

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Estudio de la relación entre la personalidad de marca, intención de compra y capital de marca, en las principales cadenas hoteleras multinacionales

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión
presentado por:

CRUZ GONZALES, Diego Alonso

PÉREZ CHACÓN, Gustavo Ismael

Asesorados por: Mgtr. Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich

Lima, marzo del 2020

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Presentación de la problemática	3
2. Pregunta de investigación.....	6
2.1 Pregunta general.....	6
2.2 Preguntas específicas.....	6
3. Objetivos	7
3.1 Objetivo principal.....	7
3.2 Objetivos específicos.....	7
4. Justificación.....	7
5. Viabilidad.....	8
6. Alcances y limitaciones.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
1. Personalidad de marca.....	10
1.1 Marca.....	10
1.2 Personalidad humana.....	12
1.3 Personalidad de marca.....	14
2. Intención de compra.....	22
3. Capital de marca.....	26
3.1 Capital	26
3.2 Capital de marca.....	27
4. Relación entre personalidad de marca, intención de compra y capital de marca	33
4.1 Relación entre personalidad de marca y capital de marca.....	33
4.2 Relación entre capital de marca e intención de compra	35
4.3 Relación entre intención de compra y personalidad de marca	36
4.4 Relación entre personalidad de marca, intención de compra y capital de marca	38

5.	Descripción del sector hotelero	39
5.1	Definición y clasificación del sector hotelero	40
5.2	Elementos externos que afectan la cadena hotelera	42
5.3	Clasificación de las cadenas hoteleras.....	43
5.4	Condiciones de competencia dentro del sector	53
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL		57
1.	Situación actual del sector cadenas hoteleras internacionales.....	57
1.1	Desarrollo económico	57
1.2	Listado de principales actores por origen de cadenas	58
2.	Descripción de situación contextual para casos similares de éxito en la industria hotelera	63
2.1	Marriott International, Inc.	63
2.2	Hilton Worldwide Holdings Inc.	65
2.3	Wyndham Hotels & Resorts, Inc.....	67
2.4	InterContinental Hotels Group PLC.....	69
3.	Casos similares de éxito de la industria de las cadenas hoteleras internacionales	71
3.1	Relación entre <i>brand equity</i> e intención de compra en la industria de las cadenas hoteleras multinacionales	71
3.2	Relación entre personalidad de marca y <i>brand equity</i> en la industria de las cadenas hoteleras multinacionales	73
3.3	Relación entre personalidad de marca, <i>brand equity</i> e intención de compra en la industria de las cadenas hoteleras multinacionales	76
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		79
1.	Conclusiones	79
2.	Recomendaciones.....	82
REFERENCIAS		83
ANEXO A: Turismo y las exportaciones no tradicionales		95
ANEXO B: Evolución del ingreso de divisas por turismo.....		96

ANEXO C: Oferta y demanda hotelera.....	97
ANEXO D: Producto bruto interno del turismo.....	98
ANEXO E: Lista de las 325 cadenas más grandes (2019).....	99
ANEXO F: Lista de escala de los ítems para hoteles cadena, según Kim (2005).....	105



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Elementos de la marca	11
Tabla 2: Definiciones del concepto: personalidad de marca.....	15
Tabla 3: Cuatro dimensiones del Modelo de Bosnjak.....	17
Tabla 4: Dimensiones de la personalidad de marca. Semejanzas y diferencias con el estudio de Aaker (1997)	21
Tabla 5: Método de valoración de <i>brand equity</i>	29
Tabla 6: Análisis factorial confirmatorio - Matriz de correlación de variables latentes (autos y televisores)	36
Tabla 7: Alpha de Cronbach's entre intención de compra y personalidad de marca	38
Tabla 8: Factores externos de impacto para sector hotelero	42
Tabla 9: Ocupación promedio y ratio de ocupación por cuarto para U.S Hoteles en 2008	47
Tabla 10: Tipos de hoteles por ubicación, tarifa y tamaño, junto con el porcentaje aproximado de propiedades de EE. UU	52
Tabla 11: Top 10 de cadenas hoteleras internacionales (2010).....	54
Tabla 12: Condiciones de competencia en la industria hotelera	56
Tabla 13: Desempeño del sector hotelero global (2018).....	58
Tabla 14: Ejemplos de cadenas hoteleras de procedencia norteamericana	59
Tabla 15: Ejemplos de cadenas hoteleras de procedencia europea	61
Tabla 16: Ejemplos de cadenas hoteleras de procedencia asiática.....	62
Tabla 17: <i>Brand equity</i> de Hotel cadena usando dimensiones de Aaker	72
Tabla 18: Resultados de la prueba de hipótesis en los análisis de correlación canónica	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de los cinco dominios de la personalidad.....	14
Figura 2: Cinco dimensiones del Modelo de Geuens <i>et al.</i>	18
Figura 3: Cinco dimensiones de personalidad de marca	20
Figura 4: Los cinco pasos del proceso de decisión de compra.....	24
Figura 5: Elementos de <i>brand equity</i>	31
Figura 6: Relación entre personalidad de marca y <i>brand equity</i>	34
Figura 7: Relación entre personalidad de marca, <i>brand equity</i> e intención de compra.....	39
Figura 8: Total marcas del portafolio de Marriott International.....	63
Figura 9: Total marcas del portafolio de Hilton Worldwide Holdings, Inc.	66
Figura 10: Total marcas del portafolio de Wyndham Hotels & Resorts, Inc.....	68
Figura 11: Total marcas del portafolio de InterContinental Hotels Group PLC.	70
Figura 12: Relación entre la personalidad de marca, <i>brand equity</i> e intención de compra en la industria de cadenas hoteleras multinacionales.....	77

RESUMEN EJECUTIVO

Estudiar sobre la intención de compra de nuestros consumidores, la creación de una personalidad y medición del capital de la marca como una de las principales razones de éxito y ventaja por diferenciación, para una empresa hotelera multinacional, se ha convertido en un tema de interés en la investigación del marketing. Por ello, el propósito de este estudio es explicar la relación entre la intención de compra, las cinco dimensiones de la personalidad de marca (sinceridad, emocionante, competencia, sofisticación y rudeza) y las cinco dimensiones del *brand equity* (lealtad, calidad percibida, asociación de marca, conciencia de marca y comportamiento de mercado). Esta relación surge después de un análisis y descarte de los principales modelos de medición de *brand equity* tales como: el Modelo de Keller, Modelo BrandZ y el Modelo de Farquhar y otros modelos referentes a la personalidad de marca tales como el de Aaker, Bosnjak y Geuens.

La aproximación de la investigación de este estudio se realiza mediante bibliografía secundaria y estudios empíricos del sector hotelero los cuales abordan la relación entre los conceptos mencionados. El resultado de la presente investigación indica que existe una relación entre los conceptos de personalidad de la marca, intención de compra y el *brand equity* dentro de la industria de hoteles cadena multinacionales. Además, se ha encontrado que existen marcas hoteleras multinacionales que, en función a su personalidad, pueden tener dimensiones únicas que las diferencian de su competencia. No obstante, si esta cuenta con una personalidad propia, cualquiera que sea, podrá fidelizar a su consumidor objetivo e incrementar la intención de compra, y, con ello, el valor de marca de hotel evidenciando así la relación entre los tres conceptos.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, con énfasis en la gestión del marketing, tiene como finalidad encontrar la relación entre los conceptos de personalidad de marca, intención de compra y capital de marca, estudiando el contexto de las principales cadenas hoteleras internacionales.

En ese sentido, el trabajo, presentará aquella relación a través de estudios empíricos, que hayan abordado la relación tanto en empresas del sector hotelero, como en otras industrias. Cabe señalar que no se han encontrado estudios bibliográficos previos que relacionen los tres conceptos en un solo modelo. Por ello, se ha desarrollado la sustentación enlazando conceptos de fuentes bibliográficas que analicen los conceptos de forma triangular: i) personalidad de marca e intención de compra, ii) capital de marca e intención de compra; y iii) personalidad de marca y capital de marca.

Para aproximarnos a este objetivo de la investigación, en el primer capítulo, además de mostrar las preguntas y objetivos que guiarán el trabajo, se describe la problemática del sector hotelero, haciendo énfasis en su importancia y nuevos retos que afronta la industria; estos relacionados con la gestión del capital de marca y su medición. Así también, destacando posteriormente las razones centrales de justificación del estudio de este trabajo y mostrando los recursos que han permitido una investigación viable.

En el segundo capítulo, se contempla el marco teórico de la presente investigación. En este acápite se abordan las definiciones y enfoques principales de las cuatro variables de la presente investigación: i) personalidad de marca, ii) intención de compra, iii) capital de marca y iv) sector de cadenas hoteleras internacionales. Con respecto al primero, se describen los conceptos de marca y personalidad por separado a fin de construir la definición de personalidad de marca y enunciar el principal modelo de medición de esta variable: el modelo de las cinco dimensiones de la personalidad de marca de Aaker. Con respecto al segundo, se iniciará resaltando la relevancia del concepto de intención de compra como un indicador sólido de futura compra, así como se brindará una definición para la variable de acuerdo con el proceso de decisión de compra. Con respecto al tercero, luego de encontrar una definición concreta para el capital de marca, se mostrarán diversos modelos de medición a fin de especificar el usado en esta investigación: el modelo de capital de marca Aaker Ten. Posteriormente, se describe diversos estudios empíricos, no relacionados con el sujeto de estudio de la investigación, que hayan abordado la relación de estos tres conceptos descritos, a fin de esbozar un modelo previo de relación entre las variables. Finalmente, con respecto al cuarto, se pretenderá definir el concepto de cadenas hoteleras en un contexto internacional haciendo uso de las diversas clasificaciones encontradas en el sector.

Una vez revisado el marco teórico, el tercer capítulo detallará el marco contextual del estudio, así este se dividirá en dos acápites. En el primero, se realizará un análisis de la situación actual en la industria de cadenas hoteleras, destacando variables económicas y principales actores del sector. En el segundo, se analiza la relación entre la personalidad de marca, intención de compra y capital de marca, con especial énfasis en la industria de cadenas hoteleras. A fin de lograr ello, se utilizarán estudios empíricos que se hayan centrado en la revisión de la relación entre dos de los tres conceptos mencionados. Cabe mencionar que, de la misma forma que con la revisión de estudios empíricos en el anterior apartado, se describirá la relación entre los tres conceptos previamente mencionados.

Por último, tomando en cuenta el análisis previo, se plantean conclusiones y recomendaciones a partir de la relación encontrada entre la personalidad de marca, la intención de compra y el capital de marca, enmarcados en el contexto de cadenas hoteleras internacionales, como resultado de una revisión teórica de los conceptos y de los estudios empíricos descritos. Como recomendación final se alienta a las distintas escuelas y estudiantes de la gestión del marketing a abordar los tres conceptos revisados en la investigación dentro de un hotel cadena estudiado en un contexto local, adaptando de igual forma los diversos modelos descritos en el presente trabajo.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se mostrará la problemática del sector hotelero, por qué es importante su estudio, nuevos retos del sector y cómo medir el éxito de una empresa hotelera multinacional, abordado desde la perspectiva del consumidor. Asimismo, se mostrarán los objetivos, justificación y viabilidad del presente estudio.

1. Presentación de la problemática

Uno de los servicios más demandados por los consumidores peruanos se encuentra dentro del sector turismo. El sector terciario o turismo es de los más importantes en materia económica para el Perú (ver Anexo A), siendo solo superado por el sector agropecuario. Sin embargo, el Perú puede lograr posicionar al sector turismo como el más importante ya que cuenta no solo con una vasta biodiversidad y cultura, sino también con innumerables lugares turísticos.

Según Archer, “el sector del turismo es muy importante para los países, puesto que permite generar diversos beneficios entre ellos: efectos sobre el empleo, sobre los niveles de precios internos, sobre el ingreso, sobre cambios en infraestructura, sobre los ingresos en divisas, entre otros” (1975, p.20). El Perú no es ajeno a esto y, como evidenciamos en el Anexo B, se encuentra una evolución en las divisas por turismo, así como el incremento de la oferta/ demanda hotelera (ver Anexo C); lo que genera un incremento en el PBI turístico, como se evidencia en el Anexo D (3.6% en el 2011 a 4% al 2015). En otras palabras, el sector turismo es importante porque, al ser el Perú una economía emergente, podría ampliar su oferta y depender en menor medida de otros sectores no renovables.

Debido al crecimiento constante por parte del sector turismo, el sector hotelero también está en crecimiento. Sin embargo, este último, al ser un mercado en crecimiento resulta un nuevo reto para los gestores de marketing de las empresas hoteleras, quienes tendrán que sobresalir en un mercado creciente con mayores competidores y nuevas necesidades por parte de los consumidores, pero sin perder de vista la pretensión de incrementar el valor de marca. Por ello, variados dueños de empresas y/o gerentes generales de las mismas están redefiniendo sus negocios. Esto es válido dentro de un contexto local: el caso peruano; pues, los gerentes consideran que será más común la competencia de nuevas empresas en nuevas industrias dentro de un corto plazo (Pricewaterhouse Coopers Perú, 2015). Asimismo, según MINCETUR, los hoteles de 3 estrellas han perdido participación de mercado bajando de un 10% a un 7%, debido al incremento de la inversión de los hoteles de 4 y 5 estrellas (Citado en Pando, 2017). Por tanto, se observa que este entorno competitivo se dinamizará durante los próximos años.

Pero este reto no solo se ve reflejado en la competencia, sino también en cómo atraer a tu consumidor. Actualmente es muy fácil encontrar el hotel en el cual nos queremos hospedar. En internet podemos encontrar todo tipo de información, desde qué lugar visitar, dónde hospedarnos e incluso recomendaciones de otros consumidores. Sin embargo, debido a la vasta información disponible, “el consumidor se ha vuelto escéptico. Ahora es mucho más difícil convencerle de las ventajas de una oferta” (Instituto Nacional de Consumo, 2010, p.5). Asimismo, según estudios recientes, ambientados a un contexto internacional, un 77% de las marcas simplemente podría desaparecer y no le importaría al consumidor. Asimismo, este resultado muestra un aumento de tres puntos en comparación con el año anterior (Havas Media Group). En otras palabras, contamos con un nuevo tipo de consumidor, uno más empoderado e informado, consecuencia de la era de la información de la que formamos parte. Es por ello que una empresa hotelera que busque captar su atención y sobresalir entre las demás ofertas del sector necesitará diferenciarse, pero, sobre todo, deberá generar experiencias para persuadir a su cliente y convencerlo de las ventajas de su oferta.

Para ello, debemos entender cómo actúa el consumidor. Según Kotler y Armstrong, existen cinco etapas en el proceso de compra del consumidor: “i) reconocimiento la necesidad, ii) búsqueda de información, iii) evaluación de alternativas, iv) decisión de compra y v) comportamiento post-compra” (2003, p.208). Con respecto a la segunda de ellas, se reconoce que, a medida que el potencial consumidor aumenta la cantidad y calidad de información sobre el bien o servicio, aumenta la conciencia y conocimiento que se tiene de las marcas y características disponibles. Entonces, a medida que los clientes potenciales obtienen más información, mayor será la intención de compra que tendrán al momento de adquirir un bien o servicio.

Pero no solo basta con conocer su intención de compra o cuánta información proporcionamos a nuestro consumidor. Sino también debemos hacer de nuestro hotel el lugar preferido para estar de nuestro consumidor. Para ello, Aaker y Álvarez nos mencionan que las marcas más competitivas han creado para sus clientes una personalidad de marca con características vinculadas a las experiencias y emociones que definen a la categoría o subcategoría, más allá de los beneficios funcionales (fácilmente copiables) los cuales, a pesar de ser más complejos, son muy difíciles de emular por la competencia (2012). Es decir, las mejores empresas han creado una personalidad de marca única que va en la línea de lo que su consumidor busca y por lo cual lo prefiere con respecto a otras ofertas de valor.

En esa línea, Kotler también nos menciona que la marca debe apuntar al corazón del consumidor, puesto que “el 80% de las compras que se llevan a cabo dependen de nuestras emociones y no de patrones que apelen a la razón” (2010, p.1). En consecuencia, para captar la

atención de nuestros consumidores e incrementar el valor de marca precisamos de generar experiencias únicas que nos diferencien de nuestros competidores y que, a su vez, apelen a los sentimientos. De modo que, podamos generar una personalidad de marca con la cual diferenciarnos de nuestros competidores, ya que los consumidores son propensos a elegir productos o servicios cuyas personalidades sean más compatibles con las suyas (Cui, 2019 [traducción propia]). Al respecto, Aaker nos menciona 5 personalidades genéricas por las que puede optar una empresa: sinceridad, emocionante, competencia, sofisticación y rudeza (1997); y cómo medir si la personalidad que hemos elegido va en la línea de lo que busca nuestro consumidor objetivo. Entender qué personalidad debe tener un hotel es importante, puesto que repercutirá en el capital de la marca o *brand equity* que tenga este.

Según Aaker, el *brand equity*, o capital de marca, es “un conjunto de activos y pasivos unidos al nombre de una marca y un símbolo que le aumenta o le resta valor a una empresa y/o clientes de esta” (Aaker, 1996, p.56). Debido a que, el valor de la empresa puede verse reflejado con el aumento o disminución del capital de marca, es importante medir cuánto vale esta. Más aún si consideramos la competencia en el sector hotelero, en la cual, es vital que los gerentes de marketing velen no solo por la venta de sus productos y/o servicios, respecto de otros competidores, sino también por cómo se diferencia su marca, qué tan bien está posicionada y cuánto es su capital de marca.

Aunque la medición del capital de la marca o *brand equity* se ha vuelto prioritaria para muchos gerentes de marketing (Cobb *et al.*, 1995) existe una problemática en cómo definirlo y qué modelo es el más conveniente para medirlo. Asimismo, aunque existan diferentes métodos y definiciones, se cuentan con “pocas investigaciones empíricas aplicadas a la industria de cadenas hotelera multinacionales” (Bailey y Ball, 2006, p.28) lo que puede causar confusión.

Por ello, debido a que, para estudiar una empresa hotelera los conceptos de intención de compra¹, personalidad de marca y capital de marca son relevantes, el presente estudio pretende encontrar la relación entre estos tres conceptos a razón de las contribuciones y beneficios² que puede aportar su relación para el contexto empresarial, y a fin de favorecer a las empresas en el sector de las cadenas hoteleras, que busquen mantener y obtener una relación sostenible con su cliente en un entorno cambiante. Como no se ha encontrado estudios bibliográficos previos que hayan abordado la relación desde los tres conceptos en mención, se abordarán los tres conceptos previamente mencionados por separado y, por medio de proposiciones lógicas, se encontrará la relación entre estos.

¹ La intención de compra es una etapa dentro del proceso de compra del consumidor (Kotler 2003).

² Contribuciones para poder definir los modelos y beneficios de su uso como ganar mayor capital de marca.

Esta relación se define comparando los principales aportes bibliográficos existentes. Por ejemplo, Tran y Szemik (2013) buscan encontrar la relación entre la personalidad de la marca y el *brand equity* para así entender cómo una afecta a la otra; asimismo, Cobb *et al.* (1995) buscan encontrar la relación entre la intención de compra y el *brand equity* para entender por qué algunos hoteles poseen un mayor *brand equity* que otros con una misma propuesta de valor; y en esa misma línea, Li (2014) busca encontrar la relación entre la personalidad de la marca y la intención de compra para entender cómo una está afecta a la otra. A partir de ello, la presente investigación incorporará los mencionados estudios para así encontrar la relación entre la personalidad de marca, intención de compra y capital de marca en las principales cadenas hoteleras multinacionales.

2. Pregunta de investigación

2.1 Pregunta general

¿Cómo se relacionan la personalidad de marca, intención de compra y el capital de marca en las principales cadenas hoteleras?

2.2 Preguntas específicas

2.2.1 Preguntas teóricas

- ¿Cuáles son las distintas definiciones y enfoques del concepto de personalidad de marca?
- ¿Cuál es la definición y relevancia de la intención de compra?
- ¿Cuáles son los principales conceptos y modelos de medición del capital de marca?
- ¿Cuál es la relación entre la personalidad de marca, intención de compra y el capital de marca?
- ¿Cuál es la definición, principales clasificaciones y comportamiento de la competencia en el sector de las cadenas hoteleras?

2.2.2 Preguntas contextuales

- ¿Cuáles es la situación actual de las cadenas hoteleras en materia económica y principales actores del sector de cadenas hoteleras?
- ¿Cuál es la situación contextual de los actores estudiados en los casos de éxito?
- ¿Cómo son los casos de éxito en los que existe una mejora del capital de marca a través de la mejora en personalidad de marca y/o intención de compra?

3. Objetivos

3.1 Objetivo principal

Explicar la relación entre la personalidad de marca, intención de compra y el capital de marca, en las principales cadenas hoteleras

3.2 Objetivos específicos

3.2.1 *Objetivos teóricos*

- Exponer las distintas definiciones y enfoques de la personalidad de marca
- Presentar la definición y relevancia de la intención de compra
- Exponer los principales conceptos y modelos de medición del capital de marca
- Sintetizar la relación entre la personalidad de marca, intención de compra y el capital de marca
- Exponer la definición, principales tipos de clasificación y condiciones de la competencia en el sector de las cadenas hoteleras

3.2.2 *Objetivos contextuales*

- Describir la situación actual de las cadenas hoteleras multinacionales en variables económicas y principales actores del sector
- Describir la situación contextual de las cadenas hoteleras analizadas en los casos de éxito, en los que se haya estudiado las variables de personalidad de marca, intención de compra y capital de marca
- Analizar los casos de éxito en los cuales las cadenas hoteleras internacionales hayan conseguido una mejora en el capital de marca utilizando los conceptos de Intención de compra y personalidad de marca

4. Justificación

La justificación y relevancia de la presente investigación se concentra en dos áreas específicas:

A nivel teórico, la investigación ahondará tres conceptos de relevancia para el estudio de marketing: personalidad de marca, intención de compra y capital de marca; los cuales, a pesar de su relevancia, se encuentran actualmente en situación de atonicidad, puesto que diversos autores abordan los conceptos con distintas perspectivas, y en lengua inglesa. Así también no se ha observado un trabajo académico que pretenda relacionar los conceptos de *brand equity*,

personalidad de marca e intención de compra y, sobre todo, abordado desde la industria de los hoteles cadena multinacionales.

A nivel contextual y empírico, se espera que el trabajo sirva como un documento referente para la introducción y profundización de tópicos relativos a la industria hotelera con énfasis en su gestión del marketing tanto a nivel local como internacional. Debido a que, el estudio contará con casos de éxito que hayan utilizado alguno de los tres conceptos previamente mencionados para mejorar el capital de marca por medio del marketing. Además de brindar estrategias de acuerdo con los casos empíricos y contextuales revisados.

5. Viabilidad

En cuanto a la viabilidad de la presente investigación, por un lado y con respecto a la evaluación de recursos, se puede afirmar que, en materia de literatura teórica y empírica necesaria, se cuenta con el acceso y disponibilidad a fuentes de información que permitan construir un adecuado marco teórico.

Con referencia a los recursos temporales y humanos, se dispone del tiempo necesario para desarrollar las fases actuales de la investigación, así como de los conocimientos, capacidades y destrezas personales para alcanzar los objetivos propuestos en el trabajo.

Así mismo, debido a que no se considera abordar temas sensibles para las organizaciones de la industria hotelera, porque no se revelará información financiera, estratégica o de alta relevancia organizacional este estudio puede llevarse a cabo con toda la información de dominio público existente. Además, previo al desarrollo de esta investigación, se cuenta con redes personales o contactos que actualmente emiten opinión experta o laboran en el sector hotelero, a fin de que brinden soporte con información primaria para el alcance del objetivo de análisis de casos de éxito relativos a las variables de investigación en el sujeto de estudio.

6. Alcances y limitaciones

En cuanto a los riesgos potenciales de la investigación, se notó que existe una limitación en cuanto al aterrizaje de la interrelación de los 3 conceptos teóricos desarrollados en actual trabajo académico (personalidad de marca, intención de compra y capital de marca) hacia el sujeto de estudio: el sector de cadenas hoteleras, debido a que no se cuenta con una investigación que desarrolle los tres conceptos mencionados en el sector en mención. Ante ello, se ha recurrido a investigaciones que aborden los conceptos en mención en otras industria, no necesariamente la de los hoteles cadena.

Debido a que, nos basaremos en información secundaria, la presente relación solo será explicada de manera teórica y contextual, pero no ahondaremos en la praxis de cómo esta relación

puede verse afectada en el contexto local peruano. De esta manera, podremos afirmar/negar que existe una relación en los tres conceptos mas no podremos afirmar de cuánto es esta relación, o cuál relación es la más fuerte. Solo se podrá afirmar que existe o no una relación.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se abordarán las definiciones y principales enfoques de las cuatro variables de la investigación: i) personalidad de marca, ii) intención de compra, iii) capital de marca y iv) sector de cadenas hoteleras internacionales, a fin de poder comprender con mayor énfasis siguiente capítulo en el cual se aborda centralmente la relación de las variables teóricas dentro del sector.

1. Personalidad de marca

En este apartado será descrito el concepto de personalidad de marca. Esto a través de la definición separada de los competentes del término: i) marca y ii) personalidad, visto desde la perspectiva del *marketing* y psicología, respectivamente. Ello con la finalidad de mostrar la definición y modelo principal de identificación de la personalidad de marca, la cual hemos dividido en el concepto de marca y personalidad de marca.

1.1 Marca

Desde que ingresó formalmente al estudio del marketing en 1922, el vocablo “marca” (o *brand* en inglés) ha desempeñado un rol fundamental en la sociedad a fin de posicionar y diferenciar una persona, grupo u organización, según el estudio filológico de Stern (2006). Funcionalidad que, durante las últimas décadas, ha sido objeto de amplio estudio por académicos afines al *marketing* con el objetivo de desarrollar estrategias de marca que logren, en las organizaciones, un exitoso desarrollo a través de un mercado cada vez más competitivo y globalizado (Schlesinger y Cervera, 2008, p.62).

Para definiciones referencia, se puede acudir a la *American Marketing Association* (s. f.), según la cual, una marca es un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifique el bien o servicio de un vendedor como distinto de los de otros vendedores. Así mismo, otra definición, proporcionada por el ISO 20671³, referencia a la marca como un activo intangible, incluidos, entre otros, nombres, términos, signos, símbolos, logotipos y diseños, o una combinación de estos, destinados a identificar bienes, servicios o entidades, o una combinación de estos, creando imágenes distintivas y asociaciones en las mentes de los interesados, generando así beneficios/valores económicos” (2019).

³ *International Organization for Standardization* (ISO) es un organismo internacional de normalización compuesto por representantes de varias organizaciones nacionales de normalización. En su versión 20671, llamada “Evaluación de marca: principios y fundamentos”, se proporciona orientación a las organizaciones, independientemente de su actividad o tamaño, sobre la evaluación de marcas.

Ahora bien, después revisar las definiciones de marca de los principales académicos en materia de *marketing*, se destaca la ofrecida por Philip Kotler (2002), quien ha resaltado a la marca como una promesa de cumplimiento de la empresa hacia el cliente: “Ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicio” (p.118).

De acuerdo con Keller (2003), durante las dos últimas décadas, los trabajos de investigación han concentrado sus esfuerzos en describir a la marca con aspectos tangibles y funcionales naturales del producto o servicio. No obstante, en función de la teoría del simbolismo y el enfoque posmodernista, según Berenguer y Cervera (2006), recientemente se pretende definir a la marca con factores abstractos e intangibles: no relacionados con lo físico o utilitario del producto.

A fin de ejemplificar lo enunciado por Keller, y Berenguer y Cervera, en la Tabla 1, se presenta un listado de las principales definiciones, según diversos autores, destacando tanto los conceptos relativos a elementos tangibles e intangibles de las descripciones de marca ofrecidas por la literatura.

Por un lado, se cuenta con la definición puramente tangible y relativa a elementos básicos del producto de Bailey y Schechter y Grossman; mientras que, por el otro lado, se observa las fuentes intangibles elegidas por Kapferer, Fournier, Aaker, Fournier y Brasel, y Sweeney y Brandon para la descripción del vocablo, relacionando este con componentes emocionales, simbólicos e intangibles; llegando algunos, como Kapferer, O'Malley, Keller, Aaker *et al.*, y Sweeney y Brandon, a aterrizar las variables intangibles en el concepto de personalidad de marca. Finalmente, cabe destacar que los autores restantes presentados concentran su enfoque en aspectos tanto tangibles como intangibles, verbigracia, la señalada por Kotler (2002).

Tabla 1: Elementos de la marca

Autores	Elementos tangibles	Elementos intangibles
Aaker (1991)	Símbolos y eslóganes	Identidad, marca corporativa, relaciones con el cliente
Bailey y Schechter (1994)	Nombre, logo, colores, eslogan publicitario	No aplica
Biggar y Selame (1992)	Nombre registrado	Posicionamiento
Chernatony (1993a y 1993b)	Capacidades funcionales, protección legal	Valor simbólico, signo de propiedad, servicio

Tabla 1: Elementos de la marca (continuación)

Chernatony y McWilliam (1989)	Funcionalidad	Representatividad
Grossman (1994)	Nombre, logotipo, diseño físico	No aplica
Kapferer (1992)	Físico	Personalidad, relación, cultura
O'Malley (1991)	Valor funcional	Valor social y personal
Bhat y Reddy (1998)	Marca funcional	Marca simbólica
Keller (2003)	Atributos físicos, beneficios, imágenes del bien	Beneficios, pensamientos, sentimientos y actitudes hacia la marca, experiencia de marca, personalidad
Fournier (1998)	No aplica	Relación con el consumidor
Drawbaugh (2001)	Representación verbal y visual	No aplica
Aaker, Fournier y Brasel (2004) Sweeny y Brandon (2006)	No aplica	Relación con el consumidor, personalidad de marca
Kotler (2002)	Nombre, marca comercial, logotipo, símbolo	Promesa de cumplimiento

Adaptado de: Schlesinger y Cervera (2008).

Entonces, con miras a la definición del concepto de personalidad de marca, se debe de reconocer a la descripción de marca tanto con elementos tangibles como intangibles. No obstante, en mayor medida este último, puesto que esa es la fuente de donde parte la personalidad de una marca. Un acercamiento a la definición de marca que se adaptaría mejor al concepto de personalidad de marca sería el proporcionado por Keller (2003), contando con componentes tangibles, como los atributos físicos, beneficios, imágenes del bien, y componentes intangibles, como beneficios, pensamientos, sentimientos y actitudes hacia la marca, experiencia de marca, personalidad. Esa será la definición de marca a utilizar en la presente investigación.

1.2 Personalidad humana

Es importante acercarse a una definición de personalidad humana a fin de entender el concepto de personalidad de marca, pues las dimensiones a ser utilizadas para su medición provienen de la teoría de los rasgos: una teoría fundamentada por la psicología para la descripción del a personalidad humana. Según varios autores, se considera que una de las aplicaciones más relevantes de la teoría de los rasgos, en la mercadotecnia, es el desarrollo del concepto de personalidad de marca (Blackwell, Miniard & Engel, 2002).

En la psicología, a pesar del amplio estudio que ha recibido el término, de acuerdo con Larsen y Buss (2005), aún es complicado intentar definir algo tan complejo como la personalidad humana. No obstante, en el presente apartado cumpliremos con esbozar las principales definiciones y teorías derivadas de este concepto.

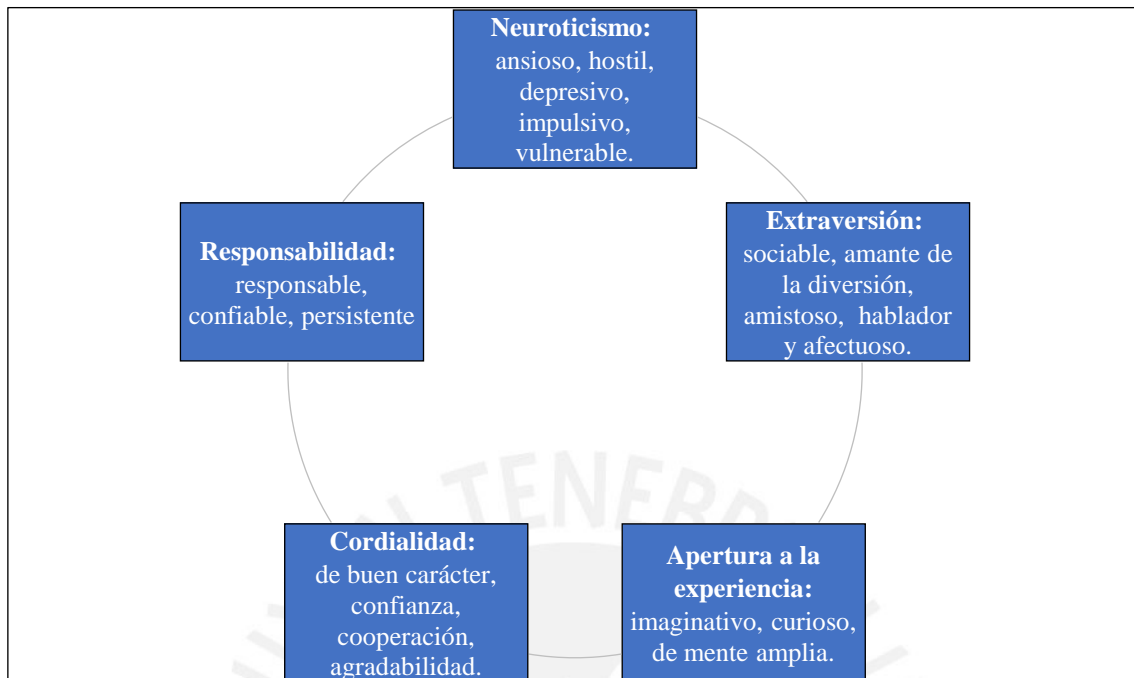
Para Lussier y Achua (2005), “la personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo”. Así, los autores afirman que la palabra común en las diversas definiciones propuestas para personalidad conlleva o son relativas a una característica o rasgo que identifica a una determinada persona. (p. 29). Esta definición ha sido utilizada para: i) construir escalas de medición e, ii) identificar un conjunto de palabras específicas que definen las diferentes personalidades según cada individuo.

Durante los últimos años, la teoría de los rasgos se ha personificado en el modelo de los cinco dominios de la personalidad (Wee, 2004). Este modelo o sistema de clasificación es el que más atención y soporte ha recibido de los psicólogos académicos de personalidad (Azuolay y Kapferer, 2003; Costa y McCrae, 1997; Digman, 1990; Howard y Howard, 2001; Larsen y Buss, 2005), porque ha posibilitado la reducción considerable del número de adjetivos que describían a la personalidad a solo cinco dimensiones, lo cual ha proporcionado un marco de consenso entre los profesionales de la psicología para la clasificación y organización de los diversos adjetivos descriptores de la personalidad humana (Wee, 2004).

