



**INSTITUTO UNIVERSITARIO
DE LA EMPRESA**

**LAS CAPACIDADES DE MARKETING ANTE LAS BARRERAS
ADMINISTRATIVAS: EL CASO DE LOS HOTELES RURALES DE
TENERIFE**

JOSÉ ANTONIO GARCÍA DE PAREDES- PÉREZ

SERIE ESTUDIOS 2008/ 72

SANTA CRUZ DE TENERIFE, NOVIEMBRE DE 2008



**UNIVERSIDAD DE
LA LAGUNA**

RESUMEN: Los cambios acaecidos en las últimas décadas han obligado a las empresas a orientarse y relacionarse con los factores del mercado como estrategia de adaptación y entrega de valor a sus clientes a través de la generación de capacidades de marketing. En los hoteles rurales donde se concentra la toma de decisiones en la figura del dueño o gestor, donde la cultura empresarial orientada a los mercados no posee gran arraigo y se personaliza el servicio, las capacidades de marketing tienen gran importancia en las decisiones de intercambio. Asimismo existen hoteles rurales que no cumplen la normativa y directrices que le permiten ofertar su alojamiento legalmente, debido a esta situación se condiciona la actitud estratégica de intercambio de la empresa con el mercado y por tanto el desarrollo de capacidades de relación con el mercado.

PALABRAS CLAVE: **clave:** Turismo rural, Capacidades de marketing, Marketing relacional, Ventaja competitiva. Modelo de Rasch

ABSTRACT: The changes happened in the last decades have forced the companies to orient themselves and to be related to the factors of the market as strategy of adaptation and delivery of value to their clients through the generation of marketing capacities. In the rural hotels where the decision making in the figure of the owner or manager is concentrated, where the enterprise culture oriented to the markets is disappear but the service is one to one, the marketing capacities has great importance in the interchange decisions. Also in the rural hotel exist that do not fulfil the norm and directives that allow him to supply their lodging legally, due to this situation the strategic attitude of interchange of the company with the market is conditioned and therefore the development of capacities of relation with the market.

KEYWORDS: Rural tourism, Capacities of marketing, Relationship marketing, Competitive Rasch model

LAS CAPACIDADES DE MARKETING ANTE LAS BARRERAS ADMINISTRATIVAS: EL CASO DE LOS HOTELES RURALES DE TENERIFE ⁺

JOSÉ ANTONIO GARCÍA DE PAREDES- PÉREZ *

SERIE ESTUDIOS 2008/ 72

SANTA CRUZ DE TENERIFE, NOVIEMBRE 2008

+ Trabajo presentado al III Workshop de Modelos de Rasch en Administración de Empresas (Rasch Models on Business Administration) organizado por el IUDE de la Universidad de La Laguna. 10 de noviembre de 2008.

*jparedes@ull.es

Diplomado en Estudios Avanzados (DEA) del Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Campus de Guajara. Universidad de La Laguna. Camino de La Hornera s/n 38071 La Laguna Tenerife Islas Canarias (España). Fax:+ 34 922 31 70 77

1. Introducción.

Una de las tendencias en marketing, apoyándose en las líneas de investigación de orientación al mercado y marketing relacional, es que debe existir una preocupación permanente por generar valor superior al cliente como medio para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Entregar valor superior al cliente a través de un conjunto de capacidades de marketing que permiten su generación y mantenimiento (Day, 1994, Hult y Ketchen, 2001; Slater and Narver, 2000), fruto de la orientación, conocimiento y relación con el mercado (Mazaira, Dopico y González, 2005; Guenzia y Troilo, 2007).

En el ámbito del turismo rural existen hoteles con comportamientos estratégicos diferenciados (G^a de Paredes, Díaz y Oreja, 2006) que en función de este comportamiento hacen uso de capacidades de marketing en mayor o menor medida. Gran parte de estas empresas no se preocupan en exceso por aportar valor al turista durante el contacto, prestación de servicio y post visita, y eso afecta a los niveles de repetición o recomendación, redundando a medio/largo plazo en bajos niveles de ocupación. Las empresas deben orientarse al mercado y establecer un marketing relacional como vía de generación de capacidades de marketing que permiten ofrecer valor superior a sus visitantes frente a la competencia (G^a de Paredes et al, 2006).

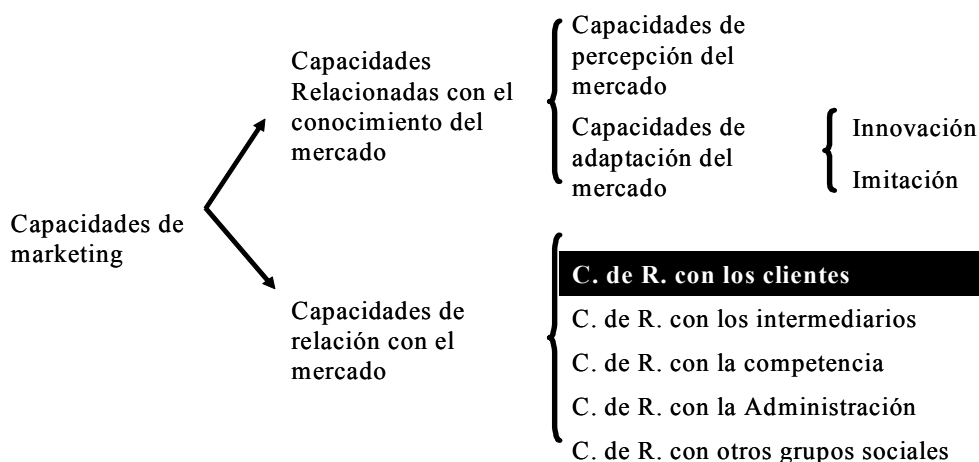
2. Las capacidades de marketing y su contribución a la entrega de valor al cliente.

