



**INSTITUTO UNIVERSITARIO  
DE LA EMPRESA**

**¿INFLUYE LA CAPACIDAD DE RELACIÓN CON EL CLIENTE  
EN LA OCUPACIÓN MEDIA DE LOS ALOJAMIENTOS  
RURALES?**

**JOSÉ ANTONIO GARCÍA DE PAREDES- PÉREZ**

**RICARDO J. DÍAZ- ARMAS**

**JUAN RAMÓN OREJA- RODRÍGUEZ**

SERIE ESTUDIOS 2007/ 53

SANTA CRUZ DE TENERIFE, NOVIEMBRE DE 2007



**UNIVERSIDAD DE  
LA LAGUNA**

**Resumen:** Las tendencias y 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 las empresas de turismo rural 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.

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

**Clasificación JEL:** L14, L83.

**Abstract:** The tendencies and 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 companies of rural tourism 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.

**Keywords:** Rural tourism, Capacities of marketing, Relationship marketing, Competitive advantages, Rasch Model.

## **¿INFLUYE LA CAPACIDAD DE RELACIÓN CON EL CLIENTE EN LA OCUPACIÓN MEDIA DE LOS ALOJAMIENTOS RURALES? <sup>+</sup>**

**JOSÉ ANTONIO GARCÍA DE PAREDES- PÉREZ \***

**RICARDO J. DÍAZ- ARMAS \*\***

**JUAN RAMÓN OREJA- RODRÍGUEZ \*\*\***

SERIE ESTUDIOS 2007/ 53

LA LAGUNA, NOVIEMBRE 2007

+ Trabajo presentado al II Workshop de Modelos de Rasch en Administración de Empresas (Rasch Models on Business Administration) organizado por el IUDE de la Universidad de La Laguna. 12 de noviembre de 2007.

\*[jparedes@ull.es](mailto:jparedes@ull.es) \*\* [rjdiaz@ull.es](mailto:rjdiaz@ull.es) \*\*\* [joreja@ull.es](mailto:joreja@ull.es)

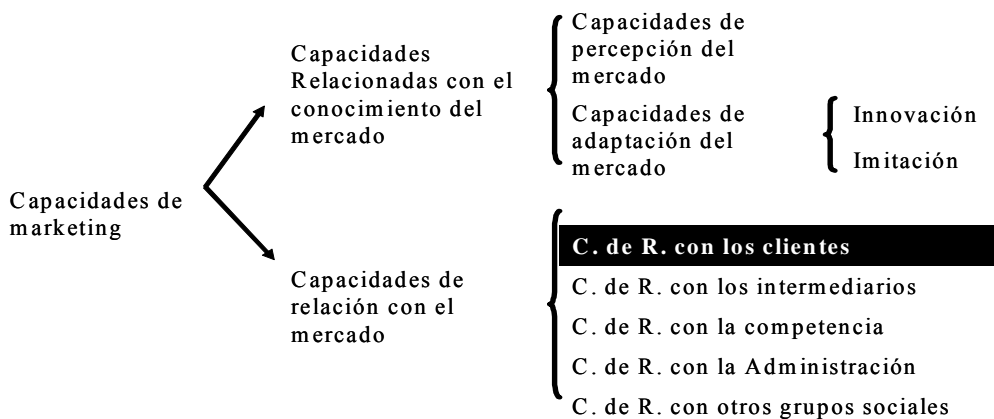
Departamento de Economía y Dirección de Empresas e Instituto Universitario de la Empresa.  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Campus de Guajara. Universidad de La Laguna.  
Camino de La Hornera s/n 38071 La Laguna Tenerife Islas Canarias (España). Fax:+ 34 922 31 70 77

### 1. Las capacidades de marketing: el conocimiento y la relación con los mercados.

Las organizaciones empresariales están continuamente valorando y descubriendo sus capacidades estratégicas en un intento por mejorar su empresa (Day and Van den Bulte 2002). En relación a las capacidades de marketing 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, Dopico y González, 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).

La *capacidad relacionada con el conocimiento al mercado* crea valor al cliente al permitir que la empresa constantemente pueda adaptar su oferta a los requerimientos actuales y futuros mediante el uso de recursos (Mazaira, et al, 2005; Guenzia y Troilo, 2007).

La *capacidad de relacionarse con el mercado* (Day y Van den Bulte, 2002; Mazaira et al, 2005; Guenzia y Troilo, 2007) depende de la fuerza con que se oriente la empresa hacia la relación con el cliente, intermediario, competencia, administración y otros, la disponibilidad de la información fruto de la relación con los diversos operadores y la configuración organizativa que soporta los flujos de información, actividades y procesos de información que fomentan la personalización en la oferta (Figura 1).

Esta necesidad estratégica es extremadamente importante en el alojamiento rural debido a su configuración empresarial y un proceso de servucción con elevados índices de familiaridad (Hernández, Muñoz y Santos, 2007). La relación con el cliente es vital para la generación de una experiencia satisfactoria y la recomendación posterior a otros clientes.

