



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados
Curso 2016 / 2017

APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE *CROSS-SELLING* Y *UPSELLING* HACIA EL
CLIENTE DE HOTELES DE *CITY BREAK*: EL CASO DE MADRID
(APPLICATION OF CROSS-SELLING AND UPSELLING TECHNIQUES TO
THE CONSUMER OF CITY BREAK HOTELS: THE CASE OF MADRID)

Realizado por la alumna Dña. Paloma Ángela Occhi del Canto

Tutelado por la Profesora Dña. Ana M. González Fernández

León, 15 de Diciembre de 2016

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	1
2. Objetivos del trabajo.....	2
3. Metodología.....	3
4. <i>City Break</i>	4
4.1. Conceptualización y relevancia del <i>city break</i>	4
4.2. Hábitos de los turistas en los destinos <i>city break</i>	12
4.3. Madrid como destino <i>city break</i>	14
5. Técnicas de venta cruzada o <i>cross-selling</i> y venta adicional o <i>upselling</i>	17
5.1. Concepto.....	17
5.2. Objetivos.....	18
5.3. Ventajas y desventajas.....	19
5.4. Implementación del <i>cross-selling</i> y <i>upselling</i>	22
6. <i>Cross-selling</i> y <i>upselling</i> en turismo.....	24
6.1. Conceptualización de <i>cross-selling</i> y <i>upselling</i> en turismo.....	24
6.2. <i>Cross-selling</i> y <i>upselling</i> en hoteles.....	28
6.3. La tecnología en las acciones de <i>cross-selling</i> y <i>upselling</i> en hoteles.....	29
7. Análisis de las técnicas de <i>cross-selling</i> y <i>upselling</i> de hoteles de Madrid.....	31
7.1. Objetivos del análisis.....	31
7.2. Metodología del análisis.....	31
7.2.1. Diseño del estudio.....	31
7.2.2. Análisis por tipo de viaje y ofertas de <i>cross-selling</i>	34
7.2.3. Análisis por tipo de viaje y ofertas de <i>cross-selling</i> con elementos suplementarios.....	41

7.3. Resultados del análisis	44
8. Conclusiones.....	46
Referencias	48
Anexos	54
Anexo I. Ranking de empleo turístico total en destinos urbanos (enero-diciembre 2015)	54
Anexo II. Ranking ingreso medio por habitación disponible (enero-diciembre 2015)	54
Anexo III. Tasa de variación interanual de los destinos urbanos	55
Anexo IV. La competencia irregular de los servicios turísticos “p2p” no reglados	55
Anexo V. Base de datos	56
Anexo VI. Tabla de contingencia de motivo de viaje y ofertas con nacionalidad.....	56
Anexo VII. Tabla de contingencia de motivo de viaje y ofertas	56

ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

CUADROS

4.1.1. Clasificación de ciudades españolas por tamaño, recursos turísticos e impacto del turismo urbano.....	8
7.2.1. Ficha técnica.....	33

FIGURAS

4.3.1. Ranking mundial de destinos urbanos por gasto turístico (miles de millones de dólares).....	14
---	----

GRÁFICOS

4.1.1. Crecimiento del PIB mundial vs crecimiento del gasto turístico (132 principales destinos turísticos urbanos a nivel mundial).....	5
4.1.2. El sector turístico generador de empleo en España.....	6
6.1.1. Marketing transaccional vs marketing relacional.....	24
6.2.1. Servicios complementarios ofertados por empresas del sector turístico. Estudio Forrester.....	27
7.2.1. Procedencia de los turistas.....	33
7.2.2.1. Variables motivo de viaje y ofertas solicitadas en la primera y segunda dimensión.....	39
7.2.2.2. Variables motivo de viaje y ofertas solicitadas en la primera y tercera dimensión.....	39
7.2.3.1. Variables motivo de viaje y ofertas solicitadas en la primera y segunda dimensión con demanda como elemento suplementario.....	42
7.2.3.1. Variables motivo de viaje y ofertas solicitadas en la primera y tercera dimensión con demanda como elemento suplementario.....	43

TABLAS

4.1.1. Variables para el análisis de destino turístico de ciudad	11
4.3.1. Principales destinos turísticos urbanos en España.....	16
5.3.1. Beneficios del <i>cross-selling</i> y <i>upselling</i>	21
7.2.1. Frecuencia por países.....	34
7.2.2.1. Análisis de correspondencias.....	35
7.2.2.2. Resumen del análisis de correspondencias.....	36
7.2.2.3. Examen de la variable motivo de viaje.....	36
7.2.2.4. Examen de la variable actividades solicitadas.....	38
7.2.3.1. Resumen del análisis de correspondencias.....	42
7.2.3.2. Análisis de las modalidades de la demanda como elementos suplementarios.....	42
7.3.1. Resultados del análisis de correspondencias	44

RESUMEN

Objetivo: Analizar la aplicación de técnicas de *cross-selling* y *upselling* en turistas de *city break* alojados en hoteles de Madrid.

Metodología: Consulta de bases de datos como Dialnet, ABI o Google Académico para realizar el marco teórico. Análisis estadístico a partir de la base de datos facilitada por la empresa Hotels Quality. La población de estudio consta de 172 turistas de *city break* de cuatro hoteles urbanos de Madrid. Técnica estadística empleada el análisis de correspondencias simples.

Resultados: Los viajeros de la ciudad de Madrid demandan distintas actividades según su motivación y grupo de viaje. Analizando dicha información la empresa puede establecer diferentes pautas de viaje. Así las parejas que viajan por motivo de ocio incluyen servicios gastronómicos, ofertas culturales y espectáculos mientras que aquellos que viajan por negocios contratan ofertas de *upselling* y espectáculos flamencos.

Propuestas: Analizar sistemáticamente el comportamiento del consumidor permite personalizar su oferta adicional y complementaria a las motivaciones y grupo de viaje. Invertir en I+D+i posibilita mejorar las acciones de venta.

Originalidad: La aplicación del *cross-selling* y *upselling* en hoteles constituye un instrumento de marketing recurrente, puesto que la innovación y la personalización de la oferta es primordial y aporta ventajas competitivas a las empresas.

Palabras clave: *Cross-selling*, *upselling*, *city break*, turismo urbano, Madrid.

Agradecimientos a la empresa Hotels Quality y a su director Pablo Fernández por su colaboración con este proyecto.

ABSTRACT

Objective: Analyze the application of cross-selling and upselling techniques in tourists of city break accommodate in hotels of Madrid.

Methodology: Query databases such as Dialnet, ABI or Google Academic to make the theoretical framework. Statistical analysis from the database provided by the company Hotels Quality. The study population consists of 172 city break tourists from four urban hotels in Madrid. Statistical technique used the analysis of simple correspondences.

Findings: Travelers from the city of Madrid demand different activities according to their motivation and travel group. By analyzing this information the company can establish different travel patterns. Leisure travelers can enjoy gastronomic services, cultural offerings and shows while those travelling on business hire upselling offerings and flamenco shows.

Practical implications: Systematically analyzing consumer behavior allows to customize its additional and complementary offers to the motivations and travel group. Investing in R + D + i makes possible to improve sales actions.

Originality: The application of cross-selling and upselling in hotels constitutes a recurrent marketing instrument, since innovation and customization of the offer is paramount and brings competitive advantages to companies.

Keywords: cross-selling, upselling, city break, urban tourism, Madrid.

Appreciation to the Hotels Quality and its manager Pablo Fernández for his cooperation with this project

1. INTRODUCCIÓN

El sector turístico está en continuo movimiento motivado por los constantes cambios sociales y exige técnicas que unan vanguardia y tradición para abastecer la demanda de la gran variedad de clientes potenciales que puede tener un establecimiento hotelero.

Antiguamente el turismo en España tenía una fuerte estacionalidad primando la modalidad de sol y playa centrada en la época estival, en la que los turistas podían disfrutar de las ansiadas vacaciones, para las que ahorraban durante todo el año.

Los cambios sociales y económicos experimentados en las últimas décadas provocan el surgimiento de nuevos modelos de turismo, entre ellos destaca el turismo urbano y más concretamente el modelo turístico de *city break* ayudado este último también por el avance de las nuevas tecnologías.

Este modelo turístico alberga los viajes a destinos urbanos de estancias inferiores a cuatro noches. Madrid como capital española, se sitúa en el puesto número dos de destinos de este modelo en España, por lo que el estudio a realizar se centra en esta ciudad.

Por otra parte, en la actualidad analizar y aplicar técnicas de *cross-selling* y *upselling* es un requisito indispensable para las empresas del sector hotelero con el fin de contribuir a incrementar sus ingresos, puesto que se trata de un subsector dentro del turismo en España con un papel fundamental en la economía. Por ello, el presente trabajo, analiza este tipo de técnicas aplicadas en hoteles urbanos de Madrid. Estas acciones están ligadas a la orientación del marketing relacional, en la que prima la relación a largo plazo del cliente con la empresa.

La elección de la materia se debe al interés despertado por el desempeño de las prácticas en la empresa Hotels Quality, ya que me ha permitido conocer la función que realizan las empresas con base tecnológica, que ofrecen servicios mediante soportes electrónicos y grandes bases de datos, para la ejecución de técnicas de *cross-selling* y *upselling* en hotelería. De las bases de datos analizadas se ha seleccionado a los individuos que realizan viajes de corta duración, denominado turismo de *city break*.

2. OBJETIVO DEL TRABAJO

La finalidad de este trabajo es conocer el comportamiento de los turistas de *city break*, es decir, aquellos que realizan viajes a ciudades con una estancia inferior a las cuatro noches de duración, respecto a la contratación de la oferta de hoteles a través de técnicas de *cross-selling* y *upselling*, situando el análisis concretamente en la ciudad de Madrid. Un trabajo que va desde la conceptualización del turismo de *city break* hasta la comprensión de las técnicas de *cross-selling* y *upselling*, para posteriormente realizar unas conclusiones y exponerlas en forma de propuestas empresariales.

Objetivos generales:

- Poner en práctica los conocimientos desarrollados a lo largo de los cuatro cursos del Grado de Marketing e Investigación de Mercados.
- Aplicación de los estudios estadísticos desarrollados en el grado con una clara interpretación de los resultados.
- Capacidad de búsqueda de datos relevantes y actuales que permitan entender el marco conceptual que se desarrolla.
- Capacidad de síntesis para el desarrollo del trabajo.

Objetivos específicos del trabajo:

- Comprender y analizar los conceptos en los que se fundamenta el trabajo.
- Analizar la situación del turismo de *city break* en general y más concretamente en Madrid.
- Explicar las diferencias entre *cross-selling* y *upselling*.
- Entender la importancia de segmentar el mercado hotelero para llevar a cabo ofertas personalizadas.
- Diferenciar el tipo de ofertas para el segmento adecuado.
- Realizar propuestas empresariales que sean válidas para los hoteles de la ciudad de Madrid con características similares a los estudiados.

3. METODOLOGÍA

A la hora de realizar el trabajo se han utilizado fuentes **secundarias** de información que se podrán encontrar en las referencias al final del trabajo.

Para el marco teórico del trabajo se han revisado diferentes libros de marketing especializados en la actividad turística española, técnicas de venta, marketing turístico y dirección hotelera, así como diferentes artículos centrados en la importancia del turismo urbano en España, la aparición del modelo *city break*, las acciones de *cross-selling* y *upselling* como ventajas para el turismo, entre otros.

El trabajo consta de tres partes, la primera enfocada en el concepto de *city break*, dónde la información se obtiene principalmente a través del análisis de diferentes informes de Exceltur a lo largo de los últimos años, implementándolo con informes de *Master Card* y con libros publicados por AECIT (Asociación Española de expertos Científicos en Turismo). La segunda parte se centra en las acciones de *cross-selling* y *upselling* con “El manual de Venta Cruzada”(Harding y Gil, 2004), complementándolo con artículos de marketing relacional y acciones de venta en hoteles. La tercera y última parte es el estudio estadístico realizado a través de las bases de datos obtenidas por la empresa Hotels Quality y que posteriormente se analizan con el programa estadístico SPSS, con el objetivo de establecer una relación entre las acciones de *cross-selling* y *upselling* con los turistas de *city break* para el caso de Madrid.

Para obtener esta información, se han obtenido libros del catálogo de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León y de las bases de datos proporcionadas por esta como Dialnet, ABI y ProQuest aparte de los artículos de Google Académico.

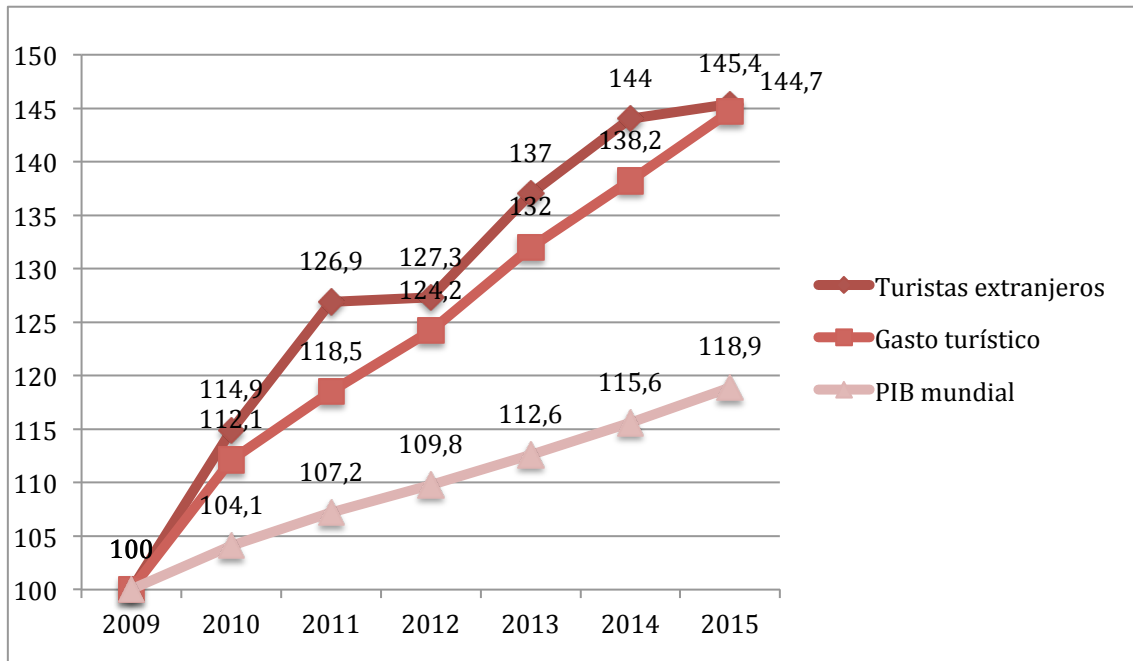
4. CITY BREAK

4.1. CONCEPTUALIZACIÓN Y RELEVANCIA DEL CITY BREAK

El turismo es un fenómeno imparable en todo el mundo. Dentro de este sector destaca en los últimos años la tipología de **turismo urbano** ya que experimenta un gran crecimiento convirtiéndose en un elemento estratégico para la planificación y gestión de las ciudades (Organización Mundial del Turismo OMT, 2014b).

A nivel global la industria del turismo urbano crece por encima del PIB desde el año 2009 tal como se observa en la siguiente gráfica, a pesar de la crisis financiera surgida en el periodo anterior. Este hecho es extraordinario debido a la situación de déficit económico mundial sufrido en los últimos años. El crecimiento del turismo urbano repercute tanto en el ámbito económico y financiero generando oportunidades de negocio para una amplia gama de industrias y desarrollando pequeñas y grandes empresas con la consecuente repercusión de creación de empleo, tanto de personal cualificado como no cualificado y consecuentemente, conllevando el aumento de las economías de bienestar de las ciudades destino, ya que viene acompañado de cambios positivos como la mejora de las infraestructuras, el aumento de empleo y la diversidad de servicios que ofrecen (Exceltur, 2015). De acuerdo con el Barómetro de la Organización Mundial del Turismo, España ocupa el tercer puesto en un ranking mundial de llegadas internacionales, recibiendo 65 millones (Troitiño Torralba y Mínguez García, 2016).