Las capacidades son un conjunto de “habilidades y conocimiento acumulado, ejercido a través de los procesos organizacionales, que permite a las organizaciones coordinar sus actividades y hacer un correcto uso de sus activos” (Day, 1994; p.38). El inconveniente al analizarlas surge al enumerarlas, resultando complejo, pues son inherentes a la realidad de cada empresa. Day (1994) lo intenta al identificar y agrupar ciertas capacidades comunes a todas las empresas e identifica tres bloques: las capacidades *orientadas al interior* (Gestión financiera, control de costes, desarrollo tecnológico, logística integrada, procesos de producción/transformación, gestión de recursos humanos, entorno saludable y seguro), *al exterior* (Orientación al mercado, conexión con el cliente, vínculos con los canales de distribución, seguimiento de la tecnología) y *extensivas* (Cumplimiento de las órdenes de los clientes, precios, compras, servicio de entrega a domicilio, desarrollo de nuevos productos/servicios, desarrollo de la estrategia), que serían las capacidades que permitirían integrar las dos anteriores.

Desde el punto de vista del mercado es necesario considerar el enfoque presentado por Day (1994), Day y Wensley (1988), Hunt y Morgan (1995) o Hooley, Broderick y Moller (1998), entre otros, que sugieren que el estudio de la ventaja competitiva requiere la integración de los enfoques de recursos y el desarrollo de posiciones competitivas sostenibles en los producto-mercados. Hunt y Morgan (1995), sostienen que la ventaja competitiva dependerá, en determinados casos, de la capacidad que éstos tengan para crear una oferta que sea percibida por algunos segmentos de mercado cómo una oferta única, y por tanto de valor superior a la ofrecida por la competencia, favoreciendo las prácticas que impliquen la creación de un valor superior a los clientes (Hult, Snow y Kandemir, 2003).

Las capacidades que adquieren más importancia en el caso de empresas familiares, unipersonales o de reducido tamaño organizativo, donde la dirección asume también el rol del resto de áreas operativas de la empresa y debe tener por tanto una visión holística de los recursos y capacidades. Vorhies (1998: 4) las define como “el proceso integrante diseñado para aplicar el conocimiento, las habilidades y los recursos colectivos de la firma a las necesidades relacionadas con el mercado de la empresa, permitiendo a la misma agregar valor a sus productos y servicios, se adapta a las condiciones del mercado, se aprovecha de las oportunidades del mercado y resuelve amenazas competitivas”. Las capacidades dependen de cada empresa, de su evolución, circunstancias,... y por tanto cada empresa poseerá una configuración de capacidades específica. No obstante, determinadas capacidades pueden ser reconocidas y fomentadas en todo tipo de entidades, tal como ocurre en relación a los procesos necesarios para la creación de valor al cliente (Day, 1994).

Los autores que han escrito sobre las capacidades de marketing comparten la idea de que las compañías orientadas al mercado desarrollan capacidades de marketing sobre dos pilares (Mazaira, et al, 2005; Guenzia y Troilo, 2007): *conocimiento de los mercados y relación con los operadores del mercado (Figura 1)*. La capacidad de conocimiento de los mercados es extremadamente importante, ya que conecta con las necesidades actuales y las expectativas de los clientes, permitiendo a la empresa anticipar las necesidades futuras o el conocimiento de cambios en el mercado, nuevos segmentos,..., mientras la capacidad de relación con el mercado permite a la empresa construir y mantener la satisfacción mutua en la relación con cada uno de los operadores o factores que inciden en la relación de intercambio con el mercado.

Figura 1: Capacidades de marketing: Conocimiento y Relación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Mazaira et al (2005).

Kirca, Jayachandra y Bearden (2005) han demostrado que una empresa con capacidades distintivas de marketing tiene una mayor probabilidad de crear valor superior al cliente y alcanzar una nueva ventaja competitiva.

En la literatura existen diversos significados del concepto de valor percibido que han evolucionado desde la concepción de recompensas y costes, hasta el reconocimiento del factor emocional, social,... fruto del contacto permanente o establecimiento de vínculos afectivos con el cliente (Ulaga y Eggert, 2002). Factores que determinan el valor percibido en función del contexto, empresa, producto y mercado en el que se desenvuelve el intercambio con el cliente (Spiteri y Dion, 2004), donde es extremadamente importante el conjunto de capacidades de marketing que permiten su generación y entrega durante la relación de intercambio.

3. Capacidad de relacionarse con el mercado en los Hoteles Rurales.

Según Day (2003) en los diferentes grupos o sectores empresariales siempre existen un número determinado de empresas que superan competitivamente al resto porque permanecen próximos a sus mercados. Proximidad definida por la capacidad superior de relacionarse con el mercado como una de las funciones básicas para construir intercambios satisfactorios con los clientes.

La continuidad de una política de orientación al mercado es la relación constante con el mismo con el fin de entregar y mantener el valor cedido al cliente, una interactividad que permite explotar el aprendizaje permanente de la realidad del mercado. Esta necesidad estratégica es extremadamente importante en los hoteles rurales debido a su

configuración empresarial y un proceso de servucción con elevados índices de familiaridad (Hernández R.M. Muñoz P. y Santos L., 2007). La relación con el cliente es vital para la generación de una experiencia satisfactoria y la recomendación posterior a otros clientes.

