

# GRADO EN COMERCIO

**TRABAJO FIN DE GRADO**  
**“ESTRATEGIAS DE PRECIOS (*PRICING*)**  
**ANÁLISIS EN EL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA DURANTE**  
**LA COVID-19”**

**Sergio García Manchado**



**FACULTAD DE COMERCIO**  
**VALLADOLID, 30/06/2021**



# UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

## GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO .....2020/2021

**TRABAJO FIN DE GRADO**

### **“ESTRATEGIAS DE PRECIOS (*PRICING*)” ANÁLISIS EN EL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA DURANTE LA COVID-19**

**Trabajo presentado por: Sergio García Manchado**

Firma:

**Tutora: Beatriz Fernández Alonso**

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, 30/06/2021

## Resumen

Este trabajo de fin de grado ofrece en primer lugar una reflexión sobre las estrategias de precios (“*pricing*”) más adecuadas que pueden acometer las empresas dependiendo del sector en el que operen o el tipo de producto que comercialicen. En segundo lugar se analizan algunas de estas estrategias como propuestas plausibles en un caso práctico destinado al sector hotelero, uno de los más afectados por la pandemia de la COVID-19.

**Palabras clave:** “*pricing*”, estrategias de precios, COVID-19, turismo, sector hotelero

**Código JEL:** M29

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
2.1 ¿QUE ES EL “PRICING”?	7
2.2 LA OFERTA DE VALOR DE “PRICING”	10
2.3 COLABORACIÓN ENTRE MARKETING Y VENTAS	12
2.4 LAS SEIS <C> DEL “PRICING”	14
2.5 OTRAS ESTRATEGIAS DE “PRICING”	27
<b>3. MARCO PRÁCTICO</b>	<b>33</b>
3.1 PRESENTACIÓN E HISTORIA DEL SECTOR HOTELERO	33
3.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS EN EL SECTOR HOTELERO	37
3.3 ESTRATEGIAS DE PRECIOS ANTE LA COVID-19	41
3.4 PROPUESTA DE VALOR	44
<b>4. CONCLUSIONES</b>	<b>46</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>49</b>

## ÍNDICE DE ESQUEMAS, GRÁFICOS E IMÁGENES

Esquema 1. Comparativa entre diferentes lógicas	9
Esquema 2. El equilibrio valor-coste en el “Pricing”	11
Esquema 3. Objetivo del “Pricing”	12
Esquema 4. Estrategia de empuje y estrategia de tirar	21
Esquema 5. Relación Vinculación-satisfacción	23
Esquema 6. Relación Vinculación-rentabilidad	24
Esquema 7. Las seis “C” del “Pricing”	27
Esquema 8. Fases del proceso de fijación de precios de venta	31
Gráfico 1. PIB turístico nominal en España	34
Gráfico 2. Impacto de la COVID-19 sobre el empleo en el sector turístico	35
Gráfico 3. PIB Turístico. Evolución respecto a niveles de 2019	36
Gráfico 4. Estructura de las tarifas por segmento	39
Imagen 1. Estrategia de precios fijos y Estrategia de precios dinámicos	40

## 1. INTRODUCCIÓN

En estos últimos años se ha podido comprobar que la economía, la sociedad y la cultura de los países y de las personas ha cambiado radicalmente a causa de las diferentes crisis económicas sufridas, catástrofes sanitarias como ha sucedido con esta pandemia de la COVID-19, diferentes avances tecnológicos que han reducido la necesidad de mano de obra, cambios en los hábitos de consumo.

Ante esta situación vivida se plantea este trabajo de fin de grado dado que una buena estrategia de precios adoptada por la empresa puede significar un buen futuro a medio y largo plazo para la misma. Siendo crucial que dicha estrategia se adapte a las circunstancias imperantes en todo momento, lo es aún más en la época convulsa que estamos atravesando, pudiendo evitarse así numerosos problemas y solventar pérdidas económicas.

En el ámbito empresarial, el negocio que no se adapta a las evoluciones o cambios que surgen en el entorno será posiblemente una empresa con un final cercano. La pandemia de la COVID-19 surgida a principios de 2020 y que aún padecemos, es un ejemplo de este periodo incierto y cambiante en el que nos encontramos y que hace fundamental que los directivos y administradores de las empresas desarrollen estrategias de precios atractivas para los clientes potenciales.

Uno de los sectores más afectados a nivel nacional, tanto por la crisis sanitaria como por la económica es el hotelero. Es precisamente uno de los principales objetivos de este trabajo trata de estudiar la manera en que este tipo de negocios están tratando de salir de esta complicada situación, centrándonos en las diferentes estrategias de precios que están utilizando para atraer a sus clientes. Para ello se analizarán las estrategias que han seguido las empresas líderes del sector en los momentos antes de la pandemia y se analizará las estrategias que han seguido una vez que se están volviendo a reabrir las fronteras entre países y se está volviendo a permitir el turismo. El propósito del estudio es detectar qué estrategias se adaptan mejor a las necesidades actuales de este tipo de negocios.

Hoy en día toda organización empresarial necesita llevar a cabo y poner en marcha una estrategia de precios determinada para su correcto funcionamiento.

Para ello será necesario romper muchas barreras existentes en el interior de la

empresa y metodologías anticuadas que se realizaban con anterioridad como por ejemplo, establecer los precios en función de los costes. Para poder llegar a un buen fin se necesita un personal cualificado y una cooperación entre los departamentos de marketing y ventas, con el objetivo de buscar y fijar un precio competitivo y a su vez rentable económicamente para la empresa. Además, para establecer los precios de la empresa es fundamental conocer ciertos factores que son determinantes y que se estudiarán con detalle en este trabajo, como por ejemplo los competidores, el valor que perciben los clientes con nuestros productos o el momento que se encuentra el producto que se vaya a comercializar dentro de su ciclo de vida.

En concreto, en el capítulo 2, realizaremos una revisión del concepto de “*pricing*” y de la importancia que este tiene dentro de una empresa, así como los elementos que se deben tener en cuenta para desarrollar una buena estrategia de precios. Por último se desarrollarán una serie de estrategias de precios llevadas a cabo por las empresas dependiendo de su objetivo final.

En el capítulo 3, expondremos el caso práctico referente a las estrategias de precios llevadas a cabo por el sector hotelero en España durante la crisis sufrida por la pandemia del COVID-19 y cómo han afrontado esta situación adversa.

En el capítulo 4, se expone la conclusión sobre la importancia que pueden llegar a tener las estrategias de precios desarrolladas por las empresas y en especial para las del sector hotelero en esta situación tan atípica que nos ha tocado vivir.



## 2. MARCO TEÓRICO

Dentro del marco teórico se explicará y se procederá al desarrollo de lo que es la implantación de una estrategia de precios llevada a cabo por una empresa y la importancia que esta puede tener en el buen funcionamiento de la misma. También analizarán los diferentes tipos de estrategias que podemos llevar a cabo dentro del “*pricing*”, las cuales pueden ser muy variadas dependiendo la industria en la que nos encontremos, el país y el tipo de cliente hacia el que vaya dirigido nuestro producto.

Hoy en día se hace fundamental establecer una estrategia para fijar los precios de nuestros productos, para ser capaces de determinar un precio rentable y poder ser competitivo. Esto se debe a que nos encontramos en un mercado muy globalizado y competitivo en el que el producto que se ofrece debe ofrecer a los clientes un valor añadido que no puedan otorgar los productos sustitutivos de la competencia.

Esto se acentúa aún más en los tiempos que vivimos con la crisis sanitaria que nos está afectando y que ha cambiado algunos factores a los cuales los clientes otorgan más valor a la hora del proceso de compra como puede ser el higiene o cuidado en medidas sanitarias y que puede marcar la diferencia a la hora de la toma de decisión de compra.

### 2.1 ¿QUE ES EL “*PRICING*”?

El “*pricing*” se puede definir como las estrategias que se llevan a cabo en una empresa para la fijación de los precios de los productos y servicios que se comercializan.

Aunque existen diferentes maneras de llevar a cabo la estrategia de fijación de precios como pueden ser las tradicionales basadas en el coste de producción o el precio fijado por nuestros competidores, estas formas de fijación de precios se han quedado anticuadas y en desuso. Esta estrategia de analizar los costes de producción y añadir un margen para obtener un beneficio puede ser útil para calcular el precio mínimo que puede soportar el producto sin dar lugar a pérdidas que conlleven al cierre.

Pero es recomendable basarse en la estrategia que está más aceptada que es la que se centra en el valor que percibe el cliente con el producto. Esto se debe a que se trata de una de las claves de la rentabilidad a largo plazo de la empresa ya que se

puede comprender por qué los clientes están dispuestos a pagar ese precio, es decir, a qué dan valor, las preferencias de estos. También es cierto que llevar a cabo este tipo de estrategia para fijar los precios es más complejo que el resto, debido a que existen una serie de obstáculos:

- Dificultad para el cálculo de valor percibido por el cliente.
- Dificultades para comunicar el valor.
- Problemas con la segmentación del mercado.
- Conflictos con la gestión de la fuerza de ventas.

El valor percibido por el cliente viene dado por la utilidad que le aporta el producto o servicio y este a su vez está comprendido por el valor de adquisición y el valor de transacción. El consumidor concreta el valor percibido a través de lo que desea recibir del bien o servicio, lo que realmente obtiene y la calidad obtenida teniendo en cuenta de lo desembolsado.

Si este valor percibido por el consumidor es superior al precio de venta final, se puede decir que el consumidor estaría dispuesto a pagar una cantidad mayor por ese bien. En cambio, si este valor percibido por parte del cliente es menor que el precio de venta, no estará satisfecho con la compra y dejará de consumir el producto cambiándolo por otro igual o similar.

El éxito de la fijación del precio sería que el valor que percibe el consumidor sea igual al precio, de este modo, no estaríamos ofreciendo el bien o servicio a un precio menor del que estarían dispuestos a pagar ni se perderían clientes debido a un precio elevado con respecto al valor que se aporta.

También es vital para el futuro de la empresa la correcta implantación del precio debido al gran aumento de potenciales competidores que han surgido debido a la globalización en la mayoría de los sectores de la economía. Pero al mismo tiempo hay que considerar que los posibles clientes pueden tener mayor información sobre todos los productos parecidos que se comercializan de similares características y podrán compararlos en cuanto a su calidad y precio, ejerciendo así una mayor presión sobre los productores y los comerciantes.

Por lo tanto debemos tener en consideración que lo que realmente genera beneficios para la empresa, son los clientes y con lo cual, a los que habrá que intentar

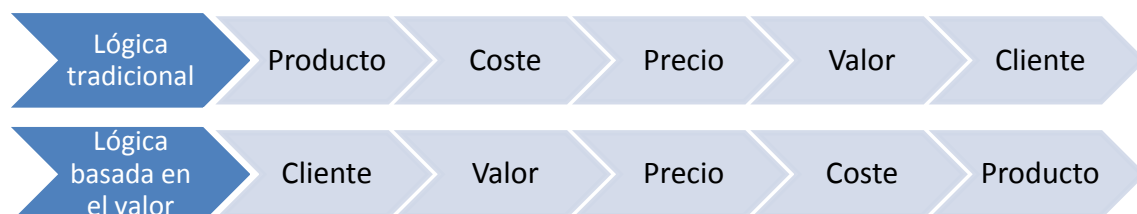
satisfacer en mayor medida de lo que lo hacen los competidores a un precio que se acerque al máximo que los mismos estén dispuestos a pagar.