Gráfico 4.1.1 Crecimiento del PIB mundial vs. Crecimiento del gasto turístico.
(132 principales destinos turísticos urbanos a nivel mundial)



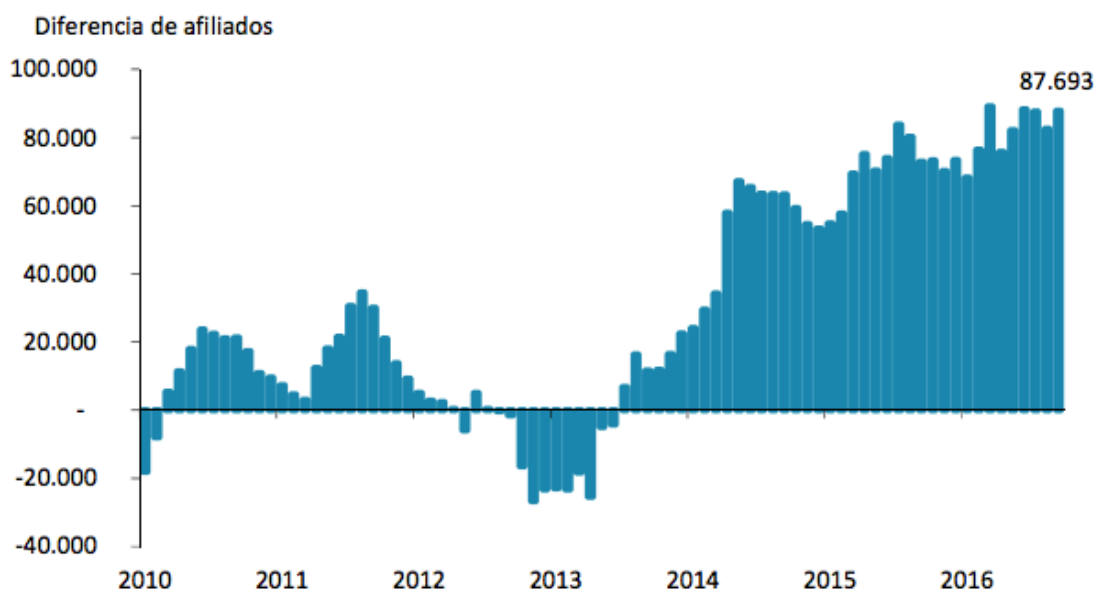
Fuente: (Choong, 2015, p. 5)

Las causas de este extraordinario crecimiento se deben a la expansión de los vuelos *low-cost*, al boom de la información y a los productos estandarizados (Iturismo, 2015), sin embargo se puede afirmar que la principal razón son los viajes *city break* (Mármol Sinclar y Ojeda García, 2016).

El crecimiento de los viajes a destinos urbanos provoca una gran oportunidad para impulsar el desarrollo socio-económico de las ciudades en general y más concretamente de las ciudades españolas, como un importante sector generador de empleo (Exceltur, 2016c). En el año 2015 España vive un gran crecimiento del turismo urbano, recuperando su rentabilidad socioeconómica (Exceltur, 2016a), de hecho se puede observar la evolución experimentada durante los últimos cinco años del empleo generado por el turismo en España y concretamente el crecimiento significativo en los años 2014 y 2015 tras la recesión sufrida por el sector en los años de crisis (gráfico 4.1.2). El informe Urbantur indica que: “El crecimiento de los viajes a destinos urbanos

a nivel mundial ofrece una extraordinaria oportunidad para impulsar el desarrollo socioeconómico a nivel local en España y contribuir a una mayor generación de empleo sostenible en las ciudades” (Exceltur, 2013, p. 10). Los destinos urbanos de interior son los que experimentan un mayor crecimiento tanto en empleo como en rentabilidad (Exceltur, 2016a).

Grafico 4.1.2 El sector turístico generador de empleo en España



Fuente: (Exceltur, 2016b, p. 5)

El de negocios es una de las tipologías turísticas que impulsa el incremento del turismo de ciudad, en 2015 se sitúa como la más practicada dentro de esta modalidad (Exceltur, 2016a). La mejora del marco macroeconómico de España facilita también el crecimiento del sector con datos del 11,3% de aumento del turismo urbano, del que se estima que el 17,5% del desarrollo es debido a los turistas extranjeros de negocios hacia destinos españoles. Además, son los hoteles urbanos los que experimentan el mayor crecimiento en ventas y resultados, conjuntamente con el subsector de las compañías de transporte. El turismo de ciudad cuenta con una estacionalidad muy baja, esto es debido a que los viajes de negocios se suplen en tiempo con los vacacionales y de ocio (Exceltur, 2016c).

Las ciudades constituyen los destinos turísticos más antiguos desde las primeras civilizaciones dado que la concentración de edificios singulares tales como catedrales, palacios, iglesias o mezquitas atraían a los viajeros que peregrinaban por motivos religiosos, hoy en día principalmente culturales. Por otra parte, la realización de eventos deportivos, como el circo romano, constituían otras razones que cautivaban a la población circundante por lo que se puede afirmar que proliferaba también el turismo de eventos. Además las ciudades o poblaciones importantes concentraban los mercaderes, por lo que también recibían a viajeros que realizaban allí sus intercambios comerciales, estas motivaciones mercantiles han dado lugar al denominado hoy en día turismo de negocios. A las motivaciones anteriores se pueden añadir otras, aunque en menor medida que también atraen a los turistas como son incrementar el nivel educativo o por razones de salud (Bigné, Font, y Andreu, 2000).

En términos generales, se puede afirmar que el turismo urbano comprende motivaciones variadas que residen en conocer, comprender y disfrutar de los atractivos de un destino urbano incluyendo incluso el contacto con los habitantes de la ciudad.

Existe una clasificación con base en los recursos culturales de las ciudades que distingue dos criterios (Pulido Fernández y Sàez Cala, 2011):

a) Según el tamaño y los recursos turísticos que posee la ciudad destino:

- Grandes metrópolis con recursos monumentales de gran interés. Son capitales históricas con cascos antiguos y monumentos. Presenta diversas ofertas turísticas. Son destinos capaces de satisfacer los elevados flujos que reciben.
- Ciudades grandes con recursos monumentales de gran interés. Importancia de espacios y hechos históricos. Relevancia de los monumentos y costumbres de sus habitantes.
- Ciudades intermedias con enclaves de interés y con recursos monumentales. Sus principales atractivos son los monumentos que poseen de elevado valor artístico.

En el siguiente cuadro se clasifican las ciudades españolas según este criterio de clasificación.

Cuadro 4.1.1 Clasificación de ciudades españolas por tamaño, recursos turísticos e impacto del turismo urbano

Grandes metrópolis	Ciudades grandes	Ciudades intermedias
Barcelona	Burgos	Baeza
Madrid	Córdoba	Ciudad Rodrigo
	Granada	Mérida
	Salamanca	Ronda
	Sevilla	Cuenca
	Toledo	Trujillo
	Gijón	Úbeda

Fuente: (Choong, 2015; Pulido Fernández y Sàez Cala, 2011)

b) Según el grado de valor de sus recursos turísticos:

- Potencialmente turísticos. Existe déficit en la puesta de valor de los recursos turísticos que poseen.
- Creciente explotación turística. Ciudades consolidadas que están experimentando un crecimiento como son las ciudades históricas del interior.
- Intensa explotación turística. Se explotan bajo el límite de presión sobre los recursos que poseen.

Con el paso de los años estos destinos turísticos cobran cada vez más importancia, surgiendo dentro del turismo urbano el concepto de *city break*. Esta modalidad *city break* designa aquellos viajes de corta duración cuyo destino es una ciudad, siendo una de sus principales características que se trate de estancias inferiores a cuatro noches (Mármol Sinclar y Ojeda García, 2016; Medina Molina, Rey Moreno, y Rufin Moreno, 2010; Ministerio de Educación Cultura y Deportes, 2015).

El uso de esta denominación en el turismo español se remonta a la mitad de la década de los noventa y se debe especialmente a la liberación del espacio aéreo europeo y a la comercialización del turismo urbano como producto de fácil acceso desde internet, ya que las agencias online comienzan a lanzar paquetes turísticos dinámicos y accesibles para todo tipo de niveles económicos, primando los *low cost* (IPK International, 2013) y se incrementa desde el comienzo de la crisis en 2008, sustituyendo los viajes cortos a las vacaciones tradicionales de al menos una semana a

destinos de sol y playa, constituyendo en la actualidad una tendencia de ocio (Mármol Sinclar y Ojeda García, 2016).

El crecimiento de los viajes *city break* en el ámbito del turismo urbano provoca a su vez un gran impacto en el turismo nacional, las principales causas son las siguientes (Exceltur, 2013):

- Complementa la oferta turística española especializada principalmente en el turismo de “sol y playa”.
- Reduce la estacionalidad, generando grandes flujos de turistas en periodos que no son vacacionales.
- Aumenta los efectos multiplicadores que aporta el turismo a las zonas colindantes, combinando las experiencias con las urbes y las zonas de alrededor.
- Incrementa el nivel de gasto medio diario en las ciudades, puesto que se trata de un turismo que atrae a un segmento con mayor capacidad de gasto, destacando los viajes de negocios.

Estas transformaciones de los hábitos turísticos vienen impulsadas por la consolidación de una importante cultura del turismo, que toma como referente actual el viaje al extranjero, ligado al consumo de masas, pudiendo resumirse en las siguientes tendencias (Callejo Gallego, Gutiérrez Brito, y Viedma Rojas, 2004) :

- Disminución y fragmentación de las vacaciones hasta el punto de repartirlas durante todo el año. Desde el “mes de vacaciones” hasta la semana que se disfruta actualmente se ha producido un gran cambio que supone incorporar pequeñas escapadas.
- Incremento y reparto del número de salidas turísticas a lo largo del tiempo, reduciendo la estacionalidad en el turismo. Los puentes festivos son la alternativa más utilizada para estancias cortas en destinos urbanos.
- Tendencia a planificar con detalle los viajes, organizando visitas y excursiones a lugares de interés cultural, de eventos, etc. no únicamente “ir a la playa”.
- Incremento de la desintermediación turística utilizando internet y guías de viaje para reservar y contratar los servicios del destino elegido.
- Selección preferente de destinos extranjeros, motivada entre otros factores por la proliferación de la oferta *low-cost*.

Las premisas que este modelo turístico debe cumplir para que se lleve a cabo de manera eficaz son las siguientes (Exceltur, 2013):

- Políticas que favorezcan la implementación de un marco público-privado con el fin de establecer estrategias turísticas de la ciudad de forma estable y duradera.
- Ofertas turísticas diferenciadas y atractivas que estén apoyadas por las nuevas tecnologías para su promoción y comercialización de forma segmentada.
- Red de transportes públicos sostenibles y eficaces que se complementen con la oferta de transportes privados.
- Calidad medioambiental, seguridad y oferta de espacios únicos.
- Gestión de las relaciones entre turistas, la industria hotelera y los residentes locales.

Si las relaciones entre turistas y habitantes no tienen una relación adecuada se pueden generar situaciones de turismofobia (Hosteltur, 2015). Es importante que los habitantes de cada ciudad se sientan bien viviendo en dicho municipio, pues una ciudad que no es adecuada para los ciudadanos no va a ser un destino turístico deseable (Organización Mundial del Turismo OMT, 2014a).

Dentro de la modalidad de viajes *city break* se pueden disfrutar diferentes tipologías turísticas, muchas de ellas combinables entre sí, entre las cuales destacan las siguientes (Bigné et al., 2000): turismo de *shopping*, turismo familiar, turismo de eventos (deportivos, culturales, etc.), turismo gastronómico, turismo de negocios, turismo de salud, religioso y educativo.

Como dato curioso, indicar que en los últimos años determinados eventos deportivos, como los partidos de fútbol de la liga española y la *Champions League* promueven la realización de viajes de los seguidores de los equipos a las ciudades donde se realiza el evento, contribuyendo a impulsar el modelo *city break* (Hosteltur, 2014).

Existen unos recursos imprescindibles para que una ciudad sea considerada un destino *city break*. Turespaña realiza un estudio en 2007 en el que analiza los diferentes recursos culturales como de oferta complementaria. A partir de dicha información, establece unos criterios de medición y realiza una lista de las ciudades que mejores y peores recursos tienen en relación al turismo de ciudad (Turespaña, 2007).

Tabla 4.1.1 Variables para el análisis de destino turístico de ciudad

Categoría	Variable	Criterio de medición
Recursos culturales	Museos.	Número de museos en cada ciudad.
	Monumentos y edificios Arquitectura histórica Patrimonio urbano, industrial y religioso.	Número de monumentos reconocidos. Bienes de Interés Cultural
	Estadios Deportivos Campos de futbol Circuitos de Carreras, otros.	Número de recintos donde se puede celebrar eventos deportivos.
	Salones Centros de conciertos Salas de exposiciones Galerías de arte	Número de recintos donde se pueden celebrar eventos de interés cultural.
	Recursos estéticos/ paisajes urbanos.	Clasificación de la ciudad en función de su estética urbana (moderna, neoclásica, árabe, etc.)
	Manifestación de cultura autóctona (fiestas características, manifestaciones folclóricas, etc.)	Información sobre manifestaciones culturales reconocidas de interés turístico nacional que se celebran en la ciudad.
Oferta complementaria	Restauración: Restaurantes, bares y cafeterías.	En función de la información existente acerca de estas variables se realiza una valoración de las mismas de carácter cualitativo para cada una de las ciudades.
	Centros de ocio, acuarios, zoológico, parques temáticos, de atracciones, acuáticos, juegos.	
	<i>Shopping</i> (Centros comerciales)	
	Ocio nocturno (Bares de copas, pubs, discotecas).	

Fuente:(Turespaña, 2007, p. 17)

Los resultados indican que **Madrid** es la ciudad que alberga más edificios declarados de Interés Cultural (251) seguido de Sevilla y Toledo (108 y 106 respectivamente). Respecto al número de museos el primer puesto también lo ocupa Madrid con 70 museos, cifra bastante superior al resto de ciudades españolas analizadas, mientras que Bilbao es de las ciudades españolas que menos museos tiene, contando tan solo con 12. La variable de recintos susceptibles de albergar eventos

culturales sitúa a Barcelona en el primer puesto con 404, siendo Madrid la segunda con 261 recintos.

Respecto a la oferta complementaria, cada vez es más importante ya que se trata de un atractivo imprescindible para los turistas: En restauración es Barcelona la ciudad que más locales posee seguido de Madrid, aunque destaca Bilbao con el tercer puesto ya que es la ciudad con menos turismo y la quinta ciudad por número de habitantes de la lista. En el ocio nocturno son Barcelona y Madrid las que cuentan con mayor variedad de bares de copas y discotecas, adaptándose a todos los gustos y, a continuación, Sevilla es la tercera en el ranking. El *shopping* se ha convertido en una de las actividades principales de los turistas de *city break* y en el análisis de esta variable nuevamente Madrid se posiciona por ser la que más tiendas y centros comerciales posee, seguido de Barcelona y Sevilla.

El presente informe de Turespaña concluye indicando que Madrid, Barcelona y Sevilla son las principales ciudades españolas dónde se realiza turismo urbano por la gran variedad de oferta. Cabe destacar que Barcelona y Madrid se sitúan en el top cinco de ciudades europeas por gasto de visitante extranjero y entre las quince primeras a nivel mundial (Choong, 2015).

Dado que Madrid es la capital de España y, según el informe anteriormente comentado es la ciudad que posee mayor oferta cultural y complementaria, respecto al resto de ciudades españolas para realizar la modalidad *city break*, el presente estudio tiene como objetivo el análisis de acciones de *cross-selling* y *upselling* de clientes de hoteles *city break* en dicha ciudad.

4.2. HÁBITOS DE LOS TURISTAS DE DESTINOS CITY BREAK

El perfil del turista que realiza viajes de *city break* está en términos globales cada vez más segmentado, siendo mayoritariamente viajeros que realizan el viaje acompañados de sus familias o pareja, aunque dado su auge lo disfrutan cada vez más tipos de turistas (Mármol Sinclar y Ojeda García, 2016). Su gasto en la ciudad destino es elevado aunque reduzcan costes en el transporte e intermediarios turísticos (Choong, 2015).

El perfil del consumidor europeo se sitúa principalmente entre los 25 y 44 años, suele viajar sin paquete turístico recurriendo a internet como herramienta para contratar los servicios de su viaje y se aloja en hoteles. El gasto medio diario de los europeos en estos viajes se sitúa en torno a los cien euros (IPK International, 2013). La demanda extranjera proviene en primer lugar de Europa, siendo los principales mercados europeos emisores de turismo de ciudad hacia España: Alemania, Gran Bretaña, Francia, Italia y los Países Bajos (Turespaña, 2007).

En Europa, se calcula que en el año 2014 los europeos realizaron 1.200 millones de viajes turísticos, de los cuales más de la mitad son viajes de corta duración (Eurostat, 2015), de hecho "Europa sigue siendo la región más visitada del mundo con más de la mitad de los turistas internacionales del mundo" (European Cities Marketing, 2015), es decir constituye un importante emisor y receptor de turismo a nivel mundial.

El turismo británico en concreto ha experimentado un crecimiento relevante en esta modalidad turística frente al tradicional turismo de sol y playa, un estudio de principios de año afirma que para los turistas británicos el turismo *city break* es el más practicado, un 53 % del total (ABTA, 2016).

Respecto al consumidor español medio de este tipo de turismo coincide en términos generales con el europeo. Se trata de personas entre 25 y 44 años, seguido por un segmento de edad más avanzada entre los 45 a 64 años (Turespaña, 2007), que se alojan principalmente en hoteles de categoría media y superior (3, 4 y 5 estrellas). No obstante, los cambios económicos, políticos y tecnológicos fundamentalmente producidos en los últimos años han dado lugar a transformaciones en los hábitos y procesos de consumo, siendo uno de los sectores más susceptibles el de alojamiento, efectivamente los hoteles actualmente sufren una fuerte competencia directa que supone una grave amenaza, los alojamientos colaborativos¹ (Mínguez García y Troitiño Torralba, 2015). No obstante, en 2015 el número de clientes de los establecimientos hoteleros de destinos urbanos en España es de 40.772.241, en torno al 5,5% más que en 2014 (Troitiño Torralba y Mínguez García, 2016).