Así, entonces, de acuerdo con Costa y McCrae (1992), se reconocen como los cinco dominios de la personalidad los siguientes, ver Figura 1:

1. Apertura (*openness*), que comprende rasgos relacionados con la disposición a cambiar y probar nuevas experiencias
2. Escrupulosidad o responsabilidad (*conscientiousness*), que incluye características relacionadas con el logro personal
3. Extroversión (*extraversion*), que abarca rasgos relacionados con la emocionalidad y liderazgo
4. Cordialidad (*agreeableness*), que considera características relacionadas con llevar bien con los demás
5. Neuroticismo (*neuroticism*), que concentra rasgos relacionados con la estabilidad emocional.

Figura 1: Modelo de los cinco dominios de la personalidad.



Adaptado de: Costa y McCrae (1992)

No obstante, otros autores como Aaker *et al.* (2004) no utilizan la definición propuesta por Costa y McCrae, ya que, para Aaker, los conceptos de personalidad humana y de personalidad de la marca pueden parecerse, pero varían en sus antecedentes y en los roles que juegan. En el caso de las personas, las características de personalidad son inferidas del comportamiento y las actitudes observables. Es decir, los individuos desarrollan su propia personalidad, mientras que las marcas son objetos inanimados a los cuales se les asocian rasgos de personalidad por medio de la comunicación del marketing.

En otras palabras, no podemos utilizar las mismas definiciones de la teoría de los rasgos de Lussier y Achua (2005), abordada desde la psicología o los dominios de la personalidad de Costa y McCrae (1992) debido a que son definiciones centradas a entender la personalidad humana, pero en este caso, nos referimos a marcas, las cuales, según Aaker, no podemos equiparar con respecto al campo psicológico debido a que, las marcas tienen personalidades que son más influenciadas (Aaker *et al.* 2004), a diferencia de las personalidades humanas que se construyen a lo largo de la vida del individuo. Por ello, a continuación, explicaremos las distintas dimensiones de la personalidad de marca explicadas desde el campo del marketing.

1.3 Personalidad de marca

El presente subtema busca analizar la definición de personalidad de marca, conceptos claves, modelos para medirlo y, sobre todo, presentar el modelo elegido para finalmente utilizarlo en la relación de los conceptos principales de este estudio.

1.3.1 Definición general

El concepto de personalidad de marca surgió cerca de la década de los años sesenta, y desde entonces se ha convertido en una importante área de investigación en el campo del marketing (Haigood, 1999). La personalidad de marca, dentro de la literatura académica, se desarrolló por la tendencia de las fusiones y adquisiciones de empresas en la década de 1980, lo cual generó un alto interés por el estudio de las marcas (Seetharaman, Mohd, Zainal, & Gunalan, 2001).

Según la teoría antropomórfica, los seres humanos sienten la necesidad de personificar objetos para ayudar a sus interacciones con el mundo intangible. El concepto de personalidad de marca ofrecido en la literatura reconoce el uso de descriptores humanos para retratar marcas (Plummer, 2000; Geuens, Weijters & Kristof, 2009; Maehle y Supphellen, 2011). Así, King planteó que los consumidores seleccionan sus marcas en la misma manera en que selecciona a sus amigos: según sus habilidades y características físicas, pues las perciben como personas (1970). Por ejemplo, Plummer describe a una marca de bebida refrescante, Coca Cola, como una marca que posee una personalidad sensual (1985).

La Tabla 2 presenta diferentes definiciones de la personalidad de marca y los elementos que la componen. Se puede observar que, a pesar de las diferentes aproximaciones, los conceptos de personalidad de marca, surgidos desde 1958 hasta la actualidad, coinciden en su mayoría en i) describir la personalidad de marca como el conjunto de características humanas que el consumidor percibe de una marca, ii) que se mide a través de varias dimensiones y iii) que está estrechamente relacionado con las imágenes o asociaciones que el consumidor tiene con la marca.

Asimismo, se observa que las investigaciones más actuales se orientan a estudiar la marca como un elemento activo en su relación con el consumidor; en contraposición con los planteamientos expuestos en anteriores décadas, las cuales contemplan a la marca como un agente pasivo.

Tabla 2: Definiciones del concepto: personalidad de marca

Autores	Personalidad de marca
Martineau (1958)	Conjunto de dimensiones no materiales de un establecimiento comercial
Levy (1959)	Incluye características psicológicas y demográficas de la marca
King (1970) Batra <i>et al.</i> (1993)	Rasgos (habilidades, características) humanos que los consumidores perciben de las marcas
Sirgy (1982)	Refleja el autoconcepto del público a quien se dirige la marca

Tabla 2: Definiciones del concepto: personalidad de marca (continuación)

Plummer (1985)	Es producto de todo contacto directo o indirecto del consumidor con las marcas
Aaker (1991) Keller (1993)	Rasgos que la marca asume derivados de las percepciones de los consumidores, componente del valor de marca
Aaker (1997)	Conjunto de características humanas asociadas a una marca
Biel (1993) Aaker (1996) Kapferer (1998)	Atributos simbólicos de la marca. Rasgos humanos que los consumidores perciben de las marcas. Faceta de la identidad de marca
Azoulay y Kapferer (2003)	Incluye sólo características o rasgos psicológicos
Martínez <i>et al.</i> (2005)	Componente afectivo de la imagen de marca
Sweeney y Brandon (2006)	Conjunto de rasgos de la personalidad humana relevantes a la hora de describir la relación entre el consumidor y su marca

Adaptado de: Schlesinger y Cervera (2008)

1.3.2 Modelos de medición de personalidad de marca

En cuanto a la medición del concepto en cuestión, se ha encontrado una limitada cantidad de modelos de medición de la personalidad de marca. Se considera qué ello es así, puesto que en la mayoría de los estudios sobre esta variable se hace referencia y utiliza solo un modelo: el modelo de Aaker (1997). (Avis, 2011). No obstante, se presentará y hará una breve descripción de dos modelos más propuestos para la medición de la variable, los cuales han recibido aceptación por parte de la academia: modelo de Bosnjak, Bochmann y Hufschmidt (2007) y modelo de Geuens, Weijters y De Wulf (2009).

- Primer modelo: Modelo de Aaker, J. L.

El primer modelo en ser reconocido por la academia, como se comentó, es el plasmado en el artículo de Aaker (1997). Aaker utilizó una variedad de fuentes para la generación de descriptores, como el modelo de los rasgos de personalidad humana, grupos focales, consumidores individuales, otras escalas de medición de marca y puntos de vista profesionales. Después de haber generado un número considerable de descriptores, en un proceso cuidadoso y considerado, los artículos generados se redujeron a un número más manejable al hacer que los consumidores calificaran los artículos según lo descriptivos que eran de las marcas. Estos elementos se usaron en la medición de una gama de marcas estadounidenses de diferentes categorías de productos y los resultados se analizaron por factores para crear el modelo de personalidad de marca del autor.

Desde que se publicó el modelo de personalidad de marca de Aaker (1997), se ha examinado en diferentes culturas, con el resultado de que se han encontrado diferentes factores, por ejemplo, éxito y contemporaneidad (Supphellen y Gronhaug, 2003), así como nuevas facetas y elementos (por ejemplo, ver Rojas-Méndez *et al.*, 2004) para diversas culturas, adaptando el modelo a cada idiosincrasia. (Avis, 2011).

Además de los estudios interculturales realizados al modelo de Aaker (1997), otros investigadores han intentado desarrollar nuevos modelos de factores de personalidad de marca. Los nuevos modelos buscaban remediar los problemas percibidos con el modelo de Aaker, como la falta de factores negativos, preocupaciones sobre la especificidad cultural, y la exclusión de artículos que no eran rasgos propiamente humanos (Bosnjak *et al.*, 2007; Geuens *et al.*, 2009).

- Segundo modelo: Modelo de Bosnjak, M., Bochmann, V., y Hufschmidt, T.

La investigación sobre el uso simbólico de las marcas comerciales ha demostrado que las personas prefieren aquellas marcas que coinciden con su propia personalidad. Si bien el modelo Big Five de la personalidad humana es universal, las atribuciones de personalidad de la marca son en parte específicas de la cultura. Además, la investigación que investiga las atribuciones de rasgos relacionados con la marca ha descuidado en gran medida los rasgos con valor negativo.

En consecuencia, el objetivo de esta investigación fue identificar y poner en práctica las atribuciones de personalidad de la marca indígena alemana desde una perspectiva centrada en la persona. Este enfoque implica una exploración de las dimensiones positivas y negativas de la personalidad humana aplicable y relevante para las marcas. Dentro de dos estudios, se identificaron cuatro dimensiones de la personalidad de la marca (Impulso, Conciencia, Emoción y Superficialidad). Se propone un instrumento preliminar de 20 ítems para la medición parsimoniosa de las atribuciones de personalidad de marca en el dominio cultural alemán. La Tabla 3 explica las 4 dimensiones del modelo.

Tabla 3: Cuatro dimensiones del Modelo de Bosnjak

Cuatro dimensiones de las atribuciones de personalidad de marca en Alemania				
Etiquetas de factores en español (y varianza original con altas correlaciones entre elementos y etiquetas en alemán)	Porcentaje de varianza explicado	Valores propios	Selección de rasgos con altas correlaciones de ítem a total	
			Traducción abreviada al español	Término original en alemán
Impulsivo (Antrieb)	17.9%	15.0	emocionante, aventurero aburrido	aufregend, abenteuerlustig, langweilig
Escrupulosidad (Gewissenhaftigkeit)	12.3%	10.3	competente ordenado confiable	kompetent ordentlich zuverlässig

Tabla 3: Cuatro dimensiones del Modelo de Bosnjak (continuación)

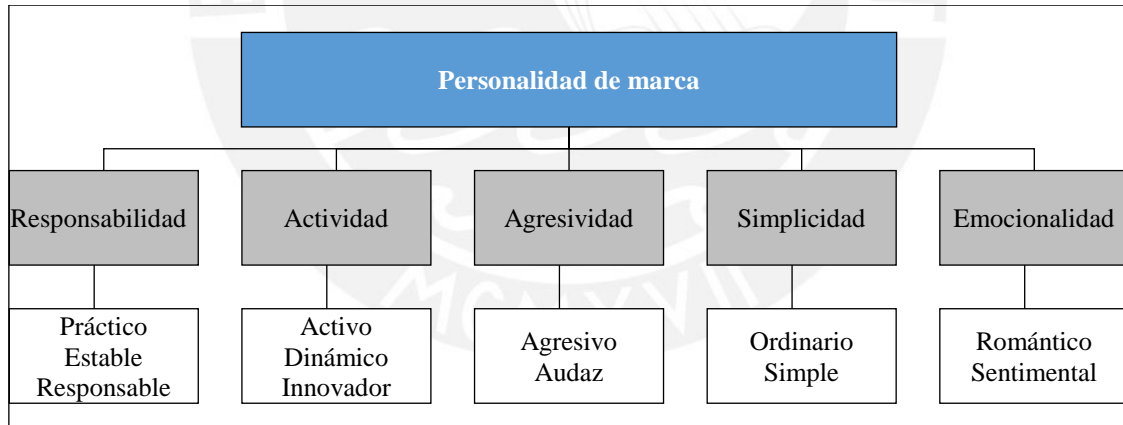
Sentimentalismo (Gefühl)	9.9%	8.3	amoroso cordial sentimental	liebevoll herzlich gefühlvoll
Superficialidad (Oberflächlichkeit)	7.8%	6.6	egoísta arrogante hipócrita	egoistisch arrogant scheinheilig

Adaptado de: Bosnjak *et al.* (2007)

- Tercer modelo: Modelo de Geuens, M., Weijters, B., De Wulf, K.

En respuesta a las críticas sobre cómo medir la personalidad de la marca y otros aspectos además de la personalidad de la marca, Geuens *et al.* (2009) desarrollaron un nuevo modelo de personalidad de la marca que abarca solo en elementos de personalidad. Los encuestados belgas (n = 12,789) participaron en un estudio de 193 marcas. La nueva escala consta de cinco factores que muestran una afinidad con las cinco dimensiones de la personalidad humana. A diferencia de las escalas existentes, esta nueva medida demostró ser confiable para comparaciones entre marcas entre categorías, para comparaciones entre marcas dentro de categorías y para comparaciones entre encuestados. Además, la escala mostró una alta fiabilidad test-retest y validez intercultural (en los EE. UU. y otros nueve países europeos). Ver Figura 2.

Figura 2: Cinco dimensiones del Modelo de Geuens *et al.*



Adaptado de: Geuens, M., Weijters, B., De Wulf, K. (2009)

Es notable que existan diferencias significativas entre estos modelos, así como entre los modelos nuevos y el propuesto por Aaker (1997). La variabilidad se extiende sobre todo en los nuevos modelos, con diferencias sustanciales encontradas en cada caso. Si bien parte de la variabilidad puede explicarse por la rectificación de problemas en el modelo de Aaker (1997), es relevante ver el grado de variabilidad entre los modelos, cuando cada modelo se desarrolló con métodos similares. (Avis, 2011).

También es destacable que, a pesar de que los modelos de personalidad de marca posteriores se desarrollaron en respuesta a las críticas al modelo de Aaker (1997), este se ha seguido utilizando en la investigación sobre este concepto, por ejemplo, Freling, Crosno & Henard (2011), Lin, (2010). Esto es desconcertante ya que, según Avis, los modelos posteriores han rectificado algunas de las fallas en el modelo de Aaker (1997), podría explicarse este continuo uso por el “efecto de arrastre”, de acuerdo con Azoulay y Kapferer (2003).

Por ello, al ser el modelo de mayor consulta académica -y por tanto contar con más estudios empíricos-, en la presente investigación se utilizará y estudiará el modelo propuesto por Aaker.

1.3.3 Modelo de Aaker, J.L. (1997)

Bajo la definición de personalidad de marca como el conjunto de características humanas asociadas a una marca (Aaker, 1997, p. 348), en 1997, Jennifer Lynn Aaker (1997) presenta una escala para medir la personalidad de marca validada, y el concepto toma, a partir de entonces, toma mayor relevancia en el ámbito académico.

De hecho, desde entonces, la mayoría de las publicaciones académicas sobre personalidad de marca utilizan, en su investigación, la metodología de Aaker (1997) (Azoulay y Kapferer, 2003), convirtiéndose en el centro del desarrollo de la teoría de personalidad de marca y los métodos de investigación (Siguaw, Mattila & Austin, 1999; Koebel y Ladwein, 1999; Caprara, Barbaranelli, Borgogni & Bermúdez, 2001; Diamantopoulos, Smith & Grime, 2005; Azoulay y Kapferer, 2003; y Ekinci y Hosany, 2006), ilustrado por el alto número de citas para el artículo (en el momento de la redacción, más de 10,500 citas según Google Scholar y 9,000 según Scopus). (Avis, 2011)

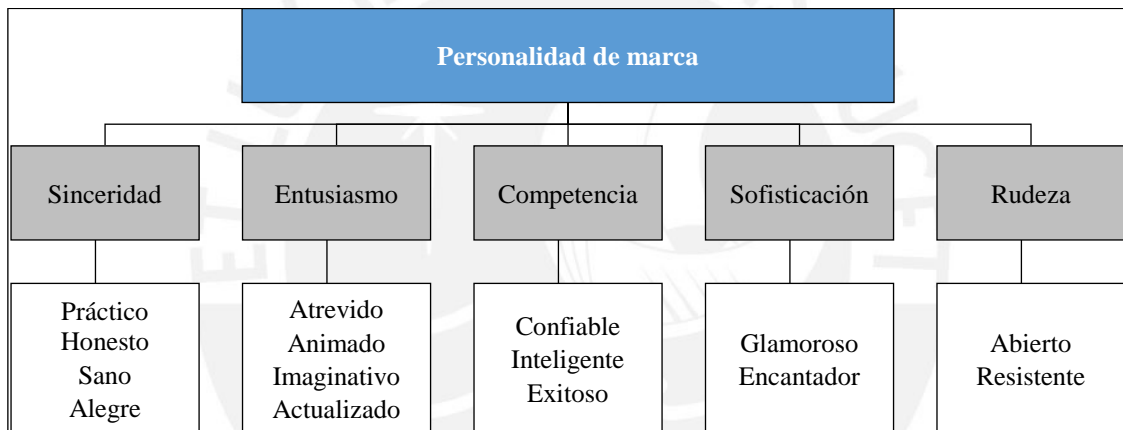
Aaker (1997) desarrolló un modelo para medir la personalidad de marca, adaptando el trabajo del modelo de los cinco factores de los rasgos de personalidad (John, Angleitner & Ostendorf, 1988; Costa y McCrae, 1992 y Norman, 1963) –descritos en el anterior apartado–, con el objetivo de estudiar las características humanas percibidas en las marcas y medir el valor de estos rasgos entre los individuos. Asimismo, también relacionó las dimensiones entre su modelo y teorías de psicología (1997).

El objetivo de esta investigación, comenta Aaker en su artículo, fue desarrollar un marco de dimensiones de personalidad de marca y una escala confiable, válida y generalizable para medir las dimensiones. Para identificar las dimensiones de personalidad de la marca, un total de 631 sujetos calificaron un subconjunto de 37 marcas en 114 rasgos de personalidad. Los resultados de un análisis factorial exploratorio de componentes principales sugieren que los

consumidores perciben que las marcas tienen cinco dimensiones de personalidad distintas: sinceridad, emoción, competencia, sofisticación y robustez. Los resultados de una serie de análisis factoriales realizados en subconjuntos de sujetos establecieron la solidez de las dimensiones de personalidad de la marca. Además, se establecieron altos niveles de confiabilidad de las cinco dimensiones mediante correlaciones test-retest y alfa de Cronbach. Finalmente, los resultados de un análisis factorial confirmatorio basado en 180 sujetos, 20 marcas en diez categorías de productos y 42 rasgos de personalidad proporcionaron apoyo adicional para la estabilidad de las cinco dimensiones, ver Figura 3 (Aaker, 1997).

En resumen, los resultados de estos análisis demuestran que el marco de las dimensiones de la personalidad de la marca, representado por la Escala de personalidad de la marca de 42 ítems, es confiable, válido y generalizable. (Aaker, 1997)

Figura 3: Cinco dimensiones de personalidad de marca



Adaptado de: J.L. Aaker (1997)

Otro aspecto destacable del modelo de Aaker (1997) es que este cuenta con diversos otros estudios que han pretendido determinar la aplicabilidad del modelo en otro contexto cultural, según la idiosincrasia de cada latitud, sobre los cuales, se han obtenido diferentes resultados en materia de dimensiones para cada país. Los estudios se han llevado a cabo en Francia (Koebel y Ladwein, 1999), Venezuela (Pirela, Villavicencio y Saavedra, 2004); Japón y España (Aaker *et al.*, 2004) y México (Álvarez y Harris, 2002). La Tabla 4 presenta un esbozo de similitudes y diferencias en dimensiones del concepto encontradas por diversos estudios con respecto al modelo de Aaker (1997).

Tabla 4: Dimensiones de la personalidad de marca. Semejanzas y diferencias con el estudio de Aaker (1997)

Estudios	País	Dimensiones de Aaker (1997)	Dimensiones similares	Dimensiones diferentes
Aaker (1997)	USA	Sinceridad, sofisticación, emocionante, competencia y rudeza	No aplica	No aplica
Ferrandi <i>et al.</i> (2000)	Francia	No aplica	Sinceridad, rudeza	Feminidad, proactividad
Koebel y Ladwein (1999)	Francia	No aplica	Emocionante, competencia	Masculino, seducción y dominación
Aaker <i>et al.</i> (2001)	Japón	No aplica	Sinceridad, emocionante, competencia, sofisticado	Pacífico
Aaker <i>et al.</i> (2001)	España	No aplica	Sinceridad, emocionante, sofisticado	Pacífico y pasión
Álvarez-Ortiz y Harris (2002)	México	No aplica	Sinceridad, sofisticación, emocionante, competencia	Género
Caprara <i>et al.</i> (2001)	Italia	No aplica	Competencia	Emocionalmente estable, agradable, abierto y extravertido
Rojas, Erechun y Silva (2004)	Chile	No aplica	Sinceridad, competencia, emocionalmente y sofisticada	No aplica
Pirela <i>et al.</i> (2004)	Venezuela	No aplica	Sinceridad, emocionante y rudeza	Pacífico y pasión

Adaptado de: Schlesinger y Cervera (2008)

Por un lado, con relación a las similitudes, se observa que en los países estudiados las dimensiones que coinciden en casi todos los estudios son la de competencia –excepto en los individuos españoles del estudio de Aaker *et al.* (2004) y en Venezuela (Pirela *et al.*, 2004)– y sinceridad, que se encontró en todos –menos en el de Francia (Koebel y Ladwein, 1999) e Italia (Caprara *et al.*, 2001)–. En general se observa que los estudios de Aaker en España y Japón y el de Álvarez-Ortiz y Harris (2002) en México, son los que más coinciden con el estudio de USA (Aaker, 1997). (Schlesinger y Cervera, 2008)

Por otro lado, con relación a las diferencias, se observa que Francia y Venezuela presentan dimensiones marcadamente distintas a los de USA, Japón, España y México. En el estudio en

México (Álvarez-Ortiz & Harris, 2002), se halló que en los consumidores mexicanos los rasgos masculinos y femeninos representaban una dimensión bipolar, en lugar de dos dimensiones (sofisticación y rudeza). Por ello se creó la dimensión género, más representativo que la dimensión rudeza, que se eliminó al no ser internamente consistente. Este constituyó el primer aporte diferencial al modelo original de Aaker (1997). En este orden de ideas, se aprecia cómo la dimensión de pacífico aparece y se repite en los estudios realizados en Japón, España y Venezuela, al igual que la dimensión de pasión en España y Venezuela. (Schlesinger y Cervera, 2008)

En resumen, estas diferencias y semejanzas indican que el consumo de símbolos, a través de las marcas, se ve afectado por las creencias culturales de cada país y los valores que representan, así como por la relación bidireccional que existe entre el individuo y su cultura plantean en su estudio que las diferentes culturas hacen únicas las dimensiones de la personalidad de marca en cada país, pues son el reflejo de los valores propios de cada cultura. (Schlesinger y Cervera, 2008, p.66)

Finalmente, la personalidad de marca es un concepto central para la industria hotelera en tanto permite segmentar la oferta de acuerdo con el perfil de usuario que demandará los servicios de hospedaje. Así permite que existan diversas personalidades de marca dentro de una marca cadena principal. Esta es la estrategia que utilizan las cadenas a fin de afrontar la alta competencia de un mercado con alta fragmentación como lo es el hotelero: se encuentran variados actores dentro de la competencia.

2. Intención de compra

La intención de compra es una de un conjunto muy pequeño de variables que encuentran aplicación rutinaria en investigaciones realizadas con variedad de propósitos diferentes en consumidores (por ejemplo, nuevos conceptos de productos y pruebas de copia de producto; estudios de segmentación y seguimiento; entre otros), y que, además, cubren una amplia gama de productos y servicios (Kalwani y Silk, 1982).

La recopilación de datos de intención de compra se ha estandarizado en gran medida en el sentido de que uno u otro de los dos tipos básicos de instrumentos parecen estar empleados en gran parte de los trabajos de levantamiento de información comercial, ya sea esto mediante una escala de intención de cinco puntos (definitivamente comprará = 5; definitivamente no comprará = 1) [conocida como símil “escala de Likert” (1932)] o la escala de probabilidad de compra de once puntos desarrollada por Juster (1966). No obstante, la mayoría de los estudios basados en estos modelos no destacan claramente la relevancia del uso de este concepto, el cual es parte fundamental para comprender su utilidad en los impactos de la investigación. (Kalwani y Silk, 1982)

El interés de los académicos en la intención de compra proviene de su relación con el concepto ampliamente estudiado de comportamiento de compra. Varias investigaciones han informado una correlación positiva entre las intenciones de compra y el comportamiento de compra (Morwitz & Schmittlein, 1992; Morwitz, Steckel & Gupta, 1996). Por ello, es lugar común el utilizar este concepto como un indicador de predicción de compra posterior, ya que se encuentra fuertemente correlacionado con el comportamiento real de compra (Fishbein & Ajzen, 1975).

Así mismo, la intención tiene implicaciones más amplias y a menudo tendrá un impacto positivo en las acciones de un individuo (Ajzen y Driver, 1992; Pierre, Morwitz & Reinartz, 2005; Schlosser, White & Lloyd, 2006). Esto ha sido respaldado por variados estudios que han señalado la importancia de la intención de compra en el contexto del consumo de la marca, por ejemplo, Dubois y Paternault (1995); Yoo y Lee (2009); y Zeithaml (1988).

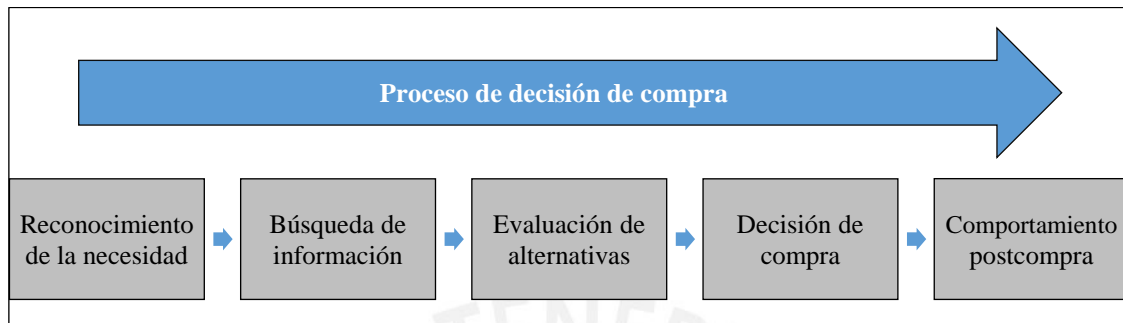
Por tanto, en la actualidad, los gerentes de marketing están interesados en la intención de compra de los consumidores a fin de pronosticar las ventas de productos y servicios existentes y/o nuevos. Los datos de intención de compra pueden ayudar a los gerentes en sus decisiones de *marketing* relacionadas con la demanda de productos (nuevos y existentes), la segmentación del mercado y las estrategias de promoción (Tsotsou, 2005).

Según la revisión de la literatura actual, con respecto a una decisión consistente sobre la intención de compra, se notó que la mayoría de ellas encuentran amplia similitud, refiriéndose a "la posibilidad de que los consumidores planeen o estén dispuestos a comprar un determinado producto o servicio en el futuro" (Wu, Yeh & Hsiao, 2011, p. 32).

Por una parte, Howard y Sheth (1969) desarrollaron por primera vez la teoría del comportamiento del comprador, con énfasis en repetir una compra. Su modelo fue un intento de explicar el comportamiento de elección de marca en la toma de decisiones. Así, entonces, la intención de compra se considera principalmente como un proceso posterior a la compra (Wilkie, 1994; Blackwell, Miniard & Engel, 2001; Solomon, Bamossy & Askegaard, 2006). Los investigadores creen que, debido a que la intención de compra se usa con frecuencia para predecir el comportamiento futuro de los consumidores (Jones, Mothersbaugh & Beatty, 2000; MacDonald y Smith, 2004; Wierenga, 2008; Kuo y Wu, 2009; Kuo y Wu, 2012), es de gran importancia en la toma de decisiones (Perugini y Bagozzi, 2001; Bagozzi y Dholakia, 2006). Es por ello por lo que Perugini y Bagozzi (2001) declararon que el comportamiento pasado puede alentar a los consumidores durante la toma de decisiones, terminando en la facilitación o el obstáculo en la toma de decisiones de compra.

Por otra parte, Kotler y Armstrong (2013) postulan que la intención de compra se encuentra inmersa en su ampliamente estudiado modelo de proceso de compra del consumidor. Este proceso consta de cinco partes, como ilustramos en la Figura 4:

Figura 4: Los cinco pasos del proceso de decisión de compra



Adaptado de: Kotler y Armstrong (2013)

El proceso de compra inicia con el reconocimiento de la necesidad: el comprador es consciente que atraviesa un problema o necesidad. Esta necesidad puede despertar o bien por estímulos internos (una necesidad normal se eleva lo suficiente como para transformarse en un impulso —por ejemplo, el hambre o la sed—), o bien por estímulos externos (publicidad, conversaciones con demás personas, entre otros). (Kotler y Armstrong, 2013)

Luego de reconocer la necesidad, el consumidor interesado cuenta con dos opciones: buscar o no información adicional al producto o servicio que pretende comprar. Esta decisión está condicionada con el grado de necesidad hacia el producto (impulso) y cercanía de compra. Si en ambos casos es alto, entonces es probable que se realice la adquisición del bien. Si no ocurre ello, entonces es probable que el potencial consumidor almacene la necesidad en la memoria a fin de recurrir, posteriormente, a una búsqueda de información relacionada con la necesidad. Se puede obtener información de variadas fuentes (Kotler y Armstrong, 2013):

- Fuentes personales: familia, amigos, vecinos o conocidos, entre otros.
- Fuentes comerciales: publicidad, vendedores, sitios web de distribuidores, entre otros.
- Fuentes públicas: medios de comunicación masiva, organizaciones de calificación de consumidores, entre otros.
- Fuentes experienciales: manejo, examen y utilización del producto, entre otros.

Luego de realizar la búsqueda o no de información con respecto a la necesidad, los consumidores tornarán su atención a la evaluación de la compra del bien. Ahora bien, las personas no utilizan un único proceso de evaluación en todos los contextos de compra; sino, variadas formas de evaluación, las cuales operan en simultáneo: se podría utilizar una evaluación rigurosa y objetiva, o bien podría ser una ligera y subjetiva en la decisión. (Kotler y Armstrong, 2013)

En esta misma etapa de evaluación, según Kotler y Armstrong, “el consumidor clasifica las marcas y se forma intenciones de compra”. Entonces, es en este limbo, donde se encontraría el concepto de intención de compra para los autores: entre la evaluación de alternativas y decisión de compra. Ahora bien, es necesario el cumplimiento de dos factores para conllevar la intención a la compra efectiva del producto o servicio. El primer factor es la actitud de los demás; por ejemplo, la opinión de los amigos, familiares, entre otras personas relevantes para el consumidor, sobre la compra. El segundo factor son los factores situacionales inesperados. La persona puede formar una intención de compra en función de factores como el precio del bien, los ingresos previstos, los beneficios que espera del producto, entre otros. No obstante, algún acontecimiento no esperado puede cambiar esta intención de compra; por ejemplo, algún evento que reduzca considerablemente la situación financiera del consumidor. (Kotler y Armstrong, 2013)

El cliente puede sentirse satisfecho al superar sus expectativas, y empezaría a generar una relación de confianza con la marca; o puede suceder todo lo contrario: no estar satisfecho y no comprar en el mismo establecimiento en el futuro. Así también, según los autores, en cerca de todas las compras importantes para el consumidor, se provoca la disonancia cognoscitiva:

Después de la compra, los consumidores están satisfechos con los beneficios de la marca elegida y les alegra haber evitado los inconvenientes de las marcas que no compraron. Sin embargo, cada compra implica un sacrificio: los consumidores se sienten preocupados por haber adquirido los inconvenientes de la marca elegida y haber perdido los beneficios de las marcas no compradas. (Kotler y Armstrong, 2013, p.144)

Así las cosas, y en línea con lo afirmado por Kotler y Armstrong (2013), Maxham y Netemeyer (2002), mencionaron que los resultados de la intención de compra pueden arrojar dos resultados: i) satisfacción, el cual puede reforzar el boca a boca y la intención posterior a la compra, que es la probabilidad de repetir la compra ya que el consumidor está encantado; o, ii) la insatisfacción, con la experiencia de compra puede terminar en el remordimiento del comprador, punto último que también señalan Solomon *et al.*, 2006; Cooper, 2007; Lake, 2009; Bui *et al.*, 2011.

En suma, la intención de compra es un concepto relevante de estudio, puesto que es un indicador válido para predecir el comportamiento de compra de los clientes y, por tanto, una venta futura. El contar con un estimado de venta proyectado semejante a un escenario real es de vital relevancia dentro del sector hotelero, en tanto este se caracteriza por contar con un apalancamiento operativo fuerte y marcado, generando una alta dependencia sobre las ventas (ingreso variable) a fin de cubrir los altos costos fijos de las propiedades.

3. Capital de marca

En el presente apartado, se desarrollará el concepto de capital de marca, el cual se dividirá de la siguiente manera: (i) en primer lugar, la definición de capital, (ii) segundo, la definición general de capital de marca y conceptos clave, y (iii) tercero, se explicarán los diferentes modelos de medición del capital de marca o *brand equity* con el fin de elegir el mejor modelo para la investigación.

3.1 Capital

El término capital, desde el inglés es traducido con palabras tales como “Capital” o “Value” e incluso en algunos casos “equity”. Dependiendo del concepto o tema al cual haga referencia. No obstante, estas definiciones pueden tratarse como sinónimos. Por ejemplo, Roldán argumenta que el término capital hace referencia a “los recursos, bienes o valores que se utilizan para generar valor” (2019, s/p). En esa línea “variados autores tales como Aaker (1991), Kapferer (1997), Keller (1998) han argumentado que es fundamental para la gestión exitosa de la marca la mejora del valor de la marca” [o equidad] (Bailey y Ball, 2006, p.16). En otras palabras, cuando se hace alusión al término de capital, se hace referencia al valor o equidad tratándose, así como sinónimos.

Podemos definir el valor en dos componentes: (i) “Valor de uso percibido, es decir, el valor es subjetivo [o intangible], el cual es definido por los clientes, en función de sus percepciones de la utilidad del producto en oferta. En segundo lugar (ii) Valor de cambio el cual es la cantidad que paga el comprador al productor para el valor de uso percibido del bien o servicio” (Bowman y Ambrosini, 2000, p.4). En otras palabras, el valor o capital, cuenta con una parte intangible la cual es dada por el cliente y una parte tangible la cual es monetizada en la transacción. Por ello, “el valor es un activo que refleja una ventaja sobre la competencia la cual lo hace difícil de imitar y trae consigo eficiencia y eficacia” (Bowman y Ambrosini, 2000, p.2).

Un activo es un recurso y en este caso, el capital cuenta con múltiples formas de abordar, por ejemplo, el capital de tiempo, capital humano, capital cognitivo, capital de trabajo, capital de marca, etc. Barrenechea (2018) hace referencia al capital humano como un recurso intangible y exclusivo el cual se ve reflejado en la capacitación y aprendizaje de los colaboradores. Por otro lado, “el capital cognitivo hace referencia al conocimiento de eventos futuros, alternativas y cómo mitigar sus consecuencias” (Barrenechea, 2018, p. 32). Finalmente, el capital de trabajo es la diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes de una empresa (Quispe, Corman y Velazques, 2018).

Como podemos notar, existen múltiples formas de analizar al capital de una empresa. Sin embargo, para efectos del objeto de estudio de la presente investigación, se analizará el capital de

marca. Puesto que, al igual que el capital, como se ha analizado en subtemas anteriores, la marca también posee una parte tangible y una parte intangible. Asimismo, después de analizar la definición de capital y de marca podemos entender cómo se unen ambos conceptos en uno solo, lo cual se abordará a continuación.