Los errores que son cometidos con más frecuencia y que se deberán evitar a la hora de llevar a cabo una política de precios dentro de una empresa suelen ser los siguientes:

- Fijar los precios teniendo únicamente en consideración los costes de producir los productos.
- No llevar a cabo un control de los precios y estudiar los cambios que surgen en el entorno.
- Instaurar el precio de un producto sin tener en cuenta a los demás departamentos de marketing y no tratar al precio como un elemento fundamental en el posicionamiento del mercado.
- No cambiar lo suficiente los precios de unos productos a otros o incluso de diferentes segmentos de mercado.
- Establecer el precio pensando únicamente en el corto plazo y sin considerar el futuro de la empresa en el largo plazo.
- No tener en cuenta la reacción que pueda tener el potencial cliente de la empresa ante los precios que establezca esta.

En el Esquema 1 podemos observar como ha sido modificada la estrategia de precios llevada a cabo por las empresas en detrimento de la lógica tradicional que se basaba en añadir un margen de beneficio sobre los costes de producción de cada producto a una fórmula basada en establecer el precio de los productos o servicios en función del valor que estos aportan a los consumidores finales.

### **ESQUEMA 1: Comparativa entre diferentes lógicas**



*Fuente: Elaboración propia*

## 2.2 LA OFERTA DE VALOR DE “PRICING”

Uno de los principales objetivos de las empresas deber ser tratar de conseguir que crezca el valor de los clientes por medio de estrategias de marketing por las cuales la empresa ofrezca a cada comprador el máximo valor posible y que este pueda conseguirlo por el menor precio de compra pero que a su vez sea económicamente sostenible para la empresa. Este propósito se conseguirá lograr combinando estrategias de marketing y estrategias de “*pricing*” para intentar satisfacer a todos los clientes que sea posible pero en especial a aquellos que sean rentables para la empresa.

A consecuencia de esto se considera que el “*pricing*” es algo más que una táctica para fijar precios ya que tiene una serie de objetivos principales una vez que se pone en marcha:

- Alcanzar unos precios que sean eficaces a largo plazo económicamente
- Conseguir transmitir valor para el cliente
- Alcanzar beneficios positivos para la empresa

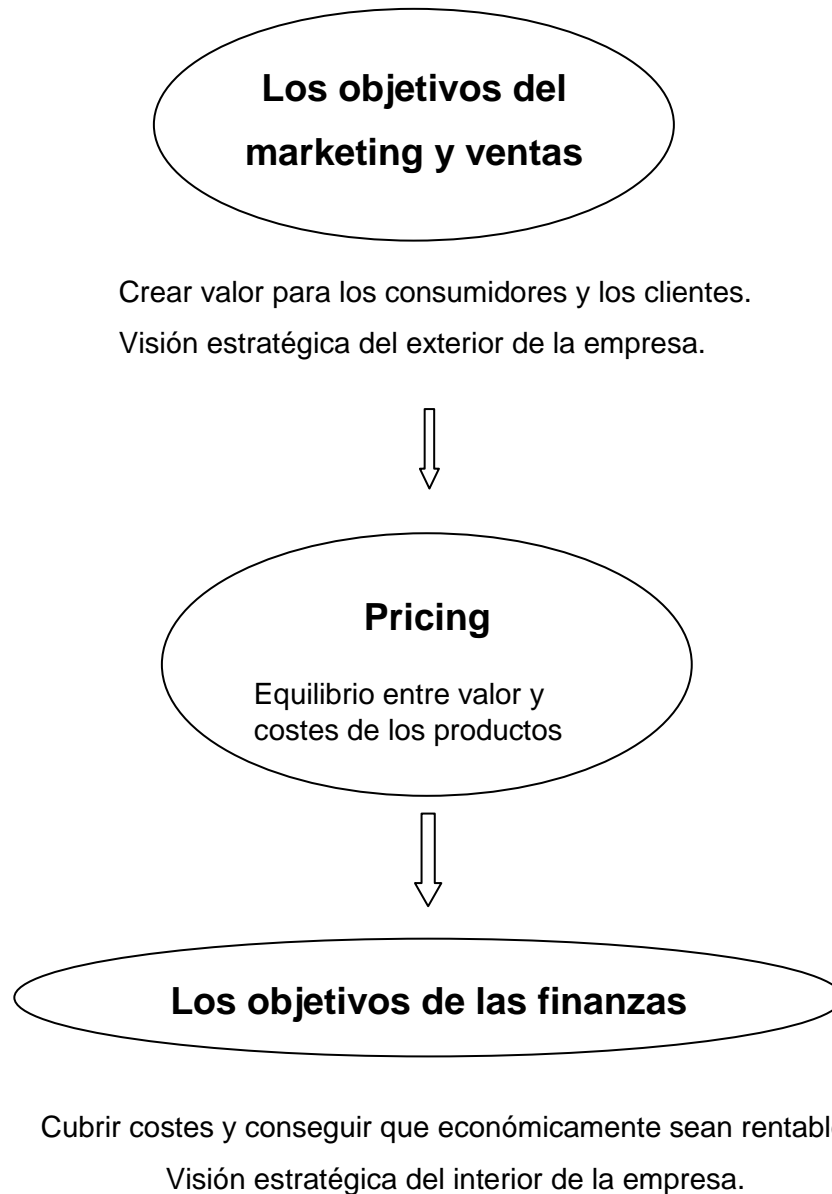
Ahora bien, la mayoría de los problemas que surgen a la hora de la fijación de los precios de venta finales para los productos o servicios ofrecidos vienen originados por la falta de coordinación entre las estrategias de fijación de precios y el resto de estrategias de marketing. Esta falta de coordinación y cooperación suele generar ciertos conflictos en las empresas y conduce a tener futuros problemas en la viabilidad de la empresa por considerarse cada una de estas actividades independientes y por dejar como última decisión a la hora de comercializar los productos, el precio al que van a ser vendidos.

Cabe destacar por tanto que es de vital importancia que la estrategia de precios que va a llevar a cabo una empresa, esté integrada en el resto de estrategias de marketing que la empresa vaya a aplicar para cada producto o servicio que comercialice. Por consiguiente, los diferentes departamentos de marketing deben ser conscientes de la situación financiera de la empresa para poder aplicar estrategias de valor de manera eficiente.

En el esquema 2 podemos observar cómo la cooperación entre varios departamentos de la empresa es fundamental para lograr alcanzar un objetivo final, en este caso la fijación de

una estrategia de precios adecuada.

**ESQUEMA 2: EL EQUILIBRIO VALOR-COSTE EN EL “PRICING”**



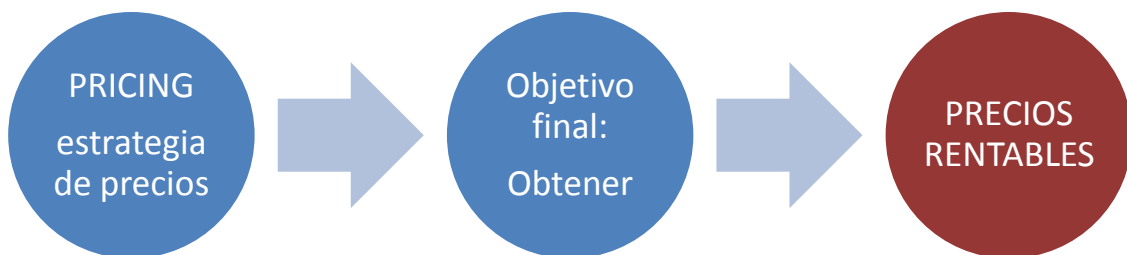
*Fuente: de Jaime Eslava, (2013)*

El desarrollo de la estrategia de “pricing” se respalda en primer lugar, sobre la necesidad de crear unos precios con los cuales se ofrezca valor al cliente, es decir, que ajustemos el precio a lo que realmente ofrecemos y a las expectativas que los consumidores tienen sobre nuestro producto. En segundo lugar, se trata de conseguir que estos precios sean económicamente rentables para la empresa.

Esta nueva manera de establecer los precios, ha llevado a una filosofía de <<yo gano-tú ganas>> ya que si la empresa establece precios abusivos, los consumidores buscarán productos sustitutivos que tengan mayor valor a un precio inferior.

En el esquema 3 podemos observar que el objetivo final de una estrategia de precios fijada por cualquier empresa es alcanzar unos precios rentables para sus productos y que den cierta viabilidad económica a la empresa.

### ESQUEMA 3: Objetivo del “Pricing”



Fuente: “Pricing”: Nuevas estrategias de Precios (Business Marketing School 2012)

## 2.3 COLABORACIÓN ENTRE MARKETING Y VENTAS

En relación con lo anteriormente expuesto, cabe destacar la importancia de la colaboración entre los departamentos de ventas y el de marketing para buscar la mejor manera de fijar los precios finales de los productos o servicios ofertados.

Tradicionalmente existe un fuerte enfrentamiento entre ambos departamentos de muchas empresas debido a que cada uno de ellos tiene sus propios objetivos, pero deben trabajar conjuntamente para alcanzar el objetivo primordial que deben compartir ambos, el buen futuro de la empresa.

En relación con la estrategia de precios que tomará la empresa, el

departamento de ventas dará una mayor importancia a tener un trato correcto con los clientes y los plazos de pago y apuestan por una mayor flexibilidad. En cambio el departamento de marketing se enfoca más en fijar los precios y aunque también da importancia al plazo de pago, se centra más en los márgenes de beneficio.

Aunque hoy en día ya carezca de sentido fijar los precios añadiendo un margen de beneficios sobre el coste total unitario, estos siguen siendo uno de los elementos que se tienen que tener en consideración a la hora de la fijación de los precios debido a que dichos precios tienen que ser económicamente rentables para la empresa. Por lo tanto debemos tener en cuenta que la estrategia de fijación de precios tiene que tener un gran conocimiento de las técnicas para calcular los costes de producción y los márgenes de contribución.

La estrategia de precios debe diseñarse y elaborarse como un proceso metodológico, que consta de las siguientes fases:

1. Determinación de las variables referencia entre las que destacan las fuerzas del mercado, los costes más determinantes de los productos, identificación de clientes potenciales y de los posibles competidores.
2. Análisis de las variables de referencia. Cabe analizar los atributos que aportan un valor añadido a los clientes, la sensibilidad que estos tienen ante posibles cambios de los precios en el producto que la empresa comercializa, la reacción que tienen los competidores ante nuevas estrategias que pueda tomar la empresa líder y diferentes factores que tienen importancia a la hora de fijar los precios.
3. Gestión de precios en la práctica. Hay que tener en cuenta una serie de criterios así como los objetivos estratégicos de la empresa a largo plazo, la colaboración de los departamentos de marketing y el de ventas, el apoyo de estrategias del CRM(1) y por último debe existir una permanente retroalimentación.

Este proceso debe llevarse a cabo con los siguientes objetivos bien presentes:

- Tener en cuenta la relación entre precio y valor. En el precio debe englobarse el valor, que es lo que el producto o servicio aporta al consumidor.

(1). Customer Relationship Management

- Fijar el precio óptimo. Se pueden utilizar técnicas como las encuestas o patrones de comportamiento de consumo de los clientes.
- Tener en cuenta la reacción de los consumidores ante variaciones en los precios: Dependiendo de la elasticidad de la demanda del producto o servicio que comercializa la empresa, una subida en los precios puede conllevar un gran descenso de las ventas o una disminución de las ventas pero menor que la subida de los precios. Esto dependerá en gran medida del número de competidores que haya en el sector, de los productos sustitutivos que puedan aparecer o de si el producto es de primera necesidad o no.
- Optimizar el componente emocional del precio. Tratar de crear una conexión entre el cliente y la marca, es decir, a través de estrategias de marketing, conseguir vincular emocionalmente a ambas partes y de esta manera, el cliente ayudará a que la empresa progrese y crezca.
- Comunicar los precios de manera inteligente. La forma de transmitir los precios a los consumidores es sumamente importante a la hora de confirmar la venta.
- Evitar las guerras de precios, ya que en ellas el único que sale beneficiado es el cliente. Es una estrategia que provocará un daño irreparable para el sector en el que se encuentren las empresas que lo lleven a cabo.