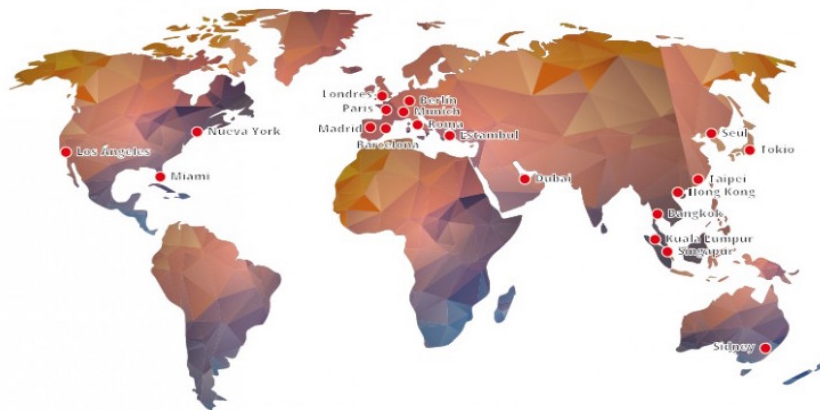
¹ El consumo colaborativo es un sistema con base en compartir recursos propios a través de la tecnología mediante plataformas digitales. El turismo colaborativo surge como una alternativa para viajar en la que prima intercambiar bienes a cambio de dinero, cuantías que suelen ser más bajas que los alojamientos turísticos (Aragón Cánovas, 2015).

En 2015 se consolida la demanda nacional como la de mayor tirón en el turismo urbano español, el 43% del total, aumentando en los últimos años el gasto medio del turista español en el país (Troitiño Torralba y Mínguez García, 2016). En el informe de Exceltur de 2016 se explica que “los indicadores de demanda turística interna de los españoles cierran el conjunto del año con crecimientos superiores al 5%, mientras los gastos asociados a los viajes al exterior que mide el Banco de España en la Balanza de Pagos, suben por encima del 15%” (Exceltur, 2016c, p. 6).

4.3. MADRID COMO DESTINO CITY BREAK

Madrid engloba arte, diversión, calidad y vitalidad, lo que provoca que esta ciudad sea un destino turístico clave para el turismo. Es una urbe de carácter abierto, donde convive gente de diferentes lugares de España y del mundo, dicha congregación de culturas la convierte en una ciudad con numerosos atractivos para todo tipo de gustos y motivaciones (Turespaña, 2005). Constituye, de hecho, el segundo destino turístico español detrás de Barcelona respecto a los viajes de corta duración de los turistas en destinos urbanos y el cuarto de Europa después de Londres y París (Choong, 2015).

Figura 4.3.1 Ranking mundial de destinos urbanos por gasto turístico (miles de millones de dólares)



1	Londres	20,23	11	Taipei	9,28
2	Nueva York	17,37	12	Tokio	8,44
3	París	16,61	13	Hong Kong	7,44
4	Seúl	15,24	14	Los Ángeles	7,36
5	Singapur	14,65	15	Madrid	7,13
6	Barcelona	13,86	16	Miami	6,40
7	Bangkok	12,36	17	Sidney	6,15
8	Kuala Lumpur	12,02	18	Munich	5,57
9	Dubai	11,68	19	Roma	5,29
10	Estambul	9,37	20	Berlín	5,22

Fuente: (Choong, 2015, p. 7)

El turismo en Madrid genera el 6,3% del PIB y el 5,9% de empleo (Exceltur, 2014) del cual el 10% son empleos directos generados concretamente por el sector hotelero (Medina Molina et al., 2010).

Además, se trata de la principal ciudad española receptora de turismo cultural, priorizando sus motivaciones en las visitas de monumentos, museos, festivales de música, etc. No obstante, los viajeros ponen de manifiesto como motivación principal, desde una perspectiva global, visitar la ciudad en sí misma y no específicamente su oferta cultural (Morére Molinero, Perelló Oliver, y Martín Duque, 2013).

En la actualidad la capital española recibe 429.104 turistas extranjeros y 379.429 turistas residentes en España (Instituto Nacional de Estadística, 2016b). Siendo el gasto que realizan en la ciudad de 5.477 millones de euros (Instituto Nacional de Estadística, 2016c) de los cuales el 65,61% proceden de los turistas extranjeros (Instituto Nacional de Estadística, 2016a), el gasto medio por habitación disponible en la ciudad es de 59,7 euros (Exceltur, 2016a).

Madrid ocupa también el segundo puesto en el índice de competitividad turística creada por Exceltur, instrumento que permite comparar las veinte ciudades turísticas más exitosas de España en función de seis pilares principales que albergan 57 variables (Exceltur, 2013):

1. Capacidad de atracción de la oferta de productos de ocio.
2. Capacidad de atracción de la oferta de productos de negocio.
3. Condicionantes competitivos del entorno urbano y de la vida local.
4. Accesibilidad y movilidad.
5. Gobernanza y gestión estratégica.
6. Desempeño, resultados económicos y sociales.

Las dos ciudades españolas que ocupan los primeros puestos son Barcelona con un índice de 141,4 puntos con media 100, seguido muy de cerca por Madrid con 139,1.

Madrid, se posiciona concretamente como la primera del análisis en los pilares 1, 2 y 4. Se trata, por lo tanto de una ciudad que cuenta con numerosas ventajas competitivas, entre las que destacan los recursos que posee tanto culturales como de

infraestructuras modernas y de alta calidad, aunque también con unas desventajas que debe paliar relacionadas con la gobernanza y la gestión estratégica de la ciudad (Exceltur, 2013).

Tabla 4.3.1 Principales destinos turísticos urbanos de España

	Ranking	Índice. Media=100/2012
Barcelona	1	141,4
Madrid	2	139,1
Valencia	3	111,0
Sevilla	4	104,3
San Sebastián	5	103,1
Málaga	6	98,3
Bilbao	7	97,9
Santiago de Compostela	8	97,3
Zaragoza	9	96,6
Granada	10	95,9
Salamanca	11	95,7
Gijón	12	94,2
Córdoba	13	93,9
La Coruña	14	92,4
Alicante	15	91,9

Fuente: (Exceltur, 2012, p. 6)

5. TÉCNICAS DE VENTA CRUZADA O *CROSS-SELLING* Y VENTA ADICIONAL O *UPSELLING*

5.1. CONCEPTO

Cross-selling es un término en inglés que significa venta cruzada y es utilizado en el ámbito del marketing como una técnica o herramienta del marketing relacional principalmente.

Dicha herramienta se puede definir como “Técnica de venta que consiste en ofrecer y sugerir productos complementarios a los que el cliente consume o pretende consumir” (Mondéjar Jiménez, 2014) e implica tres aspectos relacionados entre sí “vender en el campo de una necesidad desvinculada, vender hacia arriba o hacia abajo y vender una solución integrada” (Harding y Gil, 2004, p. 23).

Vender al cliente el producto indicado para sus necesidades es una clave de éxito para una relación duradera y provocará que aparte de aumentar los ingresos por el incremento de las ventas, también disminuyan los costes de captación (Liberos et al., 2013). Eso sí, cuando se lleva a cabo la venta cruzada es fundamental que el cliente no se sienta presionado ni obligado a adquirir otros productos, sino que lo vea como un complemento beneficioso a su compra inicial.

Su origen está vinculado principalmente al sector bancario, siendo su principal objetivo que el cliente contrate, además del servicio que le interese, otros servicios relacionados con el resto de la gama. La idea principal es establecer una relación duradera entre el cliente y la entidad para que la posibilidad de venta sea más consistente en el tiempo como consecuencia de tener una mayor vinculación con la entidad (Rackey-hocke, 2002).

Hoy en día las empresas buscan desarrollar cada vez con más fuerza acciones de marketing relacional y así poder encontrar oportunidades para aumentar el margen de beneficios. Las acciones de *cross-selling* incrementan la satisfacción del cliente y contribuyen a mejorar la experiencia del cliente (Mondéjar Jiménez, 2014).

El objetivo del *cross-selling* es poder fidelizar al cliente gracias a un mejor conocimiento del mismo, para ello necesita previamente realizar estudios de

comportamiento del consumidor y elaborar bases de datos muy completas que permitan analizar su conducta y prever su intención de compra o su comportamiento frente a los productos o servicios ofertados. Esto significa, que si a partir de dicha base de datos se realiza un análisis de segmentación en función de la venta cruzada de productos o servicios seleccionados por sus clientes, la empresa podrá establecer cuál es la oferta más adecuada que deberá ofrecer a un cliente perteneciente a un determinado segmento (Liberos et al., 2013).

Una técnica derivada del *cross-selling* consistente en aumentar el margen de contribución incrementando el uso de un servicio o la demanda de un producto es el *upselling* o venta adicional (Liberos et al., 2013).

El *upselling* busca aumentar el consumo de un producto o servicio que el cliente ya ha contratado, siendo estos de mayor valor o más sofisticados que el seleccionado inicialmente, esto es, adquirir productos de gamas superiores (Mondéjar Jiménez, 2014). Consiste, por lo tanto, en ofrecer al cliente un producto o servicio superior al contratado a priori.

Esta técnica se utiliza como recurso enfocado a que el cliente aumente el nivel de satisfacción de su experiencia. La importancia de mejorar una venta se ha incrementado notablemente en los últimos años, queriendo crear de cada producto o servicio una experiencia personalizada (Sharma y Sharma, 2015).

5.2. OBJETIVOS

El objetivo principal de ambas técnicas es **maximizar el valor del cliente** y con ello los ingresos y beneficios de la empresa, además de explotar de una forma mejorada el potencial de la empresa añadiendo servicios y productos adicionales a los conocidos inicialmente por el cliente. Se puede optar por ofrecer productos o servicios propios o de empresas colaboradoras externalizando los servicios. Es necesario que se cumpla el requisito de que los costes empleados en dichas técnicas no sean superiores a los beneficios que se esperan obtener (Rackey-hocke, 2002).

El objetivo del *cross-selling* coincide a la perfección con los objetivos principales de una empresa o entidad, que son maximizar beneficios y fidelizar al cliente manteniendo relaciones duraderas.

Para poder lograr dichos objetivos se necesita llevar a cabo unas medidas iniciales de las cuales parte la acción de venta cruzada (Expósito, 2006):

- ✓ Analizar qué productos o servicios de la cartera se pueden ofertar de forma adicional.
- ✓ El producto o servicio ofertado debe estar relacionado con el inicial.
- ✓ Conviene que el cliente entienda perfectamente la relación de ambos productos.
- ✓ El precio de ambos será más bajo que la adquisición de los dos por separado. El precio del producto o servicio adicional no debe ser muy alto ni muy bajo.

Las estrategias de venta cruzada son opuestas a las de venta discrecional, ya que su último fin es crecer con el cliente a largo plazo. El lema de estas acciones es “no importa tanto conocer lo que quiere hoy pero si lo que va a necesitar mañana” adelantándose incluso a que el cliente sepa que lo necesita (Expósito, 2006).

Mientras que el objetivo principal de *upselling* es la maximización de beneficios mediante la oportunidad de vender productos de gamas superiores sin que el cliente así lo perciba (Mondéjar Jiménez, 2014).

La persona encargada de realizar el *cross-selling* y *upselling* necesita tener competencia sobre los productos, los clientes y el mercado global.

5.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Las ventajas de *cross-selling* son amplias y diversas y si se emplean las técnicas de una manera correcta pueden aportar importantes beneficios a la empresa. “Una acción de *cross-selling* bien hecha puede incrementar las ventas un 15%, lo que se traduce en un aumento del 50% en beneficio neto” según el estudio realizado por la firma Miller Heiman a empresas de superventas estadounidenses (Expósito, 2006, p. 5).

Las principales **ventajas** del *cross-selling* para la empresa son (Expósito, 2006):

- Aumenta el valor de cada cliente lo que permite mejorar su relación a largo plazo. Para las empresas es más rentable un cliente con más dimensión y que esté satisfecho con los productos y servicios adquiridos. Esto provoca la fidelización del cliente a la empresa, por lo que es más probable que su grado de satisfacción sea superior al de los clientes que solo tienen un producto o servicio.

- Disminución de costes de captación, dado que las acciones de venta cruzada se realizan sobre la clientela captada anteriormente.
- Reducción de costes de comunicación. La información de los productos se puede realizar a la vez que se comunican otras cuestiones de la empresa.
- Genera rentabilidad para el proveedor ya que la adquisición de más productos disminuye los costes. La venta de grandes pedidos a una empresa genera más beneficio que los pedidos pequeños.
- Se multiplican las oportunidades de nuevas ventas, se crea la “fabrica de oportunidades”, cuanto más se trabaja para un cliente más beneficios se obtienen.
- Permite crecer en mercados maduros dado que normalmente para desarrollarse en este tipo de mercados hay que superar a los competidores más afianzados y de esta manera surge la oportunidad de una progresión interna.
- Aumenta el *know-how*, la empresa adquiere mayores conocimientos de su cartera de productos y de la oferta del proveedor.
- Logra un conocimiento detallado de los clientes que le permite segmentar la cartera de clientes ofreciendo productos y servicios personalizados y adecuados a cada consumidor, logrando de este modo, una mayor eficacia en la acción.

Existen también ventajas para el cliente, como la simplificación de las ventas ya que se adquieren varios productos a un solo vendedor, la mejora del precio final o la eficacia y disminución del tiempo destinado a la compra (Expósito, 2006; Mondéjar Jiménez, 2014).

Respecto a las **desventajas** del *cross-selling* las más destacadas son las siguientes (Expósito, 2006):

- Es necesario el estudio de mercados para poder realizar una segmentación por tipo de cliente o consumidor. Si no se realiza esta acción, el *cross-selling* tendrá un alto porcentaje de probabilidad de fracaso. Muchas empresas no conocen a sus clientes ni sus patrones de conducta, por lo que ofertan a todos lo mismo, no resultando eficaz la realización de la acción.

- En ocasiones el cliente puede sentirse obligado a la compra lo que puede provocar un perjuicio en su relación a largo plazo con la empresa.
- Se requiere personal más cualificado que para una venta normal.
- Miedo de llevar la acción a cabo porque el cliente perciba ansia de lucro por parte del vendedor o empresario.

Las ventajas que presenta el *upselling* son similares a las de *cross-selling* destacando principalmente la posibilidad de penetración de forma más directa hacia el cliente, dar visibilidad a productos más estandarizados y encasillados, acortar el ciclo de ventas y optimizar el ritmo de pedidos y conseguir un mayor beneficio y menor coste por cada venta (Gordon, 2014; Rosen, 2003).

Respecto a las desventajas se pueden nombrar principalmente la necesidad de un control absoluto sobre la técnica y los productos, lo que conlleva a precisar un personal altamente cualificado (Gordon, 2014).

Los beneficios alcanzados a partir de la aplicación de estas dos técnicas de marketing relacional se pueden observar de manera sintética en la siguiente tabla:

Tabla 5.3.1 Beneficios del *cross-selling* y *upselling*

	<i>Cross-selling</i>	<i>Upselling</i>
Beneficios/ Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conocer mejor las necesidades de los clientes. ❖ Obtener una mayor fidelización a largo plazo. ❖ Aumentar las aplicaciones o usos a determinados productos y servicios. ❖ Aumentar la cuota de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reducir el ciclo de venta. ❖ Conseguir una mayor penetración por cliente. ❖ Aumentar el valor de la empresa a largo plazo. ❖ Conseguir un mayor nivel de satisfacción

Fuente: (Expósito, 2006; Mondéjar Jiménez, 2014)

5.4. IMPLEMENTACIÓN DEL *CROSS-SELLING* Y *UPSELLING*

La ejecución de la estrategia de *cross-selling* se lleva a cabo a partir de la implementación de Planes de Desarrollo de Clientes, de los que parten acciones iniciales y estrategias para realizarlos, con base principalmente en la realización de una segmentación del mercado muy detallada que incluya motivos de compra, estilos de vida, nacionalidad, edad, sexo y valores entre otras (Expósito, 2006).

Las estrategias se realizan mediante la ejecución de acciones diferenciadas en diversas etapas cuyo orden es el siguiente (Expósito, 2006; HBD Consulting, 2014; Martínez, 2010; Rackey-hocke, 2002):

1º) Segmentación de mercados cuidada y detallada. Es necesario segmentar la cartera de productos con base en aquellas variables que permitan diferenciar a los clientes y establezcan distintos grupos.

2º) Planes de Desarrollo de Clientes.

- Conocimiento de los productos, previo a un análisis, que se venden u ofertan a cada segmento. Realizar ofertas personalizadas.
- Elegir el canal de distribución adecuado. Es importante tener claro por qué método llegar a cada segmento de la cartera de productos o servicios.
- Saber qué segmentos de mercado son clientes potenciales para enfocar hacia ellos mayores recursos en las ventas cruzadas o adicionales.