El hotel rural es un tipo de empresa que permite no sólo ajustarse íntegramente a la realidad de cada visitante, desde la reserva hasta la finalización del servicio, sino que además permite una integración social y afectiva que debe ser explotada para mejorar la relación con el cliente.

En este artículo son objeto de análisis los hoteles rurales de Tenerife que presentan una serie de singularidades que realzan el análisis de las capacidades de relación con los turistas. Según G^a de Paredes y Díaz (2005) esta actividad en Tenerife presenta las siguientes peculiaridades:

1. Existen dos tipos de alojamiento rural: Casas Rurales, en uso compartido (15 plazas) o uso exclusivo (6 plazas), y Hoteles Rurales con capacidad para 20 habitaciones.
2. En las casas existe mayor cesión en la gestión del alojamiento. El 75% de las casas rurales son comercializadas por sus dueños, en los hoteles la cifra es del 87%.
3. Es una oferta joven. El 75% de las casas se comercializan hace menos de 7 años, de las que un 21,8% llevan menos de tres.
4. El 54% poseen una única unidad alojativa, con una oferta de servicios añadidos reducida, un 65% ni siquiera ofertan actividades complementarias al alojamiento.
5. Existe una cesión elevada en la contratación de la casa. Los Tour operadores contratan el 37% del mercado, un 33% se canaliza a través de agencias de viaje, mientras el 30% es por contacto directo.

De los datos recabados para el presente estudio destaca el bajísimo nivel de ocupación señalado en trabajos anteriores. Más del 50% de las casas no superan el 50% de ocupación. Con lo que queda claro que es necesaria la aplicación inmediata de una política estratégica de marketing para la mejora de la ocupación. La cuestión inicial es conocer si las empresas explotan su *capacidad de relación con el mercado*, por que de no ser así, probablemente esta es una de las causas de su actual realidad.

4. Objetivo.

La capacidad de relación con los mercados puede suponer para los hoteles rurales de Tenerife una vía para mejorar su competitividad ante los cambios acaecidos en los

mercados turísticos internacionales, además puede ser una ventaja competitiva y comparativa.

Existen hoteles rurales que debido a su configuración empresarial y tamaño, mantienen diferencias en las habilidades/capacidades de relación que cada hotel despliega con el mercado (García de Paredes, Díaz y Oreja, 2007). Además hay una norma que debe ser cumplida por los hoteles que deseen regularizar su situación empresarial, que es incumplida por un número relevante de empresas que no están regularizadas y por tanto no se quieren someter a las directrices o no pueden cumplir todos los requisitos exigidos (DECRETO 18/1998), tipo de edificación, edad-historia, ubicación, porcentaje de reconstrucción,... oferta del servicio de alojamiento, en cuanto a estructura de la casa, servicios,..., pero que aunque no están regularizadas son comercializadas como hotel rural. Por ello se llevará a cabo un análisis comparativo para conocer la incidencia legal/administrativa, entre hoteles regularizados o no, en la capacidad de relacionarse con los clientes y cómo puede afectar. Consideramos que la regularización condiciona la actitud estratégica comercial (entre otras, no pueden promocionarse ni publicitarse en los medios como turismo de Canarias) y por tanto el desarrollo de capacidades de relación con el mercado.

Ante la importancia de la *capacidad de relación con los clientes* en las empresas de alojamiento rural para la mejora competitiva, vía entrega de valor superior al cliente, y considerando las peculiaridades descritas, el objetivo que se pretende alcanzar en el presente trabajo consiste en *analizar la capacidad de relación con los clientes adquirida por los responsables en la gestión de hoteles rurales y detectar las diferencias que existen en la adquisición y aplicación de esta capacidad entre hoteles rurales regularizados o no.*

En este trabajo se considera una escala de medida que consta de 17 ítemes y que ha sido usada previamente comprobando la fiabilidad de sus medidas (G^a de Paredes, et al, 2006). Estas medidas permiten evaluar *las capacidades de relación con los clientes de los hoteles rurales*. En la construcción del cuestionario se ha revisado la literatura y se ha llevado a cabo una adaptación al turismo rural que, tal y como se expresa en trabajos anteriores (G^a de Paredes y Díaz, 2005; G^a de Paredes et al, 2006), posee una serie de particularidades que implican un ajuste de las escalas propuestas para medir este constructo. En este sentido se han considerado las condiciones que la población objeto de estudio posee en cuanto a su estructura organizativa, gerencia (dirección) y comercialización, en el desempeño de sus funciones.

Para puntuar los ítemes se ha utilizado un escalamiento categórico tipo likert de 1 a 5, de mayor discrepancia (1) a mayor afinidad (5) con la afirmación planteada. El resto de variables consideradas en el cuestionario son descriptivas y permiten definir la tipología de alojamiento (número de plazas, ocupación media anual, zona geográfica de ubicación, situación administrativa y tipo de hotel).

5. Diseño muestral.

Para la realización del trabajo de campo se llevó a cabo una encuesta durante el mes de mayo de 2006 y se efectuó entre los alojamientos rurales, tanto regulares como irregulares, de la isla de Tenerife. La persona que respondía al cuestionario era el responsable de la toma de decisiones comerciales, que, en casi todos los casos, son los propietarios del alojamiento.

En la aplicación definitiva del cuestionario, la muestra total obtenida de respuestas fue de 72 individuos, siendo el error muestral asumido de un $\pm 8.67\%$ para un universo finito y un nivel de confianza del 90%. Una vez revisados los resultados se retiró una encuesta y quedó una muestra final de 71 encuestados.