3.2 Capital de marca

El presente subtema busca analizar la definición de capital de marca, conceptos claves, modelos para medirlo y, sobre todo, el modelo elegido. Entre los aportes de autores encontraremos a Keller (1993), Escobar (2000), Aaker (1997), entre otros. Asimismo, debido a que ya se ha analizado la definición de marca en subtemas anteriores ya no se abordará en el presente apartado.

3.2.1 Definición general

Se ha encontrado cierta dificultad para definir el término capital de marca o *brand equity* en su traducción al español ya que la literatura la traduce de diversas maneras: capital de marca, equidad de marca y valor de marca. No obstante, después de la revisión bibliográfica se encontró que los tres conceptos hacen referencia a la misma definición.

Por un lado, Keller (1993) hace referencia al capital de marca como “el efecto diferencial que el conocimiento de la marca genera en la respuesta del cliente hacia el marketing” (p. 48). En esa línea, el término equidad de marca se refiere al “valor conferido por los clientes, actuales y potenciales, al nombre, símbolos y personalidad de una marca que se agrega al valor proporcionado por los productos, servicios y/o empresa que se identifican con esa marca” (Escobar, 2000, párr. 9). En ambas definiciones, (las propuestas por Keller y Escobar) el término capital de marca y equidad de marca hacen referencia al *brand equity*, ya que es analizado desde la perspectiva del consumidor en el marketing, por ello, para efectos del presente estudio se entenderá como sinónimos los términos “capital de marca” y “equidad de marca”, cuando se defina el *brand equity* desde su traducción del inglés al español.

Así también, en cuanto a las definiciones, el diccionario de la American Marketing Association (s.f) define al *brand equity* como el valor de tener un nombre de marca conocida, situado en el concepto de que una marca conocida puede generar más dinero con los productos/servicios con ese nombre de marca que con productos/servicios con un nombre menos conocido.

De igual manera, diversos autores en la materia han analizado al *brand equity*, por ejemplo, Datta Ailawadi y Van Heerde (2017,) definen el capital de marca o *brand equity* a la preferencia diferencial y la respuesta al esfuerzo de marketing que obtiene un producto debido a su identificación de marca (traducción propia). En esa línea, uno de los estudiosos más

referenciados en la materia David A. Aaker, define el *brand equity* como “un conjunto de activos y pasivos unidos al nombre de una marca y un símbolo que se aumenta o se resta al valor que suministra un producto o servicio a una empresa y/o clientes de esta” (Aaker, 1996, p.56). Este autor divide al *brand equity* en 10 conjuntos de medidas agrupados en 5 categorías (modelo más conocido como Aaker ten): lealtad hacia la marca, calidad percibida, asociaciones hacia la marca, conciencia del nombre de marca y comportamiento del mercado. Asimismo, Kotler y Keller (2006) nos mencionan que el *brand equity* es “el valor añadido de que se dota a productos y servicios (...) este es un activo intangible muy importante para las empresas por su valor psicológico y financiero” (p. 276). En este caso los autores definen tres elementos claves para esta definición: en primer lugar, la diferencia de respuestas entre los consumidores hacia una marca, el conocimiento de la marca y las diferentes percepciones por parte de los consumidores hacia la marca.

Por último, de acuerdo con Farquhar (1989 citado en Pereyra, Quesada, & Ramos 2017) señala que *brand equity* es el valor añadido que la marca confiere a un producto y puede ser visto desde la perspectiva de la empresa o del consumidor.

Como se evidencia, existen múltiples aportes a la definición de capital de marca o *brand equity*, no obstante, todos coinciden en que es el valor añadido o diferencial de una marca, definición que usaremos en la presente investigación.

3.2.2 Modelos de medición de capital de marca

Como se mencionó previamente, existen muchas definiciones de *brand equity*, en consecuencia, existen, múltiples maneras de medirlo ya que muchos autores proponen distintos modelos de medición. Por ello, es importante hacer una clasificación de los distintos modelos de medición para el *brand equity*. Según la literatura encontrada, son cuatro modelos principales, como se evidencia en la Tabla 5: basado en el costo, en el valor de mercado, en el valor financiero y el valor establecido por el consumidor.

Tabla 5: Método de valoración de *brand equity*

Método basado en el costo	Método basado en el valor de mercado	Método financiero	Método basado en el consumidor
Ya sea midiendo el costo histórico incurrido al crear la marca o el costo de reemplazo para reactivar una marca.	Se mide estimando la valoración de los activos intangibles de la compañía, con base en los precios del mercado de otras compañías comparables en adquisiciones o fusiones recientes.	Se valora la marca como un activo de la compañía para reflejarlo en los estados financieros y determinar el impacto de la rentabilidad.	
Modelos: costo histórico, de regalías y el costo de reemplazo.	Modelos: participación de mercado, valor bursátil, ratio de valor de ventas, índice del capital, intelectual y valoración de marcas de Forbes.	Modelos: proyección de rentabilidad futura y el retorno sobre los activos (ROA).	Se valoran los elementos de la marca que otorgan valor agregado al consumidor, motivándolo a pagar un precio adicional por un producto y generando lealtad a la marca.

Adaptado de: Forero y Duque (2014)

En primer lugar, de acuerdo con Garolera (1997), para medir el *brand equity* desde el modelo del costo se requiere analizar el costo histórico y el costo de reemplazo. El primero hace referencia al costo incurrido para crear la marca (inversión publicitaria, relaciones públicas, etc.), y el costo de reemplazo se refiere a una estimación del costo que se incurriría al recrear una marca. La ventaja de este modelo es que ayuda a “cumplir con los criterios contables, más no es apropiado para determinar el valor que se derivará de los beneficios económicos futuros” (Garolera, 1997, p.9).

En segundo lugar, se encuentra el modelo de medición basado en el valor de mercado de la compañía. Esta “es medida estimando la valoración de los activos intangibles de la compañía, con base en los precios del mercado de otras compañías en adquisiciones o fusiones recientes” (Forero y Duque, 2014, p.160). Este método puede ser atractivo por su credibilidad y objetividad, no obstante, el número limitado de transacciones que se realizan en el mercado y la falta de información en este tipo de transacciones acarrearán que no sea el método favorito para medir el *brand equity* (Garolera, 1997)

En tercer lugar, encontramos la medición basada en el valor financiero. Para poder medir el *brand equity*, con este método, precisamos de encontrar la proyección de la rentabilidad futura y el retorno de los activos (ROA), así como también revisar los estados financieros (Forero y

Duque, 2014). Este método es el más objetivo y cuantificable, no obstante, necesita de más tiempo y recursos, puesto que requiere de data histórica.

Finalmente, Keller (1993) hace referencia al *brand equity* medido desde el valor del consumidor el cual define como el efecto diferencial del conocimiento de la marca en la respuesta del consumidor a la comercialización de la marca (traducción propia). En otras palabras, permite, por ejemplo, valorar más a la marca lo que conlleva a que el consumidor pueda pagar más por el mismo producto/servicio. Esta valoración puede expresarse de dos maneras, por un lado, cuantitativamente (el precio adicional que estás dispuesto a pagar) y, por otro lado, cualitativamente (los motivos que conllevan a que un consumidor elija a una marca por sobre otra).

Como notamos, existen diversos modelos de medición del *brand equity*, no obstante, para efectos de la presente investigación, utilizaremos el modelo basado en el consumidor, puesto a que es el más acertado a investigar desde el campo del marketing. Debido a que, permite explicar no solo la parte cuantificable de una decisión de compra por parte del consumidor, sino también porque podemos hallar razón a la parte cualitativa de esa decisión.

3.2.3 Modelos de medición de capital de marca basado en el consumidor

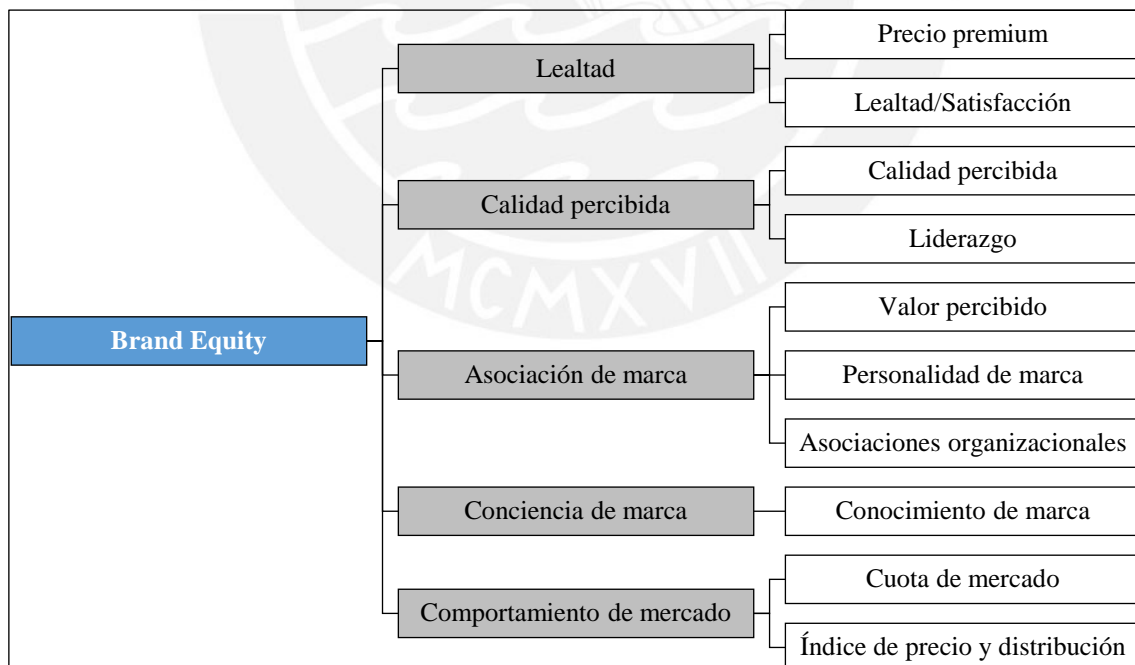
En cuanto al modelo basado en el consumidor, de igual manera, existen diversas formas de abordarlo. A continuación, se ejemplificarán las más utilizadas.

- a) Modelo de Keller: este autor propone abordar la equidad de marca con la obtención de dos componentes: (i) la conciencia de marca e (ii) imagen de marca. Si ambos componentes son fuertes conlleva a que exista una alta probabilidad de elección de la marca por parte de consumidor (Keller, 1993).
- b) Modelo BrandZ⁴: Este modelo se basa en evaluar al consumidor desde el sello de la marca y el aumento de la lealtad hacia esta. La tesis principal es: a mayor lealtad, es decir, más personas fieles a esa marca, obtendremos una mayor predisposición por parte de nuestro consumidor a pagar un valor más alto (Millward Brown, 2019).
- c) Modelo de Farquhar (1989): Pereyra, R., Quesada, P., y Ramos, R. (2017) definen el *brand equity* como el incremento de la fortaleza de la actitud hacia la marca y la descompone en tres elementos:

⁴ El modelo BrandZ fue creado por Millward Brown. Esta es una empresa norteamericana que trabaja tópicos de marketing, específicamente relacionados a la marca, comunicación y medios.

- i) Evaluaciones positivas de la marca: respuestas afectivas, evaluaciones cognitivas e intenciones de comportamiento.
 - ii) Actitudes accesibles hacia la marca: activación automática, pasiva o espontánea, activación controlada, activa o sugerida.
 - iii) Imagen de marca consistente: en la relación marca-consumidor.
- d) Modelo de *Brand equity* Ten de Aaker (1996): el modelo de este autor es de los más completos. Debido a que, el “Aaker Ten” divide al *brand equity* en 10 conjuntos de medidas agrupados en 5 categorías: lealtad hacia la marca, dividido en precio premium y satisfacción; calidad percibida, dividido en calidad percibida y liderazgo; asociaciones hacia la marca, dividido en valor percibido, personalidad de marca y asociaciones a la organización; conciencia del nombre de marca, como conocimiento de marca y, por último, comportamiento del mercado, dividido en *Market share* o cuota de mercado e índices de precio y distribución. Debido a la compleja ramificación del modelo, se convierte en uno de los más utilizados en cuanto a medición del *brand equity*. Por ello, en el presente estudio este será el modelo elegido. A continuación, la Figura 5 ilustra lo expuesto.

Figura 5: Elementos de *brand equity*



Adaptado de: Aaker (1996)

1. Lealtad: según Aaker, la lealtad hacia la marca es muy importante ya que la relación que se mantenga con el consumidor afecta a su lealtad para con ella. El primer indicador de lealtad es el precio premium, es decir el monto que está dispuesto a pagar de más el

consumidor por comprar un producto o servicio en comparación con otras marcas. Asimismo, el segundo indicador de la lealtad es la satisfacción, esta se basa en la experiencia que tiene el consumidor con respecto a la marca. Algunas preguntas para encontrar la satisfacción son: ¿Estás satisfecho o insatisfecho con el producto o servicio durante tu última experiencia?, ¿Volverías a comprar nuestra marca en tu próxima oportunidad?, ¿Recomendarías nuestro producto o servicio a otros?, entre otras preguntas.

2. Calidad Percibida: la calidad percibida es otra dimensión del *brand equity*, “se ha demostrado que la calidad percibida está asociada con las primas de precios, las elasticidades de los precios, el uso de la marca y, notablemente, la rentabilidad de las acciones” (Aaker, 1996, p. 8). Se puede medir con escalas como las siguientes:
 - Tiene: Alta calidad vs. calidad media vs. calidad inferior
 - Es: el mejor vs. uno de los mejores vs. el peor vs. uno de los peores
 - Tiene: calidad consistente vs. calidad inconsistente

Asimismo, también puede medirse por medio del liderazgo, por ejemplo: (i) liderazgo de la marca vs liderazgo de otras marcas de su sector, (ii) crecimiento en popularidad, (iii) innovación, pionero en avances de producto o servicio.

3. Asociación de marca: esta dimensión implica percepciones de imagen hacia una marca. En primer lugar, se encuentra a la marca como producto, que significa si vale la pena comprar el producto o servicio con respecto a otros y si la marca ofrece un buen valor por el dinero ofrecido; en segundo lugar, la personalidad de marca⁵ y, en tercer lugar, las asociaciones hacia la marca la cual abarca no solo a un solo producto o servicio sino a todos los valores, personas y programas que tenga la organización.
4. Conocimiento de marca: el conocimiento de marca es subjetivo ya que está en la mente del consumidor. Este apartado busca que la marca esté bien posicionada en la mente del consumidor. Abordando conceptos tales como reconocimiento de la marca, recordación y *top of mind* que explica qué tan posicionada está la marca en la mente del consumidor.
5. Comportamiento del mercado: De la misma manera, para medir el *brand equity* se requiere medir “el rendimiento de la marca, la participación de mercado, el precio de mercado y la cobertura de distribución” (Aaker, 1996, p. 115). Lo resaltante de este modelo de medición es que no requiere de encuestas. Debido a que se analiza data histórica. Por ejemplo, conforme a la participación de mercado de la marca se analizan las ventas; conforme a la cobertura de distribución se analizan “databases o dashboards”

⁵ Por la relevancia de este concepto se ha desarrollado en un apartado individual

provenientes de programas informáticos y conforme al rendimiento de la marca se analizan por medio de las utilidades tanto de la empresa como de los competidores.

Asimismo, también es de menester explicar que dentro de la literatura de marketing se ha encontrado que, “los conceptos del valor de la marca generalmente se dividen en dos grupos: aquellas que involucran percepciones del consumidor (por ejemplo, conciencia, asociaciones de marca, calidad percibida) y aquellas que involucran el comportamiento del consumidor (por ejemplo, lealtad a la marca, voluntad de pagar un precio alto)” (Cobb *et al.*, 1995, p.26). En otras palabras, para medir el valor de la marca o capital de marca de un hotel cadena se requiere analizar las variables del Aaker 10 divididas en dos grupos, aquellas que involucran percepciones del consumidor, las cuales son meramente cualitativas, y aquellas que involucran un comportamiento del consumidor, el cual no siempre es racional.

4. Relación entre personalidad de marca, intención de compra y capital de marca

Debido a que no se han encontrado estudios empíricos previos que relacionen los tres conceptos mencionados en una sola investigación se ha procedido a sintetizar la relación en tres partes. La primera (i) evaluando la personalidad de marca con el *brand equity*, (ii) la segunda evaluando el *brand equity* con la intención de compra y finalmente concluir con (iii) la relación entre la intención de compra y la personalidad de marca. Para ello se utilizarán diversos autores que han validado estas relaciones tales como Su y Tong (2015); Pappu, Cooksey y Quester (2005); Wang y Yang (2010); y Varela y Orozco (2015).

4.1 Relación entre personalidad de marca y capital de marca

Una vez definido qué significan personalidad de marca y *brand equity* podemos entender cómo se relacionan ambos conceptos. Se ha dilucidado que el *brand equity* se divide en cinco dimensiones según Aaker (1996) los cuales son lealtad hacia la marca, calidad percibida, conciencia del nombre de marca, comportamiento del mercado y asociaciones hacia la marca. De la última dimensión emerge la personalidad de la marca la cual se basa en la perspectiva de mostrar a la marca como persona, con los mismos atributos como por ejemplo la sinceridad, emocionante, competencia, sofisticado y rudeza. Esta relación entre conceptos es de vital importancia para muchas marcas ya que “la personalidad de la marca puede proporcionar un enlace a los beneficios emocionales y autoexpresivos de las marcas, así como una base para las relaciones y la diferenciación entre el cliente y la marca” (Aaker, 1996, p 112).

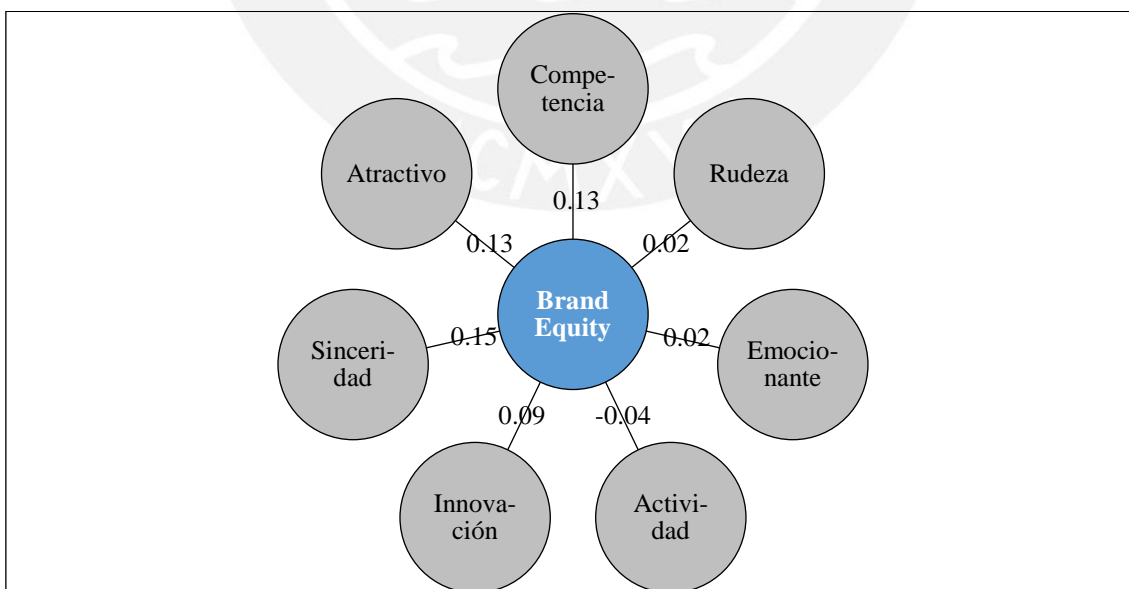
En otras palabras, podemos diferenciar nuestra marca con respecto a otras si le damos una personalidad humana y con ello podremos obtener el efecto diferenciador que hará que nuestra

marca sea elegida por nuestro consumidor con respecto a la competencia. Por esa razón, Aaker menciona que la personalidad de la marca y la asociación de la organización son los dos más importantes tipos de asociaciones de marca que influyen y contribuyen con el *brand equity* (Aaker, 1996). En esa línea Pappu *et al.* (2005) argumenta que el *brand personality* (o personalidad de marca) es uno de los más importantes tipos de asociaciones de marcas y que, al igual que Aaker, influye en el *brand equity*.

Para demostrar cuantitativamente las investigaciones previamente citadas, Su y Tong (2015), utilizó el modelo de medición presentado por Aaker y lo aplicó en la industria de ropa deportiva. Su metodología se centró en la recolección de data proveniente de 420 cuestionarios realizados a estudiantes universitarios en USA⁶. Primero se pidió a los encuestados que escogieran una marca de ropa deportiva de una lista de 10 marcas, luego se les pidió que calificaran en medidas del 1-5 los 63 rasgos de personalidad que describían la marca deportiva que les resultaba más familiar. Finalmente, se les pidió que evaluaran las dimensiones de equidad de marca de su ropa deportiva más familiar usando escala Likert de 5 puntos (1 totalmente de acuerdo, 5 totalmente en desacuerdo). (Su y Tong, 2015, p. 128)

Los resultados de este estudio indican que ciertas dimensiones de la personalidad de la marca tienen un impacto directo en el valor de marca de las marcas de ropa deportiva (Su y Tong, 2015, p.131). En la Figura 6, se muestran las dimensiones significativas después de múltiples regresiones de análisis:

Figura 6: Relación entre personalidad de marca y *brand equity*



Adaptado de: Su y Tong (2015)

⁶ Se utilizó a este clúster puesto a que era el target más importante de la industria de ropa deportiva

Se ha identificado que cuatro dimensiones entre las siete dimensiones de la personalidad, a saber, competencia, atractivo, sinceridad e innovación, son los factores positivos y significativos que contribuyen a la creación y mejora del valor de la marca de ropa deportiva (Su y Tong, 2015, p.131). De esta manera, al encontrar las dimensiones que son significativas para medir el *brand equity*, Su y Tong (2015) comprueba que hay una relación entre ciertas dimensiones de la personalidad de la marca y el *brand equity*⁷.

4.2 Relación entre capital de marca e intención de compra

La intención de compra, como se analizó en apartados anteriores es parte del proceso de compra del consumidor. En esta etapa el consumidor decide si adquirir o no el producto o servicio que nuestra marca le está ofreciendo. En consecuencia, es importante que nuestra marca sea atractiva para que así nos compren. Pero no solo ello, sino también, Cobb *et al.* nos mencionan que los altos niveles de capital de marca⁸ conducen a mayores preferencias del consumidor e intenciones de compra (1995 citado en Pappu *et al.*, 2005). En otras palabras, necesitamos de un *brand equity* elevado para así incrementar las probabilidades de intención de compra por parte de nuestros consumidores y potenciales clientes.

Para comprobar lo previamente citado, Pappu *et al.* buscaron encontrar la relación entre la intención de compra y el *brand equity* en marcas de autos y televisores. Para ello desarrollaron cuestionarios donde incorporaron 19 ítems provenientes de cuatro dimensiones de Aaker (1996): “lealtad de marca (3), calidad de marca percibida (5), asociaciones de marca (8) y conciencia de marca (3)” (2005, pp. 146). La data fue recopilada en centros comerciales de la capital de Australia. En total fueron 539 cuestionarios los que fueron utilizados para validar este modelo. El cuestionario utilizó variables Likert del 1 (totalmente en desacuerdo) al 11 (totalmente de acuerdo) para medir las cuatro dimensiones del *brand equity* con la intención de compra de los consumidores para cada marca de televisores o carros.

⁷ De igual manera, y para más información, otro autor que demuestra la relación entre la personalidad de la marca y el *brand equity* es:

Salehzadeh, R., Khazaei Pool, J., & Soleimani, S. (2016). Brand personality, brand equity and revisit intention: an empirical study of a tourist destination in Iran. *Tourism Review*, 71(3), 205-218

⁸ O *brand equity*

Tabla 6: Análisis factorial confirmatorio - Matriz de correlación de variables latentes (autos y televisores)

	AUTOS												TELEVISORES															
	Toyota				Mitsubishi				Susuki				Sony				Toshiba				Hitachi							
	CM	AM	CP	LM	CM	AM	CP	LM	CM	AM	CP	LM	CM	AM	CP	LM	CM	AM	CP	LM	CM	AM	CP	LM				
CM	0.80				0.80				0.80				0.80				0.80				0.80				0.80			
AM		0.90				0.90				0.89				0.90				0.87				0.87				0.87		
CP			0.96				0.95				0.94				0.96				0.94				0.94				0.94	
LM				0.87				0.88				0.81				0.78				0.84				0.84				0.84

Adaptado de: Pappu *et al.* (2005)

Nota: CM= Conciencia de marca; AM= Asociación de marca; CP= Calidad Percibida y LM= Lealdad de marca.

Pappu *et al.*, señala en su estudio cuán relacionadas están las variables analizadas en cuestión. Para ello realiza una matriz de correlación entre las variables. Según Restrepo (2007), el análisis de correlación de Pearson oscila entre variables de $-1 \leq p \leq 1$. En donde podemos mencionar que existe correlación entre variables si los resultados de estas son mayores a 0.5. Asimismo, si obtenemos resultados mayores a 0.8 podemos hablar de que existe una alta correlación entre las variables. Según la Tabla 6, podemos notar que todas las variables, tanto en los autos como en los televisores cuentan con una correlación fuerte puesto que son mayores a 0.8.

De esta manera, el estudio, después de múltiples regresiones, encontró que todas las dimensiones evaluadas del *brand equity* eran significativas para medir la intención de compra del consumidor. Gracias a ello, podemos afirmar que existe una relación entre el *brand equity* y la intención de compra⁹.

4.3 Relación entre intención de compra y personalidad de marca

Como se ha comentado en apartados anteriores, la diferenciación de la marca está muy relacionada a la personalidad que esta tenga. Al respecto, Aaker (1997) nos menciona que un concepto importante para la diferenciación de la marca, que influye significativamente en la toma de decisiones de compra de los consumidores, es la personalidad de la marca. Diferenciarnos es vital puesto a que cuanto más positiva sea la personalidad de la marca, mayor será la intención de compra de los consumidores hacia la marca (Wang & Yang, 2010).

⁹ Para más información, podrá encontrar la misma conclusión en el siguiente estudio:

Chen, C. F., & Chang, Y. Y. (2008). Airline brand equity, brand preference, and purchase intentions—The moderating effects of switching costs. *Journal of Air Transport Management*, 14(1), 40-42

Para demostrar cuantitativamente lo previamente mencionado citaremos la investigación de Varela y Orozco (2015) donde se aplica el modelo de medición de la personalidad de marca de Aaker (1997) y se busca su relación con la intención de compra. Una de las hipótesis a validar en su estudio fue comprobar que las “dimensiones más relacionadas con la intención de compra serían la sinceridad, la emoción y la competencia” (Varela y Orozco, 2015, p. 465). No obstante, también buscaron encontrar las diferencias entre usuarios de la marca y no usuarios. Por ello, la segunda hipótesis a validar fue que, comparando con los no usuarios de la marca, los usuarios tienden a calificar a sus marcas más alto en todas las dimensiones de las personalidades de marca propuestas por Aaker (1997). De esta manera, las autoras evaluaron cómo la personalidad de algunas marcas de Shampoo, laptops, perfumes y gaseosas afectaban la decisión de compra de los consumidores. Los participantes fueron elegidos por conveniencia y pertenecían a la universidad del Tecnológico de Monterrey. En total fueron 400 estudiantes los que participaron de este estudio y sus edades rondaban desde los 17 hasta los 25 años.

Varela y Orozco realizaron encuestas a su público objetivo usando variables Likert. Por ejemplo, para analizar la intención de compra, algunas preguntas realizadas eran: Q1 “Si tuviera que comprar un portátil / champú / perfume / refresco, ¿puede indicar cuál sería la probabilidad de comprar una computadora portátil / champú / perfume / refresco de esta marca?” o para el caso de los no usuarios se hacían preguntas tales como: Q1. “¿Qué marca de computadora portátil tienes?”; Q2 “¿Qué marca de champú usas?”; Q3. “¿Qué marca de perfume usas?”; Q4. “¿Qué marca de refresco consumes?” (2015, p.468). De esta manera, se podía identificar las preferencias de los no usuarios de las marcas analizadas en este estudio. De la misma manera, para analizar la personalidad de la marca se realizó un cuestionario que iba con puntuaciones del 1 al 100 en el cual el entrevistado puntuaba a la marca según su preferencia. Las puntuaciones más cercanas a 1 en cada dimensión implica que la dimensión de la personalidad no describe la marca, mientras que los puntajes más cercanos a 100 significan que la dimensión de la personalidad describe la marca por completo.

Para identificar si sus resultados eran confiables se realizó la prueba de confiabilidad o Alpha de Cronbach’s, según Virla (2010), esta prueba permite a los investigadores ser capaces de evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por una escala Likert, o cualquier escala de opciones múltiples. Asimismo, se dice que una variable es confiable si es mayor a 0.8. La siguiente Tabla muestra los resultados del presente estudio:

Tabla 7: Alpha de Cronbach's entre intención de compra y personalidad de marca

Dimensiones	Alpha de Cronbach's
Éxito / competencia	0.919
Sofisticación	0.854
Sinceridad	0.861
Entusiasmo	0.754
Rudeza	0.640
Profesionalismo	0.6777

Adaptado de: Varela y Orozcco (2015)

Después de múltiples regresiones, los resultados de este estudio demostraron que, “el éxito, la energía, la emotividad, sinceridad, profesionalismo y la sofisticación explican la intención de compra del consumidor” (Varela y Orozcco, 2015, 468). Por ejemplo, la data revelaba que, a mayor emotividad y profesionalismo percibido en una marca, mayor era la intención de compra que tendría. Asimismo, otra conclusión de este estudio fue que los usuarios tendían a valorar positivamente más las laptops y los perfumes en todas las dimensiones de la personalidad de marca que los no usuarios de esas mismas laptops y/o perfumes.

En síntesis, gracias a los estudios de Aaker (1997), Wang y Yang (2010) y Varela y Orozcco (2015) podemos decir que existe una relación entre la personalidad de marca y la intención de compra.

4.4 Relación entre personalidad de marca, intención de compra y capital de marca

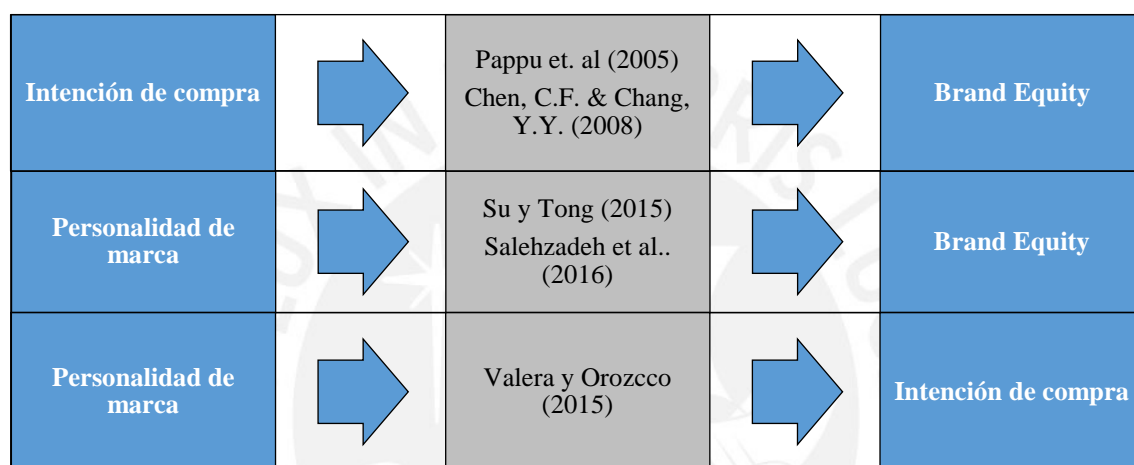
Como se mencionó, se ha encontrado las relaciones de los tres conceptos por separado utilizando diversos autores y en diversos campos de estudio. Debido a que, no existen investigaciones previas que unan los tres conceptos. No obstante, tal relación ha sido encontrada, por ello, a continuación, se procederá a explicarla puntualmente.

Para poder entender el presente modelo debemos recordar la importancia de los tres conceptos mencionados: personalidad de marca, intención de compra y *brand equity* o capital de marca. La intención de compra es una percepción del consumidor la cual se puede cuantificar. En esa línea, tanto la marca como el capital de la marca pueden dividirse en dos partes; una parte cuantificable y una parte cualitativa la cual se basa en la percepción de los clientes. De esta manera las tres variables pueden medirse tanto cualitativamente como cuantitativamente.

En primer lugar, el objeto de este estudio fue analizar industrias en las cuales alguno de estos tres conceptos era utilizado para, posteriormente, analizar estos conceptos dentro del sector

hotelero. De esta manera se encontraron investigaciones que abordaban la relación entre la personalidad de la marca y la intención de compra en productos como portátil / champú / perfume / refresco (Varela y Orozcco, 2015); también se analizó la relación entre intención de compra y el *brand equity* en autos y televisores (Pappu *et al.*; 2005); así como también se argumentó la relación entre la personalidad de marca y el *brand equity* en marcas de ropa deportiva (Su y Tong, 2015). No obstante, lo resaltante del estudio de Su y Tong (2015) es que todas las investigaciones fueron realizadas con *target* de producto y no servicios como tal, lo cual es lo opuesto a lo que representa el sector hotelero. A continuación, la Figura 7 ilustra previamente expuesto:

Figura 7: Relación entre personalidad de marca, *brand equity* e intención de compra



Sin embargo, a pesar de que los estudios previamente citados llegan a la conclusión de que existe relación entre los tres conceptos, los abordan por separado, sin llegar a una unión entre estos tres. Es decir, por ejemplo, podemos analizar la relación entre la personalidad de marca con el *brand equity* sin conocer cuál ha sido la intención de compra o viceversa. Esto se debe a que se ha analizado productos y no servicios. A diferencia de los servicios, los productos tienden a ser menos complicados al momento de medir, puesto que no son subjetivos como lo sería un servicio. En esa línea, variados autores como Schlesinger y Cervera mencionan que la personalidad de la marca contiene menos evidencias empíricas en el sector servicios a pesar de su importancia (2008), también Smith (1991) argumenta que el trabajo existente sobre el valor de la marca se ha centrado casi exclusivamente en productos y no ha considerado adecuadamente la industria de servicios. Por ello, a continuación, analizaremos, a través de estudios empíricos, cómo varía este modelo dentro del sector de servicios, especialmente en la industria de hoteles cadena. Pero, en primer lugar, describiremos al mencionado sector.

5. Descripción del sector hotelero

En el presente apartado se brindará una definición para el sector hotelero y una clasificación dentro de este sector, a fin de identificar las cadenas hoteleras dentro de este. Luego

de ello, serán descritos los principales factores externos que afectan positiva o negativamente a la industria. Finalmente, se desarrollarán las diversas clasificaciones internas dentro de las cadenas hoteleras utilizadas para diferenciar la oferta de acuerdo con una demanda en función de calidad (star-rating), tipo de clientela y escalas económicas, resaltando esta última como una las principales clasificaciones en las cadenas hoteleras. Debido a que, los principales casos de hoteles cadena multinacionales estudiados en esta tesina están clasificados por medio del ranking de estrellas y estos hoteles, a su vez, son estudiados para encontrar la relación de los tres conceptos principales.