3º) Buscar el momento oportuno. Una vez realizado el estudio y los planes para desarrollar correctamente la estrategia establecida previamente se debe de establecer el momento oportuno para llevar a cabo las acciones de ventas de *cross-selling*. Los expertos establecen que lo más adecuado es en el tiempo que dura el ciclo de venta, no cuando haya finalizado. Una de las estrategias que se llevan a cabo dentro de la cartera de clientes de la empresa es seleccionar el *targeting* (público objetivo), seleccionando los “*best in class*” de la cartera, es decir, seleccionando el mejor producto para el cliente adecuado.

Las técnicas utilizadas son principalmente Marketing analítico y *Datamining* con la finalidad de conocer las probabilidades de venta de cada servicio. Estas técnicas permiten que las empresas diferencien segmentos de mercado y se estudian las

posibilidades de negocio. Se utilizan bases de datos y procesos de identificación, análisis previos y posteriores para saber si las técnicas empleadas están siendo precisas y eficaces. Las principales funciones de estos métodos son seleccionar el mercado correcto, definir grupos de control, analizar los resultados y construir relaciones y un historial de los clientes (Oates, 2000).

El *upselling* no requiere programas de fidelización tanto como el *cross-selling*, pero si un conocimiento profundo del cliente, como puede ser el historial de compra o su presupuesto disponible (Mondéjar Jiménez, 2014).

En la venta adicional es muy importante que el cliente esté perfectamente informado, que sea conocedor de los beneficios que supone contratar un producto o servicio superior y que sienta que esa oferta se realiza de forma personalizada, por ser ya cliente y tener un contrato con la empresa (Sharma y Sharma, 2015).

Para realizar acciones de *upselling* eficaces y rentables se debe de llevar a cabo (Sharma y Sharma, 2015):

- Análisis de segmentación de mercado
- Personalización de la venta, sabiendo a qué segmento de la cartera de clientes pertenece cada individuo y poder ofrecerle las mejoras al producto o servicio que el cliente compra o contrata.
- Conocer el producto y las opciones superiores que tiene la empresa para ofrecer.
- No ejercer presión sobre el cliente durante el acto de compra.
- Añadir valor a la venta inicial.

Mejorar una venta es una gran práctica para un negocio, aumentando beneficios y disminuyendo costes de captación.

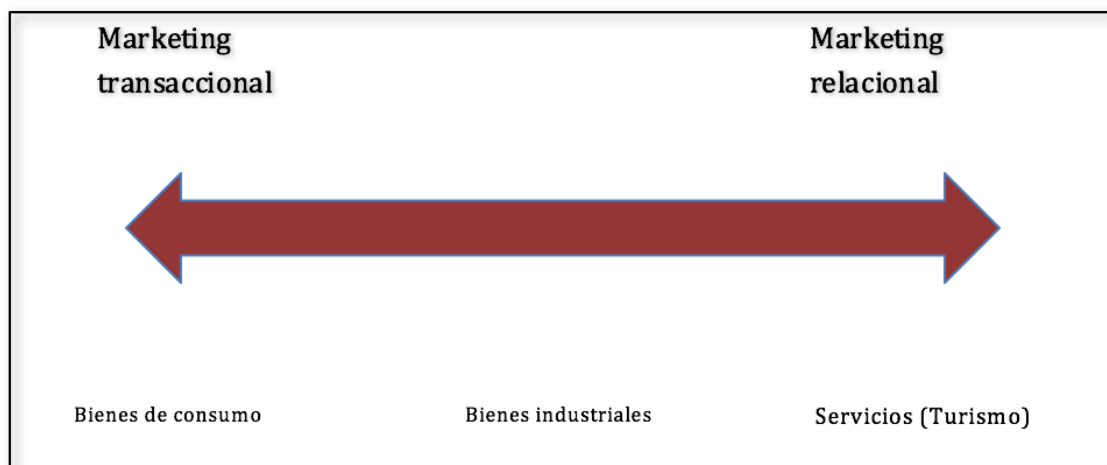
6. CROSS-SELLING Y UPSELLING EN EL TURISMO

6.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE CROSS-SELLING Y UPSELLING EN EL TURISMO

La oferta de servicios es el objetivo fundamental del sector turístico y “lo que contribuye a la satisfacción del turista” (Conde Pérez y Covarrubias Ramírez, 2013, p. 13). Esto requiere un trato y oferta personalizada, lo que se encuentra especialmente ligado con la orientación del marketing relacional (Rey Moreno y Martín Armario, 2015).

El marketing relacional es una orientación destacada dentro de las empresas que desean crear un valor superior para los clientes, alcanzando con ello una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo, consistente en establecer, fortalecer y conservar las relaciones de las empresas con sus clientes (Grönroos, 1990). Para lograr estos objetivos es fundamental conseguir un alto grado de satisfacción del consumidor. Esta orientación del marketing se ejecuta normalmente en empresas dónde su entorno competitivo es duro y la oferta muy heterogénea, como en el caso concreto del turismo (Álvarez y Casielles, 2007).

Gráfico 6.1.1 Marketing transaccional vs Marketing relacional.



Fuente: (Grönroos, 1990)

El objetivo principal del marketing relacional coincide con el de las técnicas de venta de *cross-selling* y *upselling*, ya que tratan de maximizar los beneficios

manteniendo las relaciones con los clientes a largo plazo. “El marketing relacional, en contraposición con el marketing transaccional (el tradicional esquema del marketing, con base en el modelo del marketing-mix y en la captación de clientes), busca cultivar y gestionar las relaciones con los clientes actuales. Trabaja para lograr la satisfacción de los clientes como paso previo a su fidelización” (Cobo Quesada, Hervé, y Aparicio Sánchez, 2009, p. 4).

Para ello es necesario realizar estudios de mercado sólidos sobre clientes y la cadena de valor de la empresa, las nuevas tecnologías facilitan este proceso, ya que a partir de la elaboración de grandes bases de datos, se lleva a cabo la segmentación del mercado permitiendo llegar a los clientes de una manera más eficaz (Rey Moreno y Martín Armario, 2015).

Después de la captación es primordial la conservación, pasando la primera fase a tener menor relevancia en el proceso (Cobo Quesada & González Ruiz, 2006, pag. 531). Se busca a los clientes más rentables y se establece una relación estrecha con ellos, que permita conocerles y saber qué necesitan y buscan a la hora de contratar un producto turístico.

Hoy en día el éxito de una empresa depende en gran medida del marketing relacional, ya que reduce los costes de captación, personalizando a cada cliente y satisfaciendo sus necesidades (Conde Pérez y Covarrubias Ramírez, 2013).

El sector turístico cuenta con una aceptación generalizada de las técnicas de venta cruzada y venta adicional. La práctica de acciones de *cross-selling* puede suponer una ventaja para el cliente turístico, el cual se beneficia de la contratación de dos o más servicios en la misma empresa o proveedor. En el caso del *upselling* es indispensable ofrecer servicios de alta calidad con el fin de que el consumidor valore de manera positiva la opción de mejorar su servicio por un precio superior (Mondéjar Jiménez, 2014).

Las acciones de venta cruzada en el sector turístico son numerosas, destacando concretamente las realizadas por las compañías aéreas por ser pioneras en el sector (Hosteltur, 2012). Los hoteles y otras empresas de servicios como el de restauración en el hotel o el transporte desde el aeropuerto con la propia compañía aérea, también son acciones de *crossselling*.

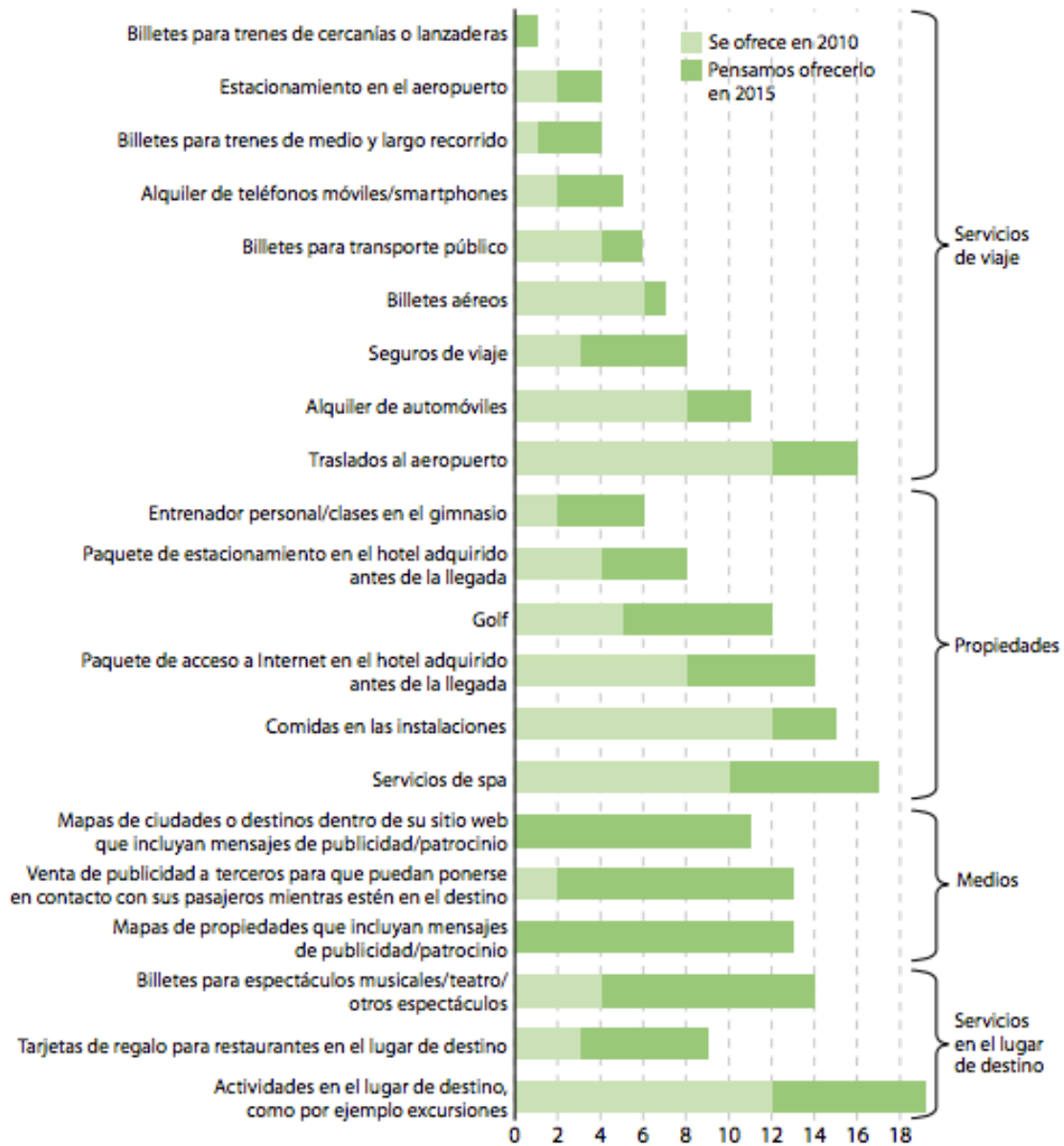
Para las agencias mayoristas y minoristas esta técnica es casi una obligación, ya que le permite diferenciarse de la competencia, generando así una oferta personalizada a la hora de viajar, como puede ser la oferta de seguros de viaje o de cancelación, facilitar el alquiler de vehículos u ofrecerle excursiones en el destino ya organizadas.

Estos servicios complementarios que las empresas de intermediación ofrecen hacen sentir al cliente que está cubierto ante cualquier imprevisto o necesidad que le surja. En las agencias online normalmente la realización de acciones de *cross-selling* o *upselling* resultan más sencillas para ambas partes puesto que es el propio cliente el que va añadiendo servicios complementarios (Martínez, 2010).

Por otra parte la aplicación de venta adicional en turismo se puede observar mediante acciones tales como ofrecer la posibilidad de elección de asiento por un precio superior al billete regular en compañías *low-cost*, o la contratación de una habitación superior por un pequeño incremento del precio del hotel. Estas acciones tienen un gran auge con la venta a través de internet, ya que permite conocer los gustos de los usuarios a través principalmente de políticas de *cookies* y redes sociales, en concreto los botones de compartir o me gusta, de tal manera que cuando un cliente vuelve a la página web la empresa sabe que servicios debe ofrecer (Liberos et al., 2013; Mondéjar Jiménez, 2014).

Con el fin de analizar los efectos de la aplicación de las técnicas de marketing relacional de *cross-selling* y *upselling* en empresas relacionadas con el sector turístico (112 aerolíneas y 13 hoteles) la empresa Forrester (2011) realiza un estudio en el que participan 31 profesionales de marketing, comercio electrónico y tecnología. Los resultados obtenidos permiten realizar una estimación de las actividades que deberían de ofrecer dichas empresas como servicios adicionales o de una calidad superior para el 2015. Esto se traduce en la importancia de complementar los servicios con acciones de *cross-selling* y *upselling* como puede ser ofertar el parking del aeropuerto cuando se compra un vuelo. En el siguiente gráfico se dividen las empresas turísticas analizadas en cuatro bloques distinguiendo servicios de transporte, alojamientos, medios y servicios en el lugar destino. En verde claro se posiciona en una escala del 1 al 18 los servicios que las empresas ofrecen en el año 2010 y en verde oscuro los que tienen pensado ofrecer en 2015.

Gráfico 6.1.2 Servicios complementarios ofertados por empresas del sector turístico. Estudio Forrester



Base: Profesionales de marketing, comercio electrónico y tecnologías de 19 hoteles

Fuente: (Forrester, 2011, p. 15)

Las acciones de *cross-selling* y *upselling* no tienen por qué ser ofrecidas necesariamente por la propia empresa, en ocasiones se externalizan con el objetivo de ampliar el abanico de productos y servicios a ofrecer y así aumentar los ingresos de la

empresa y fidelizar a los clientes. El sistema de externalización de servicios es sencillo ya que los agentes turísticos pueden realizar la venta como minoristas obteniendo una comisión por parte de los proveedores. Ofrecer una amplia variedad de servicios adicionales pone de manifiesto la capacidad de innovación de la empresa ya que permite ofertar nuevas experiencias y una estrategia de *branding* para la empresa que realiza dichas acciones (Martínez, 2011). De esta manera los establecimientos tienen una fuente de ingresos extra con unos costes y esfuerzos mínimos.

6.2. CROSS-SELLING Y UPSELLING EN HOTELES

La aplicación de técnicas de *cross-selling* y *upselling* tiene gran peso en el sector hotelero, de hecho, la estimación de servicios complementarios ofertados para 2015 indican un incremento del 41% (Mondéjar Jiménez, 2014).

Los servicios complementarios de venta cruzada más habitualmente sugeridos a los clientes en un hotel son entre otros, restauración, tapas, clases, spa, gimnasio y masajes (HBD Consulting, 2014). Respecto a las acciones de venta adicional se pueden realizar en cualquier momento después de la confirmación de la reserva tanto antes de la llegada como en el momento del registro (Sharma y Sharma, 2015), aunque es tendencia realizarlas una vez finalizada la estancia, como por ejemplo un descuento en habitación superior con desayuno si vuelve antes de un año (HBD Consulting, 2014).

La operativa adecuada para llevar a cabo las acciones de *cross-selling* y *upselling* en la recepción de un hotel depende en gran medida de la actividad proactiva del recepcionista acompañado de elementos de marketing que apoyen estas técnicas, los empleados del hotel tienen que conocer el mayor valor posible de todos los servicios complementarios o adicionales que ofrecen y así poder transmitírselo al cliente (Hosteltur, 2012).

Hay que tener en cuenta además un factor muy importante para el sector, el precio, ya que los clientes son muy sensibles en el momento de decidir si contrata los servicios con una empresa u otra. La clave está en seguir dos pasos: 1) No establecer un precio muy por encima de los competidores directos, los que el cliente pueda asimilar que ofrecen productos similares y 2) Hacer percibir al cliente que el servicio contratado es superior al correspondiente por el precio pagado (HBD Consulting, 2014).

En el sector hotelero realizar *upselling* es una estrategia que requiere ir paso a paso. El primer paso es identificar qué productos son los que se pueden ofrecer de gamas superiores, como por ejemplo habitaciones con vistas especiales o un *check out* más tarde de la hora habitual. El segundo paso es la identificación de clientes sensible hacia dicha oferta, a partir del análisis de datos realizado previamente. El tercer paso es adecuar el momento correcto y ajustar un precio razonable que permita al cliente percibir el servicio superando sus expectativas respecto a la cuota adicional del precio a pagar (Sharma y Sharma, 2015). Estas ofertas se pueden complementar con ofertas de *cross-selling* como obsequios en la habitación o servicios de restauración por un precio superior al inicial, pero inferior al precio original de los productos y servicios contratados de manera individual (Conde Pérez y Covarrubias Ramírez, 2013).