Tabla 1: Ficha técnica de la muestra

Universo	Alojamientos Turísticos Rurales, regulares o no, de Tfe.
Tipo de entrevista	Encuesta telefónica, e-mail y fax
Procedimiento de muestreo	Aleatorio simple
Tamaño Poblacional y Muestral	350 (estimación inicial) casas en total y contestado 72, muestra final 71
Error muestral	$\pm 8.65\%$ nivel de confianza del 90 %
Fecha trabajo de campo	Mayo 2006
Tratamiento de la información	Winstep 3.61.0 Linacre (2005)
Fuente: Elaboración propia	

La unidad muestral fue seleccionada de forma aleatoria y las entrevistas se realizaron vía telefónica, e-mail y fax tratando de adaptar la emisión y recepción de la encuesta a la particularidad de cada encuestado. Aquí hemos analizado los hoteles rurales de Tenerife donde regularizados hay 17, analizando 14 e irregularizados son más de 30, donde analizamos 8.

6. Resultados

En el análisis se han considerando dos grupos diferentes, comparándolos entre sí y con el conjunto. Los grupos considerados han sido, por un lado los alojamientos rurales regulares (14) y por otro los irregulares (8).

Hemos procedido a obtener una medición conjunta de hoteles e ítems que presentan un nivel adecuado de fiabilidad y validez (tabla 2). La fiabilidad obtenida para las medidas de *los hoteles* alcanza el 84%, con un índice de separación del 2.31, mientras que la fiabilidad de las medidas de los *ítems* es del 90%, con una separación de 2.99. Igualmente al tratar por separado los regulares e irregulares, la fiabilidad es alta como podemos ver en la siguiente tabla.

Tabla 2: Resumen de la fiabilidad y validez global de las medidas (errores medios)

VARIABLE	FIABILIDAD	SEPARACIÓN	INFIT		OUTFIT	
			MNSQ	STD	MNSQ	ZSTD
Global Hoteles	84%	2,31	1,08	- 0,10	1,14	- 0,10
Ítems	90%	2,99	1,03	0,10	1,14	0,20
Hoteles Regulares	88%	2,71	1,02	- 0,20	1,19	0,00
Ítems	88%	2,67	0,93	- 0,10	1,19	0,20
Hoteles Irregulares	78%	1,91	1,11	0,10	0,87	-0,10
Ítems	69%	1,48	1,00	0,10	0,87	0,00

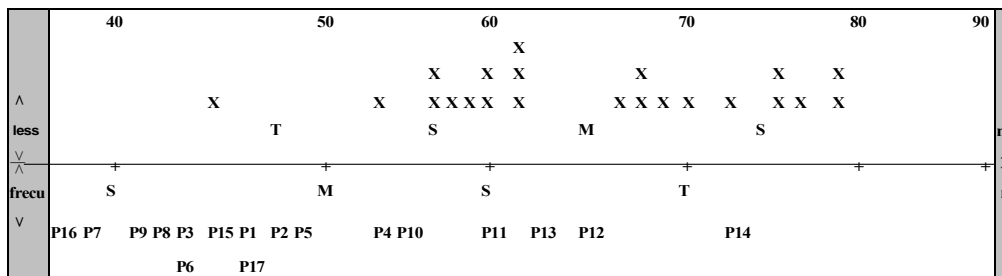
Fuente: Elaboración propia a partir de las tablas obtenidas en Winsteps.

La validez de las medidas de ítems y empresa, a nivel de los valores medios de los estadísticos de ajuste INFIT y OUTFIT, evidencia globalmente una adecuación de los datos al modelo logístico que nos permite destacar la validez de las medidas obtenidas.

7. Contraste de diferenciación en las capacidades entre los hoteles regularizados o no.

Los encuestados están muy correlacionados con las capacidades descritas por los ítems según se desprende de la tabla de estadísticos de fiabilidad obtenida del Winsteps, con una tasa de correlación de 0.98 para las empresas y de -0.99 para los ítems.

Gráfico 1: Tablas de medición conjunta: Globalidad de los Hoteles Rurales.



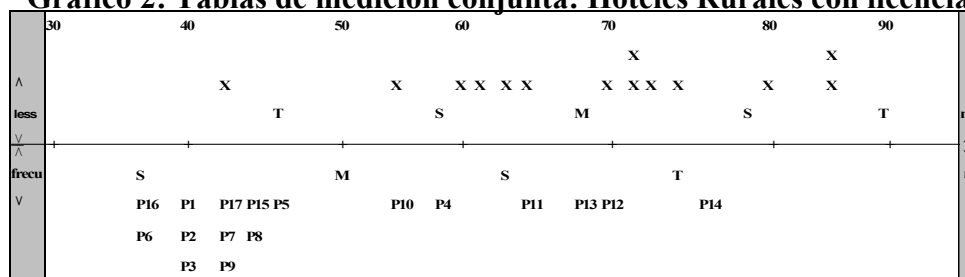
Fuente: Elaboración propia a partir de las tablas obtenidas en Winsteps.

Analizados los resultados del gráfico 1 de medición conjunta se puede observar:

- a) *Medición de la capacidad en el conjunto de los hoteles rurales:* Según los resultados de las tablas de medición conjunta destaca la presencia de dos grandes

grupos de “*propietarios encuestados*”. En la parte derecha del grafico (1) se sitúan los ítemes donde destaca una elevada dispersión de los mismos. Descubrimos que la dirección del hotel se preocupa, principalmente, con *resolver la insatisfacción del cliente* (P16), *mantener los compromisos que adoptan* (P7), colaborar en todo con el cliente (P9), *no crear falsas expectativas* (P8), *generar confianza* (P6), *medir la satisfacción del cliente* (P3), *gestionar el proceso de quejas* (P15), cuidan que *no se deteriore la imagen del hotel* (P17) y *consideran al cliente el gran activo a mantener* (P1), en definitiva se preocupan por las relaciones con los clientes mientras están hospedados y durante en proceso de reserva; sin embargo, el modelo nos indica que *no invierten* (P12), *ni utilizan bases de datos* (P14) para mantener y seguir vinculado a los clientes después de la estancia, ni *mantienen una comunicación sistemática* (P13) y ni *mantienen una comunicación post estancia* (P11). La preocupación por el cliente termina con la visita.