Por tanto la estrategia de precios que determine la empresa, debe estar muy bien definida y a su vez, debe ser ejecutada de manera correcta y evaluada una vez que se ha puesto en marcha.

## **2.4 LAS SEIS <C> DEL “PRICING”**

Para llevar a cabo una óptima estrategia de precios hay que tener en consideración la interrelación que hay entre la política de precios y los elementos que componen las seis <C> del “pricing”: *“costes, consumidores, competencia, ciclo de vida del producto, canales de venta y clientes”*.



1. Interrelación *pricing*-costes: se deben comercializar los productos o servicios a un precio que sea rentable económicamente para la empresa, es decir, que como mínimo este precio cubra los costes de producción. En primer lugar se debe determinar qué costes son realmente relevantes y se pueden atribuir a la producción del producto aunque como ya se ha dicho anteriormente no debe utilizarse un criterio que exclusivamente trate de cubrir los costes para que los precios sean rentables.

Si la empresa no es capaz de reducir los costes de producción, deberá orientar su estrategia de marketing para conseguir que los clientes potenciales, estén dispuestos a pagar un precio más elevado intentando conseguir que el producto genere un mayor valor cuando lo consuman.

Para llevar a cabo este tipo de estrategia de "*pricing*", es fundamental conocer y diferenciar los tipos de costes que forman ese coste final de producción y cuáles de estos son relevantes para finalmente calcular el precio de venta ya que no todos tendrán la misma relevancia e importancia.

En conclusión, se puede decir que los costes que realmente son relevantes para determinar la estrategia de precios y por tanto podrán hacer cambiar las decisiones de precios, son aquellos que aumentan y disminuyen una vez que se produzcan cambios en los precios de venta y perturben a las estrategias de variaciones de precios que se lleven a cabo en el corto plazo y habrá que diferenciar entre costes variables directos e indirectos. Los costes variables directos, serán todos aquellos que varían con los cambios en los precios y con el volumen de ventas y los imputaremos directamente a la fabricación. Por otro lado tenemos los costes variables indirectos que al igual que los costes variables directos, también variará dependiendo del nivel de producción pero que no se podrán atribuir directamente a cada producto.

2. Interrelación *pricing*-consumidores: en este caso hay que tener en consideración el valor que el cliente da al producto y que será absorbido por el precio así como la elasticidad del producto o del sector en el que se opera.

El valor que los consumidores podrán atribuir al producto consumido es el elemento crítico a la hora de la fijación de precios y dependerá de la disponibilidad de los consumidores a adquirir el producto o servicio al precio que se haya fijado. Existen tres aspectos que habrá que tener en especial consideración según la respuesta que estén dispuestos a conceder los consumidores:

- a) La percepción de valor que los clientes potenciales concedan a los precios. La estrategia de precios tendrá que partir del conocimiento del valor que aportan los productos o servicios a los consumidores y dependiendo de este, tener la capacidad de conocer cuál es el precio máximo que el cliente estaría dispuesto a pagar por el producto o servicio. A partir de este precio máximo se fijará el precio justo conforme al valor que el consumidor otorga al producto desde su propio punto de vista y experiencia.
- b) La sensibilidad de los precios a la demanda. Cuando exista una diferencia entre el valor percibido y el precio final, la empresa deberá poner en marcha estrategias de marketing para tratar de reducir lo máximo posible esta diferencia, pero en ningún caso se recomienda reducir los precios de manera reactiva. La principal tarea que debe llevar a cabo la empresa es la búsqueda de las razones de esta diferencia entre valor percibido y precio, lo cual denominamos nivel de sensibilidad de precios.
- c) La elasticidad de los precios a la demanda y a los competidores. La curva de demanda de un producto determina la cantidad que el mercado está dispuesto a consumir de un bien a un determinado nivel de precios. Dependiendo la elasticidad de esta demanda se producirán unas variaciones diferentes de la cantidad consumida ante variaciones en los precios.

Ante una demanda más elástica se puede afirmar que un descenso del nivel de precios, provocará un aumento de la cantidad demandada pero en menos proporción que la bajada del precio, por lo que el beneficio total de la empresa se reducirá. En cambio, cuando nos encontramos ante una

demanda más inelástica una reducción del precio provocará un aumento de la cantidad demandada mayor proporcionalmente a ese descenso de los precios y los ingresos de la empresa serán mayores.

Algunos de los tipos de estrategia de precios en función de los consumidores que se pueden destacar son:

- Precio esperado: consiste en intentar conocer el precio que puede tener un mayor grado de aceptación entre los clientes a través de encuestas o de un sondeo entre los detallistas.
  - Precio habitual o acostumbrado: es aquel precio que los consumidores atribuyen a un producto normalmente.
  - Precios psicológicos: dentro de estos podemos encontrar el precio redondeado que definimos como el precio que acaba en cero o en cinco; el precio impar, en el cual el último número es una cifra impar; los precios mágicos, son aquellos que se encuentran por debajo de los redondeados pero que generan que un precio sea atractivo; precio de máxima aceptación, que puede ser el precio máximo que el cliente estaría dispuesto a pagar pero también el precio mínimo que pagaría en este caso por considerar que no cubre las características de calidad mínima exigida y por último el precio de prestigio, que está basado en la consideración de que un producto más barato es de peor calidad que otro más caro y viceversa.
3. Interrelación *pricing*-competencia: hay que tener en cuenta que estamos en un mercado muy globalizado y que por tanto estamos en un mercado muy competitivo, muy dinámico y cambiante en el que se utiliza el precio como una estrategia determinante del marketing.

Esta interrelación entre el "*pricing*" y la competencia se basa principalmente en los precios competitivos y la competencia de precios y es fundamental que la empresa sea capaz de adaptarse a la estrategia de la competencia ante una nueva situación en el mercado en el que operamos siempre evitando entrar en una guerra de precios como decíamos antes.

Para la fijación de estos precios competitivos hay que tener en consideración los siguientes factores:

- La situación competitiva en el sector: cuyo conocimiento es fundamental para tratar de aprovechar las oportunidades y las fortalezas e intentar disminuir las amenazas y las debilidades. Existen una serie de factores que determinan esta rivalidad entre los competidores que son el número y tamaño de los competidores, la tasa de crecimiento del mercado, relación de costes, la diferenciación de los productos y las barreras de entrada y salida.
- La elasticidad de la reacción de los precios a la competencia.
- La elasticidad de la variación del precio sobre el margen.
- Los tipos de reacciones a adoptar ante los cambios de precios competitivos.
- La estrategia de precios a mantener a largo plazo

Las empresas tratarán de establecer unos precios parecidos a los que el mismo tipo de producto o servicio pueda tener ya en el mercado. Si el producto de una de estas empresas posee alguna ventaja o desventaja con respecto al resto, se fijarán los precios por encima o por debajo respectivamente. Si se establecen los precios a partir de los ya fijados por otras empresas que son competencia en el sector, ante cambios llevados a cabo por estos competidores también nuestros precios deberán cambiar, volviendo a fijar unos precios similares, más bajos o por el contrario, más elevados. Este seguimiento se realizará sobre la empresa con la cual más competencia se tenga, porque debido al grado tan alto de globalización existente hoy en día, es imposible conocer las modificaciones de todas ellas.

En consecuencia, los métodos que son utilizados con más frecuencia a la hora de fijar los precios con respecto a la competencia, son los siguientes:

- Sistema de paridad competitiva: este método es utilizado cuando

el mercado en el que se opera es muy competitivo y no existe un alto grado de diferenciación entre los productos que se comercializan y por tanto todas las empresas suelen fijar un precio muy parecido al del resto.

- Fijación de precios por debajo del nivel competitivo: este tipo de estrategias suelen ser adoptadas en mayor medida por algunos intermediarios que imponen un nivel de precios inferior al del resto consiguiendo así un gran volumen de ventas aunque con un margen más reducido.
  - Fijación de precios por encima del nivel competitivo: en cambio este método consiste en lo contrario, consiste en fijar los precios más elevados pero tratando de aprovechar alguna ventaja que pueda tener la empresa con su marca o alguna diferencia que tenga el producto con el resto. Esto suele beneficiarse de que los consumidores asocian el alto precio con calidad.
4. Interrelación *pricing*-ciclo de vida del producto: el bien o servicio que se comercialice puede pasar por diferentes etapas a lo largo de su vida, y dependiendo en cual se encuentre, se deberán llevar a cabo diferentes estrategias. Bien es cierto que la toma de decisión sobre la estrategia de precios en un producto que se encuentra en su etapa inicial es mucho más determinante e importante que la fijación de un precio en un producto que ya está en el final de su vida. Para los productos que se encuentran en su inicio de vida se suelen usar las estrategias de descremación o de penetración que se tratarán a continuación.
- Estrategia de penetración: se fijará un precio bajo con respecto a los precios de la competencia para lograr captar cierta cuota de mercado. Es aconsejable esta estrategia cuando:
    - ✓ El producto no es nuevo y puede ser copiado rápidamente por la competencia.
    - ✓ La demanda es muy sensible al precio.
    - ✓ No existen barreras de entrada y existe la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores.

- ✓ Estamos en una economía de escala en la cual esta fijación de precios bajos permite a la empresa crear una demanda que dará la oportunidad de producir con unos costes más reducidos.
- ✓ La empresa tiene la necesidad de recuperar la inversión realizada para poner en marcha la empresa.
- Estrategia de descremación: al igual que la estrategia de penetración, se trata de una estrategia utilizada para productos que son nuevos en el mercado, pero al contrario que en el anterior caso, se lleva acabo fijando un precio elevado para tratar de recuperar la inversión realizada en investigación y desarrollo y posteriormente, ir reduciéndolo para tratar de conseguir nuevos clientes. Este tipo de estrategia es recomendable cuando:
  - ✓ El producto es nuevo en el mercado.
  - ✓ Existe una demanda inelástica que ante bajadas de precios, la demanda aumente pero en menor medida que el descenso de los precios.
  - ✓ Nos encontramos en un mercado segmentado donde existen sensibilidades al precio distintas.
  - ✓ La demanda es sensible a la promoción.
  - ✓ Existe la forma de discriminación de precios.
  - ✓ Cuando la empresa es reconocida y tiene una cierta cuota de mercado.
  - ✓ El cliente potencial tiene una cantidad máxima que estaría dispuesto a desembolsar por un producto, denominada precio de reserva.
  - ✓ Con esta descremación de precios lo que la empresa conseguirá, será cobrar a cada uno de los segmentos el precio máximo que estarían dispuestos a pagar por el producto o servicio, con lo cual la empresa también

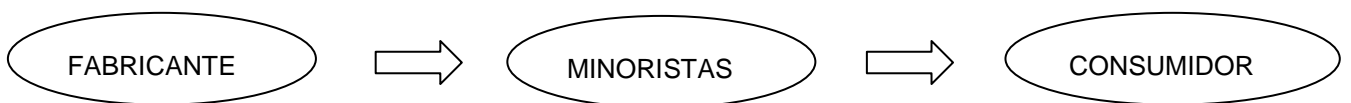
conseguirá maximizar los beneficios.

En conclusión, el segmento de los pioneros, que serán el primer segmento que consumirá nuestro producto, lo pagará a un precio que será superior a los que forman el siguiente segmento los denominados intermedios. Por último, el segmento de los llamados tardíos, lo consumirán a un precio por debajo de los anteriores.