**Fig. 2 Marco de situación del Turismo Rural en Tenerife.**

- **Más de una década de Turismo Rural. Oferta joven.**
  - El 75% de las casas se comercializan hace menos de 7 años, de las que el 22% llevan menos de tres.
- **Empresas de pequeña dimensión o unipersonales.**
  - 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.
  - El 54% poseen una única unidad alojativa.
  - El 75% de las casas rurales son comercializadas por sus dueños, en los hoteles la cifra es del 87%.
- **Escasa oferta de ocio complementaria.**
  - un 65% no ofertan actividades complementarias al alojamiento.
- **La oferta canaria asciende a 674 Alojamientos.**
  - Los alojamientos no regularizados se estiman en más del doble
- **Turismo extranjero que viene vía TT. OO.**
  - 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.
- **Las ocupaciones promedian el 30%.**
  - Más del 50% de las casas no superan el 50% de ocupación.
- **Estancias medias alrededor de una semana.**

Fuente: García de Paredes, Díaz (2005)

Según Getz, Carlsen y Morrison (2004) la diferencia entre las pequeñas empresas turísticas frente a las grandes empresas o cadenas hoteleras se encuentra en la posibilidad de optimizar la atención personalizada al cliente hasta niveles insospechados de adaptación plena. El alojamiento 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.

Esta actividad turística en Tenerife presenta las peculiaridades reflejadas en la figura 2.

## 2. Objetivo y metodología

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 del sector, 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 alojamientos rurales y detectar su influencia en el índice de ocupación media*.

La metodología aplicada (Oreja, 2005) en el logro del objetivo propuesto se centra en los modelos de Rasch (Rasch, 1980) que muestran resultados robustos en economía de la empresa para muestras de reducido tamaño. La variable latente *capacidad de marketing - relaciones con los clientes*, se concibe aquí como una línea con dirección (menor capacidad a mayor capacidad) a lo largo de la cual se sitúan los ítems y los alojamientos rurales.

### 2.1. Cuestionario

En el presente trabajo hemos considerado una escala de medida que consta de 17 ítems que ha sido usada previamente comprobando la fiabilidad de sus medidas (G<sup>a</sup> de Paredes, et al, 2006). Estas medidas permiten evaluar *las capacidades de relación con los clientes de las empresas de alojamiento rural*.

Para puntuar los ítems se ha utilizado un escalamiento categórico tipo likert de 1 a 5, donde el 1 es mayor discrepancia con la afirmación expresada y 5 es mayor afinidad. El resto de variables consideradas en el cuestionario son descriptivas y permiten definir la tipología de alojamiento.

### 2.2 Diseño muestral.

Para el trabajo de campo se llevó a cabo una encuesta, durante el mes de mayo de 2006, dirigida a los responsables de la toma de decisiones comerciales en los alojamientos rurales de Tenerife. Las características de la muestra se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2: Ficha técnica de la muestra**

<b>Universo</b>	Alojamientos Turísticos Rurales, regulares o no, de Tfe.
<b>Tipo de entrevista</b>	Encuesta telefónica, e-mail y fax
<b>Procedimiento de muestreo</b>	Aleatorio simple
<b>Tamaño Poblacional y Muestral</b>	350 (estimación inicial) casas en total y contestado 72, muestra final 71
<b>Error muestral</b>	± 8.65 % nivel de confianza del 90 %
<b>Fecha trabajo de campo</b>	Mayo 2006
<b>Tratamiento de la información</b>	Winstep 3.63.2 Linacre (2007)

Fuente: Elaboración propia

### 3. Resultados

En el análisis se han considerando dos grupos diferentes comparándolos entre sí. Los alojamientos rurales de mayor ocupación (31) y los de menor ocupación (40). En primer lugar se procedió a obtener una medición conjunta de empresas e ítems que presentan un nivel adecuado de fiabilidad y validez (tabla 3).

**Tabla 3: Resumen de la fiabilidad y validez global de las medidas (errores medios)**

VARIABLE	FIABILIDAD	SEPARACIÓN	INFIT		OUTFIT	
			MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD
Casas <50% ocupac.	88%	2.75	1.03	0.0	1.01	0.0
Ítems	96%	4.99	1.08	0.2	1.01	0.0
Casas >50% ocupac.	84%	2.31	1.03	0.0	1.16	0.2
Ítems	91%	3.15	1.02	0.0	1.16	0.2

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.

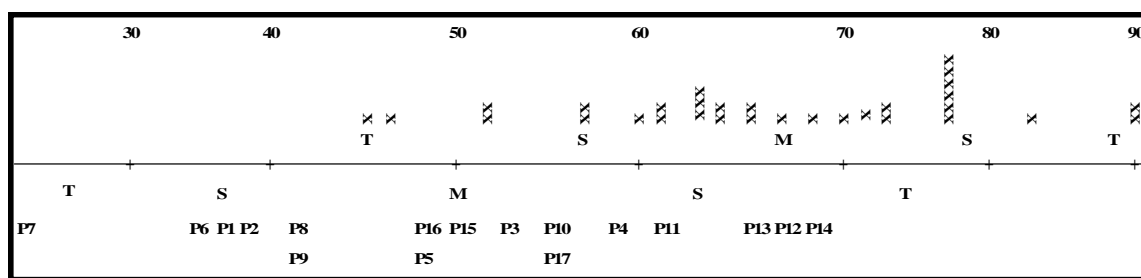
#### 3.1 Contraste en las capacidades entre alojamientos de mayor y menor ocupación.