Gráfico 2: Tablas de medición conjunta: Hoteles Rurales con licencia.



Fuente: Elaboración propia a partir de las tablas obtenidas en Winsteps.

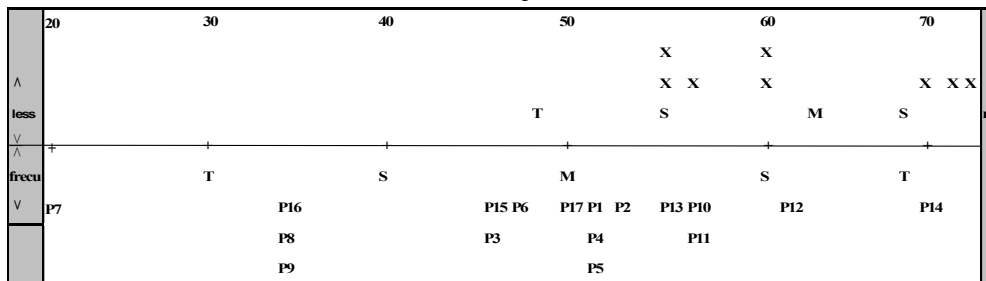
b) *Medición de la capacidad en los hoteles rurales con licencia:* En la medición observamos que la preocupación prioritaria es *resolver la insatisfacción del cliente* (P16), *generar confianza* (P6), *tratar al cliente como el principal activo* (P1), *lograr los objetivos de los clientes* (P2) *midiendo su satisfacción* (P3), *no creando falsas expectativa* (P8) y cuidando que *no se deteriore la imagen del hotel* (P17), *mantener los compromisos que adoptan* (P7) y *colaborar en todo con el cliente* (P9), lo que podemos interpretar como preocupación por las relaciones básicas con los turistas, conocen el concepto y la importancia del cliente. Desconocen o se despreocupan por *utilizar y gestionar bases de datos* (P14), *invertir en comunicarse* (P12) *comunicarse sistemáticamente con el mercado* (P13), y *comunicarse después de la estancia* (P11). Los hoteles regularizados evitan una comunicación y contacto que permita la gestión de relaciones con su mercado antes y después de la estancia, al menos no es una sus prioridades. Estas funciones requieren un mínimo de

formación, de esfuerzo y de gasto, y no son consideradas por los propietarios que sólo centran su preocupación durante la estancia.

c) *Medición de la capacidad en los alojamientos rurales no regularizadas:* Destacamos que su preocupación prioritaria por *resolver la insatisfacción del cliente* (P16), *no crear falsas expectativas* (P8), *colaborar en todo con el cliente* (P9), *gestionar el proceso de quejas* (P15), *medir la satisfacción del cliente* (P3), *ganarse la confianza de los clientes* (P6) y *no se deteriore la imagen del hotel* (P17).

Los propietarios de los hoteles irregularizados no están interesados, coincidiendo con los de los hoteles regularizados, en *utilizar y gestionar bases de datos* (P14), *invertir en comunicarse* (P12), *comunicarse después de la estancia* (P11), *controlar la fidelización* (P10) ni *comunicarse sistemáticamente con el mercado* (P13). Obviamente están preocupados por que no se deteriore su imagen ni que existan motivos de queja por parte de los clientes (la administración los sancionaría con una elevada multa, ante la denuncia de un turista, por la ilegalidad del hotel), por ello muestran interés por conocer y mejorar los niveles de satisfacción percibidos por los visitantes durante la estancia.

Gráfico 3: Tablas de medición conjunta: Hoteles Rurales sin licencia.

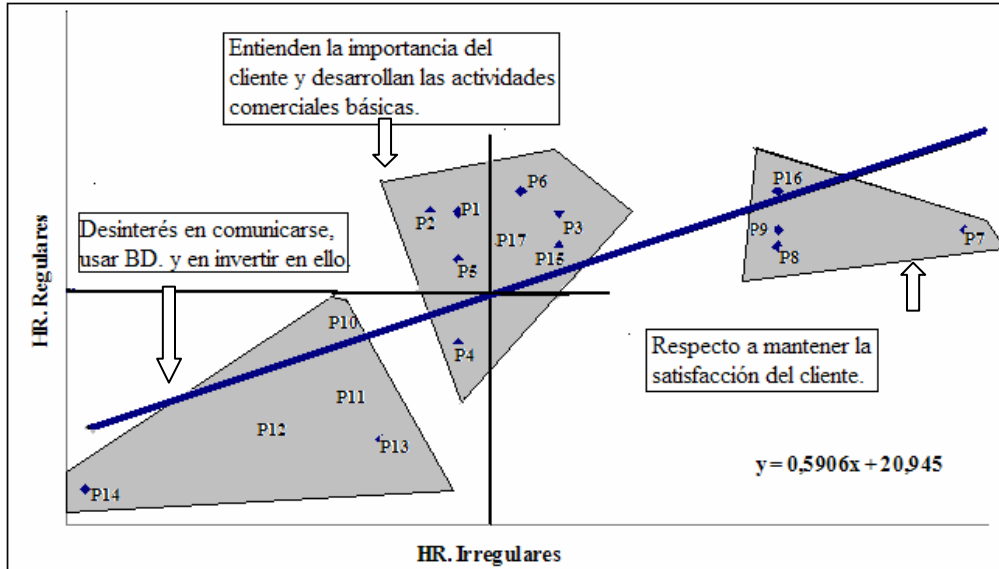


Fuente: Elaboración propia a partir de las tablas obtenidas en Winsteps.