5. Interrelación *pricing*-canales de venta: existe una clara diferenciación dependiendo de si la empresa utiliza un canal de distribución o si lleva a cabo una venta directa de su producto, con lo cual, surgen diferentes alternativas a la hora de fijar los precios según sea la relación comercial con el canal de distribución. Si se comercializa el producto mediante un canal de distribución, para hacer llegar los productos a nuestros clientes se puede optar por llevar a cabo una estrategia de empuje o “*push*” que trata de dirigir las estrategias de marketing sobre los distribuidores para que hagan llegar nuestro producto a los clientes. Por otro lado está la estrategia de tirar o “*pull*”, que dirige las estrategias de marketing a los consumidores para que estos reclamen a los minoristas los productos de la empresa productora. Al contrario que la estrategia de empuje, la estrategia de tirar tiene unos grandes costes para la empresa productora.

**Esquema 4: Estrategia de empuje y estrategia de tirar**

Estrategia de empuje



Estrategia de tirar



*Fuente: elaboración propia*

En el esquema 4 se diferencian las dos maneras existentes para la

posible comercialización de los productos dependiendo el canal de ventas escogido para llevar a cabo la distribución y sobre quién va a dirigir la empresa la estrategia de marketing, destinada a los consumidores finales o a los minoristas.

Una vez la empresa decida la estrategia de qué canal de distribución va a emplear para hacer llegar sus productos a los consumidores, deberá decidir qué estrategia de “*pricing*” va a poner en práctica teniendo en cuenta dos elementos importantes:

- La capacidad de transmisión del valor por cada canal. La relación con otro canal de venta tiene sentido siempre y cuando este sea capaz de transmitir el valor del producto para el consumidor y reforzar su posición frente a los productos de la competencia. Para que el canal de distribución consiga transmitir este valor será necesario conseguir los siguientes objetivos:
  - ✓ Conocer el valor por los segmentos de los consumidores.
  - ✓ Integrar en las acciones de transmisión de valor al canal de distribución junto con la empresa productora.
  - ✓ Si existen componentes en cascada a lo largo del canal, tratar de mantener esta transmisión del valor en cascada.
  - ✓ Tratar de evitar la lucha con los competidores, obligando a los consumidores a elegir entre diferentes precios únicamente por la variable precio.
- La libertad de fijación de precios finales por cada canal. El otro elemento a tener en cuenta es quién fija el precio definitivo del producto. En este caso se pueden dar dos opciones:
  - ✓ El precio es fijado por el canal: esto se da especialmente a nivel de minorista, el cual opera de manera independiente.
  - ✓ El precio final es determinado por la empresa fabricante: en este caso, se crea la retribución del canal por medio de descuentos sobre el precio final

6. Interrelación *pricing*-clientes: la principal motivación de la



empresa debe ser convertir los potenciales consumidores en clientes fieles y satisfechos con la marca y el producto que se comercializa. Para ello es fundamental comprender que lo verdaderamente rentable son los clientes y no el producto y por tanto hay que tratar de que el nivel de vinculación sea el máximo entre cliente y empresa.

Teniendo en cuenta esta interrelación *pricing*-clientes, las estrategias de precios que deben seguir las empresas van a depender en gran medida del nivel de vinculación que el cliente tenga con la empresa y su rentabilidad y su satisfacción. A través de estas variables surgen cuatro categorías diferentes, tal como se contempla en el esquema 5, donde podemos apreciar la diferenciación que existe en la clasificación de los clientes de una empresa dependiendo del nivel de satisfacción y nivel de vinculación que estos tengan con los productos que se comercializan.

**Esquema 5: Relación Vinculación-Satisfacción**

<u>Relación vinculación-satisfacción de los clientes</u>		
Conjunto de clientes a <b>vincular</b>	Conjunto de clientes a <b>fidelizar</b>	+ S a t i s f a c c i ó n -
Conjunto de clientes a <b>analizar</b>	Conjunto de clientes a <b>valorar</b>	
-	Vinculación →	+

Fuente: elaboración propia a partir de Jaime Eslava, (2013)

En el esquema 6 analizamos las diferentes estrategias de precios que se aconseja realizar dependiendo al tipo de clientes al que vayan dirigidas y que agruparemos dependiendo el nivel de vinculación y el nivel de rentabilidad que estos tengan para la empresa.

**Esquema 6: Relación Vinculación-Rentabilidad**

Relación vinculación-satisfacción de los clientes		
El precio establecido tiene vital importancia a la hora de captar clientes, pero no tiene la capacidad de retenerlos. <b>Pricing promocional</b>	Trataremos de fidelizar a los clientes con precios flexibles para cada producto. <b>Pricing colaboracional</b>	+ R e n t a b i l i d a d -
El cliente que consume el producto por tener un precio bajo cambiará ante una bajada del precio de nuestros competidores. <b>Pricing transaccional</b>	Se utilizará el precio para atraer y vincular a los potenciales clientes. <b>Pricing competencial</b>	
- <span style="font-size: 2em;">→</span> Vinculación <span style="font-size: 2em;">→</span> +		

*Fuente: elaboración propia a partir de Jaime Eslava, (2013)*

- En el primer nivel, cuando los clientes tienen un bajo nivel de vinculación con la empresa, pero en cambio tienen un alto nivel tanto de satisfacción como de rentabilidad, el “pricing” puede tener un papel muy destacado a la hora de tener la capacidad de convertir esos clientes potenciales en nuestros consumidores. Aunque el precio es clave para captar nuevos clientes no lo es para retenerlos. Se deberá analizar a qué se deben esos niveles tan bajos de vinculación y por tanto habrá que tratar de aumentar la vinculación a través de estrategias con precios promocionales

- La segunda categoría a analizar recoge a aquellos clientes que tienen un alto nivel en todas las variables analizadas, tanto en la vinculación con la empresa, en el grado de satisfacción con el producto o servicio y el nivel de rentabilidad obtenido. En este segmento incluimos a los clientes que tienen una mejor relación con la empresa, serán aquellos a los que se deberá tener en mayor consideración, y por tanto, deberán tener una atención especial y permanente. Habrá que intentar retenerlos y tratar de fidelizarlos a la marca siempre y cuando sean rentables.

Para conseguir altos niveles de fidelización se pueden adoptar estrategias de “*pricing*” colaboracional tratando de aplicar en la medida de lo posible precios flexibles a los productos o servicios que se comercialicen. Con este tipo de clientes, el precio no es un factor determinante a la hora de la toma de la decisión de consumir sino que valoran otras variables a las que ellos dan valor por lo que el precio deberá ser aquel que se ajuste en mejor medida al valor que los clientes atribuyen al producto o servicio.

- En tercer lugar se analizará a los clientes que se encuentran en el peor punto de la relación con la empresa. Estos son los que tienen un bajo nivel de vinculación, de satisfacción y de rentabilidad. Las compras de este tipo de clientes carecen de interés para la empresa debido a que sus compras no son rentables para la empresa pues llevan a cabo compras de manera oportuna y aislada. En cambio, pueden ser una publicidad negativa que perjudique a la imagen de la empresa por lo que también se tratará de estudiar y tratar de buscar la razón de a qué se deben estos bajos niveles de satisfacción.

La estrategia de “*pricing*” más utilizada para este tipo de clientes es el “*pricing*” transaccional a través de descuentos o promociones.

Se debe recordar que quien consume el producto de nuestra empresa por nuestro precio, comenzará a consumir el producto

de otra empresa competidora por la misma razón en cuanto exista un producto similar en el mercado con un precio menor. A largo plazo, competir por precio es una estrategia ineficiente que solo algunas empresas que tienen un gran poder de negociación con los proveedores pueden llevar a cabo.

- Por último encontramos a aquellos que tienen una alta vinculación pero con un bajo nivel de satisfacción y de rentabilidad, es decir, que no están satisfechos con el producto o servicio, que tampoco son rentables para la empresa pero que en cambio, tienen un alto nivel de vinculación con la empresa.

En cuanto al bajo nivel de satisfacción, se trata de clientes peligrosos debido a que se encuentran vinculados a la marca por una cuestión de fuerza de la marca, comodidad u otros factores subjetivos, por lo tanto el principal propósito de la empresa debería ser tratar de conseguir que estos consumidores se sientan más satisfechos. Teniendo en cuenta su alto nivel de vinculación, podemos asegurar que el precio no es un factor determinante y sí otros aspectos como dar más proposiciones de valor atribuibles al producto o servicio. Estos clientes por tanto habrá que analizarlos y tratar de buscar la manera de aportarles más valor.

Analizando la baja rentabilidad, habrá que llevar a cabo acciones de *mix-pricing* para intentar que este tipo de clientes pasen a ser rentables para la empresa aumentando el volumen de ventas o las ventas cruzadas. Para ello se deberá desarrollar un “*pricing*” competencial que provoque que los precios se ajusten a los de la competencia y se consiga atraer y vincular a los clientes. El precio deberá utilizarse simultáneamente con el resto de medidas de marketing para lograr que sean rentables.

También hay que tener en cuenta que un precio competitivo no significa que se vaya a tener un mal servicio, hoy en día existen multitud de empresas que tienen unos precios bajos y competitivos pero no por ello ofrecen un mal servicio sino que

ofrecen una propuesta diferente e inteligente.

En resumen, el esquema 7 sintetiza las seis variables que se tienen como referencia para fijar las estrategias de precios actualmente en las empresas.

**Esquema 7: Las seis “C” del “Pricing”**



*Fuente: Estrategia de Precios-(Restrepo Abad-2007)*

## 2.5 OTRAS ESTRATEGIAS DE “PRICING”

Además de las estrategias de “pricing” generales ya comentadas, se debe tener en consideración otras más concretas y que también son llevadas a cabo por las empresas para comercializar sus productos dependiendo las características de

estos y del propio mercado o de los consumidores.

La estrategia que tome la empresa va a tener en cuenta las características del producto que comercializa así como las del sector en el que opera y los consumidores a los que destina sus productos.

- Estrategias diferenciales: se lleva a cabo una discriminación de precios, teniendo en consideración las características de los consumidores, se les ofrece el mismo producto a un diferente nivel de precios.
  - ✓ Estrategia de precios fijos y variables: cuando se fija un precio fijo, el producto será vendido por la misma cantidad sin depender del cliente. En cambio, si el precio es variable, entrará en la ecuación el poder de negociación de cada consumidor en la transacción que lleve a cabo. Este tipo de estrategia de precio variable en la mayoría de sus casos se utiliza sobre productos que tienen un precio muy elevado.
  - ✓ Descuentos por cantidad: se trata de una disminución del precio final de cada unidad para aquellos consumidores que lleven a cabo una compra de una cantidad del producto más grande de lo habitual.
  - ✓ Descuento por pronto pago: este tipo de estrategia se llevará a cabo con aquellos clientes que realicen el pago del producto al contado o al poco de realizar la compra, a los cuales se les aplicará una bonificación en el precio.
  - ✓ Aplazamiento del pago: se trata de permitir el pago aplazado de una compra en los vencimientos que se negocien entre el comprador y vendedor. Debido a estos aplazamientos, se podrá establecer un recargo por intereses.
  - ✓ Descuentos aleatorios: comercializar los productos o servicios a precios inferiores a los habituales en un lugar o momento determinado pero sin que la gente sea consciente de que se va a realizar este descuento. Con este tipo de estrategia el principal objetivo que se persigue es captar nuevos clientes.