5.1 Definición y clasificación del sector hotelero

La industria hotelera es una subdivisión de la industria conocida en inglés como *hospitality industry*¹⁰ (o sector “HORECA”, símil en español) especializada en el alojamiento de personas, en general. Los hoteles también ofrecen todos los bienes y servicios relacionados en el sector HORECA, junto con otras comodidades: esto puede incluir alojamiento, comida y bebida, y bienestar; no obstante, el giro principal del negocio se concentra en el alojamiento de huéspedes. Ahora bien, dentro del sector hotelero existen diversas clasificaciones necesarias de comprender a fin de reconocer las diferencias entre las marcas ofertadas en el mercado.

De acuerdo con Vine (1981), durante muchos años del siglo pasado, solo las organizaciones automovilísticas y la marca de neumáticos *Michelin* clasificaban los hoteles para los viajeros. Sin embargo, el turismo aumentó rápidamente después de la Segunda Guerra Mundial, y alguna forma de registro o clasificación de hoteles debía de ser introducido, o al menos considerado, por cada junta de turismo nacional. Aun así, en 1970 solo cinco países europeos tenían esquemas de clasificación nacional: Bélgica, Francia, Grecia, Noruega y España. Para 1980, este número había aumentado a 22 (y más de 60 países en todo el mundo). No obstante, ni los criterios aplicados ni el número de categorías ni su nomenclatura eran uniformes. Siendo la conclusión principal que la terminología para describir los hoteles puede plantear problemas, ya que se asignan varios significados al registro, clasificación y calificación.

Por ello, a lo largo de la revisión contextual, suele haber cierta confusión sobre la clasificación y calificación, que se utilizan con frecuencia sin la debida consideración de su significado. En algunos casos, los medios de prensa comunican estos términos de manera incorrecta, en otros casos la literatura misma usa las expresiones como intercambiables (Cser y Ohuchi, 2008).

¹⁰ Por traducción del inglés *Hospitality Industry*, término que hace referencia a los principales sectores de servicios: Hoteles, restaurantes y servicio de comidas por contrato. En español, se le conoce como sector Horeca: acrónimo de hoteles, restaurantes y cafés.

Para mayor claridad, entonces, se proporciona una breve explicación sobre los dos términos más utilizados, basados en Holloway (1994):

- La clasificación distingue hoteles según a ciertas características físicas (comodidades, instalaciones, servicio y costo), por ejemplo, el número de habitaciones con baño privado.
- La calificación identifica hoteles basados en ciertas características objetivas verificables del servicio ofrecido, por ejemplo, si el servicio de 24 horas es previsto.

Así, según Holloway (1994), en cuanto a la clasificación, se puede contar con dos variaciones centrales, basadas en sus características físicas (de acuerdo con propiedad y afiliaciones de las instalaciones):

- Hoteles independientes/de un solo propietario: no tienen propiedad identificable ni afiliación administrativa con otras propiedades. Ejemplo de lo mismo sería un hotel de propiedad y operación familiar que no sigue ninguna política o procedimiento corporativo.
- Cadena de hoteles: los hoteles que forman parte de una cadena de hoteles y este tipo de propiedad generalmente imponen ciertos estándares, reglas, políticas y procedimientos mínimos para restringir las actividades de afiliación. En general, cuanto más centralizada es la organización, más fuerte es el control sobre la propiedad individual.

Las cadenas hoteleras, definidas como una alianza horizontal de hoteles bajo una marca común (Ivanov y Zhechev, 2011), aparecen como actores principales en la industria hotelera global.

Sin embargo, debido a procesos como fusiones y adquisiciones, las cadenas hoteleras cambian radicalmente la competencia en un aspecto global (Cunill, 2006). Las cadenas hoteleras se hacen más grandes como resultado de las fusiones y adquisiciones. Esto cambia la forma en que los establecimientos de alojamiento compiten entre sí. Ahora compiten no solo a nivel de destino (competencia entre hoteles individuales) sino también a nivel global (competencia entre cadenas). Aunque ha habido intentos de explicar el éxito de las cadenas hoteleras como organizaciones (Burges, Hampton, Price y Roper, 1995), su naturaleza multifacética no ha recibido suficiente atención (Ivanova y Stanislav, 2015).

De acuerdo con Ivanova y Stanislav, las cadenas hoteleras son un objeto interesante de investigación, debido a su combinación distintiva de características únicas: son empresas de varias unidades (y a menudo multinacionales) en una industria de servicios, en particular, la industria hotelera. Para ello, se han recogido cinco rasgos principales de una cadena hotelera a fin de sustentar su definición (2015):

- Las cadenas hoteleras son entidades económicas que utilizan diferentes recursos para producir un producto hotelero para los consumidores.
- Las cadenas hoteleras unen a más de una unidad, lo que plantea la pregunta sobre la forma en que los hoteles se afilian a la cadena (por propiedad, contrato de gestión, franquicia, consorcio de marketing o arrendamiento) y las relaciones que surgen entre la gerencia de la cadena central, el hotel propietario, gerentes de hoteles y entre hoteles de la misma cadena.
- Las cadenas hoteleras a menudo operan en más de un país (es decir, se enfrentan diferentes factores macro y micro ambientales dentro de cada país mercado).
- Las cadenas hoteleras son empresas de la industria de servicios: su producto es esencialmente un servicio, que supone elementos de productos predominantemente intangibles que no son fáciles de transferir y provoca desafíos para mantener una calidad de servicio coherente en cada hotel afiliado.
- Si bien se considera que las industrias de servicios en general tienen bajos requisitos de capital, un hotel es un gran centro financiero inversión, que determina el predominio de la entrada no equitativa modos por cadenas hoteleras (o tipos de afiliación desde el punto de vista de los hoteles individuales; es decir, contrato de gestión, franquicia, consorcio de marketing, arrendamiento).

5.2 Elementos externos que afectan la cadena hotelera

Una selección de factores, presentados por Brotherton (2003), que influyen en la dinámica del turismo, y, por lo tanto, el impacto en el sector hotelero de la industria hotelera internacional se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8: Factores externos de impacto para sector hotelero

Entorno general	Variable - nivel general	Población local / nacional	Mercados internacionales
Económico	Niveles y tipo(s) de desarrollo económico Distribución de ingresos	Propensión a hacer viajes para el hogar: negocios y ocio Cantidad de ingresos dedicados al consumo en ocio, turismo y hostelería.	Atractivo económico del destino para el ocio y fines comerciales (por ejemplo, niveles de costo relativo, incluido el costo del viaje)

Tabla 8: Factores externos de impacto para sector hotelero (continuación)

Social	Costumbres y hábitos sociales	Propensión para viajar a casa y / o al extranjero Preferencias de alojamiento al viajar	Atracción de hoteles nacionales a mercados internacionales atraídos
Político	Provisión de un entorno político estable.	Legislación sobre movimientos / viajes turísticos Actitud y legislación sobre viajes al extranjero	Legislación que afecta la provisión y el funcionamiento de la hospitalidad. Ambiente seguro Cambio de divisas / restricciones Visa de viaje / requisitos de entrada Actitudes y políticas ante la inversión extranjera. Actitudes y legislación sobre operadores de transporte nacionales e internacionales.
Tecnológico	Instalaciones y servicios de transporte.	Infraestructura de transporte público. Niveles de propiedad del automóvil	Disponibilidad de instalaciones de transporte internacional (aeropuertos / puertos marítimos, etc.)

Adaptado de: Brotherton, 2003.

Según Brotherton (2003), la Tabla esbozada no está completa, pero intenta ilustrar algunos de los factores que podrían afectar las características del mercado de viajes de placer y negocios locales e internacionales en un destino determinado. Los ejemplos presentados son lo suficientemente diversos como para mostrar que existe una variedad de factores para garantizar que las características de los entornos hoteleros en cualquier ubicación consistan en una interacción compleja de factores extraídos del entorno local y, si se experimenta la demanda internacional, de manera más global. Si bien estos factores solo esbozan las complejidades que afectan a la demanda y la oferta hotelera, subrayan las dimensiones interculturales y políticas que afectan la hospitalidad en cualquier destino.

5.3 Clasificación de las cadenas hoteleras

Las propiedades de alojamiento se pueden clasificar de acuerdo con criterios variados. Los criterios de clasificación pueden incluir precio, función, ubicación, segmento de mercado particular y distinción de estilo u ofertas. Debe enfatizarse que muchos tipos de hoteles pueden caer en más de una categoría, más allá de la conocida clasificación de hoteles según estrellas (de una a cinco estrellas), la cual varía de país en país (Hotel Analyst, 2019). En el presente apartado presentaremos las clasificaciones más utilizadas por las cadenas hoteleras para diversificar su

oferta de marcas: i) según el precio, ii) según su función, iii) según su localización y iv) según su segmento del mercado.

5.3.1 *Según el precio*

Categorizados por precio, las propiedades de alojamiento pueden variar desde hoteles de servicio limitado hasta propiedades de servicio completo y hasta hoteles de lujo. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

a. Hoteles de servicio limitado

Los hoteles de servicio limitado suelen ofrecer solo habitaciones. Hay poco o ningún espacio público, no hay espacio para reuniones o funciones, y generalmente no hay instalaciones de alimentos y bebidas muy limitadas. Las tarifas de las habitaciones son proporcionalmente más bajas para este tipo de alojamiento. Los términos utilizados anteriormente para esta clasificación de propiedades incluyen hoteles "económicos"¹¹. La tarifa diaria promedio por habitación ocupada para hoteles de servicio limitado en 2008 fue de \$ 83.18. El tamaño promedio de este tipo de propiedad en 2008 fue de 122 habitaciones. Los viajeros transitorios, incluidos los negocios y los turistas, representan el 82.2 por ciento de la mezcla de mercado de los hoteles de servicio limitado, seguidos por los grupos de conferencias con el 6.9 por ciento. El contrato y otros viajeros representan el 4.6 por ciento (PKF Consulting, 2009). (Citado de Barrows, Powers y Powers, 2012).

b. Hoteles de servicio seleccionado

Este segmento relativamente nuevo ha evolucionado de la misma manera que han surgido restaurantes informales rápidos en el sector de servicios de alimentos; estos hoteles están llenando un nicho creado por los huéspedes que desean valor en su experiencia de alojamiento, pero también requieren algunos servicios básicos. Entonces, no es sorprendente que los hoteles de servicio selecto representen la categoría de hoteles de más rápido crecimiento. La razón principal del éxito de este segmento es que estas propiedades atraen tanto a los consumidores que buscan una habitación agradable a un precio promedio o por debajo de este (según todas las propuestas evaluadas por el consumidor al momento de su compra), como a los viajeros de negocios que tienen que administrar sus gastos de cerca y gastar menos de lo que gastarían en un hotel de servicio completo. Con un rango promedio de 100 a 200 habitaciones, estos hoteles ofrecen operaciones limitadas de servicio de alimentos y espacio reducido para reuniones, pero

¹¹ Hacemos referencia a económicos entre comillas debido a que entendemos que este término puede no significar lo mismo en otras industrias o sectores similares.

generalmente incluyen áreas de salón para trabajar y socializar, servicio de desayuno caliente y acceso gratuito a Internet de alta velocidad. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

c. *Hoteles de servicio completo*

Los hoteles de servicio completo ofrecen una amplia gama de instalaciones y servicios. Por lo general, en comparación con las propiedades de presupuesto / economía, habrá más espacio público y espacio para reuniones / funciones, con al menos un alimento y variedad de bebidas. Las tarifas de las habitaciones tienden a ser iguales o ligeramente superiores al promedio del área de mercado. En 2008, la tarifa promedio para hoteles de servicio completo fue de \$ 155.82. Estas propiedades tenían, en promedio, 272 habitaciones y atendían principalmente a viajeros de negocios y de placer, que representan el 57.3 por ciento, con grupos, ventas por contrato y otras ocupando las habitaciones restantes de servicio completo (PKF Consulting, 2009). (Citado en Barrows, Powers y Powers, 2012)

d. *Hoteles de lujo*

En la parte superior de la categoría de precios se encuentran los hoteles de lujo, que generalmente tienen de 150 a 500 habitaciones. Con una decoración y muebles exclusivos que pueden ser solamente diseñados para un hotel en particular, estas propiedades ofrecen una gama completa de servicios y comodidades. Dichos hoteles suelen tener un servicio de conserjería y varias operaciones de alimentos y bebidas, incluido un restaurante gourmet o de alta cocina, instalaciones para banquetes y servicio de habitaciones completo (disponible las 24 horas al día o cerca de este). Las instalaciones recreativas o el acceso de los huéspedes a las instalaciones cercanas también están disponibles. Existe una alta proporción de empleados a habitaciones y las tarifas de las habitaciones están considerablemente por encima del promedio del área de mercado. En la compra y venta de propiedades de lujo en los Estados Unidos, los precios de venta han alcanzado \$ 1 millón por habitación para algunos hoteles. En Milán, Italia, se pagaron \$ 2 millones por habitación por una propiedad de lujo a fines de 2006. Una de las tendencias recientes que contribuyen a la subida de los precios de estas propiedades ha sido las corporaciones de alta gama, como el joyero italiano Bulgari y los diseñadores de moda Versace y Giorgio Armani, ingresando al mercado hotelero de lujo (Compton, 2010). La tarifa diaria promedio para los hoteles de la cadena de lujo en los Estados Unidos en 2008 fue de \$ 224.08 con una tasa de ocupación promedio del 68.1 por ciento en comparación con el mercado hotelero general con una ocupación promedio del 70 por ciento. Estas estadísticas reflejan las recientes condiciones de recesión. Según Smith Travel Research, durante 2007 y 2008, la ocupación en muchos hoteles de lujo fue de alrededor del 50 por ciento. En consecuencia, muchos hoteles de lujo se vieron obligados a reducir drásticamente las tarifas solo para lograr estas bajas tasas de ocupación. De hecho, algunos hoteles

de lujo incluso vieron reducciones en las tarifas promedio de habitaciones de hasta un 17 por ciento (STR Consulting, 2008). (Barrows, Powers y Powers, 2012)

5.3.2 *Según su función*

Los hoteles clasificados por función incluyen hoteles de convenciones y hoteles comerciales. (Barrows, Powers y Powers, 2012, p. 280)

a. Hoteles de convenciones

Los hoteles de convenciones son grandes, con 500 o más habitaciones. Su tamaño promedio en 2005 fue de 780 habitaciones. Estas propiedades ofrecen un amplio espacio para reuniones y funciones, que generalmente incluye grandes salones de baile e incluso áreas de exhibición. Las operaciones de alimentos y bebidas tienden a ser extensas, con varios restaurantes y salones, instalaciones para banquetes y servicio a la habitación. Los hoteles de convenciones a menudo están muy cerca de los centros de convenciones y otros hoteles de convenciones, proporcionando instalaciones para convenciones y ferias comerciales en toda la ciudad (PKF Consulting, 2009). (Citado en Barrows, Powers y Powers, 2012)

b. Hoteles comerciales

Los hoteles comerciales, en comparación con los hoteles de convenciones, son más pequeños, con 100 a 500 habitaciones. Hay menos espacio público, espacio para reuniones y funciones más pequeño, menos puntos de venta de alimentos y bebidas y servicios recreativos limitados. Muchos de estos hoteles tienden a estar ubicados en las áreas del centro. Las propiedades del centro (también mencionadas en la siguiente sección) tienen muchas ventajas. Están cerca de los grandes complejos de oficinas y tiendas minoristas; de día, están cerca de destinos de negocios; de noche, están cerca de muchos de los centros de entretenimiento de una gran ciudad. Muchas propiedades antiguas del centro bien ubicadas han sido remodeladas para incluir las instalaciones necesarias. Aunque el estacionamiento en las instalaciones no siempre ha sido factible, es común el estacionamiento razonablemente conveniente fuera de las instalaciones con servicio de valet para recoger y entregar el automóvil. Por lo tanto, casi todas las propiedades del centro de primera clase son razonablemente “auto amigables”. Una nota final: los hoteles del centro casi siempre tienen tarifas más altas que los hoteles suburbanos. La tasa más alta es necesaria para compensar el mayor costo de la tierra y para cubrir el costo de las instalaciones públicas que puedan tener (PKF Consulting, 2009). La Tabla 9 ilustra algunas características operativas diferentes de los hoteles en diferentes categorías de propiedades. (Citado en Barrows, Powers y Powers, 2012)

Tabla 9: Ocupación promedio y ratio de ocupación por cuarto para U.S Hoteles en 2008

Clasificación de cadena hotelera según su precio	Porcentaje de Ocupación de habitaciones	Tarifa Diaria Promedio por Habitación
Hoteles de servicio completo	69.8%	US\$ 155.82
Hoteles de servicio limitado	64.9%	US\$ 83.18
Resorts	68.1%	US\$ 224.08
Hoteles suite	73.1%	US\$ 136.29
Hoteles convención	73.3%	US\$ 186.43
Todas las cadenas	70%	US\$ 155.54

Adaptado de: PKF (2009).

5.3.3 Según su localización

La ubicación también puede ser un criterio para clasificar las propiedades de alojamiento. Los tipos de hoteles bajo esta categorización incluyen hoteles del centro (discutidos anteriormente), hoteles suburbanos, hoteles de autopista / interestatales y hoteles de aeropuerto. Los hoteles suburbanos tienden a ser más pequeños (200 a 350 habitaciones) e involucran estructuras de baja a mediana altura. Los hoteles de autopista / interestatal son aún más pequeños, con 100 a 250 habitaciones, y son propiedades de poca altura. Lo más probable es que los hoteles suburbanos tengan pasillos interiores e instalaciones para reuniones y banquetes, mientras que las propiedades de autopista / interestatales probablemente tengan pasillos exteriores que conduzcan a habitaciones de huéspedes, espacio mínimo para banquetes y reuniones, y algunas instalaciones de alimentos y bebidas. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

En las décadas de 1950 y 1960, a medida que los viajes aéreos se volvían cada vez más comunes, apareció un nuevo tipo de propiedad, diseñada especialmente para acomodar a los viajeros aéreos. Los hoteles de aeropuerto varían según la ubicación y el tamaño del aeropuerto, y tales propiedades ofrecen una combinación de instalaciones y servicios. Por lo general, los hoteles del aeropuerto varían de 250 a 550 habitaciones (PKF Consulting, 2009). Un servicio adicional importante proporcionado por casi todos los hoteles de aeropuerto es la camioneta de cortesía, que ofrece transporte a los huéspedes desde y hacia el aeropuerto. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

5.3.4 Según su segmento de mercado

Los mercados particulares atendidos incluyen centros de conferencias ejecutivas, resorts y spas. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

a. Centros de conferencia ejecutiva

Los centros de conferencias ejecutivas a menudo se encuentran en entornos apartados o suburbanos y tienen menos de 300 habitaciones. Estas instalaciones, que ofrecen entornos de

aprendizaje bien diseñados, ofrecen una variedad de pequeñas salas de reuniones y aulas con soporte audiovisual y tecnológico completo. Las comidas y el uso de las instalaciones recreativas a menudo se incluyen en la tarifa diaria de la habitación. Un ejemplo de centro de conferencias ejecutivas es el Georgia Tech Hotel & Conference Center en Atlanta, Georgia¹². (Barrows, Powers y Powers, 2012)

b. Resorts

Los resorts suelen ubicarse en entornos pintorescos y tienen de 200 a 500 habitaciones. Un ejemplo de un complejo turístico conocido en los Estados Unidos es The Breakers, Palm Beach, Florida. Los resorts ofrecen una amplia gama de servicios recreativos, según la ubicación geográfica. Existe una variedad de tiendas de alimentos y bebidas, que van desde restaurantes informales hasta restaurantes de alta cocina. Con muchos centros turísticos ubicados en lugares remotos, a menudo no es factible que los huéspedes tengan que abandonar la propiedad para cenar. Los resorts se pueden caracterizar y definir en términos más explícitos. Algunos resorts son resorts de destino; estos tienden a estar en lugares espectaculares y deseables, como Hawai, México y el Caribe. Los huéspedes del hotel tienden a tener que viajar al menos varias 100 millas para llegar a un complejo de este tipo, y el viaje es generalmente por avión. Las visitas a los centros turísticos de destino tienden a ser poco frecuentes, generalmente una vez al año o menos. Los resorts de no destinación o los resorts regionales implican un viaje de dos a tres horas para los visitantes y generalmente se llega en automóvil. Las visitas a dichos lugares son más frecuentes, pero generalmente por períodos de tiempo más cortos en comparación con los centros turísticos de destino. Es muy factible que un resort atienda tanto a los visitantes de destino como a los no destinatarios (PKF Consulting, 2009). Los resorts también se pueden clasificar según la temporada, lo que indica la época del año en que el resort tiene una demanda máxima. Las clasificaciones estacionales incluyen verano, invierno frío (es decir, estaciones de esquí), invierno de brazo (como el sur de Florida o el sur de Arizona) y todo el año. Hubo un tiempo en que la mayoría de los centros turísticos funcionaban estacionalmente. Hoy en día, los resorts perdidos operan durante todo el año, con paquetes de negocios grupales y tarifas más bajas que atraen huéspedes durante los momentos menos deseables del año. Dos ciudades que personifican el mercado turístico durante todo el año son Las Vegas, Nevada y Orlando, Florida. Orlando, con poco más de 111,000 habitaciones de hotel (Orange County Convention Center y Visitors Bureau, 2009) y Las Vegas, con más de 140,529 habitaciones (Las Vegas Convention and Visitors Authority,

¹² Para mayor información visite:
www.gatechhotel.com

2009), lideran el país en inventario de habitaciones de hotel, superando incluso a Los Ángeles, Chicago y la ciudad de Nueva York. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

Un segmento interesante de resorts se centra en el ecoturismo. Estos establecimientos de alojamiento habitualmente remotos generalmente se encuentran en áreas de gran belleza natural, y los elementos de diseño de la propiedad se mezclan con el entorno y protegen el ecosistema. A menudo incorporados con viajes de aventura, estas propiedades de alojamiento se pueden encontrar desde la Gran Barrera de Coral de Australia hasta las escarpadas tierras altas de Tasmania y las selvas de Costa Rica. Al igual que con P&O Australian Resorts, muchos de estos hoteles hacen hincapié en la comodidad, con lujosas habitaciones y selecciones de alimentos y bebidas gourmet (Ruggia, 1999). (Citado en Barrows, Powers y Powers, 2012)

c. *Hoteles de casino*

Los hoteles y resorts de casino (Lattin, 1998) difieren significativamente en su operación en comparación con la mayoría de los hoteles. En los hoteles y resorts de casino, las operaciones de juego son los principales centros de ingresos. La mayoría de estos están en Las Vegas; Una serie de operaciones de casino que incluyen hoteles también se encuentran en reservas de nativos americanos en todo Estados Unidos. Las operaciones de casino se analizan más a fondo en el Capítulo 14. Numerosos ejemplos de hoteles de casino se analizan a lo largo del texto. Un hotel de casino conocido en los Estados Unidos es el Excalibur en Las Vegas. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

d. *Spas de salud*

Los spas de salud, a menudo ubicados en entornos tipo resort o como parte de un resort más grande, brindan servicios adicionales que se centran en necesidades que van desde perder peso, reducir el estrés y mimarse. Los spas de resort / hotel son la segunda categoría más grande después de los spas de día. Los spas de resort / hotel también fueron el segmento de más rápido crecimiento en la primera parte del nuevo siglo, con un crecimiento del 290 por ciento entre 1999 y 2004. Los spas se consideran cada vez más como una necesidad para seguir siendo competitivos para atraer tanto a viajeros de ocio como de negocios. En una muestra de 88 propiedades en EE. UU., Los ingresos por spa de los hoteles promediaron \$ 2,076 por habitación disponible, o 2.3 por ciento de los ingresos totales. En las propiedades del resort, los ingresos del spa fueron de \$ 3,117 por habitación disponible, o 3.4 por ciento de los ingresos totales. En comparación, los ingresos por golf disminuyeron en un 2.7 por ciento por habitación ocupada (Mandelbaum y Lerner, 2009). Por supuesto, las condiciones económicas han impactado estos números, y aunque los ingresos por habitación disponible aumentaron, la ocupación promedio disminuyó de 2007 a

2009. Los spas cuentan con personal profesional que a menudo incluye dietistas, terapeutas, masajistas, fisiólogos del ejercicio y, en algunos casos, médicos. Hay una serie de categorías de spas, incluidos spas con aguas termales minerales naturales, spas de belleza, spas de fitness, spas de estilo internacional que enfatizan las terapias de salud, spas de modificación de comportamiento, spas holísticos, spas de resort e instalaciones de spa dentro de los hoteles (Mandelbaum y Lerner, 2009). En estos hoteles, la provisión de instalaciones de spa y gimnasio ahora dedican más espacio a instalaciones de salud integrales para seguir siendo competitivos. Con un envejecimiento de la población de 80 millones de *baby boomers*, se esperan más servicios orientados a la salud, ya que este segmento se enfoca en mejorar la calidad de vida. Las ganancias también jugarán un papel muy importante en los gimnasios y spas, ya que los resorts y hoteles se dan cuenta del importante potencial de ingresos. Por ejemplo, un spa de salud prominente en los Estados Unidos es The Boulders Resort y Golden Door Spa, Phoenix, Arizona. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

e. *Propiedad de vacaciones*

La propiedad vacacional, también conocida como tiempo compartido e intervalos de vacaciones, implica un "tipo de propiedad compartida en la que el comprador compra el derecho de usar una unidad de vivienda residencial durante una parte del año" (American Resort Development Association, 2009) (Citado en Barrows, Powers y Powers, 2012). Las principales empresas de alojamiento, como Marriott, Ritz -Carlton, Four Seasons, Hyatt, Accor, Carlson, Starwood y Disney, son grandes tenedores del mercado de propiedad vacacional. En 2007, 4.4 millones de hogares poseían una o más propiedades de tiempo compartido en los Estados Unidos. Hay 154,439 unidades de tiempo compartido en más de 1,600 resorts en todo Estados Unidos. Cada condominio o unidad de un resort de propiedad vacacional se divide en intervalos, generalmente por semana, que se venden por separado. Los condominios tienen un precio de acuerdo con una variedad de factores, que incluyen el tamaño de la unidad, las comodidades del complejo, la ubicación y la temporada. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

Los compradores propiedades con un fin vacacional generalmente pueden viajar a otros destinos a través de programas de intercambio de vacaciones proporcionados por los desarrolladores del complejo de tiempo compartido. El tipo predominante de propiedad de tiempo compartido, según la American Resort Development Association, es un resort costero / oceánico (31.9 por ciento) seguido de resorts regionales (13.7 por ciento) y resorts de golf (10.2 por ciento). Florida tiene tres veces más resorts de tiempo compartido que cualquier otro estado, con un número total cercano a 400.28. Marriott Vacation Club Sunset Pointe, Hilton Head, Carolina del

Sur, es un buen ejemplo de una instalación de Propiedad de Vacaciones. (Citado en Barrows, Powers y Powers, 2012)

5.3.5 *Otras clasificaciones*

Los tipos de hoteles clasificados por su distinción de estilo u ofertas incluyen propiedades de suites, propiedades de estadías prolongadas, conversiones históricas y posadas de alojamiento y desayuno. Los hoteles boutique también se pueden clasificar en esta categoría. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

a. *Todos los hoteles suite*

Los hoteles de suites se hicieron conocidos como una categoría separada en la década de 1970. Las habitaciones de huéspedes son más grandes que las habitaciones de hotel normales generalmente contienen más de 500 pies cuadrados. Una sala de estar o salón generalmente está separada del dormitorio, y algunas propiedades ofrecen áreas de cocina. Los hoteles de suites se pueden encontrar en ubicaciones urbanas, suburbanas e incluso residenciales. Las comodidades y servicios (disponibilidad de operaciones de restaurantes en el lugar, espacio para reuniones e instalaciones recreativas) pueden variar ampliamente en este tipo de hotel. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

b. *Hoteles de estancia extendida*

Los hoteles de estadías prolongadas ofrecen muchas de las mismas características y comodidades que las propiedades de todas las suites, como una estufa y / o microondas en las habitaciones, refrigeradores, utensilios de cocina o platos, servicio de compras, servicios de negocios y servicio de limpieza limitado. Sin embargo, en comparación con los hoteles de suites, las tarifas de habitaciones de estadías prolongadas son a menudo significativamente menores, con tarifas diarias, semanales y mensuales citadas. Los restaurantes pueden estar ubicados cerca; por lo general, no hay puntos de venta de alimentos y bebidas en los hoteles de estadías prolongadas (Ismail, 1999). (Citado en Barrows, Powers y Powers, 2012)

c. *Conversiones históricas*

Algunas propiedades hoteleras tienen un significado histórico y han sido renovadas a su esplendor original. Estos hoteles clásicos tienen un gran atractivo para aquellos que desean experimentar algo de la grandeza y elegancia de los días anteriores con las comodidades de las características modernas. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

d. *Posadas y desayunos*

Una posada de alojamiento y desayuno (Bed&Breakfast) generalmente tiene de cinco a diez habitaciones con un tamaño promedio de ocho habitaciones. El desayuno se sirve e incluye en el precio de la habitación para estas propiedades. La mayoría de los B & B están fuera de las áreas urbanas, con un 29 por ciento en ubicaciones rurales y un 52 por ciento en suburbios / ciudades. La duración promedio de propiedad de un B & B es de 13 años, y la mayoría de los propietarios (88 por ciento) viven en las instalaciones. Los datos más recientes muestran que el número de B & B ha aumentado de menos de 1,000 en 1980 a aproximadamente 20,000 propiedades en la actualidad, abarcando 148,000 habitaciones. La ocupación promedio de un B & B es del 38 por ciento, y la tarifa diaria promedio es de \$ 163 (Bed&Breakfast, 2009). (Citado en Barrows, Powers y Powers, 2012)

e. Hoteles boutique

Los hoteles boutique abarcan todos los segmentos de precios y son notablemente diferentes en apariencia de las propiedades de alojamiento tradicionales. Los estilos de diseño de interiores en hoteles boutique van desde posmodernos hasta hogareños. Los atributos suaves, como la imagen y la atmósfera, suelen distinguir estas propiedades. Los deseos de los viajeros de ser percibidos como lazos modernos, afluentes y artísticos en los temas de boutique. Starwood Hotels & Resorts Worldwide tiene una versión del concepto de boutique con sus propiedades (Hennessey, 2000). (Citado en Barrows, Powers y Powers, 2012)

La Tabla 10 muestra los tipos de hoteles por ubicación, tarifa y tamaño, junto con el porcentaje aproximado de propiedades de EE. UU. Que se incluyen en estas categorías. Del número total de propiedades de alojamiento en los Estados Unidos, es interesante notar que el 56.2 por ciento tiene menos de 75 habitaciones y el 31.9 por ciento tiene de 75 a 149 habitaciones. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

Aunque los megahoteles (1% de todos los hoteles en EE. UU.), a menudo atraen mucha atención, el impacto de las pequeñas empresas en el alojamiento es extremadamente significativo (American Hotel y Lodging Association, 2010). (Citado en Barrows, Powers y Powers, 2012)

Tabla 10: Tipos de hoteles por ubicación, tarifa y tamaño, junto con el porcentaje aproximado de propiedades de EE. UU

Según su localización	Número de propiedades	Número de habitaciones
Urbano	4,804	741,942
Suburbano	17,312	1,726,349
Aeropuerto	2,189	302,740
Interesado	7,303	493,831
Resort	3,790	595,263
Pequeño metro/pueblo	15,402	901,970

Tabla 10: Tipos de hoteles por ubicación, tarifa y tamaño, junto con el porcentaje aproximado de propiedades de EE. UU (continuación)

Según precio	Número de propiedades	Número de habitaciones
Por debajo de US\$ 30	832	56,008
US\$ 30 - US\$ 44.99	7,302	430,790
US\$ 45 - US\$ 59.99	15,276	952,019
US\$ 60 - US\$ 85	13,965	1,195,277
Por encima de US\$ 85	13,695	2,128,051

Según tamaño	Número de propiedades	Número de habitaciones
Por debajo de 75 habitaciones	28,224	1,213,907
75 – 149 habitaciones	16,545	1,742,398
150 – 299 habitaciones	4,385	878,066
300 – 500 habitaciones	1,119	417,510
Por encima de 500 habitaciones	527	510,214

Adaptado de: Barrows, Powers & Powers (2012)

5.4 Condiciones de competencia dentro del sector

El comienzo del siglo XXI se caracterizó por cambios extremos para la industria hotelera y la industria hotelera norteamericana en particular. Las pérdidas experimentadas por la industria se relacionaron con una economía debilitada, las tragedias del 11 de septiembre, la guerra en Irak y los brotes de SARS y H1N1 (Barrows, Powers y Powers, 2012).