Los hoteles están implementando cada vez más estas técnicas, aunque todavía existe poca personalización de las ofertas, puesto que los hoteles no cuentan con los recursos suficientes para realizar las ofertas de manera individualizada para posteriormente conocer el grado de satisfacción. El problema es que todavía se perciben acciones como el *upselling* solo como ofrecer una habitación mejor que la ya contratada, sin embargo, si se realizase un estudio adecuado del cliente esta técnica de venta adicional podría alcanzar resultados más satisfactorios tanto para la empresa como para el cliente (Hosteltur, 2012).

Con la finalidad de ejecutar estas técnicas con éxito, es fundamental evaluar el rendimiento de cada producto o servicio complementario para dar prioridad a los de mayor demanda y buscar las mejoras necesarias que necesitan los que no lo son (Facchin, 2014).

6.3. LA TECNOLOGÍA EN LAS ACCIONES DE *CROSS-SELLING* Y *UPSELLING* EN HOTELES

La generalización del uso de internet en la población abre una amplio abanico de posibilidades para la venta de productos y servicios y permite una difusión muy rápida entre todos los consumidores, lo que favorece su política de comunicación (Domínguez Vila y Araújo Vila, 2012), de hecho, tal y como indica Kotler (2012, p. 642) “El mejor marketing de relación que se efectúa hoy es el impulsado por la tecnología”.

Desde el año 2012 **Internet** aparece como el segundo medio con mayor inversión publicitaria, este canal como medio comercial ofrece una respuesta óptima en los negocios turísticos, especialmente en las paginas de hoteles que incluye un motor de reserva y lo convierte en una herramienta muy útil para el cliente que quiere sentirse único (Rey Moreno y Martín Armario, 2015).

Se ha generado una necesidad constante de estar conectado a la red y de querer tener la información de la manera más rápida posible (Gil Gómez y Vicente Oltra Gutiérrez, 2009). Según datos de la Asociación Global de Marketing Móvil (2013), en 2012 creció un 19,9% la inversión de acciones de marketing y publicidad en los móviles.

Las empresas cada día invierten más en tecnologías que les permitan mejorar sus beneficios y realizar las acciones de marketing relacional de una manera más eficaz, esto provoca que inviertan en aplicaciones y dispositivos que apoyen a las acciones de venta cruzada y venta adicional (Hosteltur, 2012). Destaca el uso de los *smartphones* en los últimos cinco años, que suponen una revolución en todo el ámbito del marketing, pudiéndose desarrollar técnicas totalmente innovadoras.

Dotar estas acciones de sistemas tecnológicos permite buscar nuevos canales de distribución, como la aparición de aplicaciones móviles propias, en las que las cadenas hoteleras más grandes ya han invertido (Martínez, 2011) también el uso de paginas o aplicaciones permite a los hoteles actualizar la información y los precios a tiempo real (Domínguez Vila y Araújo Vila, 2012) .

Los hoteles a día de hoy contemplan la herramienta de conserjería online como una estrategia que facilita las ventas adicionales (tanto de *cross-selling* como de *upselling*) y se espera que un 50% de los hoteles españoles cuenten con ello en 2020. En ese mismo año el estudio de Forrester vaticina que los hoteles contarán con servicios de conserjería digital en los teléfonos móviles, evitando que el cliente pase por recepción y tenga que esperar, ofreciendo fuentes de energía sostenible, alimentos especiales o algún soporte digital que puedan utilizar durante la estancia (Forrester, 2011).

7. ANALISIS DE LAS TÉCNICAS DE *CROSS-SELLING* Y *UPSELLING* DE HOTELES DE MADRID

7.1. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS

La presente investigación tiene como objetivo principal profundizar en el conocimiento de los turistas de *city break* de la capital de España observando si existe un comportamiento diferenciado respecto a la contratación y consumo de servicios de *cross-selling* y *upselling* antes o durante su estancia en hoteles urbanos, justificándose de este modo la necesidad de llevar a cabo una estrategia de segmentación con el fin de elaborar propuestas específicas por parte de los hoteles enfocadas hacia los diferentes segmentos de mercado.

Dicho objetivo principal se desglosa en los siguientes objetivos secundarios:

- Ampliar el conocimiento del comportamiento del consumidor de *city break* distinguiendo por nacionalidad y por tipo de viaje.
- Realizar propuestas empresariales conforme a los resultados obtenidos para que los hoteles puedan sacar el máximo beneficio de las acciones de *upselling* y *cross-selling*.

7.2. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS

7.2.1. Diseño del estudio

Con el fin de alcanzar el objetivo principal y posteriormente los objetivos fijados como secundarios se utilizan ocho bases de datos proporcionadas por la empresa *HOTELS Quality*. La finalidad de esta empresa es ofrecer servicios con base tecnológica a hoteles. Concretamente, los servicios utilizados en la presente investigación son de tres tipos: 1) los que esta empresa vende como *feedback*, es decir, la encuesta en soporte digital sobre satisfacción que rellenan los clientes una vez finalizada la estancia donde se recogen datos de nacionalidad, información sobre la estancia, motivo de viaje y grado de satisfacción; 2) los servicios *upselling*, aquellos de los que el cliente recibe información del destino en el momento de realizar la reserva y 3) las ofertas de *cross-selling* y *upselling* de parte del hotel.

Las bases de datos corresponden a cuatro hoteles de la ciudad de Madrid, considerados por lo tanto como hoteles urbanos y en los que los individuos estudiados han realizado estancias inferiores a cuatro noches. Los hoteles son los siguientes: JC ROOMS Puerta del Sol, JC ROOMS Santo Domingo, JC ROOMS Santa Ana y Gran Hotel Velázquez.

Se utilizan dos bases de datos de cada uno de estos cuatro hoteles, fusionándolas posteriormente en función de los emails y descartando aquellos individuos de la base de datos que no coinciden. Finalmente en el estudio se tiene en cuenta solo a aquellos individuos cuya estancia ha sido inferior a cuatro noches, hayan contratado una oferta de *cross-selling* o *upselling* en los hoteles, indiquen el motivo/tipo de viaje y, posteriormente, hayan contestado la encuesta de satisfacción.

Las variables utilizadas en el estudio y extraídas del producto *Feedback* son las siguientes:

- Email: variable de identificación cuyo fin es poder identificar al mismo individuo en las dos bases de datos *Feedback* y *Upselling*.
- Fecha de entrada y fecha de salida, filtrando y seleccionando únicamente los turistas cuya estancia en el hotel es inferior a cuatro noches.
- Motivo de viaje distinguiendo negocio, ocio con amigos, ocio con pareja, ocio con familia y ocio solo.
- País de procedencia del turista.

Las variables seleccionadas de las bases de datos del producto denominado *upselling* son las siguientes:

- Email: variable de identificación.
- Tipo de oferta contratada. Hay 10 modalidades que ofrecen los hoteles y son: ofertas de bienestar, musicales/espectáculos, ofertas culturales, ofertas de *upselling* en el hotel, gastronómicas, transporte, ocio nocturno, ofertas de tablaos flamencos, turismo deportivo y ofertas de transportes sostenibles.

El análisis que se realiza es un análisis de correspondencias simple, con el programa SPSS, esta técnica consiste en la representación conjunta de las modalidades de distintas

variables en un número reducido de subespacios factoriales y la proyección sobre éstos de las diferentes categorías o modalidades. Es una técnica factorial, cualitativa y multidimensional.

Cuadro 7.2.1 Ficha técnica

Tipo de estudio	Estudio exploratorio mediante métodos estadísticos.
Población	Turistas de cuatro hoteles en Madrid que practiquen turismo <i>city break</i>
Técnica del estudio	Análisis de correspondencias simple
Período	Del 1 de enero de 2016 al 1 de Julio de 2016
Variables del estudio	Actividades solicitadas de <i>cross-selling</i> y <i>upselling</i> . Nacionalidad. Motivo/grupo de viaje.

Los países de procedencia de los turistas que se analizan en el estudio son principalmente europeos (88%), mientras que los turistas procedentes de otros continentes alcanzan solo el 12% restante.

Gráfico 7.2.1 Procedencia de los turistas

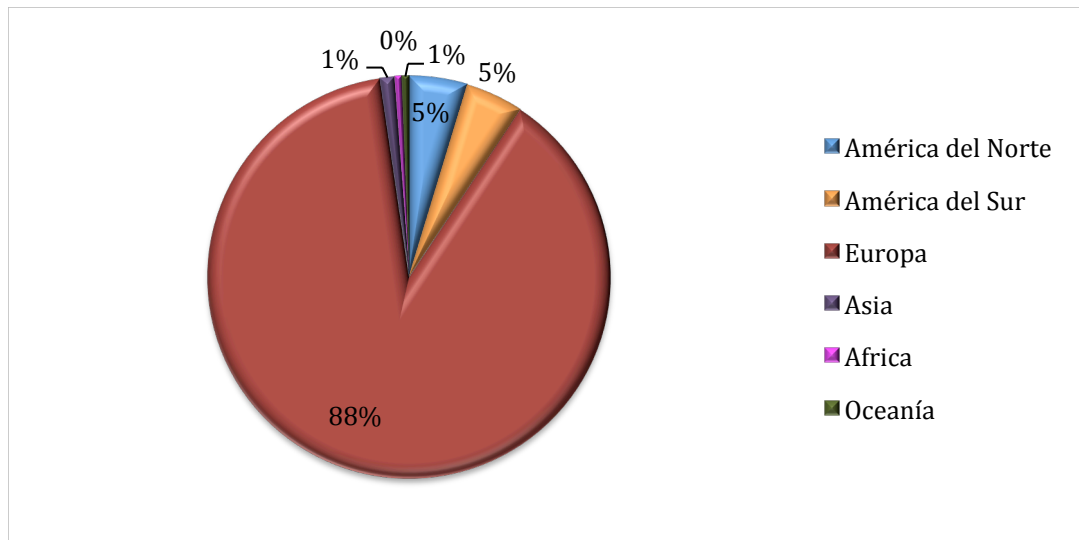


Tabla 7.2.1 Frecuencia por países.

		PAIS			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alemania	4	2,3	2,3	2,3
	Argentina	5	2,9	2,9	5,2
	Australia	1	,6	,6	5,8
	Belgium	4	2,3	2,3	8,1
	Chile	1	,6	,6	8,7
	España	93	54,1	54,1	62,8
	Francia	6	3,5	3,5	66,3
	Greece	1	,6	,6	66,9
	Ireland	1	,6	,6	67,4
	Israel	2	1,2	1,2	68,6
	Italia	16	9,3	9,3	77,9
	Mexico	2	1,2	1,2	79,1
	Morocco	1	,6	,6	79,7
	Netherlands	1	,6	,6	80,2
	Poland	2	1,2	1,2	81,4
	Portugal	7	4,1	4,1	85,5
	Romania	3	1,7	1,7	87,2
	Sweden	2	1,2	1,2	88,4
	Turkey	1	,6	,6	89,0
	United Kingdom	11	6,4	6,4	95,3
United States	8	4,7	4,7	100,0	
Total	172	100,0	100,0		

7.2.2. Análisis por tipo de viaje y ofertas de *cross-selling*.

Con el objetivo de poder realizar una relación entre el motivo de viaje que eligen los turistas y las ofertas de *cross-selling* y *upselling* que contratan se utiliza el análisis de correspondencias simples mediante el programa SPSS, aplicando el modelo simétrico, que reparte la inercia por igual entre filas y columnas. Su principal uso es examinar las diferencias entre las categorías de las dos variables. Se puede observar que la variable motivo de viaje es independiente mientras que la variable actividades solicitadas es dependiente, esto significa que dependiendo de que motivación tenga el turista para viajar contratará unas ofertas u otras.

La siguiente tabla muestra los datos que se han introducido en el análisis, proporcionando las frecuencias de cada modalidad:

Tabla 7.2.2.1 Análisis de correspondencias

Tabla de correspondencias											
Motivo del viaje	Actividades Solicitadas										
	bienestar	Musicales/Espectáculos	Cultural	Upselling Hotel	Gastronomía	Transporte	Ocio nocturno	Tablaos/Flamenco	Turismo deportivo	Transportes sostenibles	Margen activo
Negocios	1	1	1	5	2	1	3	3	0	1	18
ocio con amigos	2	3	7	5	5	0	7	0	1	2	32
ocio con familia	3	3	9	4	11	1	2	1	3	4	41
Ocio con pareja	4	5	18	8	7	6	5	5	4	2	64
ocio solo	1	1	2	3	6	2	1	0	1	0	17
Margen activo	11	13	37	25	31	10	18	9	9	9	172

El margen activo de las columnas indica cuantos individuos en total han obtenido cada tipo de oferta: Han contratado ofertas de *upselling* 25 personas, denominado “*upselling* en el hotel”, de las ofertas de *cross-selling* disponibles 11 han comprado una oferta de bienestar en el hotel, 13 de musicales y espectáculos, 37 ofertas culturales, 31 de gastronomía, 10 de transporte, 18 de ocio nocturno, 9 han contratado ofertas de espectáculos flamencos o tablaos, 9 de turismo deportivo y 9 de transportes sostenibles, siendo un total de 172 individuos los que se analizan.

El margen activo de la fila indica por consiguiente la frecuencia de cada modalidad de la variable motivación del viaje: 18 han realizado viajes de negocios, 32 de ocio con amigos, 41 de ocio en familia, 64 en ocio con pareja y 17 que han disfrutado del ocio solo. El total de individuos como es lógico coincide con el tipo de ofertas contratadas, siendo 172 los individuos totales sobre los que se realiza el estudio.

Tabla 7.2.2.2 Resumen del análisis de correspondencias

Resumen										
Dimensión	Valor propio	Inercia	Chi-cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Confianza para el Valor propio			
					Explicada	Acumulada	Desviación típica	Correlación		
								2	3	4
1	,302	,091			,396	,396	,076	-,085	,052	,061
2	,260	,068			,294	,689	,068		-,046	,033
3	,214	,046			,198	,888	,071			,009
4	,161	,026			,112	1,000	,068			
Total		,231	39,675	,310 ^a	1,000	1,000				

a. 36 grados de libertad

En la tabla resumen se observan las cuatro dimensiones posibles que se pueden obtener como factores, puesto que se escoge la variable con menos modalidades (motivo de viaje, que tiene 5 modalidades) y se resta uno al total. La primera dimensión explica un 39,6%, la segunda un 29,4%, la tercera un 19,8% y la cuarta un 11,2%, lo que en conjunto resulta como un 100% explicado por las 4 dimensiones.

Puesto que el análisis de correspondencias es una técnica factorial y uno de sus principales objetivos es la reducción de información, en este caso a dimensiones, para posteriormente realizar un estudio más simple sobre el problema planteado, se puede concluir que la elección del número de dimensiones escogidas es tres, con un 88,8 % de varianza explicada en el modelo.

A partir de ahora se realiza el estudio de correspondencias con tres dimensiones, aunque en las tablas posteriores se observan los resultados de las cuatro dimensiones posibles.

Para poder entender las modalidades que forma cada dimensión es necesario analizar los resultados obtenidos en las contribuciones relativas y absolutas de los puntos fila y columna.

Tabla 7.2.2.3 Examen de la variable motivo de viaje

Examen de los puntos de fila ^a															
Motivo del viaje	Masa	Puntuación en la dimensión				Inercia	Contribución								
		1	2	3	4		De los puntos a la inercia de la dimensión				De la dimensión a la inercia del punto				Total
							1	2	3	4	1	2	3	4	
Negocios	,105	-1,247	-,283	-,658	,416	,064	,539	,032	,212	,112	,769	,034	,151	,046	1,000
ocio con amigos	,186	,025	-,903	,312	-,355	,047	,000	,583	,085	,146	,001	,837	,082	,080	1,000
ocio con familia	,238	,639	-,064	-,056	,541	,041	,322	,004	,004	,432	,716	,006	,004	,274	1,000
Ocio con pareja	,372	-,207	,493	,341	-,105	,038	,053	,348	,202	,025	,126	,616	,241	,017	1,000
ocio solo	,099	,512	,296	-1,038	-,680	,040	,086	,033	,498	,284	,195	,056	,566	,183	1,000
Total activo	1,000					,231	1,000	1,000	1,000	1,000					

a. Normalización Simétrica

En la tabla anterior se observan tres conjuntos de datos relevantes, las puntuaciones factoriales de cada modalidad, las contribuciones absolutas y las contribuciones relativas.

Las puntuaciones en la dimensión indican el punto que representan en el plano.

Cada dimensión hace referencia a un eje. En la primera dimensión a través de los signos se observa que “turismo de negocios” y “ocio con pareja” están relacionados de manera opuesta con las otras tres modalidades y, que el tipo de viaje de negocios está situado a mayor distancia que el resto de las modalidades. En la segunda dimensión ocio con amigos tiene signo negativo caracterizando esta dimensión, opuesto al de ocio en pareja. En la tercera dimensión está en la parte negativa ocio solo.

El segundo dato que se observa en la tabla es la contribución absoluta, correspondiente a los datos de la columna que se llama contribución de los puntos a la inercia de la dimensión. La contribución absoluta es la proporción de la varianza

explicada por un factor debida a un punto-fila, permitiendo determinar qué variables son las responsables de la construcción de un factor.