- ✓ Descuentos periódicos: al contrario que los anteriores, estos sí que están programados y se ponen en conocimiento de los consumidores, pretendiendo captar nuevos clientes que son más sensibles ante modificaciones de los precios.
- ✓ Descuentos en segundos mercados: se denomina segundos mercados ciertos consumidores que cumplen una serie de características geográficas o económicas les permiten ser beneficiados por medio de descuentos y que por tanto tienen un precio inferior. Esta estrategia se suele llevar a cabo para conseguir que los clientes que forman parte de este segundo mercado puedan acceder al producto ya que en circunstancias normales y con el precio normal del producto no lo comprarían.
- ✓ Precios de profesionales: ciertos grupos de profesionales, fijan sus precios independientemente del tiempo que les lleve realizar su servicio.
- ✓ Precios éticos: se trata de fijar precios bajos para ciertos productos esenciales para los consumidores con algún fin social.
- Estrategias competitivas: como se ha analizado anteriormente, relacionando el “*pricing*” con la competencia, se puede decir que las empresas líderes tienen cierto poder con respecto al resto de empresas seguidoras que actuarán en consecuencia de lo que la líder haga. Para ello habrá que tener en cuenta ciertos factores como pueden ser ventajas tecnológicas que hagan que nuestra producción sea más eficiente o más barata que la de la competencia o los propios costes de distribución. La calidad del producto que se comercializa también es un factor muy importante a tener en cuenta. En el caso de que el producto tenga una mejor calidad que el resto se podrá fijar unos precios denominados primados, los cuales son más elevados que los de la competencia. En cambio, fijaremos un precio descontado, es decir, un precio inferior al del resto de fabricantes, en el caso de que nuestro producto tenga una calidad inferior o que simplemente, la empresa tenga una ventaja competitiva que le permita producir con unos costes inferiores.

- Estrategias de precios psicológicos: este tipo de estrategia se utiliza fundamentalmente aprovechando el modo por el cual el consumidor percibe los precios, por ejemplo, si un producto tiene un precio habitual, el cual es compartido por todos los fabricantes de ese producto, la empresa puede optar por fijar un precio más alto con el objetivo fundamental de que los consumidores vean que este es de mayor calidad que el de la competencia. Este precio que se fija con esta intención se denomina precio de prestigio y su buen funcionamiento dependerá básicamente de si la empresa es capaz de hacer percibir a los clientes que el producto que ellos comercializan es de superior calidad.
- Estrategias de precios para líneas de productos que como el propio nombre indica, se lleva a cabo para una serie de productos conjuntos que la misma empresa comercializa. El beneficio debe ser considerado por el conjunto global de productos que integran esta línea de productos.

Para llevar a cabo esta estrategia es fundamental conocer la demanda de cada uno de los productos y en el caso de existan elasticidades cruzadas, puede utilizarse una estrategia de líder de pérdidas que consiste en fijar un precio para uno o varios productos igual a los costes de producción o incluso por debajo de estos y obtener pérdidas. Esta estrategia se lleva a cabo para lanzar alguno de los otros componentes de la línea de productos que serán los que realmente den beneficios a la empresa.

Si se diera el caso en el que la empresa produjese o comercializara productos complementarios y los reuniese en una misma línea de productos, establecería un precio paquete, es decir, se fijaría un precio inferior al que correspondería si un cliente comprara los productos por separado para tratar de estimular un mayor consumo.

La estrategia de precios cautivos, también es utilizada para productos complementarios comercializados conjuntamente pero en este caso uno de ellos es de obligada compra para poder hacer uso del otro. En este caso, se suele fijar un precio bajo al elemento principal de la línea de



productos para asegurar la venta de los productos complementarios.

**Esquema 8: Fases del proceso de fijación de precios de venta**



*Fuente: Estrategia de Precios. Nicolás Restrepo Abad. (2007)*

En el esquema 8 se explica de manera gráfica el proceso que deben seguir las empresas de manera organizada para llegar a fijar el precio de venta final. Se divide el proceso en cuatro fases distintas, una primera fase que consiste en conocer los factores que pueden ser determinantes a la hora de fijar los precios de la empresa, la segunda fase está interrelacionada con la tercera fase en la cual se debe establecer los objetivos que se quieren lograr a través de la estrategia que se establezca y se fijaran los precios y en la cuarta y última fase, se deberá tener en cuenta las limitaciones que tiene la empresa.

### 3. MARCO PRÁCTICO

Para destacar la importancia que el “*pricing*” tiene para la empresa, nada mejor que analizar uno de los sectores que más ha tenido que readaptarse y modificar sus estrategias de precios para poder seguir teniendo éxito dentro de un mercado tan globalizado y afectado en este último año por la pandemia de la COVID-19. Abordamos por ello el análisis de las estrategias de “*pricing*” en el sector hotelero.

#### 3.1 PRESENTACIÓN E HISTORIA DEL SECTOR HOTELERO

El inicio de este sector se dio en los años 50 durante la dictadura que atravesaba España y debido al bloqueo mercantil que existía se hacía necesario buscar nuevas fuentes de ingresos para el crecimiento del país. Se produjo en consecuencia una apertura de las fronteras que supuso un gran impulso para el sector turístico en nuestro país, favorecido por un clima que potenció la recepción de visitantes del resto de Europa atraídos por el sol y la playa como marca distintiva de la oferta hotelera y centro del eslogan que se fraguó durante aquellos años: “turismo de sol y playa”.

Se generó por entonces un gran número de visitantes traducido en un exceso de demanda debido a que las infraestructuras que existían, eran insuficientes para recibir tal cantidad de turistas, lo que desembocó en el desarrollo urbanístico de las zonas costeras. Es en este momento cuando se origina el primer gran crecimiento del sector hotelero en nuestro país.

El poder adquisitivo de los turistas recibidos en España va elevándose durante los años 60 debido a la gran expansión del turismo europeo, promoviendo que gran parte de la población de las ciudades costeras del país comenzasen a trabajar para empresas relacionadas con esta actividad. Aunque el servicio ofrecido era pobre, el nivel de precios y el clima eran muy favorables fomentando que la demanda fuese en aumento.

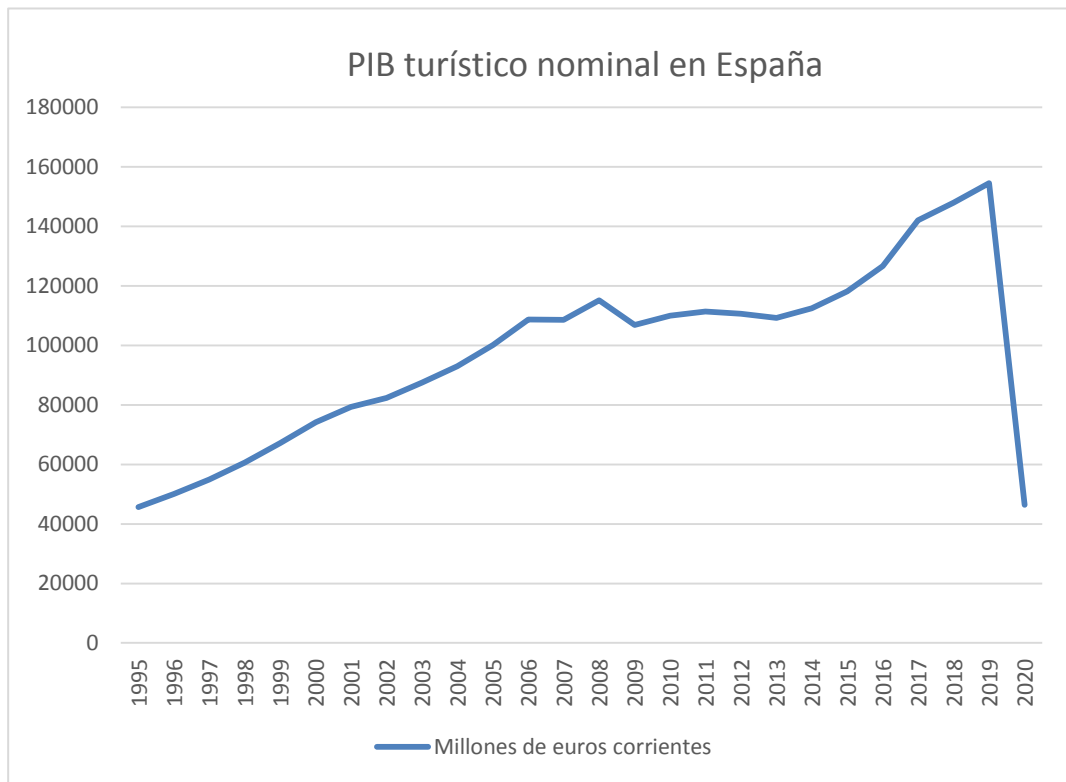
A partir de la Transición y con el cambio de ideología que se dejó tras la dictadura franquista en la que predominaban las ideas autárquicas y autoritarias y sobre todo a partir de la posterior entrada como miembro en la Unión Europea en 1986, la actividad hostelera ha ido creciendo en calidad y número de visitantes y

muchas empresas extranjeras han decidido ubicarse en España para explotar este sector hotelero. Debido a este aumento de la actividad se comienzan a profesionalizar los servicios ofrecidos y a finales de los años 90 el sector alcanzó su época de esplendor presentando unos niveles del 11% del PIB nacional. De este modo durante muchos años se convierte en una de las primeras opciones de trabajo para una gran cantidad de personas debido a que estos puestos de trabajo eran estables y con un sueldo adecuado.

Desde entonces España siempre se ha encontrado en uno de los países más visitados en el mundo a pesar de la crisis económica sufrida durante el periodo comprendido entre 2007 y 2012 y que ha supuesto un freno económico para el sector.

En la gráfica 1 podemos observar lo que se ha comentado anteriormente sobre la importancia que tiene el sector hotelero en el PIB español. Se recogen los datos desde el año 1995 donde nos encontramos un aumento paulatino del nivel económico de los turistas que recibe España y la gran facilidad que existe para poder viajar internacionalmente. Entre finales de los años 90 y principios de los 2000, se observa que pasa a ser el doble la cantidad de millones de euros generados por el sector turístico en España pasando de 45.556 millones en 1995 a 100.084 millones de euros en 2005, es decir, en diez años se dobla la cantidad de dinero generado por este sector en España. A partir de 2005 sigue creciendo hasta alcanzar niveles máximos en el verano de 2007 con 116.745 millones de euros generados por este sector pero a partir de este año y debido a la crisis económica que se dio a partir de 2007, se produjo un descenso de estos niveles por primera vez desde el nacimiento del sector. Se mantuvo en niveles constantes hasta 2013 con 109.259 millones de euros generados en este año 2013 y desde entonces, cuando se volvió a reactivar la economía, se observa de nuevo un crecimiento progresivo hasta alcanzar un nivel máximo, nunca alcanzado hasta entonces, en 2019 con 152.590 millones de euros generados por el sector turístico. Pero debido a la crisis sanitaria provocada por la pandemia de la COVID-19, se generó un vertiginoso descenso a niveles mínimos en 2020 con unos 46.431 millones de euros, a la altura de la riqueza generada por el sector en el año 1995 cuando aún estaba empezando a desarrollarse y a coger importancia en España.