A diferencia de la crisis de la industria hotelera de la década de 1990, los tiempos difíciles que comenzaron en 2001 no estuvieron directamente relacionados con la construcción excesiva de hoteles y un excedente de inventario de habitaciones. Sin embargo, el exceso de construcción siempre es una preocupación en términos de cómo puede impactar de manera significativa y negativa a la industria incluso en mejores tiempos económicos, como el cambio que comenzó en 2003 y la posterior disminución a partir de 2007. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

De hecho, el papel cada vez mayor de mercados de capital público aumenta la disponibilidad de capital para una posible sobreconstrucción. El bajo costo variable de la industria hace que la reducción de precios a corto plazo sea tentadora, y la reducción de precios siempre es tentadora cuando el exceso de capacidad es un problema. Además, los cambios tecnológicos relacionados con dónde, cómo y cuándo se vende una habitación de hotel están cambiando el mercado todos los días. El impacto de Internet en la estructura de precios de los hoteles ha sido un factor importante, más que nunca podría imaginarse cuando surgieron los sitios web relacionados con los hoteles. En las siguientes secciones, se discute cada una de estas condiciones de competencia. Para comenzar esta discusión, es interesante considerar las diez mejores compañías hoteleras (ver Tabla 11). (Barrows, Powers y Powers, 2012)

Tabla 11: Top 10 de cadenas hoteleras internacionales (2010)

Posición	Compañía	Hoteles
1	Wyndham Hotel Group	7,043
2	Choice Hotels International	5,827
3	IHG (InterContinental Hotels Group)	4,186
4	Best Western International	4,000
5	Accor	3,982
6	Hilton Hotels Corp.	3,265
7	Marriott International	3,178
8	Carlson Hotels Worldwide	1,013
9	Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc.	942
10	Groupe du Louvre	856

Adaptado de: Barrows, Powers & Powers (2012)

5.4.1 Un mercado fragmentado

Los hechos del mercado son que la propiedad de propiedades hoteleras se extiende entre una gran cantidad de individuos y corporaciones. La presencia de marcas hoteleras nacionales y regionales da la apariencia de algunas cadenas dominantes. La propiedad en el negocio hotelero, sin embargo, no está altamente concentrada; más bien, es un mercado altamente fragmentado. La marca o franquicia de un hotel se ha convertido en una "bandera". Aunque no es tan fácil para un hotel dejar una franquicia como derribar una bandera, la analogía es convincente. A veces, la conversión de una cadena de afiliación para convertirse en independiente es un movimiento voluntario por parte de la propiedad del hotel. A veces, sin embargo, la cadena abandona su afiliación con el hotel por varias razones. Podría ser que los propietarios del hotel no pagaran las tarifas requeridas a la cadena. Puede haber involucrado que el hotel no mantenga los estándares de servicio o limpieza de la cadena. Los acuerdos de franquicia entre franquiciadores y franquiciados estipulan en detalle las razones para terminar la relación tanto de parte de la cadena como de la propiedad del hotel. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

La industria del alojamiento no es estática en términos de los tipos de hoteles que pueden competir entre sí. El pronóstico del oleoducto incluyó 5.642 proyectos en todo el país, incluidas renovaciones, conversiones de una bandera a otra y nuevas construcciones, lo que equivale a 740,272 habitaciones a fines de 2008. El segmento que impulsó principalmente el oleoducto fue la propiedad del mercado medio. Marriott, Hilton e InterContinental son los principales candidatos de nuevos hoteles en este segmento. Otros grandes desarrolladores favoritos fueron Choice, Starwood y Best Western. En general, InterContinental tenía la mayor lista de proyectos y es la única compañía con más de 1,000 proyectos en desarrollo. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

Los patrones de oferta y demanda son las principales causas de los cambios en la industria hotelera. Las grandes empresas tienen grandes participaciones y es menos probable que hagan algo impredecible. En un mercado fragmentado, con muchas pequeñas empresas que buscan sus propios intereses y supervivencia, la competencia es mucho menos predecible. Cuando la supervivencia está en juego, como suele ocurrir en el alojamiento, las medidas desesperadas tomadas por uno o unos pocos jugadores pueden desestabilizar un mercado entero. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

5.4.2 *Un mercado cíclico*

Una segunda condición que da forma a la competencia en el alojamiento es que el alojamiento es una industria cíclica, que se ha caracterizado por períodos de demanda que superan la oferta, así como la oferta que supera la demanda. La perspectiva inmediata para la industria depende, en gran parte, de dónde se encuentra la industria en el ciclo. En general, cuando el exceso de capacidad amenaza a una industria, la estabilidad de precios se ve socavada. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

5.4.3 *Estructura de costos*

Una tercera característica competitiva crítica del negocio de alojamiento es que tiene un costo variable bajo en relación con las ventas y un costo fijo correspondientemente alto. Un bajo costo variable significa que hay muy poco costo asociado con la venta de una habitación más. El costo variable puede ser tan bajo como \$ 5 por habitación alquilada, hasta \$ 15 o \$ 20, mientras que la tarifa de habitación correspondiente puede variar entre \$ 30 y \$ 120. Este gran margen sobre los costos hace que sea fácil reducir los precios y aun así mostrar ganancias, a corto plazo. La tentación de reducir los precios es particularmente fuerte en períodos donde la oferta excede la demanda, las ocupaciones y los ingresos caen, y la necesidad de cumplir con la carga de los altos costos fijos se vuelve más apremiante. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

5.4.4 *Titulación*

El término titulización de la industria hotelera se refiere a la afluencia de fondos a la industria a cambio de valores de renta variable y de deuda emitidos por empresas de hospitalidad que cotizan en bolsas internacionales. Siempre han sido el Marriott, Sheraton, Hilton las compañías que obtuvieron la mayor parte de su financiamiento de los mercados públicos. Sin embargo, en la década de 1990, surgieron vehículos de financiamiento que eran relativamente nuevos en la industria hotelera, como los valores respaldados por hipotecas comerciales (CMBs) y fideicomisos de inversión inmobiliaria (REITs). Estas formas de financiamiento llevaron a un crecimiento sin precedentes en los fondos de los mercados públicos invertidos en alojamiento.

Para comprender este desarrollo, consideramos brevemente estas formas de deuda y capital social (Barrows, Powers y Powers, 2012).

El aspecto competitivo para la industria es el crecimiento de la titulización en los hoteles. Al hacer que el capital esté más fácilmente disponible para los desarrolladores, la titulización hace que la construcción excesiva sea más una amenaza. Las nuevas fuentes de financiamiento aumentan claramente el financiamiento total disponible para la compra de hoteles y atraen a un mayor número de empresas con “bolsillos profundos” (es decir, empresas bien financiadas) al negocio hotelero en todos sus segmentos. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

5.4.5 *Revolución tecnológica*

Un último factor es el impacto de la tecnología en el negocio hotelero. La tecnología y el cambio que conlleva afectan a todas las áreas del negocio hotelero: mejorar el servicio, facilitar el control de costos y aumentar la seguridad, por ejemplo. Sin embargo, como condición de competencia, debemos tener en cuenta que, en el área de marketing, la revolución tecnológica ha alterado fundamentalmente la forma en que las habitaciones de hotel se ofrecen a la venta. Internet ha tenido un tremendo impacto en la forma en que los hoteles hacen negocios. Los canales de distribución basados en Internet, como Travelocity y Expedia (así como el sitio de cada compañía) han puesto al consumidor del hotel en el asiento del conductor en términos de compras para las tarifas de habitación más competitivas. Finalmente, la informatización de la información de clientes potenciales y clientes hace posible el uso de información individualizada en la planificación y ejecución de planes promocionales. (Barrows, Powers y Powers, 2012)

Colectivamente, estos cinco factores de competencia describen una industria que es, en una escala de competitiva a monopolística, altamente competitiva. Dentro de los límites de estas condiciones de competencia, se puede utilizar la combinación de marketing para analizar las prácticas competitivas en el alojamiento. (Barrows, Powers y Powers, 2012). (Ver Tabla 12).

Tabla 12: Condiciones de competencia en la industria hotelera

Característica de la industria	Impacto
1. Propiedad fragmentada	Imprevisibilidad, especialmente en mercados a la baja
2. Cíclica	El exceso de capacidad ejerce una presión a la baja sobre los precios
Sobreconstrucción periódica	
3. Bajo costo variable	Ejerce una presión a la baja sobre los precios
Alto costo fijo	
4. Aumento de la titulización	Hace que el capital esté más disponible para el desarrollo
5. Revolución tecnológica	Aumenta el papel de los intermediarios de viaje (agentes de viajes, servicios de reserva, aerolíneas, etc.), lo que aumenta los costos de comercialización y reduce el control sobre el precio.

Adaptado de: Barrows, Powers & Powers (2012)

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Como se ha podido entender, existe un marco en el cual se ha desarrollado la industria del sector hotelero multinacional. Sin embargo, se necesita desarrollar información propia del sector. Así como también dilucidar la relación entre la personalidad de marca, *brand equity* e intención de compra. A continuación, se presentará las principales cifras económicas del sector, principales cadenas hoteleras multinacionales y la relación entre los tres conceptos dentro de la industria hotelera.

1. Situación actual del sector cadenas hoteleras internacionales

1.1 Desarrollo económico

En cuanto a los principales actores en la industria, se incluyen Wyndham Hotel Group, Marriot International y Hilton Worldwide, con 8976, 6,542 y 5,405 propiedades, respectivamente, en todo el mundo (World Tourism Organization, 2018).

Los indicadores de rendimiento importantes para la industria hotelera incluyen el tamaño del mercado, los ingresos de la empresa y el valor de la marca. El tamaño del mercado de la industria hotelera mundial fue de poco más de 570 mil millones de dólares estadounidenses en 2017. En esa línea, la compañía hotelera que contribuyó con la suma más alta al tamaño del mercado fue Marriot International, que representa un total de 22.3 mil millones de dólares estadounidenses en ingresos. Hilton Worldwide ocupó el segundo lugar después de su competidor con una suma de menos de la mitad de los ingresos totales de Marriott. Sin embargo, Hilton Hotels & Resorts registró el valor más alto de la marca hotelera en 2018, valorando en 6.33 mil millones de dólares estadounidenses (World Tourism Organization, 2018).

Otras medidas de rendimiento útiles para la industria hotelera son la tarifa diaria promedio (ADR, por las siglas en inglés de Average Daily Rate), los ingresos por habitación disponible (RevPAR, por las siglas en inglés de Revenue Per Available Room) y las tasas de ocupación (Look, 2019). Como se puede detallar en la Tabla 13, la región de Europa y Asia-Pacífico registraron la tasa de ocupación más alta del mundo con 72.4% y 70.6%, respectivamente. Así también, en cuanto al ADR, las regiones de Medio Este y Estados Unidos obtuvieron los valores más altos: US\$ 155.45 y US\$ 129.83. Finalmente, correspondiendo a la tarifa diaria promedio, las mismas regiones registraron los principales valores en términos de ingresos por habitación disponible (RevPAR): US\$ 100.45 y US\$ 85.96.

Tabla 13: Desempeño del sector hotelero global (2018)

	Europa		Asia-Pacífico		Estados Unidos		Medio Este	
		Δ%(*)		Δ%(*)		Δ%(*)		Δ%(*)
Ocupación	72.4	1.2	70.6	0.2	66.2	0.5	64.6	(0.5)
Tarifa Promedio Diaria (ADR)	EUR 112.49	3.9	USD 106.99	1.0	USD 129.83	2.4	USD 155.45	(5.2)
Margen de Ingresos en Promedio por Habitación (RevPAR)	EUR 81.43	5.2	USD 75.53	1.2	USD 85.96	2.9	USD 100.45	(5.7)

Adaptado de: World Tourism Organization, (2018)

Nota: (*) Porcentaje (%) de cambio con respecto al 2017.

De esta manera, podemos concluir en este apartado que el sector de hoteles cadena se ha desarrollado positivamente lo que ha causado un crecimiento en el sector global. A continuación, se mostrarán aquellos hoteles cadena que han tenido una mejor actuación dentro del mercado en la actualidad.

1.2 Listado de principales actores por origen de cadenas

Esta sección presenta los datos recopilados de una selección de las principales organizaciones hoteleras internacionales durante el invierno de 2001/2002. La selección de organizaciones elegidas, aunque representa a varios de los principales actores, no es exhaustiva. Las operaciones se han elegido sobre la base de que reflejan tendencias importantes a nivel internacional y regional. Ejemplos de tendencias corporativas se ilustran en tres regiones principales: América del Norte, Europa y Asia (Brotherton, 2003).

1.2.1 Principales ejemplos por origen USA

Las compañías norteamericanas, principalmente de los EE. UU. y Canadá, han desarrollado una gama multifacética de marcas hoteleras. Los proveedores han adoptado un enfoque de segmentación de productos o por niveles para los mercados de hoteles, alineando las ofertas de servicios para diferentes propósitos de viaje y diferentes requisitos del cliente (por ejemplo, estadias prolongadas en lugar de visitantes nocturnos en relación con las propiedades de suite / residencia), así como por nivel de servicio de mercado. Es una característica de las operaciones escalonadas/segmentadas de las compañías que la mayoría de sus marcas están diseñadas actualmente para el consumo de América del Norte en lugar de para la exportación desde la región.

Las compañías hoteleras también operan un enfoque sofisticado para la expansión utilizando una combinación de métodos de propiedad / operación. La internacionalización, según los países cubiertos, ha sido particularmente exitosa para las siguientes compañías: Carlson, Choice, Four Seasons, Hyatt, Marriott y Starwood. Una empresa de EE. UU. que no se muestra en la Tabla 14, pero propietaria de hoteles en el extranjero es Blackstone, propietaria de la pequeña pero exclusiva cadena Savoy en el Reino Unido. Al igual que Felcor (que opera las marcas de otros grupos como franquiciado) y Starwood, una de las principales motivaciones para su propiedad en activos hoteleros es la inversión en activos inmobiliarios, facilitada por el desarrollo de los mercados internacionales de capital (Brotherton, 2003).

Tabla 14: Ejemplos de cadenas hoteleras de procedencia norteamericana

Compañía	Tipo	Domicilio	Principales marcas	Principal modo de posesión y operación	Representación internacional (países)
Carlson	DHT	EE. UU.	Country Inn, Country Suites, Park Inn, Park Plaza, Radisson, Regent International	F	57
Cendant	D	EE. UU.	Days Inn, Knights Inn, Ramada, Super 8, Travelodge, Villager, Wingate Inns	F	C 95% habitaciones en EE. UU.; Days Inn es la principal marca que opera en el exterior de N.A.
Choice Hotels	H	EE. UU.	Clarion Hotel, Comfort Inn, Comfort Suites, Econo Lodge, Mainstay Suites, Quality Inn, Quality Suites, Rodeway Inn, Sleep Inn, Sleep Suites	F	42-83% del total de unidades en N.A.
Fairmont	H	Canadá	Fairmont, Princes	D, M	6
Felcor	H	EE. UU.	<i>Operates franchised brands</i>	Propietario / Franquisia	N.A.
Four Seasons	H	Canadá	Four Seasons, Regent	M	25
Hilton Hotels Corporation	HT	EE. UU.	Conrad (operated jointly with Hilton International), Doubletree, Embassy Suites, Hampton, Harrison Conference Centres, Hilton, Hilton Garden Inn, Homewood Suites by Hilton, Red Lion Hotels and Inns	D, M, F	Principalmente N.A.

Tabla 14: Ejemplos de cadenas hoteleras de procedencia norteamericana (continuación)

Hyatt Hotels/ Hyatt International	D	EE. UU.	Grand Hyatt, Hyatt Park, Hyatt Regency	D, M, F	80
Marriott International	H	EE. UU.	Courtyard by Marriott, Fairfield Inn, ExecuStay by Marriott, Marriott Executive Apartments, Marriott Hotels Resorts and Suites, JW Marriott Hotels, Ramada International, Renaissance Hotels, Residence Inn by Marriott, Ritz Carlton, SpringHill Suites, TownePlace Suites	F, M	64
Omni	H	EE. UU.	Omni	D	3 (N.A., México)
Orient Express	D	EE. UU.	Orient Express	D	15
Starwood Hotels and Resorts	H	EE. UU.	Four Points by Sheraton, The Luxury Collection, Sheraton, St Regis, W, Westin	D, M, F	80
Abreviaturas: DHT = Hotel diversificado y conglomerado turístico; D = Propietario / operador directo (solo puede tener participación en el capital); F = franquicia; H = empresa enfocada principalmente en hoteles; M = contrato de gestión; NA = Norteamérica; nsi = información insuficiente.					

Adaptado de: Brotherton (2003).

1.2.2 Principales ejemplos por origen Europa

En la Tabla 15 se muestra una selección de empresas europeas. Dado que esta región tiene el mayor número de hoteles, es notable que, en comparación con América del Norte, no admite tantas cadenas hoteleras internacionales grandes y sofisticadas. Esto refleja la estructura fragmentada del sector hotelero en Europa, donde, como ya señalaron Todd y Mather (2001), existen muchas oportunidades de consolidación. La compañía hotelera europea Accor exhibe muchos de los rasgos de compañías hoteleras norteamericanas establecidas y exitosas en su enfoque escalonado del mercado, aunque también ha mantenido marcas específicas para algunas áreas (All Seasons en Australia, Motel 6 y Red Roof en Norteamérica y Orbis en Polonia) (Brotherton, 2003).

Tabla 15: Ejemplos de cadenas hoteleras de procedencia europea

Compañía	Tipo	Domicilio	Principales marcas	Principal modo de posesión y operación	Representación internacional (países)
Accor	D	Francia	All Seasons (Australia), Coralia, Etap, Formule1, Good Morning, Ibis, Jardins de Paris, Liberotel, Mercure, Motel 6 (NA), Novotel, Orbis (Poland), Parthenon, Red Roof (NA), Sofitel, Suitehotels, Thalassa	D, F, L	81
Club Mediterranee	D	Francia	Club Med Resorts	D, M	40
Dorint	H	Alemania	Dorint	L	9
Golden Tulip	H	Países Bajos / España	Golden Tulip Hotels, Tulip Inns	D, F	42
Hilton International	D	Reino Unido	Hilton International	Propietario / Franquicia	69
Jurys Doyle Hotels	H	Irlanda	Jurys Hotels, Jurys Inns	D	3
Kempinski	H	Alemania	Kempinski	M	16
Movenpick	H	Suiza	Movenpick	M	10
Six Continents (formerly Bass plc)	H	Reino Unido	Crowne Plaza, Express by Holiday Inn (also Holiday Inn Express), Holiday Inn, Intercontinental, Staybridge	D, F, M, L	100
Sol Melia	H	España	Melia Hotels, Paradisus Resorts, Sol Hotels, Tryp Hotels	D, M	32
Societe de Louvre	H	Francia	Bleu Marine, Campanile, Concorde, Cote a Cote, Kyriad, Premiere Classe, Nuit d'Hotel	D, M, F	Principalmente con presencia en EE. UU. y Japón

Abreviaturas: DHT = Hotel diversificado y conglomerado turístico; D = Propietario / operador directo (solo puede tener participación en el capital); F = franquicia; H = empresa enfocada principalmente en hoteles; M = contrato de gestión; L = arrendamiento propiedad.

Adaptado de: Brotherton (2003).

1.2.3 Principales ejemplos por origen Asia

Como una región que crece en el negocio internacional de viajes y ocio, se espera que Asia aumente sus cadenas propias y atraiga a entrantes extranjeros. Además, es interesante agregar a los datos de la Tabla 16 que, algunas cadenas ahora operan hoteles en economías desarrolladas (por ejemplo, Mandarin Oriental, Nicco). Además, hay cadenas occidentales que

han sido adquiridas por compañías orientales: por ejemplo, la adquisición de Le Meridien por parte de Normura se muestra en la Tabla. En este sentido, también cabe señalar que hay una inversión sustancial de Singapur en el grupo de hoteles Thistle del Reino Unido (Brotherton, 2003).

Tabla 16: Ejemplos de cadenas hoteleras de procedencia asiática

Compañía	Tipo	Domicilio	Principales marcas	Principal modo de posesión y operación	Representación internacional (países)
Dusit	DHT	Tailandia	Dusit	Nsi	4
Century International Hotels	H	Hong Kong	Century	M	7
Mandarin Oriental	D	Hong Kong	Mandarin Oriental	D/M	12
Marco Polo	H	Hong Kong	Marco Polo	M, JV	4
Meritus	D	Singapur	-	Nsi	4
Japan Air Lines Coy Ltd	DHT	Japón	Nikko	D, M	14
New Otani Group Hotels	H	Japón	New Otani	Nsi	4
Normura	D	Japón	Le Meridien	D, M, L, F	52
Oberoi	DHT	India	Oberoi, Trident	Nsi	7
Pan Pacific	D	Singapur	Pan Pacific	M	11
Peninsula Group – Hong Kong and Shanghai Hotels	DHT	Hong Kong	Peninsula	Nsi	4
Raffles International Hotels	D	Singapur	Raffles, Swissotel	D, M	17
Shangri-La Hotels and Resorts	D	Hong Kong / China	Shangri-La Hotels, Traders Hotels	D, M	10
Taj Hotels	DHT	India	Taj (Luxury, Business, Leisure)	D, M	9

Abreviaturas: DHT = Hotel diversificado y conglomerado turístico; D = Propietario / operador directo (solo puede tener participación en el capital); F = franquicia; H = empresa enfocada principalmente en hoteles; M = contrato de gestión; L = arrendamiento propiedad. nsi = información insuficiente.

Adaptado de: Brotherton (2003)

Así podemos observar que la mayor cantidad de cadenas hoteles provienen del continente norteamericano, además superan en amplio nuevo las propiedades y habitaciones de otras

regiones, siendo las principales cadenas Carlson, Choice, Four Seasons, Hyatt, Marriott y Starwood.

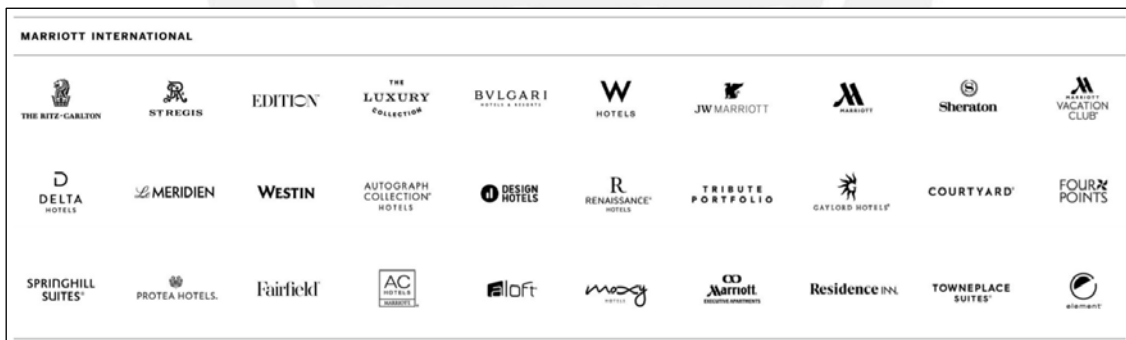
2. Descripción de situación contextual para casos similares de éxito en la industria hotelera

El presente apartado presentará y describirá las principales cadenas hoteleras a utilizarse a fin de ilustrar las distintas marcas con las que cuenta un holding, entre ellas Marriot International Inc, Hilton, Holiday Inn, Hampton Inn, entre otros. Asimismo, se dará respuesta a las distintas necesidades de los clientes y perfiles de este sector

2.1 Marriott International, Inc.

Es un operador, franquiciador y licenciante mundial de propiedades hoteleras, residenciales y de tiempo compartido bajo numerosas marcas a diferentes precios y puntos de servicio. De acuerdo con su enfoque en la administración, franquicias y licencias, posee pocas propiedades de alojamiento. Fue organizada como una corporación en Delaware en 1997 y se convirtieron en una empresa pública en 1998 cuando la compañía anteriormente denominada "Marriott International, Inc." se separó como una entidad distinta. La cadena considera que su cartera de marcas, la cual se muestra en la Figura 8, es la gama más amplia y atractiva de marcas y propiedades en comparación a la competencia. (Marriott International Inc., 2019)

Figura 8: Total marcas del portafolio de Marriott International



Fuente: Marriott International, Inc., Annual Report (2019).

El holding no solo cuenta con una amplia gama de marcas y propiedades, sino también con dos estilos generales de hoteles: i) Classic, que ofrece hospitalidad tradicional para el viajero moderno, y ii) Distinctive, que ofrece experiencias memorables con una perspectiva única. - cada uno de los cuales agrupamos en tres niveles de calidad: Lujo, Premium y Selecto. (Marriott International Inc., 2019)

Lujo ofrece comodidades y servicios a medida y excelentes. Sus marcas de hoteles de lujo clásicos incluyen JW Marriott, The Ritz-Carlton y St. Regis. Sus marcas distintivas de hoteles

de lujo incluyen W Hotels, The Luxury Collection, EDITION y Bulgari. (Marriott International Inc., 2019)

Premium ofrece comodidades y servicios sofisticados y bien pensados. Sus marcas de hoteles Classic Premium incluyen Marriott Hotels, Sheraton, Delta Hotels, Marriott Executive Apartments y Marriott Vacation Club. Sus distintivas de hoteles Premium incluyen Westin, Renaissance, Le Méridien, Autograph Collection, Gaylord Hotels, Tribute Portfolio y Design Hotels. (Marriott International Inc., 2019)

Selecto ofrece comodidades y servicios inteligentes y fáciles con sus marcas de estadias más largas que ofrecen comodidades que reflejan las comodidades del hogar. Sus marcas de hoteles Classic Select incluyen Courtyard, Residence Inn, Fairfield by Marriott, SpringHill Suites, Four Points, TownePlace Suites y Protea Hotels. Sus marcas distintivas de hoteles selectos incluyen Aloft, AC Hotels by Marriott, Element y Moxy. (Marriott International Inc., 2019)

2.1.1 *Marriott Hotels*

El hotel se describe como una propiedad con experiencias y espacios sofisticados que mantienen la mente en equilibrio, despierta e inspirada. La marca pertenece al segmento premium clásico de la cadena y es una de las marcas más reconocidas del holding. (Marriott International Inc., 2019)

La marca cuenta con más de 560 propiedades, así como más de 200,000 habitaciones en 5 continentes. (Marriott International Inc., 2019)

2.1.2 *SpringHill Suites by Marriott® (SpringHill Suites®)*

SpringHill Suites está diseñado tanto para viajeros de negocios como de placer que buscan estilo y espacio a un precio asequible. Un hotel de suites que ofrece comodidades modernas que brindan a los huéspedes la oportunidad de relajarse y revitalizarse para que se vayan mejor que cuando llegaron, declara objetivo el hotel. (Marriott International Inc., 2019)

A los viajeros de negocios les resulta fácil trabajar en habitaciones de diseño elegante con espacios dedicados para trabajar y vivir, así como sillas ergonómicas e Internet de alta velocidad gratis. SpringHill Suites también ha demostrado ser una de las mejores opciones entre las familias, que aprecian el espacio adicional y una conveniente cocina y sofá cama. (Marriott International Inc., 2019)

La marca cuenta con más de 410 propiedades, así como más de 48,000 habitaciones en Norte América. (Marriott International Inc., 2019)

2.2 Hilton Worldwide Holdings Inc.

Hilton es una de las empresas de hoteles más grandes y de más rápido crecimiento en el mundo, con 5,685 propiedades que comprenden 912,960 habitaciones en 113 países y territorios al 31 de diciembre de 2018. (Hilton Hotels & Resorts Inc., 2019)

La cadena opera el negocio a través de un segmento de administración y franquicia, y un segmento de propiedad, cada uno de los cuales se administra por separado debido a sus características económicas distintas. El segmento de administración y franquicias incluye todos los hoteles que administran para terceros, así como todos los hoteles franquiciados operados o administrados por alguien que no sea de la cadena. (Hilton Hotels & Resorts Inc., 2019)

La cartera principal de marcas incluye: marcas de hoteles de lujo y estilo de vida; entre ellas, Waldorf Astoria Hotels & Resorts, LXR Hotels & Resorts, Conrad Hotels & Resorts y Canopy by Hilton; marcas hoteleras de servicio completo, Hilton Hotels & Resorts, Curio Collection by Hilton, DoubleTree by Hilton, Tapestry Collection by Hilton y Embassy Suites by Hilton; marcas hoteleras de servicio enfocado, Motto by Hilton, Hilton Garden Inn, Hampton by Hilton, Tru by Hilton, Homewood Suites by Hilton y Home2 Suites by Hilton; y marca de tiempo compartido, Hilton Grand Vacations. En 2018, lanzó dos nuevas marcas: Motto by Hilton y LXR Hotels & Resorts. La Figura 9 resume lo previamente expuesto. (Hilton Hotels & Resorts Inc., 2019)

Figura 9: Total marcas del portafolio de Hilton Worldwide Holdings, Inc.

Brand ⁽¹⁾	Chain Scale	December 31, 2018				Percentage of Total Rooms	Selected Competitors ⁽²⁾
		Countries/Territories	Properties	Rooms			
 WALDORF ASTORIA HOTELS & RESORTS	Luxury	14	31	10,502	1.2%	Four Seasons, Mandarin Oriental, Peninsula, Ritz Carlton, Rosewood Hotels & Resorts, St. Regis	
 L X R HOTELS & RESORTS	Luxury	1	1	234	—%	Leading Hotels of the World, Legend Preferred Hotels & Resorts, Small Luxury Hotels of The World, The Luxury Collection	
 CONRAD HOTELS & RESORTS™	Luxury	22	33	10,625	1.2%	Fairmont, Intercontinental, JW Marriott, Park Hyatt, Sofitel	
 canopy by Hilton™	Upper Upscale	4	8	1,244	0.1%	Hyatt Centric, Joie De Vivre, Kimpton, Le Méridien	
 Hilton HOTELS & RESORTS	Upper Upscale	94	586	215,623	23.6%	Hyatt Regency, Marriott, Renaissance, Sheraton, Sofitel, Westin	
 CURIO COLLECTION BY HILTON™	Upper Upscale	22	68	13,569	1.5%	Autograph Collection, The Unbound Collection	
 DOUBLETREE by Hilton	Upscale	45	559	130,714	14.3%	Crowne Plaza, Delta, Holiday Inn, Radisson, Sheraton, Wyndham	
 TAPESTRY COLLECTION BY HILTON™	Upscale	1	18	2,559	0.3%	Tribute Portfolio	
 EMBASSY SUITES BY HILTON™	Upper Upscale	6	253	58,858	6.4%	Hyatt Regency, Marriott, Sheraton, Westin	
 MOTTO by Hilton	Upper Midscale	—	—	—	—%	CitizenM, Freehand, Moxy, Yotel	
 Hilton Garden Inn	Upscale	40	815	118,675	13.0%	Aloft, Courtyard, Four Points, Holiday Inn, Hyatt Place	
 Hampton by Hilton	Upper Midscale	25	2,433	250,310	27.4%	Comfort Suites, Courtyard, Fairfield Inn, Holiday Inn Express, Springhill Suites	
 tru by Hilton	Midscale	1	53	5,019	0.6%	Best Western, Comfort Inn & Suites, La Quinta, Quality Inn, Sleep Inn	
 HOMEWOOD SUITES BY HILTON™	Upscale	3	482	54,836	6.0%	Element, Hyatt House, Residence Inn, Staybridge Suites	
 HOME2 SUITES BY HILTON™	Upper Midscale	2	290	30,125	3.3%	Candlewood Suites, Comfort Suites, TownePlace Suites	
 Hilton Grand Vacations	Timeshare	4	51	8,367	0.9%	Hyatt Residence, Marriott Vacation Club, Vistana Signature Experiences, Wyndham Vacations Resorts	

⁽¹⁾ The table above excludes four unbranded properties with 1,700 rooms, representing approximately 0.2 percent of total rooms. HGV has the exclusive right to use our Hilton Grand Vacations brand, subject to the terms of a license agreement with us.

⁽²⁾ The table excludes lesser-known regional competitors.

Fuente: Hilton Worldwide Holdings, Inc, Annual Report (2019).

2.2.1 Hilton Hotels & Resorts

Hilton es la marca insignia mundial y una de las marcas hoteleras más reconocidas a nivel mundial, con hoteles y resorts en 94 países y territorios en seis continentes de la cadena hotelera. La marca atiende principalmente a viajeros de negocios y turistas de alto nivel y grupos de reuniones. Los hoteles Hilton son hoteles de servicio completo que generalmente incluyen instalaciones para reuniones, bodas y banquetes y servicios para eventos especiales; restaurantes y salones; servicios de comidas y bebidas; piscinas; tienda de regalos; instalaciones minoristas; y

otros servicios. Además, Hilton Hotels & Resorts fue elegida la cadena de hoteles favorita en los Globe Travel Awards 2018. (Hilton Hotels & Resorts Inc., 2019)

2.2.2 Hampton by Hilton:

Hampton by Hilton es la marca de precio moderado con instalaciones limitadas de alimentos y bebidas. La marca Hampton by Hilton también incluye los hoteles Hampton Inn & Suites, que ofrecen habitaciones de hotel tradicionales y alojamiento en suites dentro de una propiedad. En los hoteles Hamptons de todo el mundo, los huéspedes reciben desayuno caliente gratuito y acceso gratuito a Internet de alta velocidad, todo por un excelente precio y todo respaldado por la Garantía 100% Hampton. (Hilton Hotels & Resorts Inc., 2019)

2.3 Wyndham Hotels & Resorts, Inc.

Wyndham Hotels & Resorts, Inc. es el franquiciador de hoteles más grande del mundo, con casi 9,200 hoteles afiliados ubicados en más de 80 países. Licenciadas más de 20 marcas de hoteles de renombre a franquiciados. Es líder en los segmentos de economía y escala media y cuenta con una presencia creciente en el segmento exclusivo de la industria hotelera global. Ha aumentado su cartera de hoteles franquiciados a lo largo del tiempo, tanto de forma orgánica como a través de adquisiciones, y tiene una sólida cartera de propietarios y desarrolladores de hoteles que han ejecutado acuerdos de franquicia para sus marcas. Wyndham Hotels se convirtió en una empresa pública independiente en mayo de 2018 cuando se escindió de Wyndham Worldwide Corporation (ex matriz). En 2018, Wyndham Hotels generó ingresos de US\$ 1,868 millones, ingresos netos de US\$ 162 millones y EBITDA ajustado de US\$ 507 millones. (Wyndham Hotels & Resorts Inc., 2019)

La cartera de marcas globales de la cadena hotelera le permite franquiciar hoteles en variados mercados a una gama de precios competitiva, atendiendo a las preferencias de sus huéspedes y franquiciados. Da la bienvenida a más de 150 millones de invitados anualmente en todo el mundo. Se enfoca principalmente en huéspedes económicos y de mediana escala, ya que representan el grupo demográfico más grande de los Estados Unidos y del mundo. Tiene una posición de liderazgo en los segmentos económicos y medianos de la industria hotelera, donde sus marcas de hoteles representan aproximadamente dos de cada cinco habitaciones de marca en los Estados Unidos. Aproximadamente el 70% de los hoteles afiliados a sus marcas están ubicados en los Estados Unidos y aproximadamente el 30% están ubicados internacionalmente. La siguiente Figura resume nuestra cartera de marcas al 31 de diciembre de 2018 (Wyndham Hotels & Resorts Inc., 2019)

Figura 10: Total marcas del portafolio de Wyndham Hotels & Resorts, Inc.



Fuente: Wyndham Hotels & Resorts, Inc., Annual Report (2019).