Considerando las diferencias descubiertas anteriormente realizamos una tabla de distribución de medidas para hoteles regularizados o no, resultando la recta de regresión del gráfico 4, donde queda claro que *invertir en comunicarse* y *gestionar una base de datos* no lo hace ninguno de los dos tipos de hotel. Las fortalezas de los **Irregulares** consisten en buscar la satisfacción de sus clientes y mantener los compromisos que adoptan con ellos, mientras que los **Regulares** se preocupan más por la atención más básica al cliente durante su estancia, sin percatarse que son necesarias acciones que impulsen la repetición o la recomendación, actuando de promoción los que ya fueron clientes. En los hoteles no regularizados se percibe la preocupación por

ganarse la confianza del cliente y mantener los compromisos adquiridos con el, tal vez con la intencionalidad de evitar quejas y reclamaciones que descubran su situación administrativa.

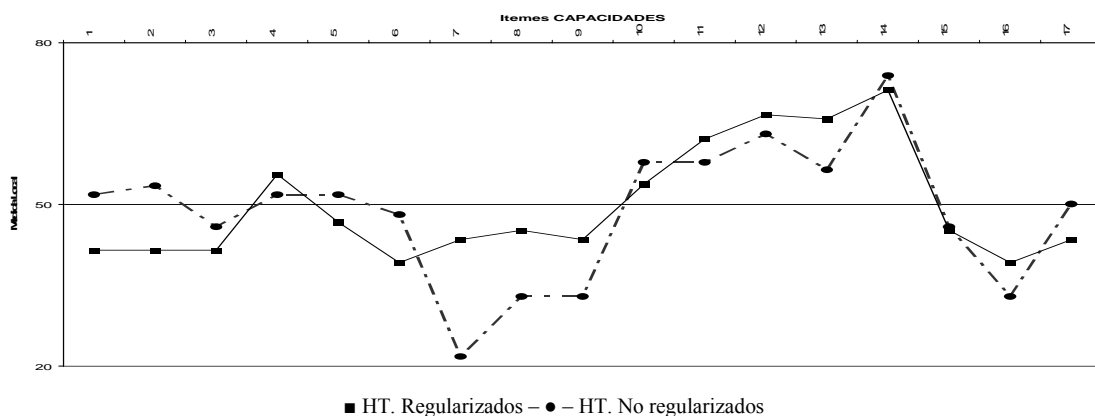
Gráfico 4: Regresión alojamientos regulares versus irregulares



Fuente: Elaboración propia a partir de las tablas obtenidas en Winsteps

En el gráfico 5 se observan las diferencias entre hoteles regularizados y no regularizados. A la vista de los resultados podemos concluir que los hoteles no regularizados ponen más empeño en aspectos como *la gestión correctiva de la insatisfacción de los clientes (P16), no crear falsas expectativas (P8), cumplir los compromisos adoptados con los clientes (P7) y seleccionan a sus clientes (P4)* que implican preocupación porque los clientes no presenten quejas o reclamaciones y así vuelvan o recomienden el alojamiento.

Gráfico 5: Discriminación respecto a la regularidad administrativa



Fuente: Elaboración propia a partir de las tablas obtenidas en Winsteps

Se observa, en el perfil del gráfico 5, como el comportamiento de ambos grupos es similar en las relaciones de contacto con los clientes durante la visita, además destacan los ítems, P10 al P14, con igual medida y que representan *el control de la fidelidad* (P10), *el contacto postventa-estancia* (P11), *las inversiones en relacionarse* (P12), *mantener una comunicación sistemática* (P13) y *gestionar una base de datos de clientes* (P14), ítems que no suponen una preocupación para ambos grupos, regularizados y no regularizados, ambos grupos no invierten en herramientas de comunicación. La mayor diferencia estriba en que los alojamientos no regularizados están más identificados con la idea de mantener los compromisos adquiridos

8. Propuesta de mejoras y tareas a realizar para mejorar la capacidad.

Una vez vistas las diferencias entre hoteles regulares e irregulares, nos interesamos por saber cuales son las tareas, que con respecto al mercado, deben priorizar, atender y realizar con mayor intensidad. Este análisis nos permite contrastar las diferencias entre los grupos realizado a través de la tabla de calibración de ítems (tabla 3), donde se relaciona jerárquicamente la valoración de las distintas tareas a realizar. En último lugar está el ítem 17, la tarea que más se realiza, mientras que en el primer lugar figura la tarea a la que no se le da importancia, no preocupa al hotelero rural.

Todos los encuestados están de acuerdo en que lo más importante es *mantener con los clientes los compromisos adquiridos* (P7) y *gestionar la insatisfacción del cliente*, siendo estas su tarea prioritarias. Además, como ya vimos en apartados anteriores, *apenas utilizan recursos para comunicarse* (P13), *ni invierten en este capítulo* (P12), *ni crean una base de datos de clientes para gestionarla* (P14), tareas que deberían realizar y no hacen (tabla 3).

Tabla 3: Resumen de las tablas de calibración de Ítems.