**Gráfica 1: PIB turístico en España**



Fuente: Exceltur a partir de Seguridad Social (2020)

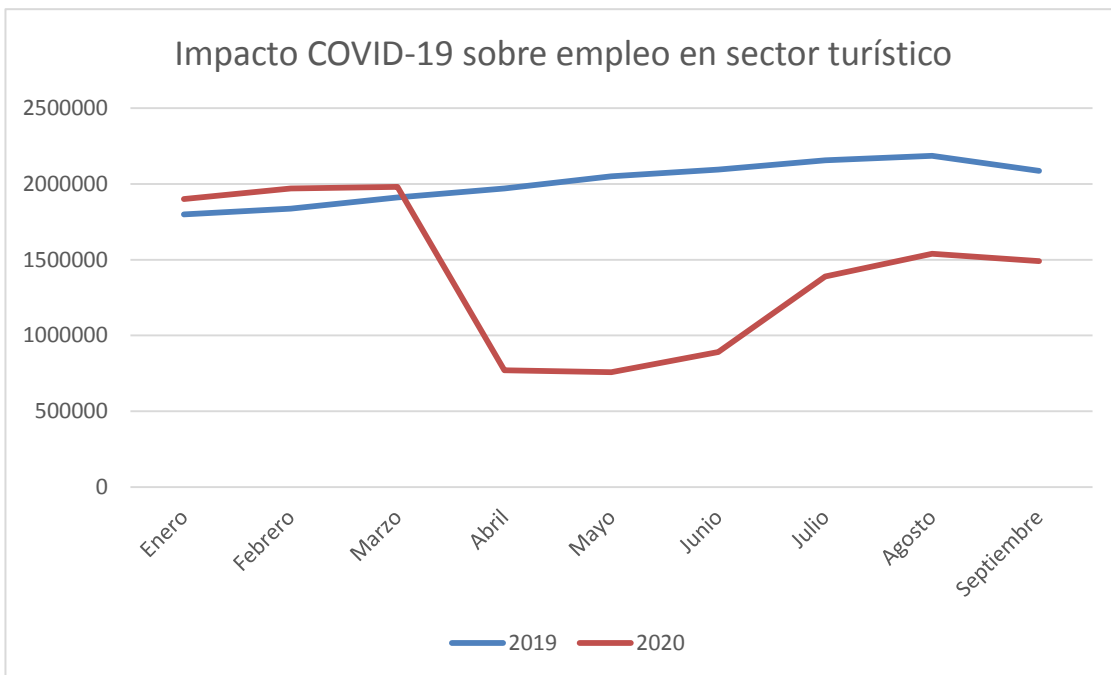
En 2020 la pandemia de la COVID-19 ha generado un periodo incierto y de recesión para el sector nunca antes visto destruyendo gran parte de los empleos generados por este sector y por consiguiente la desaparición de numerosas empresas que aportaban este servicio. El cierre de las fronteras y el confinamiento forzado que se produjo en los países debido a esta pandemia generó que los turistas, tanto extranjeros como nacionales, que hasta ahora habían sido uno de los principales pilares de la economía española, desapareciesen.

España ha sido uno de los países más afectados por esta pandemia tanto a nivel sanitario como a nivel económico. El turismo se trata del sector económico que más aporta al PIB nacional, representando un 14,6% del mismo en 2019 y un número de empleados cercano a los 3 millones según un informe de “*World Travel & Tourism Council*” (2019). Aunque estimar el impacto global que ha tenido esta pandemia en el sector turístico es muy complejo, sí puede destacarse que un 51% del empleo

impactado en España proviene del sector turístico, dejando un total de 595.000 personas afectadas :(Exceltur, 2020)

En la gráfica 2 se tratará de hacer especial hincapié en el gran impacto sufrido en los niveles de empleo del sector turístico durante los meses de verano que son de alta temporada vacacional en España y en la gráfica se puede observar la diferencia de empleados dedicados al sector turístico afiliados a la seguridad social entre enero de 2019 y septiembre de 2019 y los mismos meses del 2020. Destaca el impacto sufrido a partir de marzo de 2020 en el momento que se decretó el Estado de alarma en España y se declaró el confinamiento de la población. Una vez que se suavizó esta medida, se reactivó en parte la actividad a mediados de junio hasta el mes de agosto pero quedando muy lejos de los niveles de afiliación del año 2019.

**Gráfica 2: Impacto de la COVID-19 sobre el empleo en el sector turístico**



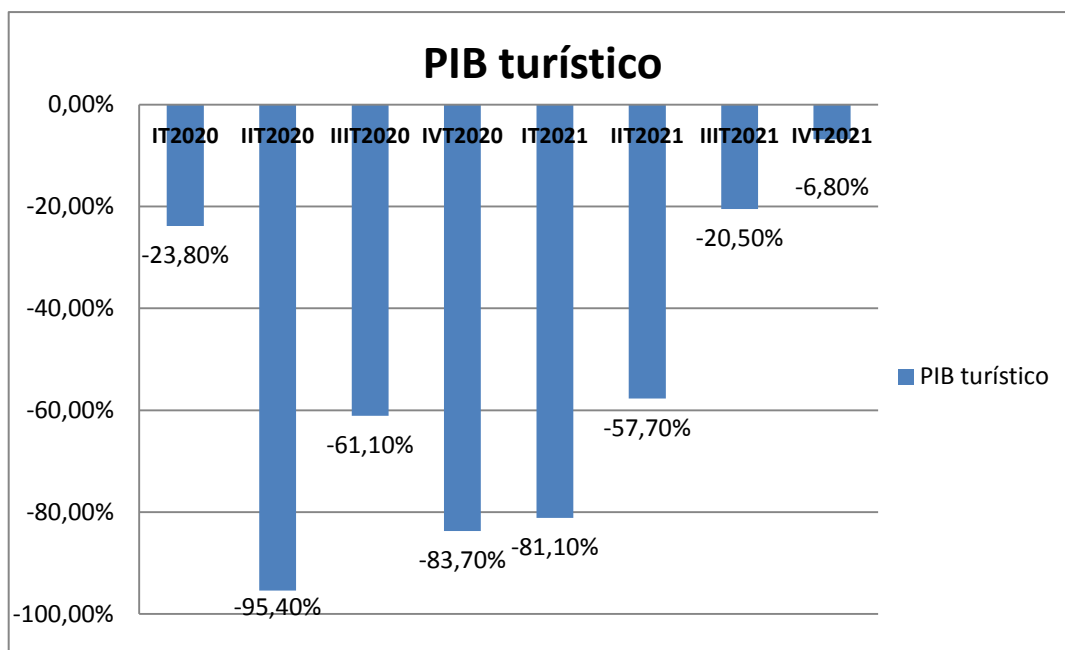
Fuente: Exceltur a partir de Seg. Social (2020)

En la gráfica 3 se hace referencia a la evolución del PIB turístico en España durante los años 2020 y 2021 divididos ambos trimestralmente con respecto a niveles del PIB turístico de 2019. Como se puede observar en el primer trimestre de 2020 ya se nota el impacto de la pandemia de la COVID-19 debido a que en el mes de marzo, comenzaron los confinamientos y las restricciones de movilidad en España y en numerosos países vecinos. Esta situación se agrava en el segundo trimestre de 2020,

alcanzando el máximo descenso del PIB turístico, de un 95,4% con respecto al 2019 con una posterior y ligera recuperación de este en el tercer trimestre debido al levantamiento de las medidas restrictivas y la reapertura de las fronteras, coincidiendo estos hechos con los meses con una mayor demanda vacacional. Sin embargo, este leve repunte es solo una ilusión debido a que en el último trimestre de 2020 y en el primer trimestre de 2021 el PIB vuelve a caer debido a el empeoramiento de la situación sanitaria y las medidas restrictivas impuestas por los gobiernos de los países a la hora de viajar. La mejora de la situación sanitaria hace que el segundo trimestre de 2021 vuelva a reactivarse la economía y la movilidad y por ello mejore el PIB turístico español aunque aún un 57,7% menos que con respecto de 2019.

Las predicciones realizadas a día de hoy prevén una paulatina recuperación del PIB turístico durante el tercer y cuarto trimestre del 2021 y que al cierre del año los niveles de actividad alcancen los 96.369 millones de euros. Aún un 37,6% menos que los 147.487 millones de euros de actividad turística de 2019, año previo a la pandemia de la COVID-19.

**Gráfica 3: PIB Turístico. Evolución en 2020 y 2021 respecto a niveles de 2019**



Fuente: Exceltur (2021)

### 3.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS EN EL SECTOR HOTELERO

Al igual que en otros sectores, la estrategia de precios a poner en marcha por

cualquier empresa de este sector es un proceso complejo y difícil pero con una gran relevancia para el devenir de la empresa y por ello es necesaria una planificación minuciosa.

La estrategia de precios, deberá tener el poder de fijar los precios logrando justificarlos construyendo un valor de marca que sea percibido por los consumidores y que le aporte un cierto grado de diferenciación con sus competidores.

Poner en marcha una estrategia de precios apropiada no es solo reducir o aumentar los precios en función de la demanda del momento o de la estrategia que lleve a cabo la competencia también hay que tratar de ofrecer una variedad de productos con la cual podamos satisfacer las necesidades de un mayor número de clientes potenciales. Por ejemplo un hotel situado en la costa española debería ofrecer un servicio básico para personas que demanden servicios únicamente por movilidad de trabajo y otra muy diferente para usuarios que quieran pasar unos días de vacaciones con la familia. La oferta y el precio de ambos tipos de servicio no puede ser el mismo si la empresa quiere captar diferentes nichos de mercado.

Los factores determinantes a la hora de fijar estrategias de precios en un hotel son en gran parte algunos de los ya comentados en la exposición teórica de este trabajo, como el valor ofrecido con los servicios, la competencia, las estrategias y precios que tienen el resto de empresas que ofrecen un servicio parecido y la estructura de costes de la empresa, es decir, el precio mínimo al que se pueden ofrecer los servicios sin sufrir pérdidas.

Pero existen otros factores determinantes en este sector.

- El comportamiento de la demanda es siempre fundamental y más en la situación actual de pandemia, necesitamos conocer con profundidad qué servicios requieren nuestros clientes. En todo caso, los datos históricos que se puedan haber ido extrayendo durante los años anteriores pueden no ser del todo significativas a la hora de establecer predicciones sobre el comportamiento de la demanda debido a la situación anómala derivada de la COVID-19.
- Resulta también decisivo el posicionamiento y la reputación online, que muestra la situación en la que se encuentra la empresa en función de los competidores y que facilita comprobar si la empresa ofrece una propuesta de



valor mayor para poder captar un número de clientes superior.