2.3.1 *Howard Johnson*

La cadena considera que todo tipo de viajero debe tener una gran experiencia de viaje, independientemente del precio. Está construyendo sobre sus posiciones de liderazgo en los segmentos de hoteles económicos y medianos para remodelar y elevar la experiencia de los hoteles económicos y medianos. Este proceso comienza con las marcas económicas icónicas del grupo: Days Inn, Super 8, Howard Johnson y Travelodge, que se ha redefinido a través de nuevos estándares de marca para ofrecer una experiencia significativamente mejorada para los huéspedes. Estos cambios permiten a sus franquiciados crear una experiencia exclusiva para los huéspedes a un precio económico. Sus marcas se encuentran entre las más respetadas en la industria y han ganado numerosos premios por la calidad y la consistencia del servicio que brindan. Tiene la intención de continuar impulsando la percepción favorable del consumidor de sus marcas a través de sus estándares de marca, capacitación en gestión hotelera, garantía de calidad, marketing y relaciones con franquiciados. Como resultado, el grupo considera que sus marcas económicas y de alto nivel remodeladas y elevadas serán un punto de entrada natural para los millennials y otros viajeros conscientes de los precios, que buscan experiencias de marca de calidad a un precio asequible. (Wyndham Hotels & Resorts Inc., 2019)

El hotel Howard Johnson cuenta con un margen promedio por habitación de US\$ 31.58, en sus 338 propiedades internacionalmente y 42,181 habitaciones. (Wyndham Hotels & Resorts Inc., 2019)

2.4 InterContinental Hotels Group PLC

InterContinental Hotels Group PLC es uno de los grupos hoteleros más grandes del mundo por número de habitaciones. IHG posee, gestiona, arrienda o franquicia, a través de varias filiales, más de 3.650 hoteles y 543.775 habitaciones en casi 100 países y territorios de todo el mundo. Opera hoteles de tres maneras diferentes: como franquiciador, gerente y en régimen de propiedad, y arrendamiento. Se centra en los segmentos principales, exclusivos y de lujo de la industria hotelera y tiene una cartera específica de marcas adaptadas individualmente para satisfacer las necesidades y ocasiones de los huéspedes. (InterContinental Hotels Group Plc., 2019)

Tiene una familia de 16 marcas de hoteles, incluida la marca de hoteles de lujo más grande del mundo, InterContinental Hotels & Resorts, y la conocida Holiday Inn Brand Family, la marca principal más grande del mundo. La Figura 11 resume lo previamente expuesto. (InterContinental Hotels Group Plc., 2019)

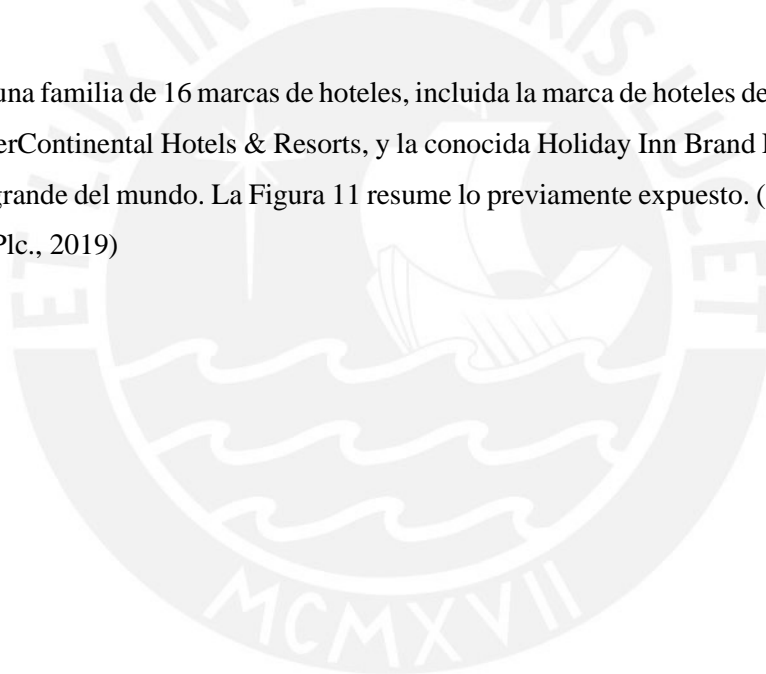


















Figura 11: Total marcas del portafolio de InterContinental Hotels Group PLC.

Mainstream		Open hotels rooms		Pipeline hotels rooms		Upscale		Open hotels rooms		Pipeline hotels rooms	
	*	1,249	229,655	287	55,888		112	13,775	102	14,961	
		2,826	292,562	771	97,267		11	1,711	24	4,225	
		27	7,951	1	110		9	2,632	22	6,181	
		3	261	199	18,430		425	119,287	93	25,632	
		293	31,906	193	21,876		6	1,356	14	7,418	
		0	0	0	0	Luxury					
		407	38,095	92	8,214		18	1,448	22	1,594	
							6	2,003	5	944	
							208	69,900	64	17,101	
							67	13,145	32	5,816	
						Total**	5,795	864,699	1,941	289,135	

* Holiday Inn figures include Holiday Inn Resort properties. ** Figures include IHG's 128 unbranded, PAL and InterContinental Alliance hotels (39,012 rooms), and 20 hotels in the pipeline.

Fuente: InterContinental Hotels Group PLC., Annual Report (2019).

2.4.1 *Holiday Inn*

Una de las marcas más icónicas y confiables del mundo, Holiday Inn ofrece experiencias cálidas y acogedoras para los huéspedes que se hospedan por negocios o por placer. Con una amplia gama de tipos de propiedades, desde centros urbanos hasta resorts de playa, la marca continúa impulsando la demanda con un enfoque en el servicio, diseños mejorados de habitaciones y áreas públicas, y nuevas ofertas de alimentos y bebidas. Cuenta con más de 1,220 hoteles abiertos y 288 como proyectos. (InterContinental Hotels Group Plc., 2019)

La cadena hotelera describe su marca como un hotel familiar. En el interior, se observa una elegante decoración contemporánea, sábanas blancas y nítidas en cada cama y una selección de almohadas suaves y firmes en cada habitación. Se considera que es más que una cama cálida, con una habitación limpia y una sonrisa amistosa de recibimiento. Es un hotel donde los huéspedes pueden sentarse, relajarse y ser uno mismo. (InterContinental Hotels Group Plc., 2019)

3. Casos similares de éxito de la industria de las cadenas hoteleras internacionales

En el capítulo anterior, el marco teórico, encontramos la relación entre los tres conceptos (personalidad de marca, *brand equity* e intención de compra), no obstante, tal relación no necesariamente se desarrolló dentro de la industria de las cadenas hoteleras multinacionales. Por ello, en el presente apartado mencionaremos la relación abordada dentro de la industria en mención.

3.1 Relación entre *brand equity* e intención de compra en la industria de las cadenas hoteleras multinacionales

Las cadenas hoteleras que están en constante crecimiento siempre buscan alcanzar nuevas cuotas de mercado. Ya sea abriendo nuevos hoteles o comprando hoteles existentes. Para ello, se ha analizado algunas corporaciones que han concretado adquisiciones de hoteles en años recientes tales como, según información coyuntural, la cadena de hoteles Marriot Internacional compró a su competidora Starwood en el 2015 por USD 12.200 millones (ABC 2015). En el 2019, el grupo Wiese concretó la adquisición del hotel Selina por USD 15 millones (Canatur, 2019). Por ello, ¿qué razón existe para que los empresarios paguen más por estas marcas? La respuesta es que la marca atrae valor a la empresa (Cobb *et al.*, 1995) y el valor añadido que una marca brinda es comúnmente llamado *brand equity* (Aaker, 1991). Por ello, para encontrar cuánto más estarían dispuestos a pagar por nuestra marca tanto los empresarios como nuestros consumidores, primero, debemos medir cuánto vale esta. Para ello debemos utilizar herramientas de medición tales como Aaker Ten y la intención de compra.

Cobb *et al.* (1995) utiliza estos dos conceptos para medir cuánto valen las marcas de hoteles de cadenas multinacionales como el Holiday Inn y el Howard Johnson. El hotel Holiday Inn pertenece al grupo Intercontinental Hotels Group, cuenta con más de 2.726 hoteles y 276.516 habitaciones (Weinstein, 2019). Weinstein, en su reporte al ranking de hoteles cadena multinacionales, el hotel Holiday Inn ocupa el primer puesto de marcas dentro del top 50 (2019, p. 32). Por otro lado, el hotel Howard Johnson, a pesar de no figurar en dicho ranking posee 338 hoteles y 42.181 habitaciones (Whyndham Hotels & Resorts, 2018).

El propósito del estudio de Cobb *et al.* (1991) es doble: en primer lugar, medir la equidad de las marcas que varían según los criterios seleccionados y, en segundo lugar, investigar el impacto del valor de marca en las preferencias de marca y las intenciones de compra. El método que usa el autor para encontrar el *brand equity* de ambos hoteles son los componentes del Aaker Ten (1991) y luego, con ello, medir las preferencias por ambas marcas a través de la intención de

compra (Cobb *et al.*, 1995). Asimismo, el estudio también buscaba comparar el *brand equity* de ambas marcas y el “*top of mind*” o recordación hacia la marca. La data del estudio se recopiló por medio de encuestas a 90 usuarios de ambas marcas y, aunque el autor no explica el porqué del tamaño de su muestra, sí explica que cuenta con una fiabilidad de 90% y un margen de error de 10% (1995, p.33). Durante la primera etapa de las encuestas se preguntó sobre la conciencia de la marca de cada servicio/categoría que cada hotel brindaba (si le era familiar la marca y si había visto alguna publicidad de ella); también sobre la asociación de marca y para ello se usaron símbolos, características e imágenes para que el encuestado las relacione con la marca que estaba en mención. En la segunda parte de la encuesta se presentó diversas marcas de hoteles y “se elegían por orden de preferencia del 1-7” (Cobb *et al.*, 1995, 33) para de esta manera, analizar la intención de compra.

Asimismo, resaltamos que el autor tiene en cuenta el papel fundamental que puede aportar e influir la publicidad en los resultados de sus encuestas, así como también en el valor de marca de la empresa. Según Cobb *et al.* (1995), la publicidad puede influir en el valor de la marca de varias maneras. Puede crear conciencia de la marca y aumentar la probabilidad de que la marca se incluya en las decisiones del consumidor. Puede contribuir a asociaciones de marca que, cuando se almacenan en la memoria [*o top of mind*] puede afectar la calidad percibida de una marca y puede influir en la experiencia de uso. Por esta razón anima al lector a realizar estudios que analicen la relación entre la publicidad y el capital de marca.

El análisis de las encuestas de Cobb *et al.* se realizó a través del análisis de regresión. Acuña (2008) nos menciona que el análisis de regresión sirve para “establecer la relación entre una variable cuantitativa llamada variable dependiente y una o más variables independientes”. Estas últimas por lo general son cualitativas (p.2). Cobb *et al.* analizaron las cinco dimensiones de Aaker (variables dependientes) y las ligó con 5 dimensiones independientes tales como el precio, la calidad del cuarto, la limpieza, la calidad del servicio y la calidad de la comida (1995, 33) dentro de una escala de 1-7 (desde muy malo hasta muy bueno). A continuación, en la Tabla 17 se muestra los resultados del estudio:

Tabla 17: Brand equity de Hotel cadena usando dimensiones de Aaker

Categoría de producto	Marca	Conciencia de Marca	Conciencia Publicitaria	Calidad Percibida	Asociación de Marca			
					Positivo	Neutral	Negativo	Total
Hotel	Holiday Inn	85%	87%	5.4	1.9	1.8	0.3	4
	Howard Jonhson	10%	56%	3.6	0.4	2	1.1	3.5

Adaptado de: Cobb *et al.* (1995)

Los resultados de la investigación mostraron que la cadena Holiday Inn tenía un *brand equity* 8.5 veces superior al de la cadena Howard Johnson. Lo que conllevaba a que el Holiday Inn ocupe el primer puesto en el “top of mind” de su consumidor. Asimismo, el análisis de regresión entre el *brand equity* y la intención de compra reveló que la marca que poseía un mayor *brand equity* generaba una mayor intención de compra por parte del consumidor (Cobb *et al.*, 1995). Por lo tanto, la cadena de hoteles Hilton, al obtener un mayor *brand equity*, poseía una mayor intención de compra que su competidor, la cadena de hoteles Howard Johnson. Lo que demuestra la existencia de una relación entre el *brand equity* y la intención de compra dentro del sector hotel cadena multinacional.¹³

3.2 Relación entre personalidad de marca y *brand equity* en la industria de las cadenas hoteleras multinacionales

La calidad de un hotel no necesariamente garantizará el incremento de su valor de marca, pero la combinación entre el *brand equity* y la personalidad de marca sí (Boo y Baloglu, 2009). Por ello, si un gerente de un hotel cadena desea incrementar su *brand equity*, primero, deberá otorgarle una personalidad a su marca.

Diversos autores han desarrollado la relación entre la personalidad de marca y el *brand equity*¹⁴. Por ejemplo, Tran y Szemik (2013) buscaba encontrar la relación entre las cinco dimensiones de personalidad (Aaker, 1997) y las cinco dimensiones del Aaker 10 (1991) correspondientes al *brand equity*. Para ello, aborda esta relación analizando seis diferentes hoteles (Holiday In Resort Pensacola Beach by InterContinental, Hilton Pensacola Beach Gulf by Hilton, Holiday Inn Express by Intercontinental, Hampton Inn Pensacola Beach by Hilton, Margaritaville Beach Hotel by Intercontinental y Springhill Suites by Marriot). Según Weinstein todas las cadenas previamente mencionadas se encuentran dentro de las 5 mejores marcas dentro del sector hotelero. En la lista, la cadena InterContinental Hotels Group (con 279,516 habitaciones y 2,726 hoteles) ocupa el primer lugar, la cadena Hilton (con 250,310 habitaciones y 2,433 hoteles) ocupa el segundo lugar y la cadena Marriot Internacional (con 201,366 habitaciones y 1,766 hoteles) ocupa el séptimo lugar (2019). Asimismo, tanto Marriot, Hilton, Accor, and InterContinental son

¹³ Cobb *et al.* (1995) no es el único autor en demostrar esta relación. También encontramos a: Rob Bailey & Stephen Ball (2006) An exploration of the meanings of hotel brand equity, *The Service Industries Journal*, 26:1, 15-38, DOI: 10.1080/02642060500358761. No obstante, este último solo aborda la relación desde la parte teórica, relación previamente mencionada en el presente estudio.

¹⁴ Uno de ellos es: Li, X., Yen, C.-L. (Alan), & Uysal, M. (2014). *Differentiating with brand personality in economy hotel segment. Journal of Vacation Marketing*, 20(4), 323–333. doi:10.1177/1356766714527965

marcas que crean emoción a través de vender experiencias de descubrimiento y exploración (Tran y Szemik, 2013).

Entre las hipótesis a corroborar según Cobb *et al.* (1995) encontramos:

- a) H1: Existe una relación significativa entre una marca de hotel sincera y su desempeño de empatía.
- b) H2: Existe una relación significativa entre la marca de hoteles emocionantes y su rendimiento tangible [Referido a la apariencia física del hotel]
- c) H3: Existe una relación significativa entre la marca de hotel competente y su desempeño de aseguramiento [Referido a confianza del hotel para con los huéspedes]
- d) H4: Existe una relación significativa entre la marca hotelera sofisticada y su desempeño confiable. [Referido a solucionar los problemas que pueda tener un huésped]
- e) H5: Existe una relación significativa entre una marca hotelera receptiva y su desempeño robusto. [Cuando un hotel da una respuesta rápida a sus clientes desarrolla su marca receptiva]

El método utilizado para esta investigación fue por medio de cuestionarios realizados a 400 huéspedes de los seis diferentes hoteles. Asimismo, dentro de los cuestionarios se preguntaron todas las dimensiones de la personalidad de la marca y del *brand equity* utilizando la escala Likert del 1-7 (completamente en desacuerdo/ completamente de acuerdo)¹⁵.

Es de menester señalar que Tran y Szemik realizó la prueba de hipótesis de correlación canónica. El término "canónico" indica que la técnica se extrae de una matriz cuadrada. El análisis canónico calcula simultáneamente un compuesto lineal de todas las variables de personalidad de la marca y un compuesto lineal de todas las variables de calidad de la marca. Cada combinación lineal llama una variante canónica y toma la forma lineal general. Es una forma de variables latentes [así como el análisis factorial confirmatorio]. Si la función de correlación canónica es significativa, representa un patrón de relaciones (Tran y Szemik, 2013, p.334). A continuación, en la Tabla 18, se muestra los resultados obtenidos con el presente modelo de medición:

¹⁵ Asimismo, es de mencionar, que lamentablemente en Tran y Szemik (2013), no se ha adjuntado en los anexos la guía de preguntas que se utilizó para abordar el estudio. No obstante, contamos con otros estudios que sí comparten su guía de preguntas como Kim 2005, p.558-559 el cual podrá visualizarlo en el anexo E.

Tabla 18: Resultados de la prueba de hipótesis en los análisis de correlación canónica

		Estructura de coeficientes
<i>Brand Personality</i>	Sinceridad	0.94
	Emocionante	-0.85
	Éxito / Competencia	-0.95
	Rudeza	-0.96
	Sofisticación	0.45
<i>Brand equity o Brand Quality</i>	Empatía	0.93
	Tangibilidad	-0.96
	Aseguramiento	-0.94
	Respuesta	-0.96
	Confianza	0.53

Adaptado de: Tran y Szemik

En todos los casos, con excepción de la confianza, las variables fueron significativas, tanto para la personalidad de marca como para el *brand equity*. Los hallazgos sugieren que para desarrollar un valor de marca (*brand equity*) y lealtad exitosos, los gerentes de marcas de hoteles deben:

- (1) fortalecer los tangibles para una marca hotelera de *emoción*,
 - (2) aumentar el rendimiento de alta garantía para una marca de hotel de *competencia*,
 - (3) desarrollar la empatía para una marca hotelera de *sinceridad*,
 - (4) aumentar el rendimiento de confiabilidad para una marca de hotel *sofisticado* y
 - (5) capacidad de respuesta avanzada para la marca hotelera de *rudeza*.
- Esta podría ser una forma efectiva de desarrollar el valor de la marca hotelera y lealtad. Se puede postular que la interacción entre la calidad de la marca y la personalidad de la marca de la experiencia hotelera afecta directamente el valor de la marca y la lealtad. Los gerentes de marca del hotel pueden entonces especificar sus diseños y paquetes de hotel de tal manera que la congruencia entre la personalidad de la marca y calidad percibida desarrolle valor de marca y lealtad. (Tran y Szemik, 2013, p. 329)

Es por ello que los Hoteles *emocionantes* como Holiday Inn Resort [de escala mediana superior], con actividades en una piscina, son atractivos para la familia; los hoteles de *competencia* como el Springhill by Marriot [con formato exclusivo] gracias a sus programas personalizados de lealtad atraen muchos huéspedes profesionales; los hoteles *sofisticados* como el Hilton Pensacola Beach [con formato de lujo] atraen a personas de altos recursos económicos gracias a sus programas de personalización de consumidores; los hoteles *rudos* como el Holiday Inn Express Pensacola [con escala exclusivo superior] cuentan con una rápida respuesta personalizada según el tipo de consumidor y los hoteles sinceros como Hampton Inn Pensacola

Beach [con escala exclusiva] motivan a los empleados a servir a los huéspedes con el corazón. (Tran y Szemik, 2013).

Adicionalmente, Li, Yen y Uysal (2014), al igual que Tran y Szemik (2013), nos menciona que las dimensiones de personalidad de la marca se pueden delinear claramente en el sector hotelero, de acuerdo con las dimensiones de Aaker (1997) (rudeza, competencia, emoción, sofisticación y sinceridad). Además, marcas hoteleras similares pueden ser percibidas de manera diferente en función de sus personalidades. No obstante, aunque “la personalidad de marca puede describir la estructura de las marcas de hoteles en general, una marca de hotel específica puede exhibir algunas dimensiones únicas derivadas de su personalidad única” (p.323). En otras palabras, dependiendo de la personalidad de marca que posea un hotel, tendrá un público objetivo diferente y a su vez, un *brand equity* diferente.

3.3 Relación entre personalidad de marca, *brand equity* e intención de compra en la industria de las cadenas hoteleras multinacionales

Para entender cómo funciona la relación de los tres conceptos dentro de la industria de hoteles cadena multinacionales debemos recordar su importancia. Como se ha mencionado en apartados anteriores, tanto el concepto de marca, como capital de marca e intención de compra cuentan con una parte cualitativa o intangible. No obstante, ello no hace imposible su medición. Los estudios de autores como Bailey y Ball (2006), Cobb *et al.* (1995) y Tran y Szemik (2013) evidencian ello. Sin embargo, a diferencia de otros estudios ajenos a la industria hotelera, no se consideraba si algún concepto tenía mayor importancia o si debía ser estudiado a mayor profundidad [(Smith, 1991); (Schlesinger y Cervera, 2008)]. De esta manera, para evitar caer en un sesgo se buscó justificar el modelo propuesto. Gracias a ello se encontró que la intención de compra, en el sector hotelero es de vital importancia¹⁶ y a diferencia de otros sectores, no debemos obviarla, es decir, analizar directamente la relación entre la personalidad de marca y el *brand equity*. Esto se debe a que el sector hotelero se caracteriza por tener una alta fragmentación, en otras palabras, contar con alta competencia; ser cíclico, es decir, tener temporalidades; contar con costos fijos altos; darle mucha importancia a la secularización, o cuánta seguridad le damos a nuestro huésped. Dadas estas características, si medimos la intención de compra podemos saber en qué momentos tendremos (i) mayor intención de compra que nuestros competidores, (ii) saber en qué temporadas tenemos mejor intención de compra y si esto está relacionado a la estación, (iii) prever variaciones en las ventas y reducir el apalancamiento, (iv) encontrar si nuestros

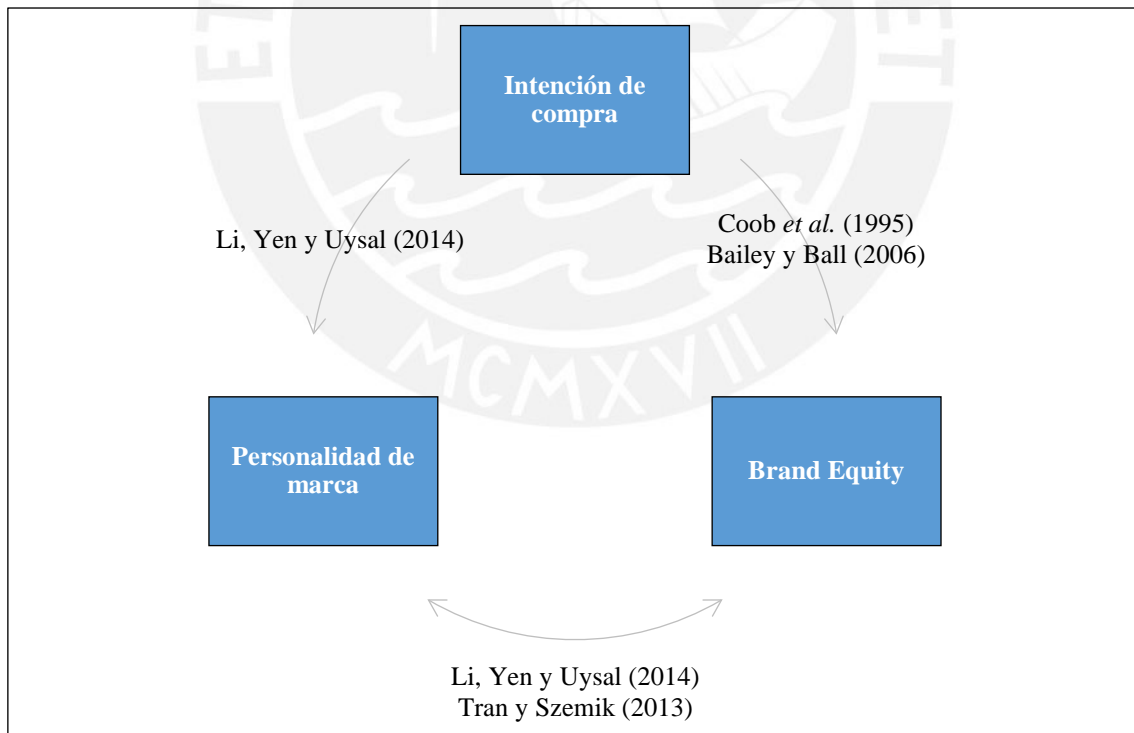
¹⁶ La importancia de la intención de compra dentro del sector hotelero ya se ha abordado en el apartado de intención de compra. Pero se hará mención para argumentar la justificación del modelo propuesto

clientes se sienten seguros cuando los hospedamos y en base a ello mejorar nuestra intención de compra, (v) mejorar nuestra tecnología o reducirla si la intención de compra así lo estipula. Gracias a los múltiples aportes que puede ofrecer la intención de compra dentro del sector hotelero es que justificamos su presencia dentro del modelo propuesto.

Asimismo, en cuanto al concepto de personalidad de marca, hemos explicado que este también es relevante dentro del sector de hoteles cadena ya que, al tratarse de un servicio, la personalidad que tenga este servirá para que el cliente elija cuál propuesta de valor tiene mayor compatibilidad con su personalidad [(Cui, 2019); (King, 1970)]. De esta manera, al contar con un hotel cadena que vaya con su personalidad será este el que elegirá. Finalmente, en cuanto al *brand equity*, al igual que en otras empresas de otros sectores, no deja de ser importante para la industria de hoteles cadena debido a que nos muestra cómo va nuestra empresa en términos cuantitativos.

Después de analizar la importancia de los tres conceptos dentro del modelo, abordaremos los casos de éxito mencionados en el anterior subtema. Los cuales graficamos en la siguiente Figura 12:

Figura 12: Relación entre la personalidad de marca, *brand equity* e intención de compra en la industria de cadenas hoteleras multinacionales



Como podemos evidenciar, hay una relación entre los tres conceptos en mención. Por un lado, Cobb *et al.* (1995), y Bailey y Ball (2006) nos mencionan que a mayor *brand equity*, mayor será la intención de compra del consumidor. Asimismo, las decisiones y la intención de compra del consumidor pueden variar según sus preferencias y elegirá a la marca que se adapte mejor a

su personalidad. Es por ello por lo que Li *et al.* nos mencionan que “la personalidad de marca influencia en la intención de compra del consumidor” (2014, p. 323). Asimismo, la personalidad, definida dentro de las cinco dimensiones de Aaker (1997), nos recalca que cada marca de hotel puede tener un público diferente y por ello una personalidad diferente para así adaptarse mejor a su público objetivo. Al respecto, Tran y Szemik (2013) nos menciona que mientras mejor manejemos la personalidad de marca del hotel cadena, no solo nos diferenciaremos mejor que de nuestra competencia, sino también incrementaremos nuestro *brand equity*. De esta manera, se encuentra que existe una relación entre los tres conceptos.



CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo principal explicar la relación entre la personalidad de marca, intención de compra y el capital de marca o *brand equity*. Objetivo que, mediante el mapeo de investigaciones previas las cuales abordaban la relación por separado, fue alcanzado.

La personalidad de marca deriva de los conceptos principales del estudio de *marketing* y *psicología*, la marca y personalidad, respectivamente. Por ello, se definió ambos conceptos de forma separada a fin de luego esbozar la vinculación entre ambos para describir a la personalidad de marca. En cuanto a la marca, se revisaron distintas definiciones con elementos tanto tangibles e intangibles que, a lo largo del tiempo, se fueron tornando más relevantes para la conceptualización de este. En cuanto a la personalidad, se observó que existe dificultad en la academia por consensuar una definición unánime; no obstante, el acuerdo se encontraba en los rasgos distintivos de toda personalidad, dando así lugar a la teoría de los rasgos, la cual ha sido fundamental para la descripción de una persona. Finalmente, tomando los elementos intangibles del concepto de marca (distintos al de una persona) y los rasgos naturales distintivos de toda personalidad se encontró definiciones para la personalidad de marca y su aplicación en el campo del *marketing*. Es así como se encontró un modelo que divide a la personalidad de la marca en cinco dimensiones, a saber: sinceridad, entusiasmo, competencia, sofisticación y rudeza. Este modelo, actualmente, es el más utilizado para estudiar la personalidad de marca en diversas industrias desde el campo del *marketing*. Asimismo, debido a que, la personalidad también puede trascender a la marca, es decir, una marca puede tener una personalidad propia, es muy importante estudiarla en el modelo presentado.

La intención de compra es uno de los conceptos más relevantes en el estudio del *marketing*, puesto que permite la predicción una compra futura o recompra de un bien o servicio por parte de los consumidores, en tanto existe una relación entre intención de compra y, su posterior fase, decisión de compra. Para definirlo, debemos clasificar a la intención de compra dentro de un proceso más completo, dentro del proceso de compra del consumidor. Este modelo cuenta con cinco fases de compra: i) reconocimiento de la necesidad, ii) búsqueda de información, iii) evaluación de alternativas, iv) decisión de compra, y v) comportamiento post-compra. El concepto de intención de compra se encontraría entre la tercera y cuarta fase, evaluación de alternativas y decisión de compra, respectivamente. Al momento de evaluar las alternativas posibles de compra, el consumidor generará una intención de compra hacia algunas de las opciones en particular, en función de su apreciación por los atributos de esta. Si el consumidor

considera que el beneficio de estos atributos es mayor que el precio pagado por este; entonces ocurrirá la decisión de compra. Así, la relevancia del concepto de intención de compra radica en su funcionalidad como factor de predictibilidad de compra o recompra, el cual también es punto de interés en la investigación del *marketing*. Asimismo, se encontró que la intención de compra es un concepto fundamental en el modelo propuesto, debido a que ayuda a solventar problemas comunes dentro del sector hotelero tales como la fragmentación, la temporalidad (o cíclico), reducir el apalancamiento, la secularización y la tecnología del hotel.

Por otra parte, otro concepto importante es el capital de marca o también conocido como *brand equity*, en su versión en inglés. Este es un concepto que ha sido objetivo de diversas confusiones al momento de brindar una definición. Debido a que, es objeto de múltiples fuentes de medición y en función de ellas, se elabora una definición diferente como, por ejemplo: basado en el costeo, basado en el valor de mercado, método financiero y basado en el consumidor. Para la presente investigación, se utilizó el modelo de *brand equity* basado en el consumidor como método de medición. Ahora bien, dentro de este método de medición, también se encuentra diversos enfoques dentro del ámbito del marketing avalado por diversos autores, a saber: modelo de Keller, modelo de BrandZ, modelo de Farquhar y modelo de *Brand equity* Ten. Después de la revisión de diversos estudios empíricos que concentren la investigación en el *brand equity*, se evidenció que el modelo más reconocido y recurrente de aplicación era el último señalado, *Brand equity* Ten de Aaker. Este modelo concentra la medición del capital de marca en función de 5 categorías: i) lealtad, ii) calidad percibida, iii) asociación de marca, iv) conciencia de marca y v) comportamiento de mercado. Por ello, este fue el modelo investigado en el presente trabajo.

Posteriormente, después de analizar la definición de *brand equity*, se analiza cómo sus cinco categorías se ven reflejadas dentro de la industria hotelera mundial, explicando en primer lugar el contexto en el que se encuentra. Los hallazgos son que esta industria abarca poco más de 570 millones de dólares estadounidenses en 2017. Dentro de los principales actores de las cadenas hoteleras, se pueden señalar las cadenas de Wyndham Hotel Group, Marriot International y Hilton Worldwide, con 8,976, 6,542 y 5,405 propiedades respectivamente en todo el mundo, siendo así las principales cadenas hoteleras. Si se clasifican las centrales cadenas hoteleras internacionales según su origen, el principal país origen de estas es Estados Unidos, en tanto se han desarrollado una gama multifacética de marcas hoteleras bajo sus cadenas, siendo las más reconocidas: Carlson Choice, Four Seasons, Hyatt, Mariott y Starwood. En segundo lugar, se encuentran las cadenas provenientes de Europa, siendo de los principales actores de cadena Accor y Hilton. Y, en tercer lugar, las cadenas provenientes de Asia, siendo la más reconocida la cadena japonesa Nomura, con su marca adquirida Le Meridien.

La industria de las cadenas hoteleras internacionales se encuentra enmarcada en el diverso sector conocido como HORECA, proveniente de la unión de los términos hotel, restaurante y café. A fin de definir y delimitar a las cadenas hoteleras en particular con respecto al sector hotelero en general, fueron utilizados rasgos distintivos señalados en la literatura contextual, a saber: i) utilización de diversos recursos para ofrecer un único servicio, ii) son la unión de diversos establecimientos hoteleros con un aparato gerencial central, iii) a menudo operan en más de un país, iv) su producto de venta es esencialmente un servicio (elementos intangibles) v) usualmente son fuente de un gran centro financiero de inversión en activos fijos. Ahora bien, dentro de cada cadena hotelera, pueden mostrarse diversas clasificaciones para diversificar el servicio en respuesta de factores de calidad, tipo de cliente y económicos. De las tres clasificaciones, la principal y más utilizada para la segmentación de la oferta es la de escala económica dentro de una cadena hotelera. Así pueden coexistir diversas submarcas bajo una nomenclatura común, la cual usualmente cuenta con clases económicas, mediana escala, nivel medio superior, exclusivo, exclusivo superior y lujo.

Una vez analizado cómo funciona el sector y la importancia de los tres conceptos dentro de este se procedió a formular un modelo que hace referencia a los conceptos en cuestión. Con respecto a la relación entre el *brand equity*, la personalidad de la marca y la intención de compra. Se analizó la relación, en un primer lugar, dentro de industrias diferentes al del sector hotelero en los cuales se encontró, en todos los casos, la relación entre el *brand equity* y la personalidad de marca; la personalidad de la marca y la intención de compra; y la intención de compra y el *brand equity*.

Posteriormente, se desarrolló las mismas relaciones conceptuales, pero esta vez, abordadas a la industria de cadenas hoteleras multinacionales, encontrando que existe una relación entre los conceptos en mención. De esta manera, se pudo enlazar las relaciones por separado y unir las en un solo modelo que es medido con la personalidad de marca, *brand equity* e intención de compra.

Con respecto a la relación entre la personalidad de marca y la intención de compra, se pudo encontrar que mientras mejor esté definida la personalidad de un hotel, su segmentación será mucho mejor y, por lo mismo, obtendrá una mayor intención de compra por parte de sus consumidores. Con respecto a la relación entre el *brand equity* y la intención de compra, se encontró que aquellos hoteles que contaban con una mayor intención de compra poseían un mayor *brand equity*, lo que conlleva a concluir que existe una relación entre estos dos conceptos. Finalmente, con respecto a la relación entre la personalidad de la marca y el *brand equity*, se encontró que aquellos hoteles que contaban con una personalidad propia podían modificar sus

propuestas en base a su consumidor y esta diferenciación conllevaba a un mejor *brand equity*, puesto a que eran preferidos por sus consumidores. De lo expuesto, si mejoramos nuestra personalidad de marca, obtendremos una mejor intención de compra y con ello, un mejor *brand equity*.

En conclusión, aquellos hoteles multinacionales que busquen diferenciarse de sus competidores en un mercado muy competitivo y con consumidores cada vez más demandantes pueden mejorar su capital de marca si consiguen medir su intención de compra y, además, medir su personalidad de marca, ya que, existe una relación entre los tres conceptos previamente mencionados dentro de la industria de las cadenas hoteleras multinacionales.

2. Recomendaciones

De acuerdo con lo investigado, se ha podido desarrollar recomendaciones para la industria de hoteles cadena multinacionales.

De acuerdo con la relación entre la intención de compra y la personalidad de la marca. Aquellos gerentes de marketing que busquen mejorar la intención de compra de un hotel multinacional deberán generar una personalidad única para su empresa. De esta manera podrá diferenciar su hotel de su competencia e incrementar la intención de compra de sus consumidores al estar estos más segmentados.

Con respecto a la relación entre la intención de compra y el *brand equity*, se recomienda que los hoteles multinacionales midan siempre estos dos conceptos cuantitativamente. Debido a que, ambos están relacionados, es decir, si uno incrementa, el otro también lo hará y viceversa.

En lo que respecta a futuras investigaciones, existe la necesidad de contar con un trabajo de campo para validar la información secundaria presentada. Este proceso no solo enriquecería la presente investigación sustancialmente, sino también brindaría nuevos conocimientos en lo que respecta a la industria hotelera multinacional.

Finalmente, el modelo presentado en esta investigación, es decir, la relación entre los tres conceptos (*brand equity*, personalidad de marca e intención de compra), deberá ser estudiado en un contexto local, con previa adaptación al contexto y validado por expertos en el tema. El hecho de realizar un trabajo de campo en territorio nacional permitirá validar el modelo lo postulado en la presente investigación.