En la primera dimensión los puntos fila que más explican son “turismo de negocios” y “ocio con familia”.

El turismo de “ocio con amigos” es la modalidad que más explica la segunda dimensión (58,3%) seguido de “ocio con pareja”.

La tercera dimensión la explica principalmente la modalidad “ocio solo” en un 49,8% del total.

Las contribuciones relativas se observan en la tabla anterior en la columna de contribución de la dimensión a la inercia del punto, este concepto significa en qué medida una modalidad (punto fila en este caso) es explicado por el eje.

La primera dimensión explica en un 76,9% la modalidad viaje de negocios y en un 71,6% “ocio en familia”.

La segunda dimensión explica 83,7% “ocio con amigos”, mientras que es explicado “ocio con pareja” en un 61,6%.

La tercera dimensión es de las tres la que menos explica las modalidades, siendo el 56,6% de “ocio solo” la parte que explica esta dimensión del total del modelo.

Por ello, para ir extrayendo la información del primer análisis de la variable motivo del viaje (estadísticamente, puntos-fila) la primera dimensión la componen motivo de negocios y ocio con familia. La segunda, ocio con amigos y ocio con pareja y, la tercera dimensión, ocio solo.

Con el fin de poder asociarlo y segmentar las ofertas solicitadas al tipo de viaje que realizan los turistas es necesario examinar posteriormente la variable actividades solicitadas de la misma manera que se ha analizado la variable motivo del viaje y el estudio de las dos variables conjuntamente.

Tabla 7.2.2.4 Examen de la variable actividades solicitadas

Examen de los puntos columna^a

ActividadesSolicitadas	Masa	Puntuación en la dimensión					Inercia	Contribución									
		De los puntos a la inercia de la dimensión				De la dimensión a la inercia del punto						Total					
		1	2	3	4	1		2	3	4							
bienestar	,064	,121	-,004	,052	,128	,000	,003	,000	,001	,007	,580	,001	,075	,344	1,000		
Musicales/Espectaculos	,076	,056	-,124	,279	-,111	,002	,001	,004	,028	,006	,041	,171	,704	,084	1,000		
Cultural	,215	,177	,238	,642	-,076	,024	,022	,047	,414	,008	,084	,130	,778	,008	1,000		
Upselling Hotel	,145	-,487	-,207	-,438	-,103	,018	,114	,024	,130	,010	,570	,089	,327	,014	1,000		
Gastronomía	,180	,671	-,069	-,636	,037	,040	,268	,003	,341	,002	,607	,005	,387	,001	1,000		
Transporte	,058	-,273	1,231	-,349	-,642	,030	,014	,339	,033	,149	,044	,774	,051	,130	1,000		
Ocio nocturno	,105	-,517	-,968	,199	-,470	,039	,093	,376	,019	,144	,219	,661	,023	,096	1,000		
Tablaos/Flamenco	,052	-,1522	,664	-,170	,871	,049	,401	,089	,007	,247	,742	,122	,007	,130	1,000		
Turismo deportivo	,052	,598	,501	,243	,115	,010	,062	,051	,014	,004	,574	,348	,067	,011	1,000		
Transportes sostenibles	,052	,347	-,579	,220	1,144	,018	,021	,067	,012	,425	,106	,253	,030	,611	1,000		
Total activo	1,000					,231	1,000	1,000	1,000	1,000							

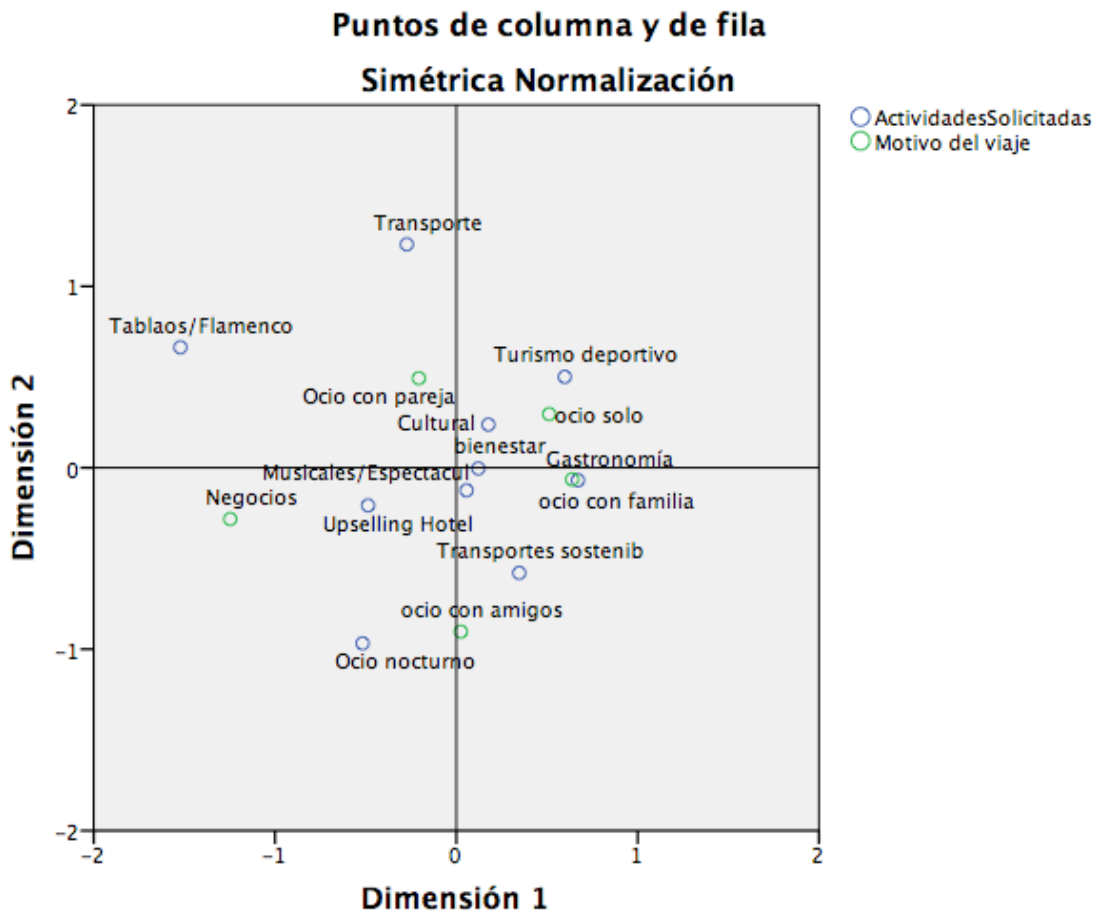
a. Normalización Simétrica

En el análisis de la variable actividades solicitadas se puede observar que para la primera dimensión, analizando los signos y la contribución absoluta, en la parte negativa se encuentra “tablaos/flamenco” y “upselling hotel” con un 40,1% y un 11,4% de contribución absoluta.

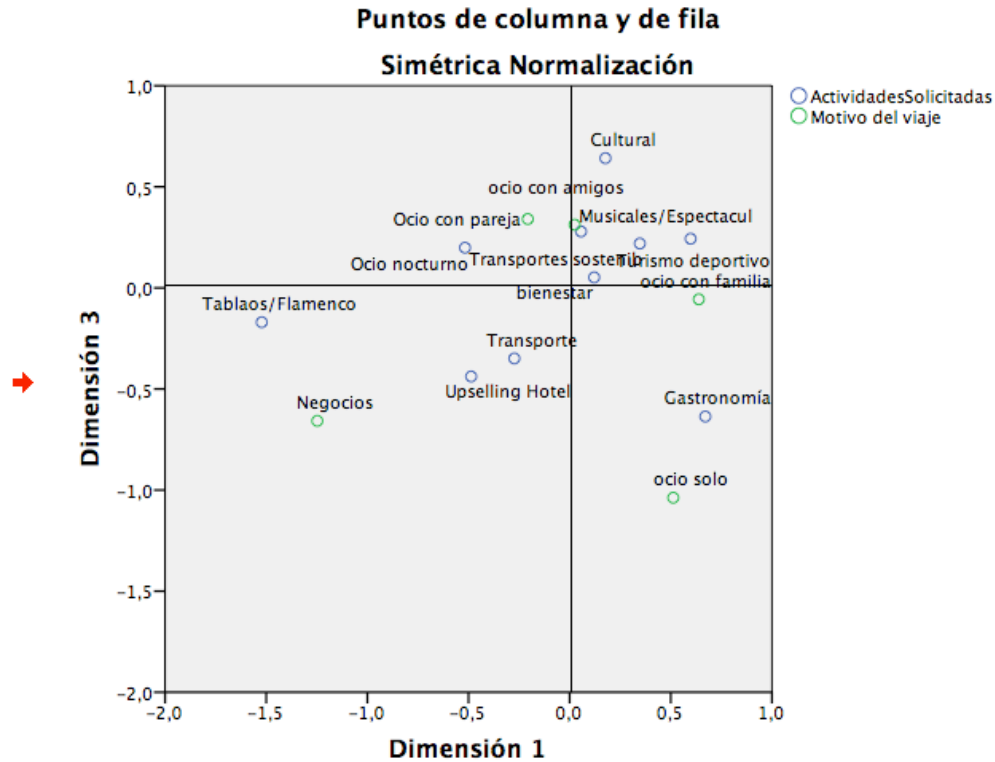
En la segunda dimensión se observa como las modalidades de la variable actividades solicitadas más relacionadas son "ocio nocturno" (37,6%) en la parte negativa de la gráfica, "transporte" que explica un 33,9% y "turismo deportivo" (5,1%). Estas dos últimas modalidades se sitúan en el lado positivo.

Por último, para la tercera dimensión las modalidades más relacionadas son "gastronomía"(34,1%) y “upselling en el hotel” (13%) en el lado negativo y "cultural" (41,4%) en el lado positivo.

Gráfica 7.2.2.1 Variables motivo de viaje y ofertas solicitadas en la primera y segunda dimensión.



Gráfica 7.2.2.2 Variables motivo de viaje y ofertas solicitadas en la primera y tercera dimensión.



La normalización es el proceso que permite dibujar en el mismo plano las modalidades fila y columna. Al realizar una normalización simétrica se reparte la inercia explicada de igual manera para ambas modalidades. Este tipo de normalización sirve para examinar las diferencias entre las categorías de las dos variables.

En la representación gráfica se observan círculos verdes que corresponden a la variable motivo del viaje (puntos-fila) y círculos azules, que en este caso es la variable actividades solicitadas (puntos columna). Es necesario considerar que si un punto columna está próximo a un subconjunto de puntos fila, puede indicar que el perfil de este subconjunto está caracterizado por el punto columna. Como aclaración, hay que tener en cuenta que esta interpretación solamente es posible si los dos puntos (fila y columna) están situados lejos del origen de la dimensión, es decir, poseen una contribución relativa alta.

Atendiendo a la explicación anterior, en el primer gráfico se representan las dimensiones 1 y 2. Se diferencia la parte positiva de la negativa de la gráfica, esto

significa que los puntos que estén en sentidos opuestos están relacionados de manera inversa.

Una vez revisados los gráficos y analizadas las tablas, los resultados se interpretan del siguiente modo. El primer factor está caracterizado por las personas que realizan turismo de negocios y contratan servicios adicionales en el hotel (*upselling* Hotel) y, ofertas de tablaos y espectáculos flamencos en contraposición con las personas que realizan viajes de ocio con la familia y contratan ofertas en restaurantes y bares (gastronomía) y turismo deportivo.

El segundo factor compuesto por las personas que viajan con amigos y contratan servicios relacionados con el ocio nocturno de Madrid y actividades de transportes sostenibles (*segway*, bicicletas, etc.) de forma opuesta las personas que viajan con pareja y contratan servicios de transporte y eventos deportivos.

El tercer y último factor se caracteriza por las personas que viajan solas y contratan servicios relacionados con la gastronomía y de manera opuesta las personas que viajan en pareja y contratan ofertas culturales, espectáculos y musicales.

7.2.3. Análisis por tipo de viaje y ofertas de *cross-selling* con elementos suplementarios

El análisis anteriormente realizado ahora se va a repetir añadiendo la variable nacionalidad como elemento suplementario al estudio. La variable nacionalidad cuenta con tres modalidades: “nacional”, “extranjera europea” y “extranjera no europea”.

Añadir elementos suplementarios al estudio implica que éste no se verá condicionado por esas tres modalidades, pero sí le pueden aportar información adicional.

El estudio se realiza escogiendo tres dimensiones, las cuales explican el 88,8% del modelo.

Tabla 7.2.3.1 Tabla resumen del análisis de correspondencias

Resumen										
Dimensión	Valor propio	Inercia	Chi-cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Confianza para el Valor propio			
					Explicada	Acumulada	Desviación típica	Correlación		
								2	3	4
1	,302	,091			,396	,396	,076	-,085	,052	,061
2	,260	,068			,294	,689	,068		-,046	,033
3	,214	,046			,198	,888	,071			,009
4	,161	,026			,112	1,000	,068			
Total		,231	39,675	,310 ^a	1,000	1,000				

a. 36 grados de libertad

Para la explicación de las modalidades “nacional”, “extranjero europeo” y extranjero no europeo” como elementos suplementarios se analizan los signos (positivo o negativo) que tiene cada modalidad en el eje y las contribuciones relativas, que son las modalidades explicadas por cada dimensión.

Tabla 7.2.3.2 Análisis de las modalidades de la demanda como elementos suplementarios

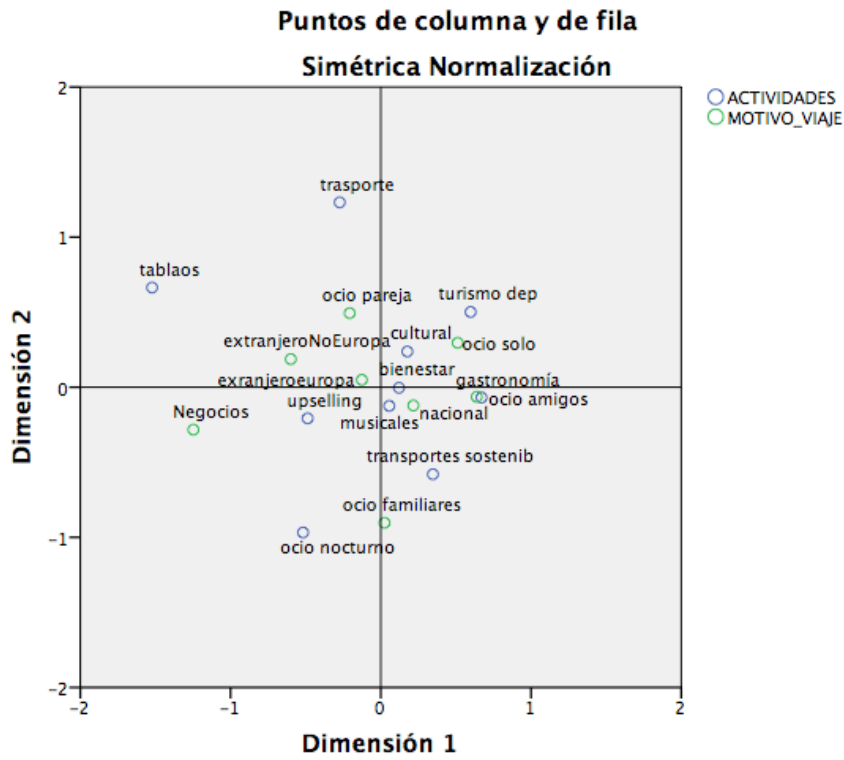
Examen de los puntos de fila ^a															
MOTIVO VIAJE	Masa	Puntuación en la dimensión				Inercia	Contribución								
		1	2	3	4		De los puntos a la inercia de la dimensión				De la dimensión a la inercia del punto				
							1	2	3	4	1	2	3	4	Total
Negocios	,105	-1,247	-,283	-,658	,416	,064	,539	,032	,212	,112	,769	,034	,151	,046	1,000
ocio familiares	,186	,025	-,903	,312	-,355	,047	,000	,583	,085	,146	,001	,837	,082	,080	1,000
ocio amigos	,238	,639	-,064	-,056	,541	,041	,322	,004	,004	,432	,716	,006	,004	,274	1,000
ocio pareja	,372	-,207	,493	,341	-,105	,038	,053	,348	,202	,025	,126	,616	,241	,017	1,000
ocio solo	,099	,512	,296	-1,038	-,680	,040	,086	,033	,498	,284	,195	,056	,566	,183	1,000
nacional ^b	,541	,217	-,122	,356	-,247	,042	,000	,000	,000	,000	,182	,050	,348	,126	,706
extranjeroeuropa ^b	,337	-,126	,049	-,152	,015	,010	,000	,000	,000	,000	,164	,022	,169	,001	,356
extranjeroNoEuropa ^b	,116	-,599	,187	-1,135	1,304	,100	,000	,000	,000	,000	,126	,011	,320	,318	,775
Total activo	1,000					,231	1,000	1,000	1,000	1,000					

a. Normalización Simétrica

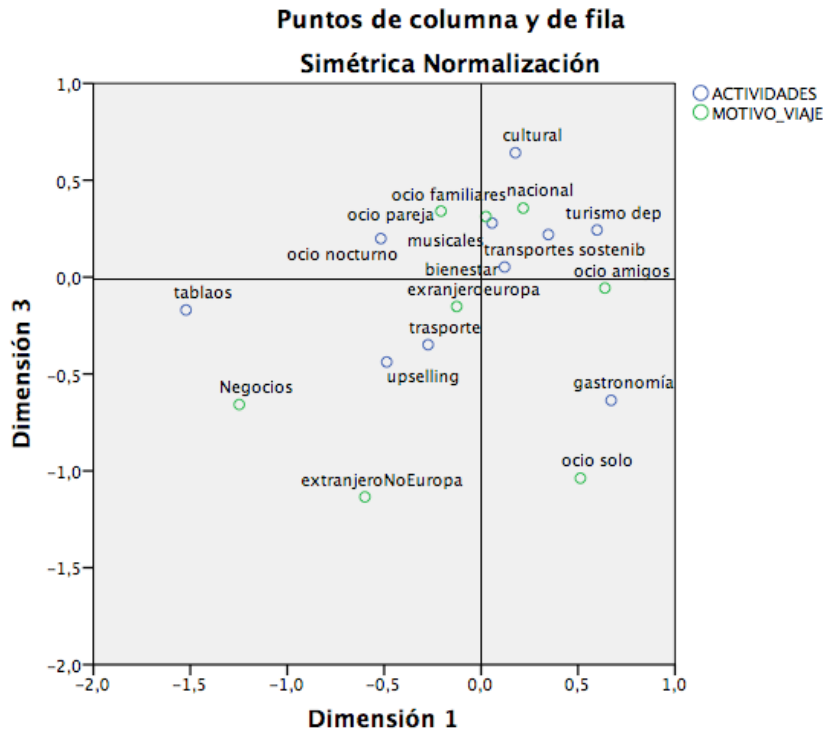
b. Punto suplementario

Analizando los signos se puede observar que demanda nacional está en las tres dimensiones en la parte opuesta que demanda extranjera, ya sea europea o no europea. En cuanto a la contribución relativa la tercera dimensión explica más de demanda nacional y de demanda extranjera no europea, siendo en la primera y la tercera porcentajes similares de las tres modalidades.