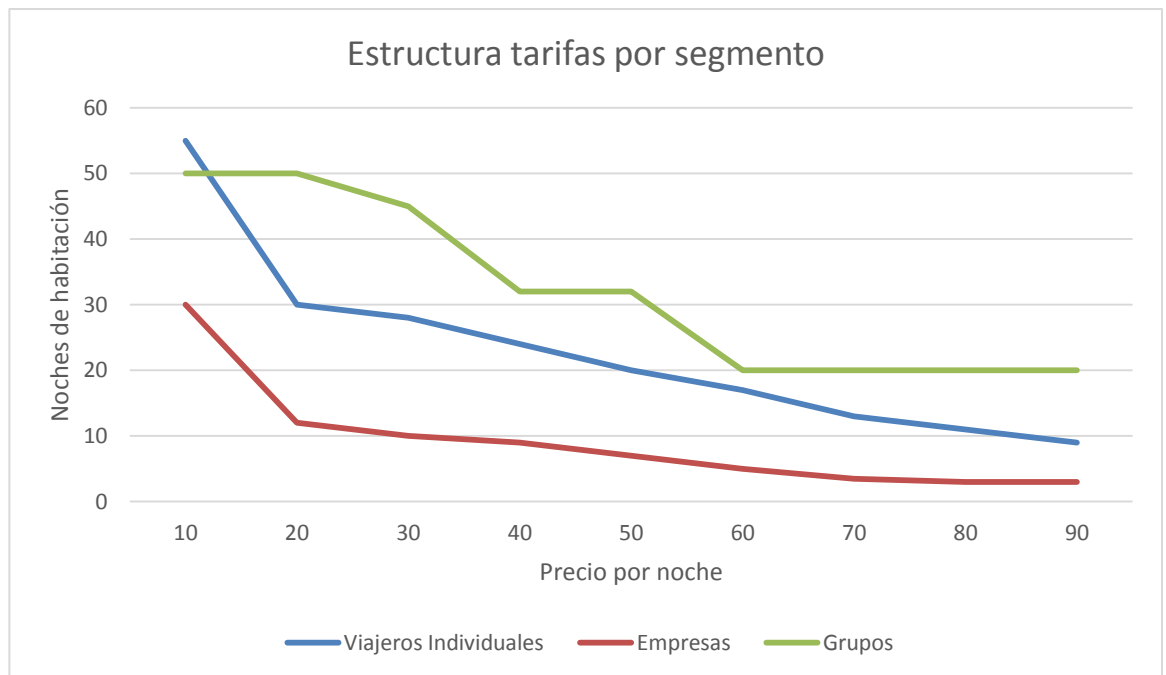
- Como ya se ha mencionado la segmentación es decisiva a la hora de determinar cuál es el cliente potencial, es decir, a qué nicho de mercado se va a destinar la oferta y cuál será el precio que los clientes están dispuestos a pagar. Toda esta información permitirá llevar a cabo estrategias de marketing y ventas más segmentadas y específicas para cada uno de los diferentes nichos de mercado que pueda tener la empresa.
- Por último, es especialmente relevante en este sector conocer los posibles eventos y acontecimientos multitudinarios que puedan tener lugar en el entorno donde se ofrecen los servicios ya que provocarían aumentos importantes de la demanda.

Estrategias de “*pricing*”. Las diferentes estrategias de precios que suelen seguir las empresas hoteleras suelen ser: “la estructura de tarifas basada en la demanda, la estructura de tarifas por segmento y la estructura de precios fijos o discriminación de precios”:

- ✓ La estructura de tarifas basada en la demanda se centra en fijar diferentes niveles de tarifa en función de la tasa de ocupación. En el momento que varia el nivel de ocupación variará el nivel de las tarifas. Estos niveles de tarifas se pueden clasificar en cinco: demanda muy alta, con una ocupación entre el 90 y 100%; demanda alta con una ocupación entre el 75% y un 90%; demanda normal con una ocupación entre el 50% y un 75%; demanda baja con un nivel ocupación entre el 25% y el 50% y un nivel de demanda muy baja con una ocupación entre el 0 y el 25%. Una vez determinado el nivel de tarifas, se suele realizar un calendario con los distintos niveles de demanda y estimando los diferentes niveles de ocupación que se esperan en cada fecha. Dentro de este método de fijación de precios debe existir una cierta coherencia entre el precio más elevado y el más bajo, además de una cierta diferencia entre los precios de los diferentes niveles de demanda, tratando de adecuar los precios con los datos que se han obtenido durante los años anteriores.
- ✓ La estructura de tarifas por segmento conlleva realizar una segmentación de los clientes determinando el volumen de reservas perteneciente a cada uno de ellos. Un ejemplo de segmentación dentro del sector hotelero podría ser: clientes individuales, viajes de negocios, grupos y viajes familiares.

En la gráfica se representa cómo un complejo hotelero puede llevar a cabo una estrategia de precios estructurando las tarifas diferenciando por segmentos al conjunto de clientes al que va dirigida la oferta. Se puede ver la diferenciación entre tres segmentos diferentes: viajeros individuales, viajes de negocios y viajes en grupo.

**Gráfica 4: Estructura de tarifas por segmento**



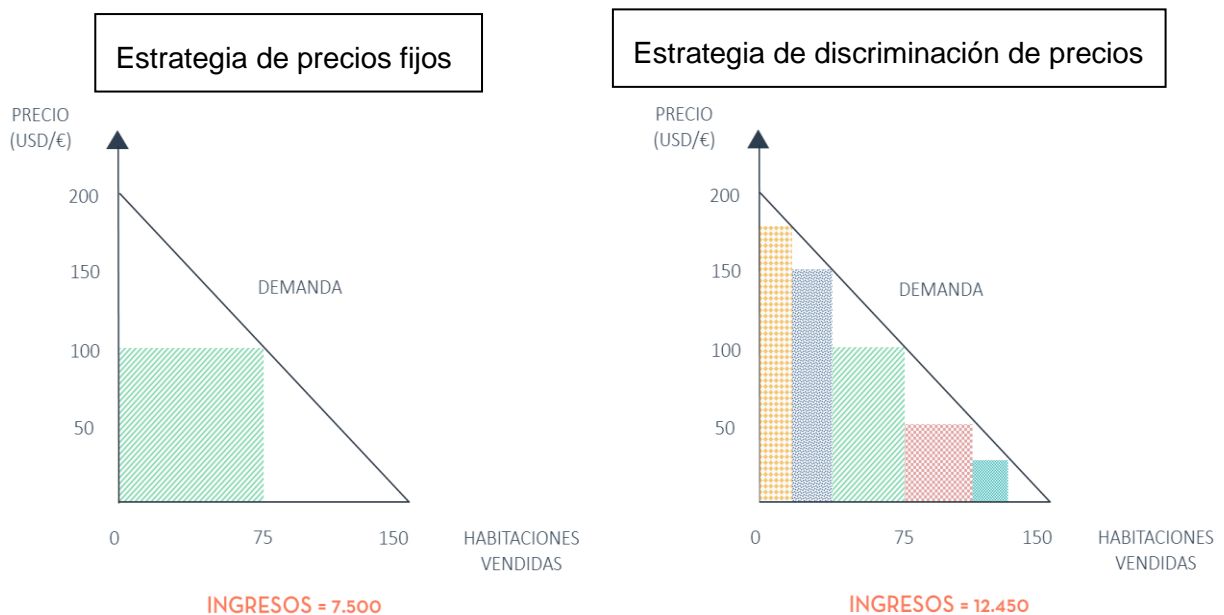
Fuente: Elaboración propia

- ✓ La estructura de precios fijos vs discriminación de precios son dos estrategias diferentes llevadas a cabo por los complejos hoteleros en la que la estructura de precios fijos da por hecho que todos los clientes necesitan satisfacer unas necesidades muy similares pero con esta estrategia de precios, no recibirán un ingreso extra con aquellos clientes que seguirían consumiendo sus servicios con un precio superior, debido a que se fijarán unos precios únicos independientemente del nicho de clientes que lo contrate, la época del año o la antelación con la que se realice la reserva. Por otro lado, si se lleva a cabo una estrategia de discriminación de precios se deberá tener en cuenta el valor que ofrece a cada uno de los diferentes tipos de clientes que pueda tener y por tanto ofrecer un diferente nivel de tarifas para cada segmento de clientes del hotel o la

antelación con la que se realice la reserva.

En la imagen 1 se diferencian las dos estrategias de precios fijos y la estrategia de discriminación de precios que pueden establecerse en un hotel. Como se puede ver si se sigue una estrategia de precios fijos se perderán los ingresos obtenidos por aquellos grupos de clientes que estén dispuestos a pagar un mayor precio por el servicio y también una parte de aquellos que no están dispuestos a pagar un precio tan elevado, por lo tanto lo podemos considerar una estrategia de precios ineficiente. Y por lo tanto es más recomendable utilizar una estrategia de discriminación de precios.

**Imagen 1: Estrategia de precios fijos y estrategia de precios dinámicos**



Fuente: <https://www.leshoteliers.com> (2021)

### 3.3 ESTRATEGIAS DE PRECIOS ANTE LA COVID-19

A causa de la situación que estamos viviendo a día de hoy con la pandemia y con las restricciones a la movilidad derivadas de la misma, el sector hotelero ha tenido que modificar algunas de sus estrategias de marketing para poder subsistir. El sector hostelero considera que, aunque es fundamental ser muy flexibles en el aspecto de cancelación de reservas, también es decisivo adoptar estrategias de precios que resulten atractivas para sus clientes.

Es la situación actual, en la que la demanda es más limitada las empresas

hoteleras deberán ofrecer un valor añadido especialmente en el aspecto relativo a la seguridad sanitaria para poder satisfacer una de las principales necesidades que reclaman los clientes. Por otra parte, debido a las restricciones de los movimientos con países extranjeros, con exigencia de cuarentenas al volver a su país de origen y otras medidas adoptadas por los gobiernos, ha adquirido gran relevancia el mercado nacional.

En el momento de redacción de este trabajo de fin de grado nos encontramos en una etapa de recuperación de la pandemia, comenzando a relajarse las medidas de movilidad. El sector sabe que se tratará de un proceso de recuperación lento y que volver a la completa normalidad supondrá un largo periodo de tiempo. Se necesitará desarrollar una serie de estrategias para volver a conquistar una buena parte de la demanda latente.

Una de las medidas que se pueden llevar a cabo es dar un servicio cada vez más personalizado a cada uno de los clientes potenciales segmentando a los diferentes grupos de clientes. De este modo tratar de darle a cada uno de ellos su propia experiencia personal y tratar de satisfacer sus necesidades de una manera concreta. Se pueden diferenciar los siguientes segmentos:

- Viajes de negocios. Se trata de un grupo de personas que deberán viajar de manera obligatoria y están poniendo en riesgo su salud por lo cual con toda seguridad presentarán menor sensibilidad a las modificaciones de los precios y no les preocuparán posibles subidas de los mismos que surjan de las mejoras de los servicios y las medidas sanitarias.
- Grupos familiares. En cuanto a los viajes familiares podemos decir que muchas familias han visto mermados sus ingresos debido a la crisis sanitaria sufrida pero que ha tenido gran repercusión sobre muchos puestos de trabajo ya sea como desaparición de numerosas empresas o con los ERTES. Esto puede repercutir sobre el tipo de ofertas que buscarán pero siempre que se garantice una cierta seguridad para los miembros de su familia. Por el contrario, habrá otra parte de familias para las que sus ingresos se habrán mantenido a niveles parecidos a los de antes de la pandemia y por tanto darán un alto grado de significación a la seguridad de su salud.
- Turistas jóvenes. Al contrario que estos dos grupos anteriores, tendrán una mayor sensibilidad a los precios debido a que se trata del grupo de población menos

vulnerable ante la enfermedad del coronavirus. Este grupo de clientes se reactivará de una manera más importante si se llevan a cabo promociones de precio interesantes.

Teniendo en cuenta estos tres grupos de clientes, a día de hoy con un nivel de vacunación tan elevado estos riesgos se están minimizando pero no por ello se pueden relajar las medidas de cuidados llevadas a cabo por las empresas hoteleras porque a pesar de que haya mejorado esta situación, se debe seguir con un cierto cuidado para no dar un paso atrás en la recuperación de la nueva normalidad. Este avance de la vacunación ha hecho que la población este recuperando las ganas de disfrutar de su tiempo de ocio y vacaciones de una manera más animada.

Otra de las diferenciaciones de tarifas que debe llevarse a cabo será por el tipo de destino que se proporciona, hoy en día estas preferencias han cambiado por miedo a posibles aglomeraciones o simplemente por cambios en los gustos de los consumidores. Existirá una preferencia por lugares cercanos y esto significará que puede ganar una cierta importancia el mercado nacional con respecto a años anteriores. También se tendrá preferencia por lugares más pequeños y con accesibilidad a lugares abiertos y naturales y no grandes ciudades a no ser que sea inevitable a causa de una reunión de negocio.