REFERENCIAS

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. (2ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Aaker, D. (1996). Measuring *Brand equity* Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/41165845>
- Aaker, J.L. (1997). Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research*, 34, (3), 347-356.
- Aaker, J., Fournier, S. y Brasel, A. (2004). When good brand so bad. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 1-16.
- Aaker, D. y Álvarez del Blanco, R. (2012). La relevancia de la marca: el mejor camino para el crecimiento real y la ejemplaridad. *Harvard Deusto Business Review*, 212, 56-65. Recuperado de <https://goo.gl/53F84L>
- ABC (2017) *Marriot se convierte en la primera Hotelera del mundo tras la compra de Starwood*. Recuperado de https://www.abc.es/economia/abci-marriott-convierte-primera-hotelera-mundo-tras-compra-starwood-201511182140_noticia.html
- Acuña Edgar (2008). *Análisis de regresión*. Departamento de Matemáticas Universidad de Puerto Rico. Recuperado de http://cmap.upb.edu.co/rid=1236389324046_914980216_2868/Tema1.Analisis.Regresion.Lineal1.pdf
- Ajzen, I. y Driver, B.L. (1992), Application of the theory of planned behaviour to leisure choice, *Journal of Leisure Research*, 24, 207-24.
- Álvarez Ortiz, C. y Harris, J. (2002). Assessing the structure of brand personality among global and local Mexican brands. AMA Summer Educators Conference. San Diego, Estados Unidos.
- American Marketing Association (AMA). (1995). *Dictionary of Marketing terms* (2ª ed.). Virginia: NTC Business Books
- American Marketing Association (AMA). (s.f). *AMA Dictionary*. Recuperado de <https://marketing-dictionary.org/b/brand/>.
- American Hotel & Lodging Association (2010). *The 2010 Lodging Industry Profile*. Recuperado de www.ahla.com/content.aspx?id30505.
- Avis, Mark (2011). "Brand Personality Factor Based Models: A Critical Review". *Australasian Marketing Journal (AMJ)* 20, (1), 89-96.
- Azoulay, A y Kapferer, J.N. (2003). ¿Do brand personality scales really measure brand personality? *Journal of Brand Management*. Recuperado de [11.10.1057/palgrave.bm.2540162](https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540162).

- Backwell, R., Miniard, P. y Engel, J. (2002). *Comportamiento del consumidor* (9ª ed.). México D.F.: International Thompson Editores.
- Barrows, C. W., Powers, T. F., y Powers, T. F. (2012). *Introduction to management in the hospitality industry*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.
- Bhat, S. y Reddy, S. (1998). Symbolic and functional positioning of brands. *Journal of Consumer Marketing*, 15(1), 32-43.
- Blackwell, R., Miniard, P. and Engel, J. (2001), *Consumer Behavior* (9ª ed.). Orlando, Florida.
- Bagozzi, R.P. and Dholakia, U.M. (2006), Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities, *International Journal of Research in Marketing*, 23, 45-61.
- Bailey, Rob I. & Schechter, A. (1994). The corporation as brand: an identity dilemma. *Chief Executive*, 98, 42-45
- Bailey, Rob & Stephen Ball (2006) An exploration of the meanings of hotel *brand equity*, *The Service Industries Journal*, 26, (1), 15-38. Recuperado de 10.1080/02642060500358761
- Barrenechea, D. y Cruzado, A. (2017). Impacto de la gestión de las necesidades operativas de fondos en el valor de la empresa: análisis del sector minero peruano entre 2005 y 2016 (Tesis de pregrado para obtener el título de licenciado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/10358>
- Berenguer, G. y Cervera, A. (2006). Influencias del postmodernismo en marketing y comportamiento del consumidor: ¿El fin de la era del marketing? *Revista española de investigación de marketing*, 10 (17), 7-26.
- Biel, A. (1993). Converting image into equity. *Brand Advertising*, Hillsdale, 67-82.
- Biggar, J. y Selame, E. (1992). Building brand assets. *Chief Executive*, 78, 36-39.
- Boo, S, Busser J. y Baloglu, S. (2009) A model of consumer-based *brand equity* and its application to multiple destinations. *Tourism Management* 30(2): 219–231.
- Brotherton, B. (2003). The International Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*. Oxford, 230. Recuperado de 23. 566–568. 10.1016/j.ijhm.2004.08.004.
- Bosnjak, M., Bochmann, V., y Hufschmidt, T. (2007). Dimensions of brand personality attributions: A person-centric approach in the German cultural context. *Social Behavior and Personality. An international journal*, 35, 303-316.
- Bowman, C., y Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British journal of management*, 11(1), 1-15.
- Bui, M., Krishen, A.S. and Bates, K. (2011), Modeling regret effects on consumer post-purchase decisions, *European Journal of Marketing*, 45, (7/8), 1068-1090.

- Burges, C., Hampton, A., Price, L., y Roper, A. (1995). International hotel groups: What makes them successful? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3), 74–80.
- C. Compton (2010), Luxury Brand Stays True to its Roots, *The Prague Post*. Recuperado de www.praguepost.com/business/5053-luxury-brand-stays-true-to-its-roots.html
- CANATUR (14 de junio de 2019) *Grupo Wiese concretó la compra de los Hoteles Selina*. *Portal del Turismo*. Recuperado de <https://portaldeturismo.pe/noticia/grupo-wiese-concreto-la-compra-de-los-hoteles-de-selina/>
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., y Bermúdez, J. (2001). Studies of the big five questionnaire. En B. de Raad y M. Perugini. *Big five assessment* (pp. 109-124). Ashland, OH, US: Hogrefe & Huber Publishers.
- Cobb, C. J., Walgren, C. A. R. y Donthu, N. (1995) *Brand equity*, Brand Preference, and Purchase Intent. *Journal of Advertising*, 24, 3, 25-40. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/4188979>
- Cooper, J. (2007), *Cognitive Dissonance: Fifty Years of a Classic Theory*, London: Sage.
- Costa, Paul & McCrae, P.R. (1992). Neo PI-R professional manual. *Psychological Assessment Resources*, vl. 396.
- Costa, P. T. & McCrae, P.R. (1997). Stability and change in personality assessment: The revised NEO personality inventory in year 2000. *Journal of Personality Assessment*, 68(1), 86-94.
- Cui, Y. (2019). The presentation of brand personality in English Chinese brand name translation. *International Journal of Market Research*, 61(1), 33-49.
- Cunill, O. M. (2006). Growth strategies of hotel chains: Best business practices by leading companies. New York, NY: The Haworth Press.
- Drawbaugh, K. (2001). Brands in the balance: meeting the challenges to commercial identity. London: Reuters.
- Datta, H., Ailawadi, K. L., y Heerde, V. H. J. (2017). How Well Does Consumer Based *Brand Equity* Align with Sales-Based *Brand equity* and Marketing Mix Response? *Journal of Marketing*, 81(3), 1–20. Recuperado de <https://doi.org/10.1509/jm.15.0340>
- De Chernatony, L. (1993a). Categorizing brands: evolutionary processes underpinned by two key dimensions. *Journal of Marketing Management*, 9, 173-188.
- De Chernatony, L. (1993). The seven building blocks of brands. *Management Today*, 6648
- De Chernatony, L. y McWilliam, G. (1989). The strategic implications of clarifying how marketers interpret brands. *Journal of Marketing Management*, 5, 153-171.

- Diamantopoulos, A., Smith, G. y Grime, I. (2005), The impact of brand extensions on brand personality: experimental evidence, *European Journal of Marketing*, 39, 1/2, 129-149. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/03090560510572052>
- Diario Gestión (22 de abril de 2019) LVMH concreta compra del grupo hotelero Belmond por US\$ 3,200 millones. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/lvmh-concreta-compra-grupo-hotelero-belmond-us-3-200-millones-264758-noticia/>
- Digman, J. (1990). Personality structure: emergence of the five-factor model. *Annual Review Psychology*, 41(1), 417-440.
- Dubois, B. and Paternault, C. (1995), Observations – understanding the world of international luxury brands: the dream formula, *Journal of Advertising Research*, 35, (4), 69-76.
- Ekinci, Yuksel & Hosany, Sameer. (2006). Destination Personality: An Application of Brand Personality to Tourism Destinations. *Journal of Travel Research*, 45. Recuperado de 10.1177/0047287506291603.
- Escobar Naranjo, Silvio. (2000). La equidad de marca "*brand equity*" una estrategia para crear y agregar valor. *Estudios gerenciales*, 16(75), 35-41. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000200003&lng=en&tlng=en.
- Farquhar, P. (1989). Managing *Brand equity*. *Marketing Research*, 1(3), 24-33
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975), Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research, *Addison-Wesley*, Reading, Massachusetts.
- Fitzsimons, G. J., y Morwitz, V. G. (1996). The effect of measuring intent on brand-level purchase behavior. *Journal of Consumer Research*, 23(1), 1-11.
- Forero, M. y Duque, E. (2014). Evolución y caracterización de los modelos de *Brand equity*. *Suma de Negocios* 5, (12), 158-168. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700382>
- Fournier, S. (1994). A Consumer-Brand Relationship Framework for Strategic. (Tesis doctoral). *University of Florida, Florida*
- Freling, Traci y Crosno, Jody & Henard, David. (2011). Brand personality appeal: Conceptualization and empirical validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Recuperado de 39. 392-406. 10.1007/s11747-010-0208-3.
- Garolera, J. (1997). Aspectos distintivos del *Brand equity* en marcas percibidas como locales y como globales (Tesis Doctoral). IESE. Universidad de Navarra, Barcelona, España. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0331.pdf>

- Geuens, M., Weijters, B., & De Wulf, K. (2009). A new measure of brand personality. *International Journal of Research in Marketing*, 26(2), 97-107.
- Grossman, G. (1994). Carefully crafted identity can build *brand equity*. *Public Relations Journal*, 50, 18-21
- Lattin, Gerald W. (1998) The Lodging and Food Service Industry. Educational Institute of the American Hotel and Lodging Association. (4). Estados Unidos
- Look, S (18 de junio de 2019). Hotel industry - Statistics & Facts (blog). Recuperado de <https://www.statista.com/topics/1102/hotels/>
- Haigood, T. (1999). The brand personality effect: an empirical investigation, *American Marketing Association*. Conference Proceedings, 149-150.
- Havas Media Group (S/f). *Meaningful brands* (blog). Recuperado de <https://www.meaningful-brands.com/en>
- Hennessey, Sean (2000) Can Boutique Hotels Be Branded Without Losing Uniqueness? *Hotel & Motel Management*; 10/16/2000, Vol. 215 Issue 18, p10
- Hilton hotels & resorts. (2019). *2018 Annual Report*. Recuperado de <http://www.corporatereport.com/hilton/2018/ar/>
- HOGG, M., ASKEGAARD, S., BAMOSSY, G., y SOLOMON, M. (2006). Consumer behavior: a European perspective. *Prentice Hall* (3). Recuperado de <http://www.books.mec.biz>
- Holloway, J. C. (1994). The hospitality sector: Accommodation and catering services. Em J. C. Holloway (Ed.), *The business of tourism* (4ª ed., pp. 117–129). London: Pitman.
- Hospitality Research Group, PKF Consulting (2009) Trends in the Hotel Industry, Boston: PKF.
- Hotel Analyst (2019). *The Global Hotel Report 2020*. Recuperado de <https://hotelanalyst.co.uk/wp-content/uploads/sites/2/2019/11/The-Global-Hotel-Report-sample-pages.pdf>
- Howard, J.A. and Sheth, J.N. (1969), *The Theory of Buyer Behaviour*, Wiley, New York, NY
- Howard, P. J. y Howard, J. M. (2001). *The owner's manual for personality at work. How the big five personality traits affect performance, communication, teamwork, leadership, and sales*. Atlanta, GA: Bard Press.
- Instituto Nacional de Consumo. (2010). *Las tendencias del consumo y consumidor en el S. XXI.22*. Recuperado de <http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/consumo/estudios/tendenciasConsumidorSXXI.pdf>
- Ismail, Ahmed (1999). Hotel Sales and Operation. Albany, NY: Delmar.

- Intercontinental hotels group plc. (2019). *Annual Report and Form 20-F 2018*. Recuperado de https://www.ihgplc.com/-/media/ihg/annualreports/2018/online-ar-page-downloads/ihg_2018ar.pdf?la=en&hash=CCBA9704737C4A9149BD1DA027AA1782
- International Organization for Standardization (2019). *Brand Evaluation — Principles and Fundamentals*. Recuperado de <https://www.iso.org/standard/68786.html>
- Ivanov, S., y Zhechev, V. (2011). *Hotel marketing*. Varna, Bulgaria: Zangador.
- Ivanova, Maya y Ivanov, Stanislav. (2015). The Nature of Hotel Chains: An Integrative Framework. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. Recuperado de 16. 122-142. 10.1080/15256480.2015.1023639.
- John, O., Angleitner, A., Ostendorf, F., 1988. The lexical approach to personality: A historical review of trait taxonomic research. *European Journal of Personality* 2 (3), 171–203
- Jones, M.A., Mothersbaugh, D.L. y Beatty, S.E. (2000), Switching barriers and repurchase intentions in services, *Journal of Retailing*, 76, (2), 259-274.
- Juster, F.T. (1966), Consumer Buying Intentions and Purchase Probability: An Experiment in Survey Design, *Journal of the American Statistical Association*, 61, 658-96.
- Kapferer, J. (1992). *Strategic brand management*. London: Kogan Page.
- Kapferer, J. (1997) *Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand equity* London Term, 2^{da} ed, London: Kogan Page.
- Katalin Cser y Azuma Ohuchi (2008) World Practices of Hotel Classification Systems, Asia Pacific *Journal of Tourism Research*. Recuperado de 13:4, 379-398, DOI: 10.1080/10941660802420960.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based *Brand equity*. *American Marketing Association* 57(1) pp. 1-22. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/1252054>
- Keller, K. (1998) *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Keller, K. (2003). Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29, 595-600.
- King, S. (1970). *What is a brand?* London: J. Walter Thompson Company Limited.
- Kim, H. B., y Kim, W. G. (2005). The relationship between *brand equity* and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism management*, 26(4), 549-560.
- Koebel, M. N., y Ladwein, R. (1999). L'échelle de personnalité de la marque de Jennifer Aaker: Adaptation au contexte français. *Décisions Marketing*, (16), 81-88. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/40592670>

- Komodromou, M. (2013). Hotel chains: rapidly growing and diversifying. *Tourism Review Online Magazine*, 26a ed, 1. Recuperado de <https://www.tourism-review.com/travel-tourism-magazine-worlds-hotel-chains-growing-rapidly-article1994>
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. México D.F: Pearson Educación de México.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. (6ª ed). Pearson Educación. Mexico. Recuperado de: <https://n9.cl/sqwc>
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2006). *Fundamentos de marketing* (11a ed.). México: *Person Educación de México SA*.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11a ed). En P. Kotler, *Fundamentos de Marketing*. México: *Pearson Educación de México*. 17.
- Kotler, P. (2010). *Winning through Brand Building and Differentiation*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Kuo, Y.F, Wu, C.M. & Deng, W.J. (2009), The relationships among service quality, perceived value, customer satisfaction, and post-purchase intention in mobile value-added services, *Computers in Human Behavior*, 25, 887-896.
- Kuo, Y.F. y Wu, C.M. (2012), Satisfaction and post-purchase intentions with service recovery of online shopping websites: perspectives on perceived justice and emotions, *International Journal of Information and Management*, 32, 127-138.
- Lake, L. (2009). *Consumer behavior for dummies*. John Wiley & Sons
- Larsen, R. y Buss, D. (2005). *Psicología de la personalidad. Dominios del conocimiento sobre la naturaleza humana* (2ª Ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Li, X., Yen, C.-L. Alan, y Uysal, M. (2014). Differentiating with brand personality in economy hotel segment. *Journal of Vacation Marketing*, 20(4), 323–333. Recuperado de 10.1177/1356766714527965
- Lin, L.Y. (2010). The relationship of consumer personality trait, brand personality and brand loyalty: an empirical study of toys and video games buyers. *Journal of Product & Brand Management* 19 (1), 4–17.
- Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2ª Ed.). México D.F.: International Thomson Editores.
- MacDonald, J.B. y Smith, K. (2004), The effects of technology-mediated communication on industrial buyer behavior, *Industrial Marketing Management*, 33, 107-116.
- Maehle, Natalia y Supphellen, Magne. (2011). In search of the sources of brand personality. *International Journal of Market Research*. Recuperado de 53. 95. 10.2501/IJMR-53-1-095-114.

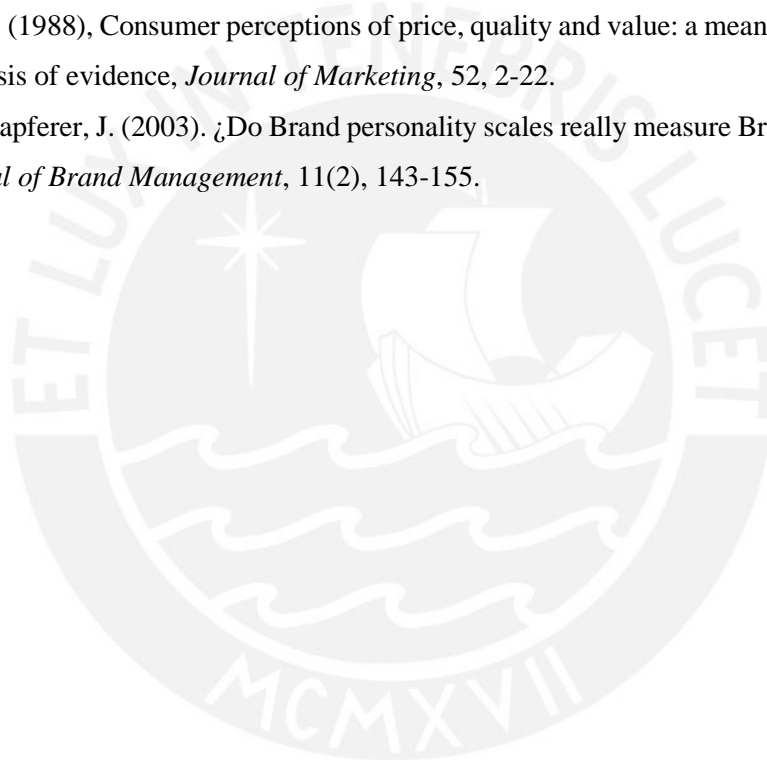
- Mandelbaum y G. Lerner (2009). Hotel Spas: Therapy for Tough Times, *AH&LA Knowledge Base*, Recuperado de ahlaradio.hsynidicate.com/news/4040529.html.
- Manohar U. Kalwani y Alvin J. Silk (1982). *Marketing Science*. 1, 3, 243-286.
- Marriott international Inc. (2019). 2018 *Annual Report*. Recuperado de <https://marriott.gcs-web.com/static-files/8799734e-b9e0-4e53-b194-7bd24a381118>
- Martínez, E., Montaner, T., y Pina, J. (2005). Una escala de medición de la imagen de marca aplicada a la estrategia de extensión de marca. En *Congresso Internazionale Le Tendenze del Marketing, Università Ca Foscari Venecia y l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris-EAP*
- Maxham, J.G. y Netemeyer, R.G. (2002), Modeling customer perceptions of complaint handling: the effects of perceived justice on complainant attitudes and intentions, *Journal of Retailing*, 78, 239-252.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019). *Sistema de información estadística de turismo*. Lima. Ministerio de comercio exterior de turismo del Perú. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). *Medición Económica del Turismo*. 24. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015) *Ingreso de divisas por turismo*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/INGRESO_DE_DIVISAS_MINCETUR_BCRP.pdf
- Millward Brown (2019) *Modelo BrandZ*. Recuperado de <http://www.millwardbrown.com/subsites/spain/compartimos-conocimiento/brandz>
- Morwitz, V.G. y Schmittlein, D. (1992) Using segmentation to improve sales forecasts based on purchase intent: which intenders actually buy? *Journal of Marketing Research*, 29, 391–405.
- Morwitz, V.G., Steckel, J. y Gupta, A. (1996) *When Do Purchase Intentions Predict Sales? Working Paper, Stern School of Business, New York University, New York*.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574–583. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/h0040291>
- O'Malley, D. (1991). Brands mean business. *Accountancy*, 107, 107-108.

- Pando, Caroline (2017). *Evaluación de la competitividad de hoteles peruanos de 3 estrellas Peruginifrente a cadenas hoteleras en Lima*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3099/1/2017_Pando-Solano.pdf
- Pappu, R., Cooksey, R. W., y Quester, P. G. (2005). Consumer based *brand equity*: improving the measurement – empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 143–154. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/10610420510601012>
- Pereyra, R., Quesada, P., y Ramos, R. (2017). Análisis del valor de la marca M. bö bajo el modelo del valor capital de marca basado en el cliente de Kevin Keller en Lima Metropolitana. (Tesis de pregrado para obtener el título de licenciado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9895/PERYRA_QUESADA_RAMOS_ANALISIS_DEL_VALOR_DE_LA_MARCA_M_BO_BAJO_EL_MODELO_DEL_VALOR_CAPITAL_DE_MARCA_BASADO_EN_EL_CLIENTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Perugini, M. y Bagozzi, R.P. (2001), The role of desires and anticipated emotions in goal-directed behaviors: broadening and deepening the theory of planned behavior, *British Journal of Social Psychology*, Vol. 40, pp. 79-98.
- Pierre, C., Morwitz, V.G. y Reinartz, W.J. (2005), “Do intentions really predict behavior? Self-generated validity effects in survey research”, *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 2, pp. 1-14.
- Pirela, J., Villavicencio, H. y Saavedra, J. (2004). Dimensiones de personalidad de marca. Estudio exploratorio en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 10 (3), 430-440.
- Plummer, J. T. (1985). Brand personality: A strategic concept for multinational advertising. *Marketing educators' conference*, 1-31. New York: Young & Rubicam
- Plummer, Joseph (2000). How personality makes a difference. *Journal of Advertising Research. Advertising Research Foundation*. 24, (6), 27-31.
- Pricewaterhouse Coopers Perú. (2015). *PwC Perú Presentación*. 1, 32. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/pwc-ceo-survey-peru-2015.pdf>.
- Quispe, D, Corman, A y Velazques, R (2018). *Influencia de la motivación en el desarrollo de capacidades gerenciales de las sucesoras en empresas familiares* (tesis de pregrado para obtener título de licenciado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12066/Quispe%20Ja>

- cha_Corman%20Paz_Velasquez%20Yauri_Influencia_motivaci%c3%b3n_desarrollo1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Restrepo, L. F., y González, J. (2007). From pearson to Spearman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20(2), 183-192. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-06902007000200010
- Roldan, Nicole (s.f). *Definiciones de El Capital*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/capital.html>
- Ruggia, J. (1999), Letting the Jungle in on Five-Star Luxury, *Travel Agent*, October 25, 1999.
- Sadler, P. G., y Archer, B. H. (1975). The economic impact of tourism in developing countries. *Annals of Tourism Research*, 3(1), 15–32. Recuperado de 10.1016/0160-7383(75)90015-8
- Schlesinger, M. y Cervera, A. (2007). Personalidad de marca en el ámbito de los servicios: aplicación a las compañías aéreas. Valencia: Universidad de Valencia.
- Schlesinger, M. y Cervera, A. (2008). Estudio comparativo entre personalidad de marca ideal vs. percibida: aplicación a las compañías aéreas. *Innovar*, 18(31), 61-67. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81803107.pdf>.
- Schlosser, A.E., White, T.B. y Lloyd, S.M. (2006), Converting web site visitors into buyers: how web site investment increases consumer trusting beliefs and online purchase intentions, *Journal of Marketing*, 70, 133-48.
- Seetharaman, A., Mohd N., Zainal, A. y Gunalan, S. (2001). A conceptual study on Brand valuation. *Journal of Product & Brand Management*, 10(4), 243-256.
- Siguaw, J. A., Mattila, A., y Austin, J. R. (1999). The brand-personality scale: An application for restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 48-55.
- Sirgy, J. (1982). Self-concept in consumer behaviour: a critical review. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 287-300.
- Smith, J. Walker (1991), Thinking About *Brand equity* and the Analysis of Customer Transaction. *Managing Brand equity: A Conference Summary. Marketing Science Institute*, (91), 17-18.
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. y Hogg, M.K. (2006), *Consumer Behaviour: A European Perspective*, 3ª ed., Prentice-Hall: Harlow
- Stern, Barbara (2006). What does brand mean? Historical analysis method and construct definition. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*. 34, (2), -223.

- Su, J., y Tong, X. (2015) Brand personality and *brand equity*: Evidence from sportwear industry. *Journal of product and brand management*, 24 (2), 124-133. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2014-0482>
- Sung, Y. y Tinkham, S. (2005). Brand personality structures in the United States and Korea: common and culture-specific factors. *Journal of Consumer Psychology*, 15(4), 334-350.
- Supphellen, M. y Gronhaug. 2003. Building Foreign Brand Personality in Russia. *International Journal of Advertising* 22, (2): 203-226.
- Sweeney, J. y Brandon, C. (2006). Brand personality: exploring the potential to move from factor analytical to circumplex models. *Psychology & Marketing*, 23(8), 639-663.
- Tran, X., Dauchez, C., y Szemik, A.-M. (2013). Hotel brand personality and brand quality. *Journal of Vacation Marketing*, 19(4), 329–341. Recuperado de [10.1177/1356766713481218](https://doi.org/10.1177/1356766713481218)
- Todd, G., y Mather, S. (2001). The structure of the hotel industry in Europe. *New Europe and the Hotel Industry, PriceWaterhouseCoopers Hospitality and Leisure Research, London*, 16-26
- Tsiotsou, R. (2005). The role of perceived product quality and overall satisfaction on purchase intentions. *International Journal of Consumer Studies*, 30, 2, 207–217.
- Varela, J. C. S., de la Paz Toldos-Romero, M., y Orozco-Gomez, M. M. (2015). Brand personality and purchase intention. *European Business Review*
- Vine, P. (1981). Hotel classification — art or science? *International Journal of Tourism Management*, 2(1), 18–29. Recuperado de [10.1016/0143-2516\(81\)90014-1](https://doi.org/10.1016/0143-2516(81)90014-1).
- Virla, Milton Quero (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*. 12, (2), 248-252.
- Wang, X., y Yang, Z (2010). The effect of brand credibility on consumer's brand purchase intention in emerging economies: The moderating role of brand awareness and brand image. *Journal of global marketing*, 23(3), 177-188
- Wee, T. (2004). Extending human personality to brands: the stability factor. *Brand Management*, 11(4), 314-330.
- Weinstein, J. (2019). *Special Report 325 Hotels*. Recuperado de <http://hotelsmag.com/>
- Whyndham hotels & resorts (2018). *Annual Report and Form 10K*. Recuperado de http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_WYND_2018.pdf

- Wierenga, B., y Van der Lans, R. (Eds.). (2008). *Handbook of marketing decision models* (121).
New York: Springer
- Wilkie, W.L. (1994), *Consumer Behavior*, Wiley: New York, NY.
- World Tourism Organization (2018), *Yearbook of Tourism Statistics*, Data 2012 – 2016, 2018
Edition, UNWTO: Madrid, Recuperado de <https://doi.org/10.18111/9789284419531>.
- Wu, P.C.S., Yeh, G.Y.-Y. y Hsiao, C.-R. (2011), The effect of store image and service quality on
brand image and purchase intention for private label brands, *Australasian Marketing
Journal*, 19, (1), 30-39.
- Yoo, B. and Lee, S-H. (2009), ¿Buy genuine luxury fashion products or counterfeits? *Advances
in Consumer Research*, 36, 280-6.
- Zeithaml, V.A. (1988), Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and
synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, 52, 2-22.
- Zoulay, A. y Kapferer, J. (2003). ¿Do Brand personality scales really measure Brand personality?
Journal of Brand Management, 11(2), 143-155.



ANEXO A: Turismo y las exportaciones no tradicionales

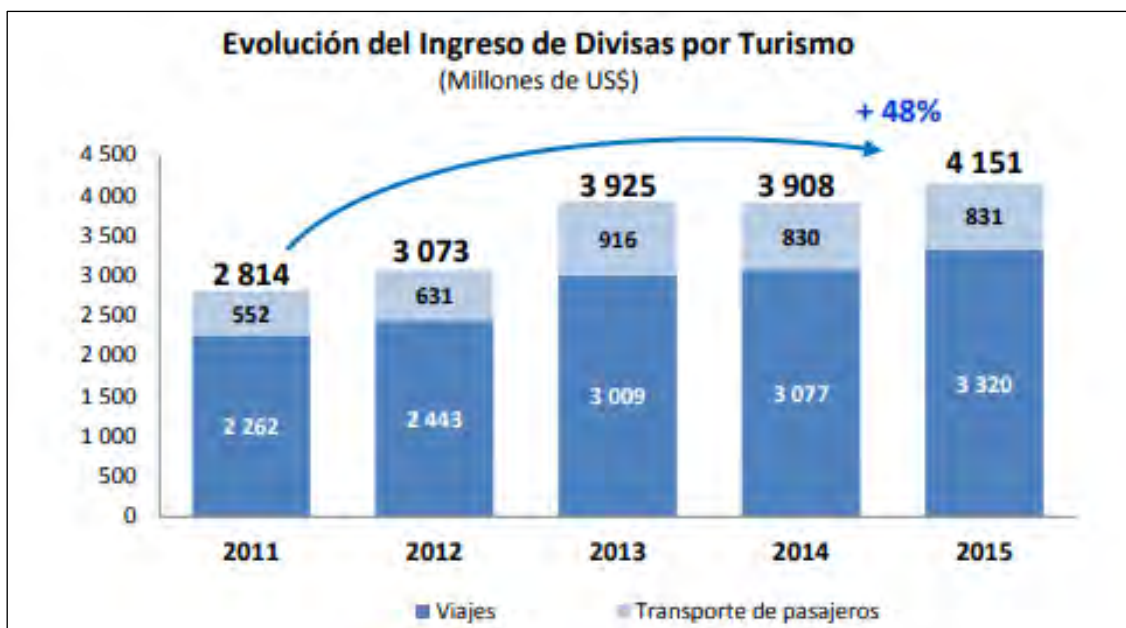
Figura A1: Turismo y las exportaciones no tradicionales



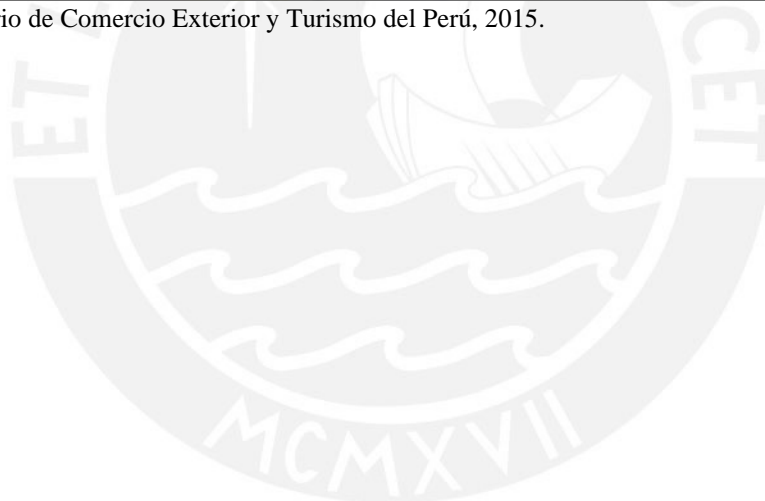
Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2015.

ANEXO B: Evolución del ingreso de divisas por turismo

Figura B1: Evolución del ingreso de divisas por turismo

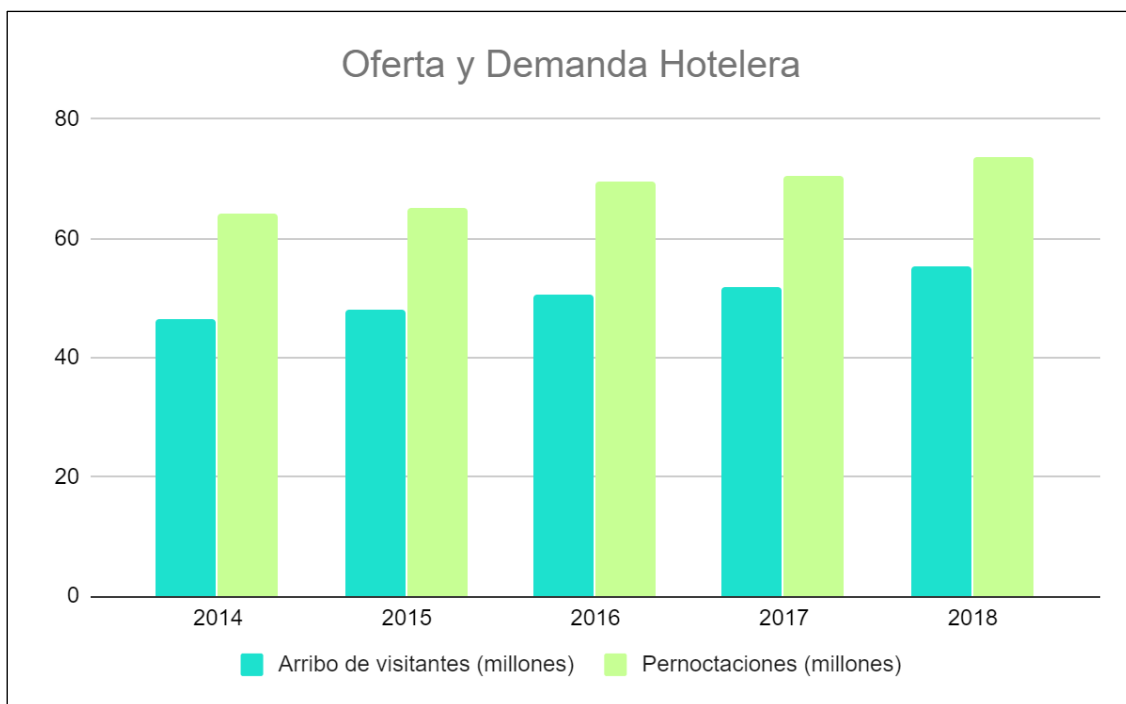


Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2015.