ITEMES	MEDIDA	ORDEN	HT. Global		HT. Legal		HT. Ilegal
			Media de INFIT	ORDEN	Media de INFIT	ORDEN	Media de INFIT
P14	Gestionar base de datos	1	1.30	1	0.76	1	2.16
P12	Invertir en relacionarse	2	1.20	2	0.97	2	1.49
P13	Comunicarse sistemáticamente	3	0.86	3	0.82	5	0.65
P11	Contacto post estancia	4	0.72	4	0.65	4	0.69
P10	Control de fidelización	5	0.89	6	1.53	3	0.62
P4	Selección de clientela	6	0.97	5	1.06	8	1.66
P5	El objetivo es relacionarse	7	0.57	7	0.79	9	2.27
P2	Lograr los objetivos de los clientes	8	1.45	14	2.77	6	0.43
P1	El cliente es el gran activo a mantener	9	1.68	13	0.54	7	0.27
P17	Cuidado en no deteriorar imagen	10	1.28	12	0.72	10	1.46
P15	Gestión de las reclamaciones	11	0.67	9	1.41	13	1.14
P3	Medir la satisfacción del cliente	12	0.52	15	0.80	12	0.31
P6	Generar confianza en el cliente	13	1.06	16	0.45	11	0.88
P8	No se crean falsas expectativas	14	2.04	8	0.45	14	0.68
P9	Colaboración en todo con el cliente	15	1.01	11	0.74	15	0.68
P7	Mantener los compromisos adoptados	16	0.82	10	0.74	17	0.66
P16	Gestión de la insatisfacción del cliente	17	0.53	17	0.59	16	Med.min.est.

Fuente: Elaboración propia a partir de las tablas obtenidas en Winsteps

Coinciden las tres columnas de la tabla (3) en determinar que lo menos preocupante para la generalidad de los alojamientos, es lo relacionado con las preguntas P10 a P14, que tienen que ver con *invertir en relacionarse*, *crear y utilizar una base de datos*, *comunicarse sistemáticamente*, *hacer contactos post estancia* y *controlar (preocuparse por) la fidelidad de los clientes*.

Sin embargo, entre las prioridades existen diferencias notables. Los hoteles no regularizados le dan prioridad a *gestionar la insatisfacción del cliente (P16)* cuya medida es la mínima estimada.

Los resultados de la tabla 3 nos muestran que para los hoteles rurales las relaciones son necesarias, pero invertir en comunicarse y utilizar herramientas fomenten la comunicación y fidelización, no es parte de la gestión actual. A los Irregulares les preocupa más el grado de satisfacción de los clientes, pero no entienden que las relaciones con el cliente, antes y después de la visita, son una pieza clave en el logro de esa satisfacción y, por lo tanto, mejorando la comunicación y la relación, también mejorará la satisfacción del cliente. Quizá, si el hotel tuviese licencia, ocuparían menos tiempo en preocuparse por este aspecto.

En los resultados destacan varios sobre ajustes y desajustes en las medias de los INFIT de las tablas de calibración de ítemes, marcados en negrita en la tabla 3, que nos indican que respecto a esto caben diversas interpretaciones y serán objeto de un estudio posterior más detallado.

Los hoteles rurales no mantienen contacto posterior a la estancia con sus clientes, ni les interesa, ni lo consideran importante. Los hoteles irregulares dedican más tiempo a la atención de las reclamaciones.

9. Conclusiones

Los hoteles rurales suelen tener una administración unipersonal y la herramienta básica para el éxito son *las capacidades de relación con el mercado*, tratar de crear y mantener una relación a largo plazo con el cliente de tal forma que, en el transcurso de esa relación, haya una mejora continua en la entrega de valor a éste último. Gracias al compromiso y confianza mutua generada en el desarrollo de esa relación, la estrategia de marketing relacional busca la retención o recomendación del cliente como medio para obtener un rendimiento superior al resto de empresas. En este sentido la investigación empírica realizada hasta el momento ha permitido contrastar positivamente dicha relación.

El objetivo del presente estudio es *analizar la capacidad de relación con los clientes adquirida por los responsables en la gestión de los hoteles rurales y detectar las diferencias que existen en la adquisición y aplicación de esta capacidad entre hoteles rurales regularizados o no* y una vez observados afirmamos que hemos verificado las diferencias planteadas respecto a la capacidad de marketing, “relaciones con el cliente” entre ambos grupos. Esta capacidad se genera y aplica de manera diferenciada según la regularidad administrativa del hotel, los regulares y no regularizados utilizan distintas herramientas, métodos, procedimientos y estrategias en la aplicación de esa capacidad.

Los hoteleros **regularizados** utilizan como herramienta estratégica *la atención básica al cliente, colaborar en todo con ellos, generar confianza y tratar de que logren sus objetivos*; pero lo hacen sólo mientras el cliente está hospedado; no dispone, no conoce o no utiliza otras herramientas, procesos o métodos de relación y comunicación con ellos, antes y después de la estancia. Reconocen la importancia del cliente, pero le falta actitud, un mayor conocimiento del mercado,... en definitiva, enfoque de mercado. Para ellos el marketing se acaba en el marketing operativo, y el sentido común, más que un sistema de comunicación y atención al cliente.

Los hoteles **no regularizados** no avanzan mucho más en la relación con sus clientes; pero muestran una mayor preocupación por generar y mantener niveles de satisfacción en sus visitantes. La básica *atención personal al cliente* pierde peso en las prioridades de su capacidad de relación, es un mínimo que superan o tratan de hacerlo. Así se preocupan más por *no deteriorar su imagen, que no existan quejas e insatisfacciones*, pensando más a largo plazo, desean construir una actividad sostenible en el tiempo a través de la satisfacción del visitante y de paso evitar sanciones. Si el cliente tiene toda la información del producto y del destino antes de realizar la reserva, posiblemente no tendrá motivo de reclamación. Si el empresario crea falsas expectativas y no informa con veracidad y exactitud de las características de su producto y su entorno, tendrá que seguir ocupando sus recursos en gestionar y compensar la insatisfacción.