Además de las ofertas tradicionales que se tenían antes de la pandemia, será pertinente desarrollar productos personalizados vinculados con programas y servicios de salud dentro de las instalaciones como pueden ser una mayor nivel de seguridad con unos controles más ágiles a la hora de realizar el “*check-in*” y “*check-out*” a través de los propios móviles de los clientes, una mayor facilidad en cuanto a la movilidad como por ejemplo coordinar la hora de llegada de los clientes con los taxis para evitar aglomeraciones y también puntos de información. (hosteltur.com, 2021)

Para poner en práctica este tipo de tarifas las empresas deberán ser muy flexibles y dinámicas pero también muy creativas a la hora de transmitir las y hacérselas llegar a los consumidores. Será esencial saber transmitir este aumento de valor que se trata de ofrecer a los turistas y así diferenciar a la empresa de los posibles competidores. Esta apuesta por ofrecer un mayor valor puede ganar mucha importancia debido a la existencia de reservas de última hora en las que los clientes se guiarán por el nivel de los servicios ofrecidos, especialmente de ciertos servicios sanitarios. Para poder satisfacer estas necesidades que en muchos casos serán

nuevas, será de vital importancia tratar de conocerlas y estar al tanto de lo que los clientes requieren en sus viajes.

En un momento tan complicado como el actual no es recomendable poner en marcha una estrategia de precios que requiera asumir medidas drásticas que puedan acarrear una situación irreversible para el devenir de la empresa, hay que pensar en el largo plazo de la empresa y no pensar en medidas a corto plazo. Si se comienzan a reducir los precios de manera indiscriminada y se desata una guerra de precios con los competidores, se complicará la recuperación a largo plazo de la empresa (y del sector). Además, fijando los precios por debajo de los que normalmente fija la empresa, no podemos asegurar la obtención de un aumento de la demanda vía nuevos clientes que acarree un aumento de los beneficios finales. Tampoco parece interesante utilizar esta estrategia con aquellos clientes que recurren a nuestros servicios con mayor frecuencia para mantener su lealtad. Con frecuencia los clientes leales estarán dispuestos a pagar el mismo precio y lo único que solicitará es que se aseguren las medidas socio sanitarias tan necesarias a día de hoy.

Es tentador pensar que ante la reducción de la demanda experimentada en los meses de la pandemia en el sector, los precios de los servicios no se mantengan a niveles similares a los de temporadas anteriores. La reducción de precios se debería llevar a cabo con un cierto control y sobre algunos de los servicios, no de manera generalizada. Se puede afirmar que en estos momentos de baja demanda, ofrecer un valor añadido en los servicios de la empresa sería una mejor opción que disminuir los precios de manera agresiva para no alterar la estrategia de precios fijada por la empresa.

La situación día de hoy, a las puertas de la época de verano del año 2021, ha cambiado. Ante la mejoría de la situación sanitaria que estamos viviendo con un gran porcentaje de la población vacunada y las ganas de viajar, se ha provocado un aumento considerable de la demanda sobre todo nacional debido a la comodidad de no tener que presentar pruebas PCR negativas que supongan un gasto excesivo para un viaje familiar por ejemplo. Todo esto ha provocado que los precios de reserva hayan aumentado hasta casi niveles del 2019 previos a la pandemia COVID-19.

### **3.4 PROPUESTA DE VALOR**

A consecuencia de la pandemia la estrategia más aceptada por este conjunto

de empresas del sector hotelero deberá ser la de ofrecer un valor añadido a los clientes. Como se ha comentado entrar en una guerra de precios con la competencia lo único que provocará será una recesión para el sector. Los servicios que ofrecerán un mayor valor a los clientes, junto con el aumento de la demanda, harán que, los precios ofrecidos por las empresas hoteleras alcancen niveles de precios de años anteriores a la pandemia. Estos servicios comprenderán en primer lugar la fijación de ciertos protocolos o inversiones realizadas en servicios sanitarios. También podremos ofrecer la posibilidad de contratar con alguna compañía de seguros la cobertura de algún coste excepcional en caso de tener que cumplir con alguna cuarentena. Se puede poner al servicio de los turistas una asistencia de taxis que den la posibilidad de no tener que hacer colas o tener que esperar un tiempo determinado en el aeropuerto o en zonas de posibles aglomeraciones.

Se trata por tanto de conocer a qué le dan valor los clientes potenciales para poder sacar provecho de ello, si la empresa está situada en una ubicación privilegiada, si el cliente tiene una preferencia por un hotel pequeño en el que esas aglomeraciones sean o menores o si al contrario asocia un mayor tamaño con unas mejores medidas de seguridad o si en cambio el consumidor valora muy positivamente las instalaciones.

Esta reducción de los precios en algunos periodos durante la pandemia como se ha dicho fue inevitable pero se deberá buscar que a partir de ahora tengan el mínimo impacto en la rentabilidad de la empresa. Este verano de 2021 deberán de tratar de ofrecer unos precios acordes con los niveles de demanda existentes ofreciendo unos beneficios adicionales. La empresa deberá tener unas buenas estrategias de marketing y unas buenas herramientas tecnológicas que permitan a los posibles clientes tener una información detallada de las ofertas y precios, así como una página web sencilla y clara y por supuesto un punto de contacto con la empresa que dé cierta confianza al cliente y que permita al usuario conocer, por ejemplo, los protocolos que tiene puestos en marcha el hotel, la posibilidad de cancelación que existen en caso de no poder llevar a cabo el viaje, etc.

#### 4. CONCLUSIONES

En este trabajo de fin de grado se muestra la trascendencia que tiene una estrategia de precios dentro de una empresa en un mercado globalizado. Particularizando el estudio en un sector que se ha visto muy afectado por la pandemia de la COVID-19, se han plasmado las estrategia de precios aplicables dada la situación actual de crisis tanto sanitaria como económica en la que nos encontramos. Con la nueva reapertura de las fronteras y la posibilidad de volver a realizar viajes, las empresas del sector hostelero han debido readaptarse y crear nuevas estrategias para recuperar la demanda que anteriormente tenían dando una cierta seguridad sanitaria a sus clientes.

Mediante el marco teórico se puede entender la importancia que tienen las estrategias de precios para cualquier tipo de empresa independientemente del sector en el que operen, el producto que comercialices o el tamaño que tenga. Podemos afirmar, que hoy en día, no se puede entender la viabilidad económica a largo plazo de una empresa sin una correcta estrategia de precios, ya que esta se trata de unos de los elementos más relevantes y uno de los cuales ofrece un mayor grado de seguridad a la hora de que la empresa pueda conseguir los objetivos económicos que se haya propuesto.

Durante la elaboración de este trabajo, en el marco práctico, he tratado de de mostrar la importancia que tiene la puesta en marcha de una buena estrategia de precios en las empresas, pero especialmente y basándome en la situación actual generada por la pandemia sufrida hoy en día, la importancia que tiene en el sector de la hostelería y el sector de la restauración que han sido algunos de los más afectados por esta situación que estamos viviendo y tratando de ver como se gestiona el nuevo aumento de la demanda con la reapertura de las fronteras y la reducción de medidas y como estas estrategias de precios favorecen al nuevo resurgir del sector.

Tras analizar las estrategias de precios puestas en marcha por el sector hotelero después de la pandemia y como se puede derivar desde sus inicios como sector con gran relevancia en el PIB español, se puede afirmar que una buena estrategia de precios puede llegar a suponer una ventaja competitiva con el resto de empresas del sector. Se puede observar cómo al instaurar estrategias de precios adecuadas y adaptándose a los factores externos, las empresas del sector hotelero



están consiguiendo atraer de nuevo la demanda tras la pandemia.

Los departamentos de marketing y el de gestión de ventas deben colaborar dentro de la empresa para conseguir determinar un precio que sea económicamente sostenible para la empresa pero a su vez que sea atractivo para los consumidores. Esta tarea se ha convertido en una de las decisiones más difíciles de tomar para las empresas del sector hotelero debido a la situación vivida.

Desde que empezó la pandemia el pasado mes de marzo de 2020 los precios de los hoteles han ido fluctuando a lo largo de los meses en función de la demanda, acusado por las restricciones de movilidad y confinamientos perimetrales. Con el inicio del primer estado de alarma del 16 de marzo de año pasado, los precios de los hoteles se vieron reducidos drásticamente, ya que apenas había demanda de habitaciones, más que para casos de extrema y urgente necesidad. Trascurridos estos duros meses con la llegada del verano, y la mejora de los datos sanitarios, hicieron que la gente empezara a viajar de nuevo, lo que conllevó una subida de la demanda de hoteles, pero esta subida no se vio reflejada en el precio de las habitaciones, quedando lejos de los precios de la campaña del verano de 2019. Con la llegada del invierno y nuevas restricciones de movilidad el precio y la demanda se cayeron. En primavera del 2021 el sector hotelero se recupera paulatinamente con intención de llegar al verano de 2021 con datos similares a los de hace dos años

En definitiva, las estrategias de precios tomadas por este sector tratan, por supuesto, de proporcionar beneficios, pero a través de una oferta que ofrezca cierta seguridad sanitaria a los clientes, cuestión clave en la actualidad del sector, recogida en el eslogan de “turismo seguro”.

Una vez normalizada la situación se ha apreciado como el sector hotelero se ha adaptado a las circunstancias que se han vivido a consecuencia de la pandemia. Se ha comprobado que es un sector polivalente que ha llevado a cabo medidas sanitarias que han favorecido la movilidad de manera segura las cuales se relajarán una vez que se alcance la llamada nueva normalidad, pero en cambio habrá numerosas medidas que facilitan los tramites de reserva y cancelación o a la hora de alojarse y realizar el “*check-in*” que se mantendrán en el tiempo para ofrecer un valor añadido a los clientes de las empresas hoteleras.

En conclusión, todo lo aprendido en estos últimos meses puede hacer que el sector hotelero tenga la habilidad de adaptarse a nuevas situaciones adversas en un

futuro de una manera más rápida y eficiente.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Ángel M. Calero. (2014 de Diciembre de 03). *ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DE LA HOSTELERÍA EN ESPAÑA*. Obtenido el 21 de abril de 2021 de <https://bit.ly/3w32S1W>
- Cardenas, X. (2019). *Hotelperunews*. Obtenido el 21 de abril de 2021 de <https://bit.ly/3h0YwEi>
- Eslava, J. d. (2012). *Pricing: Nuevas estartegias de precios* . Madrid: ESIC.
- Eslava, J. d. (2013). *Finanzas para el marketing y las ventas*. Madrid: ESIC .
- Exceltur. (03 de Octubre de 2021). [www.exceltur.org](http://www.exceltur.org). Obtenido el 18 de junio de 2021 de <https://bit.ly/2ULIjud>
- Gil, A. R. (2020). *Hostelsur*. Obtenido el 15 de mayo de 2021 de <https://bit.ly/3jo6VUa>
- Gómez, R. (19 de Marzo de 2021). *Tecnohotelnews*. Obtenido el 28 de mayo de 2021 de <https://bit.ly/3w3uZhN>
- González, T. (31 de Marzo de 2020). *Hotel Sur*. Obtenido el 19 de abril de 2021 de <https://bit.ly/3w3uZhN>
- Martín, L. (1 de Junio de 2021). *El idealista*. Obtenido el 21 de mayo de 2021 de <https://bit.ly/3A6pDFw>
- School, E. B. (17 de Abril de 2019). [www.eipe.es](http://www.eipe.es). Obtenido el 1 de junio de 2021 de <https://bit.ly/3618pvD>
- Velasco González, E. (2021). *Pricing 4.0*. Madrid: ESIC.
- Vitta, A. D. (s.f.). *Les hoteliers*. Obtenido el 7 de abril de 2021 de <https://bit.ly/2U77szh>