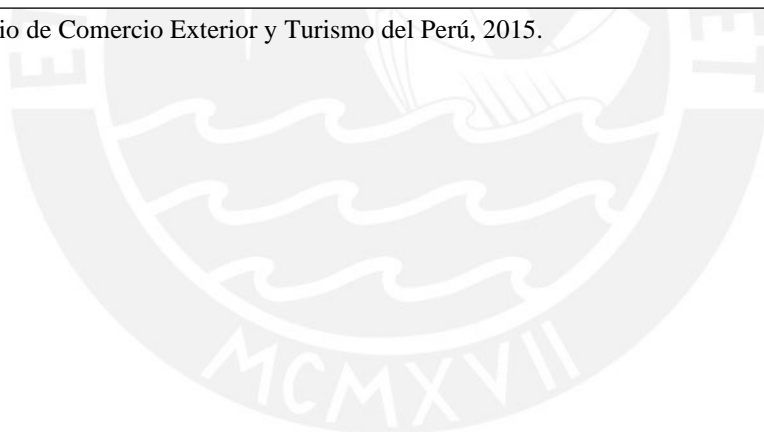


ANEXO C: Oferta y demanda hotelera

Figura C1: Oferta y demanda hotelera

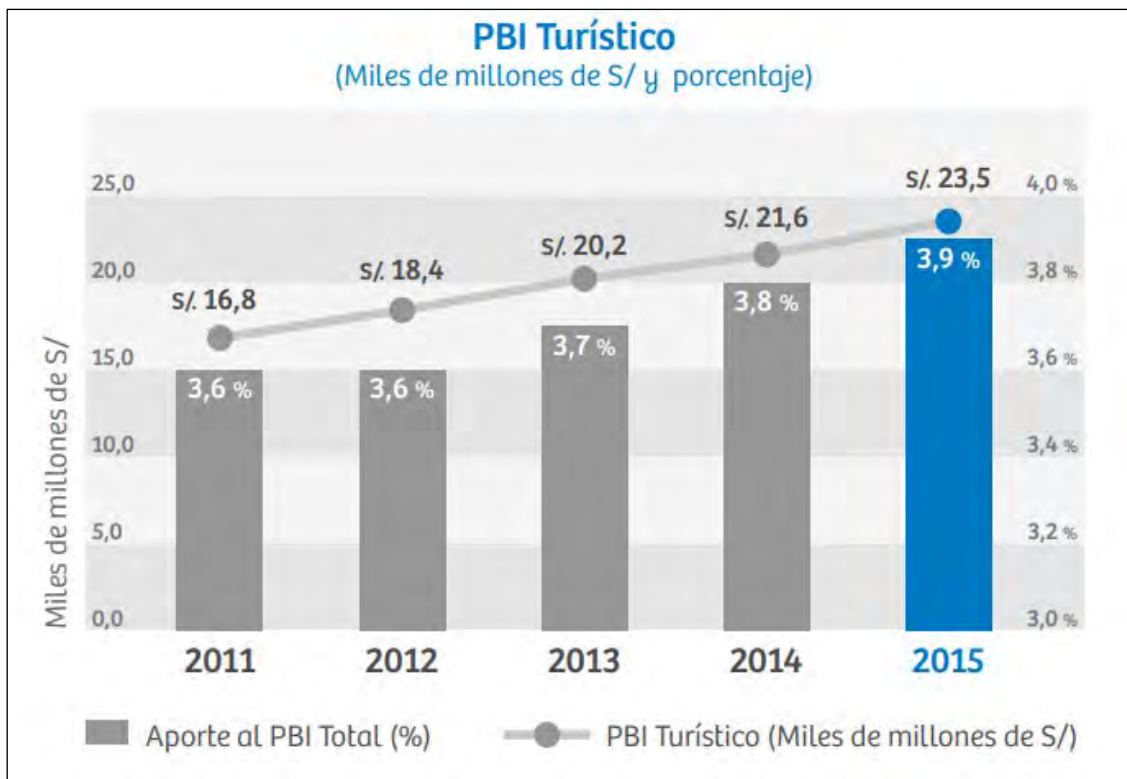


Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2015.



ANEXO D: Producto bruto interno del turismo

Figura D1: Producto bruto interno del turismo



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2015.

ANEXO E: Lista de las 325 cadenas más grandes (2019)

Figura E1: Lista de las 325 cadenas más grandes

2018 rank	2017 rank	Company	Location	2018 Rooms	2018 Hotels	2017 Rooms	2017 Hotels
1	1	Marriott International	Bethesda, Maryland USA	1,317,368	6,906	1,195,141	6,333
2	5	Jin Jiang International Holdings Co. Ltd.	Shanghai, China	941,794	8,715	680,111	6,794
3	2	Hilton	McLean, Virginia USA	912,960	5,685	856,113	5,284
4	3	InterContinental Hotels Group	Denham, England	836,541	5,603	798,075	5,348
5	4	Wyndham Hotels & Resorts	Parsippany, New Jersey USA	809,900	9,200	753,161	8,643
6	6	AccorHotels	Paris, France	783,806	4,780	616,181	4,283
7	7	Choice Hotels International	Rockville, Maryland USA	569,108	7,021	521,335	6,815
8	-	Oyo Hotels & Homes	Gurugram, India	515,144	17,344	-	-
9	9	Huazhu Group Ltd. (formerly China Lodging Group)	Shanghai, China	422,747	4,230	379,675	3,746
10	8	BTG Hotels Group Co.	Beijing, China	397,561	4,049	384,743	3,712
11	10	Best Western Hotels & Resorts	Phoenix, Arizona USA	295,849	3,618	260,015	3,324
12	12	GreenTree Hospitality Group	Shanghai, China	221,529	2,757	190,807	2,289
13	11	Hyatt Hotels Corp.	Chicago, Illinois USA	208,297	852	204,485	779
14	15	Dossen International Group	Guangzhou, China	199,042	2,247	105,951	1,087
15	14	G6 Hospitality	Carrollton, Texas USA	123,162	1,422	124,739	1,417
16	19	Qingdao Sunmei Group Co.	Qingdao, China	121,483	2,352	91,706	1,697
17	21	Aimbridge Hospitality	Plano, Texas USA	102,786	834	87,971	706
18	17	Magnuson Worldwide	Spokane, Washington USA	94,386	1,119	103,306	1,274
19	26	RLH Corp.	Spokane, Washington USA	85,700	1,327	64,308	984
20	18	Meliá Hotels International	Palma de Mallorca, Spain	83,253	329	96,956	382
21	16	Westmont Hospitality Group	Houston, Texas USA	82,617	731	105,000	507
22	22	Interstate Hotels & Resorts	Arlington, Virginia USA	80,172	481	67,958	390
23	68	Minor International	Bangkok, Thailand	75,219	513	20,209	158
24	24	Whitbread	Dunstable, England	74,624	793	71,282	770
25	23	New Century Hotels & Resorts	Hangzhou, China	72,642	330	71,665	292
26	25	Extended Stay Hotels	Charlotte, North Carolina USA	69,002	627	66,100	599
27	30	APA Group	Tokyo, Japan	65,538	434	53,168	355
28	28	Toyoko Inn Co.	Tokyo, Japan	60,508	288	57,010	274
29	33	Red Roof	New Albany, Ohio USA	58,319	627	48,508	528
30	48	The Ascott Ltd.	Singapore	56,594	433	31,285	306
31	29	Barcelo Hotel Group	Palma de Mallorca, Spain	55,670	251	53,668	244
32	31	Scandic Hotels	Stockholm, Sweden	51,693	268	49,983	262
33	32	MGM Resorts International	Las Vegas, Nevada USA	48,968	28	49,000	27
34	42	Zhuyou Hotel Group	Hangzhou, China	47,190	788	38,580	583
35	34	Club Med	Paris, France	47,141	69	46,708	69
36	38	Travelodge Hotels	Thame, England	43,421	578	40,000	562
37	37	Shangri-La Group	Hong Kong, China	42,383	101	42,600	103
38	35	Riu Hotels & Resorts	Palma de Mallorca, Spain	42,155	93	44,226	98
39	41	Millennium & Copthorne Hotels	London, England	40,323	139	39,402	136
40	40	Caesars Entertainment Corp.	Las Vegas, Nevada USA	39,960	32	39,680	32
41	36	Walt Disney Co.	Burbank, California USA	39,652	38	43,121	52
42	-	Wanda Hotels & Resorts	Beijing, China	38,035	154	-	-
43	50	HK CTS Hotels Co.	Beijing, China	37,672	150	30,225	138
44	-	Thomas Cook Group	London, England	37,584	186	-	-
45	39	Highgate	New York, New York USA	37,307	123	39,940	132
46	44	Iberostar Hotels & Resorts	Palma de Mallorca, Spain	37,100	124	37,100	110
47	43	Jinling Hotels & Resorts Corp.	Nanjing, China	36,297	135	37,314	136
48	-	Barony Hotels & Resorts Worldwide	London, England	33,730	157	-	-
49	45	Nordic Choice Hotels	Oslo, Norway	33,406	188	32,722	190
50	46	Fattal International Hotels & Resorts	Tel Aviv, Israel	33,000	173	31,935	170

Figura E1: Lista de las 325 cadenas más grandes (continuación)

2018 rank	2017 rank	Company	Location	2018 Rooms	2018 Hotels	2017 Rooms	2017 Hotels
51	52	Narada Hotel Group	Hangzhou, China	32,331	142	28,423	109
52	47	Pandox	Stockholm, Sweden	32,268	144	31,613	143
53	51	WoodSpring Hotels	Wichita, Kansas USA	28,500	240	28,500	240
54	55	Crescent Hotels & Resorts	Fairfax, Virginia USA	28,137	103	24,255	94
55	53	Grupo Posadas	Mexico City, Mexico	27,491	175	25,608	162
56	54	Grupo de Turismo Gaviota	Havana, Cuba	26,752	62	24,885	57
57	58	Pyramid Hotel Group	Boston, Massachusetts USA	26,125	120	23,112	92
58	104	Swiss-Belhotel International	Hong Kong, China	25,753	139	13,226	80
59	83	Argyle Metro Hotel Group	Sydney, Australia	24,730	131	17,847	92
60	56	InTown Suites	Atlanta, Georgia USA	24,566	191	24,154	189
61	65	Country Garden Phoenix International Hotels Management Co.	Foshan City, China	24,329	73	20,585	64
62	57	Frasers Hospitality	Singapore	23,600	148	23,600	148
63	59	Hotel Okura Co.	Tokyo, Japan	22,650	73	22,650	73
64	60	Mantra Group	Surfers Paradise, Australia	22,100	137	22,101	137
65	62	Drury Hotels Co.	St. Louis, Missouri USA	21,626	138	21,233	136
66	63	Deutsche Hospitality	Frankfurt am Main, Germany	21,623	105	21,210	103
67	-	Atrium Hospitality	Alpharetta, Georgia USA	21,595	82	-	-
68	81	Las Vegas Sands Corp.	Las Vegas, Nevada USA	21,160	10	17,881	8
69	64	Omni Hotels & Resorts	Dallas, Texas USA	21,000	60	21,000	60
70	74	Island Hospitality Management	West Palm Beach, Florida USA	20,878	177	19,251	166
71	70	Kempinski Hotels	Geneva, Switzerland	20,775	78	20,185	76
72	103	Shijiazhuang Guoda Hotel Management Co.	Shijiazhuang, China	20,660	298	13,324	212
73	77	Eurostars Hotel Co. (part of Grupo Hotusa)	Madrid, Spain	20,606	197	18,929	179
74	66	Orbis Co.	Warsaw, Poland	20,600	133	20,500	126
75	69	Four Seasons Hotels and Resorts	Toronto, Canada	20,204	95	20,204	95
76	86	Motel One	Munich, Germany	20,160	71	17,387	62
77	61	HEI Hotels & Resorts	Norwalk, Connecticut USA	19,781	61	21,621	73
78	49	B&B Hotels	Brest, France	19,529	479	31,000	441
79	79	White Lodging Services Corp.	Merrillville, Indiana USA	19,259	94	18,482	170
80	75	Prince Hotels and Resorts	Tokyo, Japan	19,165	52	19,165	52
81	72	AMResorts	Newtown Square, Pennsylvania USA	19,021	52	19,677	52
82	78	Archipelago International	Jakarta, Indonesia	18,740	137	18,622	135
83	76	HMM	Philadelphia, Pennsylvania USA	18,000	120	19,000	125
84	90	GCH Hotel Group	Berlin, Germany	17,601	124	15,522	123
85	92	Rotana Hotel Management Corp.	Abu Dhabi, United Arab Emirates	17,525	65	15,375	54
86	137	Huatian Hotel Group	Changsha, China	17,517	71	9,621	35
87	107	The Indian Hotels Co. Ltd.	Mumbai, India	17,452	145	12,977	100
88	84	Remington	Dallas, Texas USA	17,294	88	17,668	91
89	87	Crestline Hotels & Resorts	Fairfax, Virginia USA	17,234	118	16,827	116
90	88	Tsogo Sun Holdings	Bryanston, South Africa	16,271	110	16,008	98
91	117	Anhui Gujing Hotels Development Co.	Anhui Hefei, China	16,120	201	12,039	161
92	114	Sotetsu Hotel Management (formerly Sunroute Co.)	Yokohama, Japan	15,571	83	12,213	71
93	89	H10 Hotels	Barcelona, Spain	15,477	60	15,873	58
94	101	Concord Hospitality Enterprises Co.	Raleigh, North Carolina USA	15,423	105	13,590	96
95	93	Hard Rock International	Orlando, Florida USA	15,323	27	15,323	27
96	96	Blue Diamond Hotels & Resorts	St. Michael, Barbados	15,166	45	14,552	37
97	-	Far East Hospitality	Singapore	15,000	95	-	-
98	98	Interchange & Consort Hotels t/a Best Western Great Britain	York, England	14,383	257	13,685	251
99	106	Grupo Piñero	Palma de Mallorca, Spain	14,000	26	13,000	25
100	100	Grupo Cubanacán	Havana City, Cuba	13,885	67	13,633	66

Figura E1: Lista de las 325 cadenas más grandes (continuación)

2018 rank	2017 rank	Company	Location	2018 Rooms	2018 Hotels	2017 Rooms	2017 Hotels
101	116	Columbia Sussex Corp.	Crestview Hills, Kentucky USA	13,755	39	12,122	40
102	95	Maritim Hotels	Bad Salzuflen, Germany	13,492	44	14,825	47
103	102	Realstar Hospitality	Toronto, Canada	13,478	141	13,478	141
104	99	Rosewood Hotel Group	Hong Kong, China	13,196	63	13,675	63
105	111	Fujita Kanko	Tokyo, Japan	13,190	61	12,227	53
106	113	Palladium Hotel Group	Ibiza, Spain	12,814	43	12,225	42
107	-	Greenland Hotel and Tourism Group	Shanghai, China	12,749	47	11,007	40
108	123	Pan Pacific Hotels Group	Singapore	12,625	36	11,335	32
109	167	Vinpearl Hotels & Resorts	Hanoi, Vietnam	12,621	30	7,856	21
110	110	Event Holding GmbH & Co.	Cologne, Germany	12,603	57	12,415	56
111	185	Eldorado Resorts	Reno, Nevada USA	12,594	20	7,000	10
112	115	Hoteles Catalonia	Barcelona, Spain	12,475	69	12,211	68
113	118	Sonesta International Hotels Corp.	Newton, Massachusetts USA	12,343	79	11,848	76
114	154	Gloria Hotels & Resorts	Beijing, China	12,314	64	8,825	43
115	112	Loews Hotels & Resorts	New York, New York USA	12,189	73	12,225	24
116	126	Savile Hotel Group Co. Ltd	Guangzhou, China	12,173	64	10,809	58
117	121	Olav Thon Gruppen	Oslo, Norway	12,076	79	11,610	78
118	122	Sage Hospitality	Denver, Colorado USA	12,065	52	11,433	62
119	120	Pestana Hotels & Resorts	Funchal, Portugal	11,933	97	11,756	93
120	119	Santika Indonesia Hotels & Resorts	Jakarta, Indonesia	11,833	104	11,833	104
121	125	MCR	New York, New York USA	11,672	86	11,000	96
122	109	Davidson Hotels & Resorts	Atlanta, Georgia USA	11,625	38	12,722	42
123	144	Real Hospitality Group	Ocean City, Maryland USA	11,455	105	9,215	84
124	94	GF Management	Philadelphia, Pennsylvania USA	11,433	66	15,277	88
125	141	Deefly Hotels & Resort Group	Hangzhou, China	11,262	72	9,470	59
126	140	Driftwood Hospitality Management	North Palm Beach, Florida USA	11,184	56	9,584	48
127	128	Britannia Hotels	Altrincham, England	11,098	61	10,260	54
128	168	Quest Serviced Apartments	Melbourne, Australia	11,011	170	7,812	157
129	105	Hospitality International	Tucker, Georgia USA	10,633	237	13,168	290
130	127	Lotte Hotels & Resorts	Seoul, South Korea	10,510	30	10,480	29
131	97	Jaz Hotel Group	Giza, Egypt	10,445	42	13,750	49
132	143	Hankyu Hanshin Hotels Co.	Osaka, Japan	10,424	46	9,225	46
133	-	TFE Hotels	Ultimo, Australia	10,378	77	-	-
134	124	Langham Hospitality Group	Hong Kong, China	10,282	28	11,106	30
135	131	Baywood Hotels	Columbia, Maryland USA	10,188	104	10,059	102
136	129	Regal Hotels International	Hong Kong, China	10,124	19	10,100	20
137	139	Dimension Development Co.	Natchitoches, Louisiana USA	10,115	67	9,590	60
138	130	Century Golden Resources Group	Beijing, China	10,088	20	10,088	20
139	-	Champion Hotels	Oklahoma City, Oklahoma USA	10,000	150	-	-
140	190	Valamar Hotels & Resorts	Zagreb, Croatia	9,973	34	6,855	33
141	135	Sokos Hotels	Helsinki, Finland	9,925	51	9,815	50
142	147	Event Hospitality & Entertainment	Sydney, Australia	9,894	61	9,132	58
143	133	Princess Hotels & Resorts	Reus, Spain	9,877	22	9,877	22
144	134	Washington Hotel Co. Ltd.	Nagoya, Japan	9,831	42	9,831	42
145	283	ITC Hotels	Gurgaon, India	9,792	106	4,277	73
146	-	Daemyung Hotels and Resorts Co.	Seoul, South Korea	9,725	17	-	-
147	146	Boyd Gaming Corp.	Las Vegas, Nevada USA	9,678	20	9,132	16
148	145	Dorsett Hospitality International	Hong Kong, China	9,553	34	9,133	25
149	73	HNA Hospitality Group	Beijing, China	9,500	39	19,443	30
150	148	PM Hotel Group	Chevy Chase, Maryland USA	9,455	49	9,125	41

Figura E1: Lista de las 325 cadenas más grandes (continuación)

2018 rank	2017 rank	Company	Location	2018 Rooms	2018 Hotels	2017 Rooms	2017 Hotels
151	142	Stonebridge Companies	Denver, Colorado USA	9,422	58	9,294	55
152	149	Aqua-Aston Hotels	Honolulu, Hawaii USA	9,355	42	9,065	41
153	153	Warwick International Hotels	Paris, France	9,222	56	8,895	51
154	138	McKibbin Hospitality	Tampa, Florida USA	9,107	82	9,606	86
155	-	Vienna House	Vienna, Austria	9,048	50	-	-
156	160	Kilit Hospitality Group	Antalya, Turkey	8,885	18	8,386	16
157	165	Jurys Inn	Dublin, Ireland	8,862	42	7,922	36
158	132	OTO Development	Spartanburg, South Carolina USA	8,875	65	9,921	73
159	152	PPHE Hotel Group	Amsterdam, The Netherlands	8,800	38	8,927	39
160	173	Dalata Hotel Group	Dublin, Ireland	8,746	42	7,674	38
161	156	Be Live Hotels	Tenerife, Spain	8,552	31	8,552	31
162	157	Rixos Hotels	Antalya, Turkey	8,516	25	8,516	25
163	255	Penn National Gaming	Wyomissing, Pennsylvania USA	8,500	26	4,749	13
164	176	Chesapeake Hospitality	Greenbelt, Maryland USA	8,208	40	7,408	33
165	162	Hoteles Globales	Madrid, Spain	8,122	36	8,122	36
166	261	Shamin Hotels	Chester, Virginia USA	8,005	58	4,564	39
167	274	Janus Hotels & Resorts	Boca Raton, Florida USA	8,000	30	4,417	26
168	184	Dorint GmbH	Cologne, Germany	7,950	46	7,000	40
169	-	Playa Hotels & Resorts	Sunrise, Florida USA	7,915	21	6,130	13
170	163	Solare Hotels and Resorts Co.	Tokyo, Japan	7,914	52	8,110	51
171	194	Hotel Equities	Atlanta, Georgia USA	7,826	68	6,755	62
172	170	Sandman Hotel Group	Vancouver, Canada	7,815	52	7,755	48
173	169	Danubius Hotel and Spa Public Limited Co.	Budapest, Hungary	7,811	43	7,811	43
174	197	InterMountain Management	Monroe, Louisiana USA	7,768	74	6,673	70
175	191	Grupo Hoteles Playa	Almería, Spain	7,709	37	6,845	34
176	164	Mandarin Oriental Hotel Group	New York, New York USA	7,638	30	8,103	31
177	181	City Lodge Hotels	Cramerview, South Africa	7,600	59	7,072	57
178	188	Shenzhen Grand Skylight Hotel Management Co.	Shenzhen, China	7,593	30	6,934	28
179	179	Centara Hotels & Resorts (formerly Central Hospitality Intl.)	Bangkok, Thailand	7,563	39	7,231	38
180	180	Sarovar Hotels & Resorts	Mumbai, India	7,551	80	7,151	75
181	171	Marshall Hotels & Resorts	Salisbury, Maryland USA	7,522	60	7,753	61
182	198	Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos	Lisbon, Portugal	7,516	32	6,609	28
183	174	Furama Hotels International	Singapore	7,500	41	7,500	41
184	212	Hospitality Ventures Management Group	Atlanta, Georgia USA	7,480	44	6,209	33
185	175	Wynn Resorts	Las Vegas, Nevada USA	7,464	4	7,464	4
186	241	American Casino & Entertainment Properties	Las Vegas, Nevada USA	7,318	10	5,164	6
187	-	Golden Entertainment	Las Vegas, Nevada USA	7,273	8	-	-
188	172	Yuehai (International) Hotel Group Co.	Hong Kong, China	7,255	24	7,723	25
189	199	Kinseith Hospitality Companies	North Liberty, Iowa USA	7,125	70	6,599	65
190	192	Lopesan Hotel Group	Melonerias, Spain	7,125	20	6,875	21
191	178	Decameron Hotels & Resorts	Panama City, Panama	7,066	36	7,335	37
192	161	Harbour Plaza Hotel Management Ltd.	Hong Kong, China	7,011	11	8,333	12
193	216	Azimut Hotels	Moscow, Russia	7,008	36	6,029	29
194	166	Benchmark	The Woodlands, Texas USA	6,922	47	7,915	48
195	226	Jumeirah Group	Dubai, United Arab Emirates	6,902	27	5,600	18
196	183	Grupo Real Turismo	Mexico City, Mexico	6,885	41	7,009	40
197	215	Grupo Hotelero Santa Fe	Colonia Santa Fe Cuajimalpa, Mexico	6,800	27	6,137	24
198	202	Outrigger Hospitality Group	Honolulu, Hawaii USA	6,756	37	6,528	36
199	196	First Hospitality Group	Rosemont, Illinois USA	6,742	45	6,708	41
200	195	G.S.M. Hoteles	Madrid, Spain	6,723	43	6,723	45

Figura E1: Lista de las 325 cadenas más grandes (continuación)

2018 rank	2017 rank	Company	Location	2018 Rooms	2018 Hotels	2017 Rooms	2017 Hotels
201	220	Robinson Club	Hannover, Germany	6,701	23	5,877	24
202	207	Rosen Hotels & Resorts	Orlando, Florida USA	6,694	8	6,338	7
203	177	Dusit International	Bangkok, Thailand	6,688	27	7,337	28
204	219	Holiday Villa Hotels & Resorts	Kuala Lumpur, Malaysia	6,674	27	5,892	27
205	200	Crystal Hotels	Antalya, Turkey	6,561	13	6,561	13
206	221	Banyan Tree Hotels & Resorts	Singapore	6,544	47	5,874	41
207	272	Fertitta Entertainment	Houston, Texas USA	6,540	11	4,421	13
208	203	Kintetsu Hotel Systems	Osaka, Japan	6,468	22	6,512	25
209	182	Rede Nacional Inn de Hotéis	São Paulo, Brazil	6,462	60	7,035	54
210	209	Paradores de Turismo	Madrid, Spain	6,415	97	6,331	96
211	206	Grupotel Hotels & Resorts	Can Picafort, Spain	6,389	35	6,389	35
212	213	Pacifica Host Hotels	San Diego, California USA	6,326	44	6,206	43
213	159	First Hotels	Oslo, Norway	6,265	59	8,425	90
214	214	Hoteles Islazul	Havana, Cuba	6,177	77	6,177	77
215	235	Oakwood Asia Pacific Ltd.	Singapore	6,155	39	5,377	36
216	229	Wharf Hotels	Hong Kong, China	5,973	18	5,519	16
217	189	Tishman Hotel Corp.	New York, New York USA	5,932	10	6,911	9
218	222	N. Daskalantonakis Group	Athens, Greece	5,865	29	5,755	28
219	218	Hipotels	Cala Millor, Spain	5,847	28	5,927	29
220	256	Great Wolf Resorts	Chicago, Illinois USA	5,845	16	5,522	15
221	228	Winegardner & Hammons Group	Cincinnati, Ohio USA	5,835	25	5,326	23
222	108	Redefine BDL Hotel Group	London, England	5,775	48	12,889	73
223	208	Spire Hospitality	Deerfield, Illinois USA	5,745	25	6,338	22
224	204	YTL Hotels and Properties	Singapore	5,733	30	6,453	12
225	201	Onyx Hospitality Group	Bangkok, Thailand	5,728	43	6,546	44
226	284	Sandals Resorts International	Miami, Florida USA	5,654	25	4,266	16
227	-	Lemon Tree Hotels	New Delhi, India	5,576	56	-	-
228	256	Chartwell Hospitality	Franklin, Tennessee USA	5,538	38	4,695	35
229	224	Buffalo Lodging Associates	Canton, Massachusetts USA	5,519	45	5,715	47
230	231	Vincci Hoteles	Madrid, Spain	5,455	38	5,455	38
231	233	Mitsis Hotels	Athens, Greece	5,415	17	5,415	17
232	232	Van der Valk Exclusief Hotels	Nieuwerkerk aan den IJssel, The Netherlands	5,383	37	5,422	36
233	211	Shimao Hotels and Resorts	Hong Kong, China	5,356	15	6,289	22
234	237	Commonwealth Hotels	Covington, Kentucky USA	5,278	43	5,278	43
235	151	Peachtree Hotel Group	Atlanta, Georgia USA	5,275	45	8,991	34
236	251	Marcus Hotels & Resorts	Milwaukee, Wisconsin USA	5,255	21	4,827	18
237	230	Chartres Lodging Group	San Francisco, California USA	5,251	7	5,488	8
238	238	Shaner Hotels	State College, Pennsylvania USA	5,229	51	5,229	51
239	277	Station Casinos	Las Vegas, Nevada USA	5,169	12	4,388	11
240	-	Citotel Groupement Hôtellerie	Paris, France	5,166	168	-	-
241	-	Budget Host International	Arlington, Texas USA	5,123	141	-	-
242	243	GLH Hotels Management	London, England	5,077	17	5,077	17
243	275	Linchris Hotel Corp.	Hanover, Massachusetts USA	5,070	35	4,415	34
244	240	CSM Corp.	Minneapolis, Minnesota USA	5,051	32	5,176	33
245	225	BD Hotels	New York, New York USA	5,000	29	5,600	28
246	254	GruppoUNA (formerly Atahotels SPA)	Milan, Italy	5,000	38	4,750	43
247	248	Raymond Management Co.	Middleton, Wisconsin USA	4,976	36	4,976	36
248	249	New Otani Co.	Tokyo, Japan	4,926	19	4,926	19
249	234	Louis Hotels Public Co.	Nicosia, Cyprus	4,924	24	5,398	24
250	-	SilverBirch Hotels & Resorts	Vancouver, Canada	4,904	17	-	-

Figura E1: Lista de las 325 cadenas más grandes (continuación)

2018 rank	2017 rank	Company	Location	2018 Rooms	2018 Hotels	2017 Rooms	2017 Hotels
251	260	Atlas Hotels	Stratford-upon-Avon, England	4,877	48	4,622	47
252	239	Grand Skylight Hotel Management Co.	Shenzen, China	4,825	17	5,227	23
253	247	Verkehrsbüro Hotellerie	Vienna, Austria	4,822	27	4,979	29
254	-	Red Planet Hotels	Bangkok, Thailand	4,783	30	-	-
255	-	Vision Hospitality Group	Chattanooga, Tennessee USA	4,775	47	-	-
256	276	Hoteles Servigroup	Benidorm, Spain	4,758	18	4,406	17
257	-	Ligula Hospitality Group	Goteborg, Sweden	4,719	39	-	-
258	258	Transamérica Hospitality Group	São Paulo, Brazil	4,677	23	4,677	23
259	290	Vista Host	Houston, Texas USA	4,667	39	4,137	34
260	269	Coast Hotels	Vancouver, Canada	4,645	36	4,482	35
261	217	Evergrande Hotels & Resorts	Guangzhou, China	4,625	10	6,018	18
262	266	Korea Tourism Organization	Seoul, South Korea	4,625	52	4,501	50
263	263	Lodging Hospitality Management	St. Louis, Missouri USA	4,623	17	4,522	18
264	265	Compass Hospitality Co. Ltd.	Bangkok, Thailand	4,596	48	4,512	44
265	210	Urigo Hotels and Resorts	Bethesda, Maryland USA	4,591	34	6,316	43
266	-	Waramaug Hospitality	Boca Raton, Florida USA	4,585	39	-	-
267	287	Waterford Hotel Group	Waterford, Connecticut USA	4,564	33	4,167	30
268	-	Strand Hospitality Services	Myrtle Beach, South Carolina USA	4,563	39	-	-
269	270	Texas Western Hospitality	Dallas, Texas USA	4,539	36	4,470	36
270	264	Magna Hospitality Group	Warwick, Rhode Island USA	4,517	22	4,517	22
271	267	Falkensteiner Hotels and Residences	Vienna, Austria	4,502	32	4,499	32
272	-	CoralTree Hospitality	Englewood, Colorado USA	4,486	19	-	-
273	-	Sun International	Sandton, South Africa	4,454	16	-	-
274	273	Galaxy Entertainment Group	Hong Kong, China	4,420	5	4,420	7
275	-	HRI Lodging	New Orleans, Louisiana USA	4,417	25	-	-
276	-	Regency Hotel Management (formerly Ramkota)	Sioux Falls, South Dakota USA	4,415	33	-	-
277	187	Budget Suites of America	Las Vegas, Nevada USA	4,354	12	6,997	19
278	-	Arp-Hansen Hotel Group	Gentofte, Denmark	4,350	13	-	-
279	-	Delaware North	Buffalo, New York USA	4,346	32	-	-
280	-	Grand Heritage Hotel Group	Estes Park, Colorado USA	4,325	22	-	-
281	281	Palace Resorts	Miami, Florida USA	4,315	10	4,315	10
282	245	Xanterra Travel Collection	Greenwood Village, Colorado USA	4,283	26	5,021	33
283	282	Kerzner International Resorts	New York, New York USA	4,279	12	4,279	12
284	-	Brazil Hospitality Group	Rio de Janeiro, Brazil	4,225	19	-	-
285	-	Auberge Resorts Collection	Mill Valley, California USA	4,216	18	-	-
286	289	Playasol Ibiza Hotels	Ibiza, Spain	4,192	33	4,137	36
287	288	Club Quarters	New York, New York USA	4,146	17	4,146	17
288	-	Achat Hotels	Hockenheim, Germany	4,125	35	-	-
289	293	Sandos Hotels & Resorts	Playa Blanca, Spain	4,122	9	4,122	9
290	286	RIMC International Hotels & Resorts	Hamburg, Germany	4,116	25	4,180	35
291	-	Berjaya Hotels & Resorts	Kuala Lumpur, Malaysia	4,106	16	-	-
292	295	Starhotels	Florence, Italy	4,100	29	4,092	29
293	259	ZMC Hotels	Duluth, Minnesota USA	4,096	39	4,663	41
294	299	Daly Seven	Greensboro, North Carolina USA	4,084	39	3,970	38
295	271	Venezolana de Turismo	Caracas, Venezuela	4,084	14	4,427	16
296	257	Lindner Hotels	Duesseldorf, Germany	4,056	31	4,693	30
297	-	Melco Resorts & Entertainment	Hong Kong, China	4,000	5	-	-
298	262	Meyer Jabara Hotels	Danbury, Connecticut USA	3,973	23	4,551	29
299	285	H-Top Hotels & Resorts Group	Barcelona, Spain	3,948	17	4,225	18
300	291	Chieko Aoki Management Co.	Sao Paulo, Brazil	3,945	22	4,126	22

Fuente: Weinstein, 2019.

ANEXO F: Lista de escala de los ítems para hoteles cadena, según Kim (2005)

1. *Brand equity* questionnaire for luxury hotels
Brand loyalty scale: Cronbach's $\alpha=0.861$ (strongly agree 7 y strongly disagree 1)
 - iv) I regularly visit this hotel (mean=3.03)
 - v) I intend to visit this hotel again (4.70)
 - vi) I usually use this hotel as my first choice compared to other hotels (4.01)
 - vii) I am satisfied with the visit to this hotel (4.71)
 - viii) I would recommend this hotel to others (4.56)
 - ix) I would not switch to another hotel the next time (3.47)
2. Perceived quality scale: Cronbach's $\alpha=0.907$ (strongly agree 7 y strongly disagree 1)
 - a. The staff treated you as a special and valued customer (mean=5.01)
 - b. The hotel has up-to-date equipment (5.12)
 - c. The appearance of staff members (clean, neat, appropriately dressed) (5.29)
 - d. The hotel staff exhibits a good manner (5.21)
 - e. The hotel provides its services at promised times (5.02)
 - f. The hotel staff handles complaints of customers effectively (4.78)
 - g. The hotel staff actively communicates with customers (4.67)
 - h. Attractiveness of the hotel (4.73)
 - i. The knowledge and confidence of the staff (4.69)
 - j. The quality of food and beverages (4.93)
 - k. The hotel staff anticipates your specific needs and serves you appropriately (4.17)
3. Brand image scale: Cronbach's $\alpha=0.909$ (strongly agree 7 y strongly disagree 1)
 - a. It is comfortable (mean=4.73)
 - b. It offers a high level of service (4.93)
 - c. It has a very clean image (5.13)
 - d. It is luxurious (5.14)
 - e. It is expensive (4.81)
 - f. It is a suitable place for high class (0.93)
 - x) I become special by visiting this hotel (4.35)
 - xi) The staff is very kind (4.98)
 - xii) It is big and spacious (4.95)
 - xiii) It is quiet and restful (4.71)
 - xiv) Service is sometimes excessive to me (4.06)

- xv) It has a long history (4.43)
 - xvi) It has a differentiated image from other hotel brands (4.53)
 - xvii) Its brand is familiar to me (4.42)
4. Brand awareness (no Cronbach's alpha is available due to the conversion of 3 original items to one-scale measure by transferring "do not know at all" to "1", "aided recall" to "2", "unaided recall" to "4-6", and "recalling top-of-mind brand" to "7")
- a. Write down the name of a luxury hotel in Seoul that comes first to your mind (top-of-mind brand)
 - b. List three other names of luxury hotels in Seoul that come to your mind at this moment (unaided brand recall)
 - c. Of the following 12 luxury hotels, please circle the name of the hotel name(s) you do not know (recognized and unrecognized brand in the aided recall)