Gráfica 7.2.3.1 Variables motivo de viaje y ofertas solicitadas en la primera y segunda dimensión con demanda como elemento suplementario.



Gráfica 7.2.3.2 Variables motivo de viaje y ofertas solicitadas en la primera y tercera dimensión con demanda como elemento suplementario.



Como se observan en los gráficos la primera dimensión relaciona a la demanda extranjera europea y no europea con los viajes de negocios, por lo que las personas que no son españolas contratan ofertas de tablaos y espectáculos flamencos y de ofertas de *upselling* en el hotel y de manera opuesta se encuentran los turistas españoles que solicitan ofertas de gastronomía y eventos deportivos.

La segunda dimensión la caracteriza el turismo nacional ligado al ocio nocturno y al transporte sostenible, ofertas solicitadas a su vez por las personas que viajan con amigos y de manera contraria la demanda extranjera europea y no europea con las personas que viajan por ocio en pareja con los servicios de transporte y eventos deportivos.

La tercera dimensión está compuesta por las personas que viajan por ocio solas, son extranjeros y contratan servicios de gastronomía frente a los turistas nacionales que viajan en pareja y contratan servicios de ofertas culturales y espectáculos.

7.3. RESULTADOS DEL ANALISIS

Realizados los análisis pertinentes se puede establecer que existen unas pautas de comportamiento dependiendo del tipo de viaje, negocios u ocio y dentro de ocio dependiendo si el grupo de viaje es la familia, la pareja, si viajan con amigos o solos.

En el cuadro siguiente se observa en las filas las cinco modalidades de la variable motivo del viaje y en las columnas las correspondientes ofertas que están ligadas a cada motivo de viaje.

Tabla 7.3.1 Resultados del análisis de correspondencias

Motivo del viaje	Ofertas de <i>cross-selling</i> y <i>upselling</i>
Viaje de Negocios	Tablaos flamencos, <i>upselling</i> en el hotel y servicios de transporte
Ocio con familia	Gastronomía, turismo deportivo, actividades de bienestar y spa
Ocio con amigos	Ocio nocturno y actividades de transportes sostenibles
Ocio con pareja	Servicios de transporte, eventos deportivos, actividades culturales y espectáculos y musicales
Ocio solo	Gastronomía y ofertas de <i>upselling</i> en el hotel

A estos resultados se añade el análisis realizado con la demanda como elemento suplementario y se establece una relación de los turistas dependiendo el motivo de viaje con el tipo de turismo que practiquen, si es nacional o extranjero.

Las personas que practican turismo de negocios y son extranjeros contratan ofertas relacionadas con el mundo del flamenco y ofertas de *upselling* en el hotel. Esto se puede interpretar como que las personas que visitan Madrid por motivos laborales y son de fuera de España contratan dichas ofertas para conocer la cultura del país y porque probablemente es lo que más conocen de España.

Los turistas españoles que practican *city break* y viajan en familia se decantan por las ofertas relacionadas con eventos deportivos, tales como partidos de fútbol (liga española, copa del rey, *champions league*...), partidos de baloncesto, tenis, etc. y ofertas gastronómicas, puesto que Madrid es una de las capitales referentes del mundo

en cuánto a restaurantes y variedad gastronómica, por lo que se trata de un importante atractivo que provoca el interés de la población nacional por visitar Madrid.

En cuanto a las ofertas contratadas por turistas que viajan por ocio solos priman las gastronómicas, siendo las más solicitadas por dicho segmento cuando provienen del extranjero.

Las personas que viajan con amigos se relacionan de manera muy directa con las personas que contratan ofertas de ocio nocturno madrileño, estando marcado por la demanda nacional principalmente. La segunda oferta más solicitada por este tipo de turistas es el denominado por la empresa, transporte sostenible que alberga actividades con la bicicleta por Madrid, paseos en *segway*, etc.

Dependiendo de la procedencia de los turistas que viajan en pareja, las ofertas solicitadas son para los turistas nacionales las culturales, musicales y espectáculos. Mientras que para la demanda extranjera, ya sea europea o no europea, los turistas que viajan en pareja solicitan servicios de transporte y contratan eventos deportivos, como los anteriormente nombrados.

Por último, los turistas que optan por realizar turismo de ocio solos contratan servicios de gastronomía cuando son extranjeros.

8. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se observa como el turismo *city break* experimenta un gran crecimiento en los últimos años como consecuencia de los cambios socioculturales y económicos provocados principalmente por la crisis financiera mundial que conlleva el recorte de gastos de los turistas, el reparto de las vacaciones a lo largo del año aunque sean de menor duración y las nuevas tecnologías como el *smartphone* que revolucionan la aplicación de las acciones de marketing. Todo ello produce que los establecimientos hoteleros tengan que esforzarse en aplicar acciones de marketing diferenciadas que les permitan alcanzar una ventaja competitiva.

Las acciones de *cross-selling* y *upselling* estudiadas en este trabajo son la opción perfecta para este sector, puesto que aportan un beneficio a la empresa con base en la relación a largo plazo con el cliente, reduciendo los costes de captación y aumentando los ingresos por venta.

La importancia de llegar a dichos resultados se deriva de la pérdida de recursos que se estaban produciendo al ofertar todas las actividades a todos los segmentos por igual, como consecuencia de la falta de análisis de las propias bases de datos de los hoteles. El presente estudio muestra que en función de los motivos de viaje existen grandes diferencias en la contratación de ofertas *cross-selling* y *upselling*. Por ello, es imprescindible segmentar la cartera de clientes para la toma de decisiones respecto a las acciones que la empresa debe realizar con el fin de poder sacar el máximo rendimiento a los servicios disponibles de la empresa o a propuesta de una empresa externa.

La externalización de servicios en los hoteles conlleva que la oferta aumente, puesto que contratando a varios proveedores existe diversificación de servicios y se satisfacen mejor las necesidades de todos los turistas.

Según el análisis realizado los viajes de negocios son los que más contratan servicios de mejora en el hotel (*upselling*) principalmente por las altas dietas que proporcionan las empresas, así como de *crossselling* como es la oferta de espectáculos de flamenco ya que son actividades que les permite conocer la cultura española.

Las personas que viajan en pareja dedican su tiempo a actividades culturales como visita a museos, exposiciones, musicales y espectáculos, contratan servicios de

transporte y realizan turismo deportivo. La contratación de estas ofertas por parte de las parejas que realizan turismo *city break* puede implicar una mayor planificación del viaje respecto a aquellos que viajan con otra compañía o cuando el viaje es de negocios.

Las personas que viajan solas demuestran en su comportamiento respecto a las acciones de *cross-selling* y *upselling* que no prima tanto la organización del viaje y de las actividades a través del hotel, puesto que solo se interesan por la oferta gastronómica.

Los turistas que visitan la ciudad de Madrid con la familia contratan eventos deportivos y ofertas gastronómicas.

En cuanto a la contratación de ofertas tanto *cross-selling* como *upselling* dependiendo de la procedencia del turista se concluye que existen diferencias respecto a si es nacional o extranjero, pero que no hay diferencias apreciables entre si el turista es europeo o no europeo.

Las limitaciones presentadas en este trabajo se derivan principalmente del tamaño de la población. Por una parte se cuenta con una gran ventaja ya que se ha podido trabajar con la base de datos completa de cuatro hoteles de la ciudad de Madrid proporcionada por la empresa Hotels Quality, pero también de una desventaja, ya que el número de individuos que cumplen con las condiciones impuestas en el presente estudio no es excesivamente numeroso, 217 individuos son los que se alojan en dichos hoteles de Madrid con una estancia inferior a cuatro noches y que han contratado ofertas de *cross-selling* y *upselling* desde la página web del hotel y posteriormente a su estancia han contestado sobre su motivación y la compañía con la que han realizado el viaje. Sería interesante poder analizar dichos datos en un número superior de hoteles de la ciudad e incluir hoteles de diferentes categorías con el fin de analizar si los resultados son similares.

REFERENCIAS

- ABTA. (2016). City breaks forge ahead of beach holidays as no 1 holiday type for Brits. Recuperado 5 de noviembre de 2016, a partir de <https://abta.com/news-and-views/news/city-breaks-forge-ahead-of-beach-holidays-as-no-1-holiday-type-for-brits>
- Álvarez, L., y Casielles, R. (2007). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 115-132. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2504840.pdf>
- Aragón Cánovas, F. J. (2015). El turismo colaborativo ante la problemática legal y la necesidad de soluciones. En *La actividad turística española en 2014 (Edición 2015)* (pp. 479-494). Madrid: Síntesis.
- Asociación Global de Marketing Móvil. (2013). VI Estudio Inversión MMA Spain. Recuperado 20 de julio de 2016, a partir de <http://es.slideshare.net/mmaspain/vi-estudio-inversin-mma-spain>
- Bigné, J. E., Font, X., y Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC.
- Callejo Gallego, J., Gutiérrez Brito, J., y Viedma Rojas, A. (2004). *Transformaciones de la demanda turística española : apuntes prácticos*. Madrid : Editoria Universitaria Ramón Areces. Recuperado a partir de http://catoute.unileon.es/record=b1333737~S1*sp
- Choong, Y. H.-W. and D. (2015). MasterCard 2015 global destination cities index, 1-49. Recuperado a partir de <https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2015/06/MasterCard-GDCI-2015-Final-Report1.pdf>
- Cobo Quesada, F. B., y González Ruiz, L. (2006). La integración y la cooperación en las estrategias de marketing relacional: el caso del sector hotelero internacional. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (39), 523-554.
- Cobo Quesada, F. B., Hervé, A., y Aparicio Sánchez, M. del S. (2009). El sistema turístico en clave de marketing relacional: el factor relacional. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (42), 419-422.

- Conde Pérez, E. M., y Covarrubias Ramírez, R. (2013). *La gestión de marketing y la orientación al mercado en hoteles*. (Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso, Ed.).
- Domínguez Vila, T., y Araújo Vila, N. (2012). El fenómeno 2.0 en el sector turístico: El caso de Madrid 2.0. *Pasos: Revista de turismo y patrimonio cultural*, 10(3), 225-237.
- European Cities Marketing. (2015). European Cities Marketing Benchmarking Report 2015 confirms the emergence of a strong positive city tourism trend. Recuperado a partir de <http://www.europeancitiesmarketing.com/european-cities-marketing-benchmarking-report-2015-confirms-the-emergence-of-a-strong-positive-city-tourism-trend-2/>
- Eurostat. (2015). Estadísticas sobre turismo - Statistics Explained. Recuperado 3 de noviembre de 2016, a partir de http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics/es#Principales_resultados_estad.C3.ADsticos
- Exceltur. (2012). Principales indicadores del monitor de competitividad turística. Recuperado 24 de julio de 2016, a partir de <http://www.exceltur.org/urbantur/>
- Exceltur. (2013, mayo). Monitor de competitividad turística de los destinos urbanos españoles. *UrbanTUR 2013*, 168. Recuperado a partir de http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2014/10/URBANTUR-2012_INFORME.pdf
- Exceltur. (2014). PIB y empleo turístico por C.C.A.A. Recuperado 20 de julio de 2016, a partir de <http://www.exceltur.org/pib-y-empleo-turistico-por-c-c-a-a/#>
- Exceltur. (2015). *Barómetro de la Rentabilidad y el Empleo de los Destinos Turísticos Españoles. Balance 2014*. Recuperado a partir de www.exceltur.org
- Exceltur. (2016a). *Barómetro de la Rentabilidad y el Empleo de los Destinos Turísticos Españoles. Balance de 2015*.
- Exceltur. (2016b). Valoración empresarial del tercer trimestre (Verano) y expectativas para el cierre de 2016. *Perspectivas turísticas*, 58, 54. Recuperado a partir de <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-Perspectivas-N58->

- Balance-del-3er-trimestreverano-previsiones-cierre-a%C3%B1o-2016.pdf
- Exceltur. (2016c). Valoración Turística empresarial de 2015 y de perspectivas para 2016. *Informe de Perspectivas Turísticas*, 55, 1-81.
- Expósito, F. (2006). Estrategias de Cross-Selling, Cómo diseñar con éxito Planes de Venta Cruzada y Desarrollo de Clientes. *The Marketing Intelligence Review DAEMON QUEST*, 9, 4-9.
- Facchin, J. (2014). Up Selling y Cross Selling en la recepción de tu hotel. *TecnoHotel*, 461, 48.
- Forrester. (2011). Los grandes beneficios de la venta cruzada. *AMADEUS*. Recuperado a partir de <http://www.amadeus.com/web/binaries/1333085320888/blobheader=application/pdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DForrester-Amadeus-Los-Grandes-Beneficios-de-la-Venta-Cruzada.pdf>
- Gil Gómez, J., y Vicente Oltra Gutiérrez, H. (2009). Retos y oportunidades de los servicios: Estrategias para las organizaciones. *Economía industrial*, 374, 103-111.
- Gordon, G. (2014). Upselling strategies. *Security Dealer & Integrator*, 36, 60-62. Recuperado a partir de <http://0-search.proquest.com.catoute.unileon.es/docview/1614326164?accountid=17214>
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing : managing the moments of truth in service competition*. Lexington (Massachussets) : Lexington Books. Recuperado a partir de http://catoute.unileon.es/record=b1442849~S1*sp
- Harding, F., y Gil, E. (2004). *Venta cruzada : manual de cross-selling*. Gestión 2000.
- HBD Consulting. (2014). Técnicas de Upselling y Cross-Selling (ventajas). Recuperado 31 de julio de 2016, a partir de <http://hbdconsulting.es/es/blog/tecnicas-de-upselling-y-cross-selling-ventajas>
- Hosteltur. (2012). En busca de la rentabilidad : el turismo trocea su producto. Las ventas up-selling y cross-selling se abren paso. *Revista Hosteltur*, 124, 1-12.
- Hosteltur. (2014). Las 44 ciudades de la Champions League del turismo. Recuperado 10

de septiembre de 2016, a partir de http://www.hosteltur.com/189160_44-ciudades-champions-league-turismo.html

Hosteltur. (2015). El turismo urbano vive un boom a escala global. Recuperado 1 de septiembre de 2016, a partir de http://www.hosteltur.com/113130_turismo-urbano-vive-boom-escala-global.html

Instituto Nacional de Estadística. (2016a). Encuesta de gasto turístico. *Hostelería y Turismo*. Recuperado a partir de <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fp16029&file=inebase&L=0>

Instituto Nacional de Estadística. (2016b). Encuesta ocupación hotelera. Recuperado 9 de agosto de 2016, a partir de <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh&file=inebase>

Instituto Nacional de Estadística. (2016c). Gasto de los turistas según destino principal. Recuperado a partir de <http://estadisticas.tourspain.es/WebPartInformes/paginas/rsvisor.aspx?ruta=%2fEgatur%2fEstructura%2fAnual%2fGasto+de+los+turistas+seg%u00fan+destino+principal.+--+Ref.1916&par=1&idioma=es-ES&anio=2014>

IPK International. (2013). ITB World travel trends report 2013/2014. Recuperado a partir de www.itb-berlin.com/academy

Iturismo. (2015). ¿Qué tiene que tener una ciudad para entrar en la champions league del turismo? Recuperado a partir de <http://iturismo.es/que-tiene-que-tener-una-ciudad-para-entrar-en-la-champions-league-del-turismo/>

Kotler, P. (2012). Dirección de marketing (pp. 12-44). México: Pearson Educación. Recuperado a partir de http://catalog.upc.edu/record=b1421755~S1*cat

Liberos, E., Núñez, A., Bareño, R., García del Poyo, R., Gutiérrez-Ulecia, J. C., y Pino, G. (2013). *Libro del Marketing Interactivo y la Publicidad Digital*. Madrid: ESIC.