Por tanto los hoteles irregulares presentan una mayor preocupación por desarrollar capacidades de relación con el mercado para la sostenibilidad de su actividad turística de alojamiento, aunque no logran los niveles adecuados, según la literatura de capacidades de marketing. Por eso concluimos que los hoteleros rurales de Tenerife no usan sus capacidades de relación con los clientes, como actividad de marketing dirigida a generar la fidelización o a la prescripción del hotel y que esto redunde a medio plazo en la mejora de su promoción y de su ocupación.

La Orientación al mercado y el Marketing relacional implican la focalización de la gestión hacia la satisfacción de las necesidades y preferencias de los clientes. En este sentido, el trato personalizado del cliente es consustancial con la estrategia de marketing relacional que, para su desarrollo, se apoya en la creación de bancos de datos que aportan información individualizada sobre los clientes. Los hoteles de turismo rural en Tenerife están muy lejos de comprender la importancia de estos recursos, gastan sus esfuerzos en crear páginas web, imprimir folletos, elaborar catálogos y en definitiva, gastar suntuosamente en comunicación, sin una estrategia definida, sin medir los resultados y sin aplicar correcciones. Si los hoteles consiguen crear “*repetidores*” en las distintas temporadas vacacionales, o sus clientes se convierten en “*promotores y prescriptores*” de su hotel, a través del desarrollo de capacidades de conocimiento y relación con los clientes, no sólo se mejorarán los niveles de satisfacción y se anticiparán a los cambios en los mercados, además estarán comunicando de forma personalizada a sus mercados, interactuando con ellos.

Bibliografía

- Day, G. S. y Van den Bulte, C. (2002), "Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance," Working Paper. Wharton School of Business, University of Pennsylvania.
- Day, G.S. (2003): "Creating a Superior Customer-Relating Capability". *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, 3.
- Day, G.S. (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of marketing*, vol. 58, octubre, pp. 37-52.
- Day, G.S. y Wensley, R. (1988): "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, vol. 52, abril, pp. 1-20.
- García de Paredes J.A. y Díaz, R. (2005): "Relaciones y cooperación: El caso de las casas rurales de Tenerife". Comunicación presentada en el V Seminario de Economía Canaria, La Laguna.
- García de Paredes, J.A., Díaz, R. y Oreja, J.R. (2006): "Diseño de una herramienta para medir la capacidad de relacionarse con los Turistas Rurales de Tenerife." En Febles, J. y Oreja, J.R. (Coord.): *Modelos de Rasch en Administración de Empresas*.
- García de Paredes, J.A., Díaz, R. y Oreja, J.R. (2007): "La capacidad de relacionarse con el cliente en las empresas alojativas de turismo rural de Tenerife, según el tipo de alojamiento" Pte. de publicar.
- Grant, R.M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage. Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 22, primavera, pp. 114-135.
- Guenzía, P y Troilo G. (2007): The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*. Volume 60, Issue 2, February 2007, Pp 98-107
- Hernández R.M. Muñoz P. y Santos L. (2007): "The moderating role of familiarity in rural tourism in Spain". *Tourism Management* 28. pp. 951-964
- Hooley, G.; Broderick, A. y Moller, K. (1998). "Competitive Positioning and the Resource-Based View of the Firm", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, nº 2, pp.97-115.
- Hult G. y Ketchen D. (2001): "Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance". *Strategic Management Journal*. Vol. 22, 9, pp 899 - 906

- Hult, G., Snow, C. y Kandemir, D. (2003): "The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types", *Journal of Management*, Vol. 29 No 3.
- Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1995): "The comparative advantage theory of competition", *Journal of Marketing*, vol. 59, abril, pp. 1-15.
- Kirca A.H., Jayachandran S. y Bearden W. (2005): "Market orientation: a meta-analytic review and assessment of antecedents and its impact on performance", *Journal of Marketing*, vol. 69, 2, pp. 24-41
- Linacre, J. M. (2006): *WINSTEPS Rasch measurement computer program*. Chicago: Winsteps.com
- Mazaira, A. Dopico, A, y González, E. (2005): "Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades de marketing". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol, 14, n.3, pp. 181-208.
- Oreja, J.R. (2005) "Introducción a la medición objetiva en economía, administración y dirección de empresas: El modelo Rasch" *IUDE Documento de Trabajo*. Universidad de la Laguna. <http://webpages.ull.es/users/iude/publi-documentos/iude-0547.pdf>
- Rasch, G. (1980): *Probabilistic models for some intelligence and attainment tests* (Expanded ed.) Chicago: University of Chicago Press, en origen publicado en 1960.MESA Press.
- Slater S.F. y Narver J.C. (2000): Intelligence generation and superior customer value, *J Academic Marketing Science* 28, 1, pp. 120-127.
- Spiteri, J.M y Dion, P.A (2004): "Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries". *Industrial Marketing Management*. Vol 33, 8, pp. 675-687
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 509-533.
- Uлага, W., y Eggert, A. (2002). "Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business market". *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 17, (2-3), 10 (12).
- Vorhies, D. (1998): "An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness" *Journal Strategic Marketing*, 6, 1, pp. 3-23.

Wernerfelt, B. (1984): “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 5, nº 2, pp. 171-180.