Mármol Sinclair, P., y Ojeda García, C. D. (2016). *Marketing turístico* (2.^a ed.). Madrid: PARANINFO.

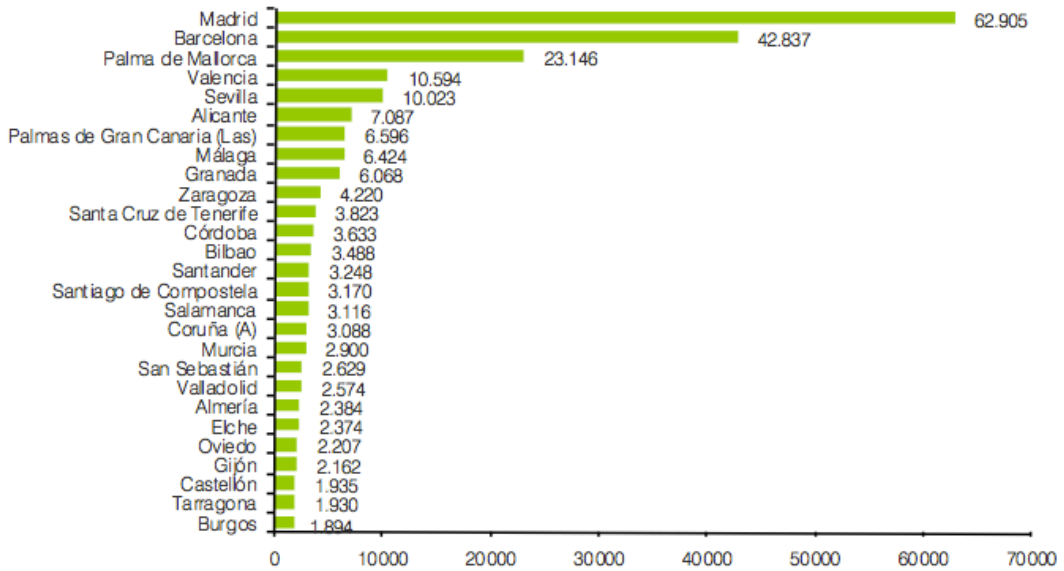
- Martínez, A. (2010). Cross-Selling & All Inclusive. Recuperado 15 de julio de 2016, a partir de <http://www.hostelmedia.com/noticias/cross-selling-all-inclusive/>
- Martínez, A. (2011). Externalizar los servicios complementarios: una vía para incrementar el revenue. Recuperado 31 de julio de 2016, a partir de http://www.hosteltur.com/134800_externalizar-servicios-complementarios-via-incrementar-revenue.html
- Medina Molina, C., Rey Moreno, M., y Rufin Moreno, R. (2010). Imagen de los destinos turísticos urbanos y lealtad del turista: ¿Actitud o comportamiento? *Estudios y perspectivas en turismo*, 19(2), 279-298.
- Mínguez García, M. del C., y Troitiño Torralba, L. (2015). Turismo Urbano/ Turismo de ciudad. En *La actividad turística española en 2014* (pp. 397-410). Madrid: Síntesis.
- Ministerio de Educación Cultura y Deportes. (2015). Anuario de Estadísticas Culturales 2015.
- Mondéjar Jiménez, J. A. (2014). *Cross-selling y up-selling. La actividad turística española en 2013: (edición 2014)*. Madrid: Síntesis.
- Morére Molinero, N., Perelló Oliver, Sa., y Martín Duque, C. (2013). Turismo cultural. Patrimonio, museos y empleabilidad. *EOI, Escuela de Organización Industrial*.
- Oates, C. A. (2000). *Modelo Database Marketing para Crear y Mantener Relaciones con los Clientes-Edición Única Title Modelo Database Marketing para Crear y Mantener Relaciones con los Clientes*. Monterrey. Recuperado a partir de <http://hdl.handle.net/11285/568178>
- Organización Mundial del Turismo OMT. (2014a). 3ª Cumbre Mundial sobre Turismo Urbano: en busca de nuevos paradigmas. Recuperado 20 de septiembre de 2016, a partir de <http://media.unwto.org/es/press-release/2014-12-15/3-cumbre-mundial-sobre-turismo-urbano-en-busca-de-nuevos-paradigmas>
- Organización Mundial del Turismo OMT. (2014b). Hacia unas estadísticas globales sobre el turismo urbano: la OMT, European Cities Marketing (ECM) y MODUL University Vienna aúnan esfuerzos. Recuperado a partir de <http://media.unwto.org/es/press-release/2015-01-05/hacia-unas-estadisticas->

globales-sobre-el-turismo-urbano-la-omt-european-ci

- Pulido Fernández, J. I., y Sàez Cala, A. (2011). *Estructura general del mercado turístico*. Madrid : Síntesis. Recuperado a partir de http://catoute.unileon.es/record=b1815149~S1*spi
- Rackey-hocke, C. (2002). Cross Selling - Su origen, sus objetivos, ventajas y desventajas (p. 11). Grin.
- Rey Moreno, M., y Martín Armario, E. (2015). *Dirección de marketing turístico*. Madrid : Piramide. Recuperado a partir de http://catoute.unileon.es/record=b1819196~S1*spi
- Rosen, C. (2003). Upselling advantage. *Optimize*, 17. Recuperado a partir de <http://0-search.proquest.com.catoute.unileon.es/docview/205189783?accountid=17214>
- Sharma, M. G., y Sharma, K. (2015). Upselling, A high revenue technique for hotels. *SPC ERA IJBM*, 3(No-7), 8.
- Troitiño Torralba, L., y Mínguez García, M. del C. (2016). Turismo urbano/ Turismo de ciudad. *La actividad turística española en 2015. (Edición 2016)(En prensa)*, 367-375.
- Turespaña. (2005). City Breaks. Turismo en España.
- Turespaña. (2007). *El Turismo Cultural de Ciudad y de City Break en España. Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

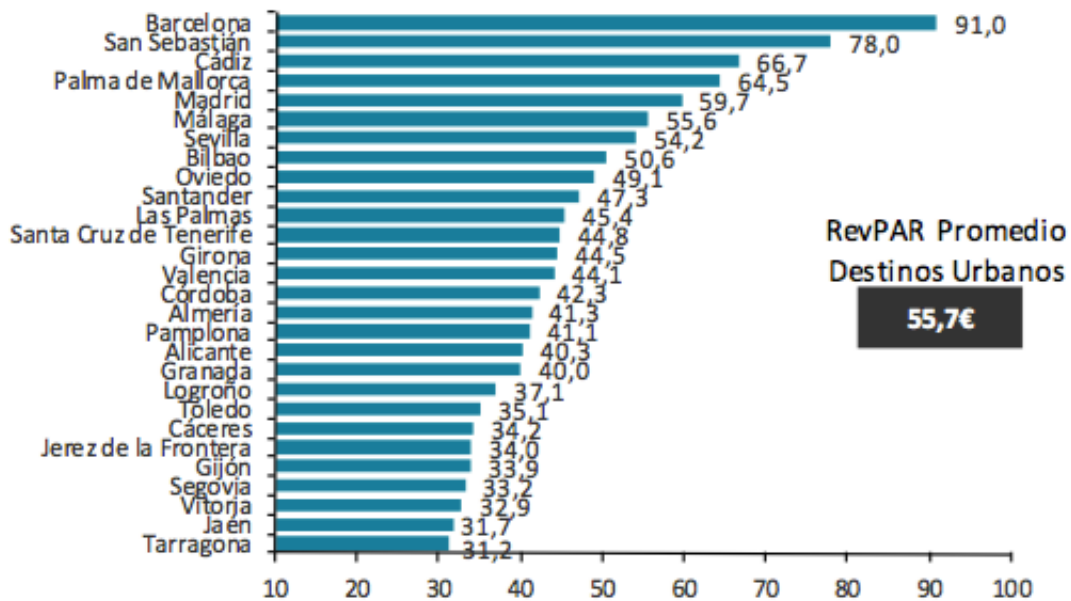
ANEXOS

ANEXO I. RANKING DE EMPLEO TURÍSTICO TOTAL EN LOS DESTINOS URBANOS (ENERO-DICIEMBRE 2015)



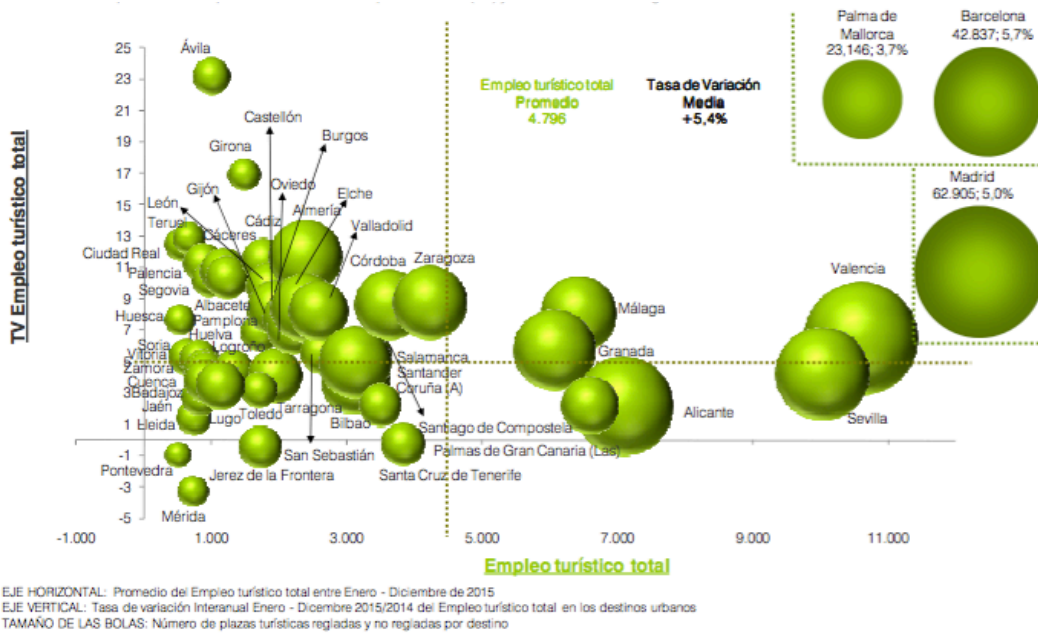
Fuente: (Exceltur, 2016a)

ANEXO II. RANKING INGRESO MEDIO POR HABITACIÓN DISPONIBLE (ENERO-DICIEMBRE 2015)



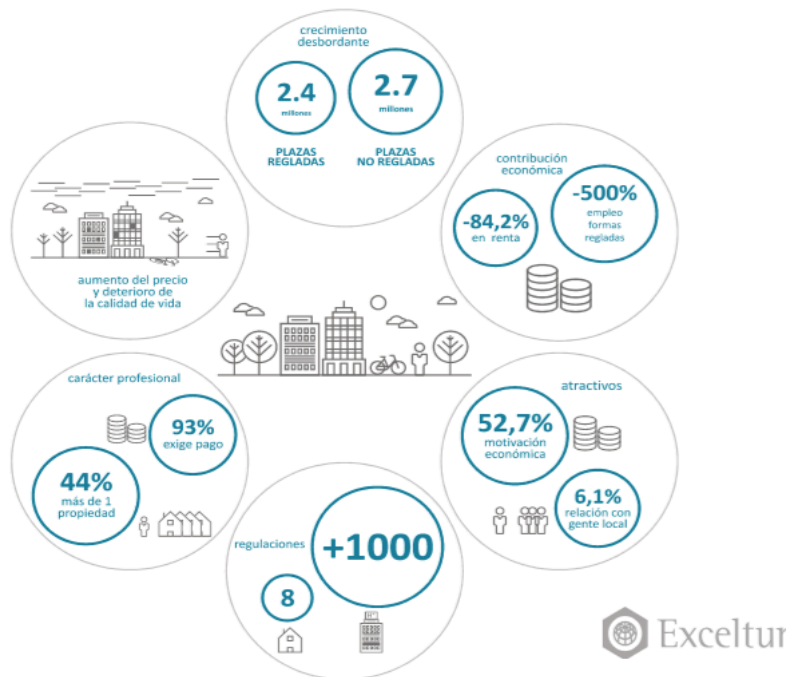
Fuente: (Exceltur, 2016a)

ANEXO III. TASA DE VARIACIÓN INTERANUAL DE LOS DESTINOS URBANOS



Fuente: (Exceltur, 2016a)

ANEXO IV. LA COMPETENCIA IRREGULAR DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS “P2P” NO REGLADOS.



Fuente: (Exceltur, 2016c)

ANEXO V. BASE DE DATOS

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
1	FECHASALIDA	Fecha	11	0	FECHA SALIDA	Ninguna	Ninguna	11	Derecha	Escala
2	Recomendaria	Cadena	9	0		Ninguna	Ninguna	3	Izquierda	Nominal
3	Mecanismo de entrega	Cadena	15	0	Mecanismo de entrega	Ninguna	Ninguna	5	Izquierda	Nominal
4	Recibir publicidad	Cadena	9	0	Recibir publicidad	Ninguna	Ninguna	3	Izquierda	Nominal
5	Dispositivo	Cadena	39	0		Ninguna	Ninguna	13	Izquierda	Nominal
6	Motivo del viaje	Númérico	40	0	Motivo del viaje	{1, Negocios}...	Ninguna	16	Derecha	Escala
7	Tipología	Cadena	18	0		Ninguna	Ninguna	6	Izquierda	Nominal
8	PAIS	Cadena	60	0		Ninguna	Ninguna	20	Izquierda	Nominal
9	Abrió ofertas	Cadena	9	0	Abrió ofertas	Ninguna	Ninguna	3	Izquierda	Nominal
10	Actividades Solicitadas	Númérico	8	0		{1, bienestar}...	Ninguna	8	Derecha	Escala

ANEXO VI. TABLA DE CONTINGENCIA MOTIVO DE VIAJE Y OFERTAS CON NACIONALIDAD

Tabla de contingencia MOTIVO_VIAJE * ACTIVIDADES												
Estadísticos Recuento		ACTIVIDADES										
		bienestar	musicales	cultural	upselling	gastronomía	transporte	ocio nocturno	tablaos	turismo dep	transportes sostenibles	Total
MOTIVO_VIAJE	Negocios	1	1	1	5	2	1	3	3	0	1	18
	ocio familiares	2	3	7	5	5	0	7	0	1	2	32
	ocio amigos	3	3	9	4	11	1	2	1	3	4	41
	ocio pareja	4	5	18	8	7	6	5	5	4	2	64
	ocio solo	1	1	2	3	6	2	1	0	1	0	17
	nacional	6	7	23	10	14	6	13	1	7	6	93
	extranjero europa	4	5	12	10	11	3	5	4	2	2	58
	extranjero No Europa	1	1	2	5	6	0	0	4	0	1	20
Total		22	26	74	50	62	19	36	18	18	18	343

ANEXO VII. TABLA DE CONTINGENCIA MOTIVO DE VIAJE Y OFERTAS

Tabla de contingencia Motivo del viaje * Actividades Solicitadas												
Estadísticos % del total		Actividades Solicitadas										
		bienestar	Musicales/Espectáculos	Cultural	Upselling Hotel	Gastronomía	Transporte	Ocio nocturno	Tablaos/Flamenco	Turismo deportivo	Transportes sostenibles	Total
Motivo del viaje	Negocios	0,6%	0,6%	0,6%	2,9%	1,2%	0,6%	1,7%	1,7%	0,6%	0,6%	10,5%
	ocio con amigos	1,2%	1,7%	4,1%	2,9%	2,9%	0,6%	4,1%	0,6%	0,6%	1,2%	18,6%
	ocio con familia	1,7%	1,7%	5,2%	2,3%	6,4%	0,6%	1,2%	0,6%	1,7%	2,3%	23,8%
	ocio con pareja	2,3%	2,9%	10,5%	4,7%	4,1%	3,5%	2,9%	2,9%	2,3%	1,2%	37,2%
	ocio solo	0,6%	0,6%	1,2%	1,7%	3,5%	1,2%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	9,9%
Total		6,4%	7,6%	21,5%	14,5%	18,0%	5,8%	10,5%	5,2%	5,2%	5,2%	100,0%