Analizados los resultados de medición conjunta se puede observar:

a) *Medición de la capacidad en las casas rurales con mayor ocupación* (grafico 1):

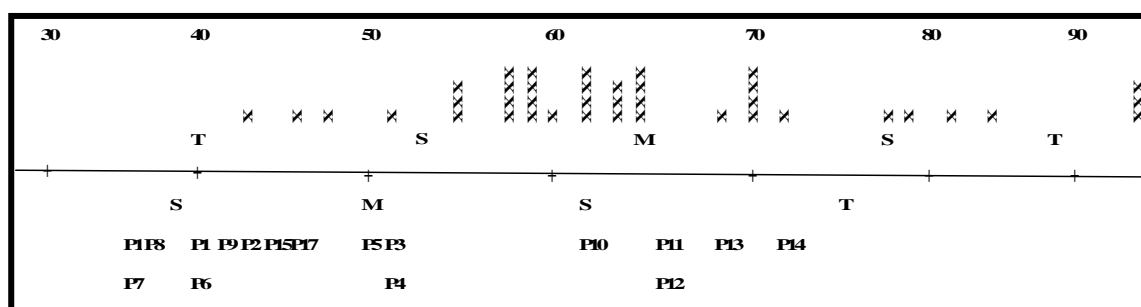
En la medición observamos que la preocupación prioritaria es *mantener los compromisos que adoptan* (P7), *generar confianza* (P6) *tratar al cliente como el principal activo* (P1), *lograr los objetivos de los clientes* (P2) y *no crear falsas expectativas* (P8), estos alojamientos se preocupan por las relaciones básicas con los clientes, 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). Las casas con mayor ocupación 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 esfuerzo durante la estancia en el alojamiento rural.

**Gráfico 1: Tablas de medición conjunta: Empresas, > 50% ocupación.**



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

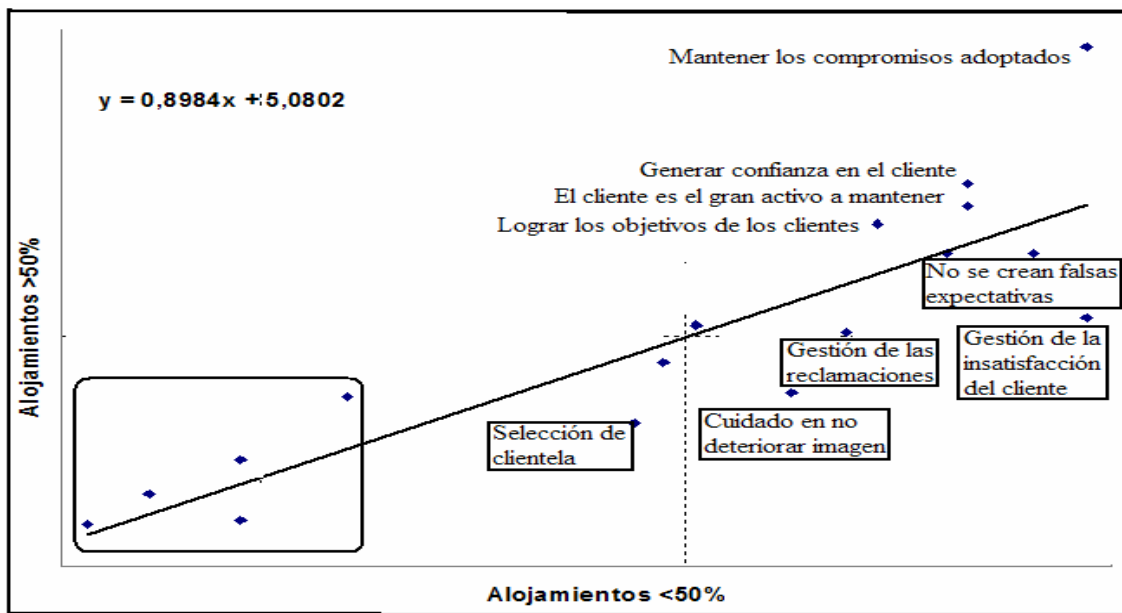
**Gráfico 2: Tablas de medición conjunta: Empresas, < 50% ocupación.**



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

b) Medición de la capacidad en los alojamientos rurales con menor ocupación (grafico 2): Destacamos que su preocupación prioritaria coincide con las casas más ocupadas en cuanto a *mantener los compromisos que adopta* (P7); pero también se preocupan por *resolver la insatisfacción del cliente* (P16), *no crear falsas expectativas* (P8) *ganarse la confianza de los clientes* (P6) y *tratar al cliente como el principal activo* (P1). Obviamente están preocupados por resolver las insatisfacciones de los clientes y que no se deteriore su imagen.

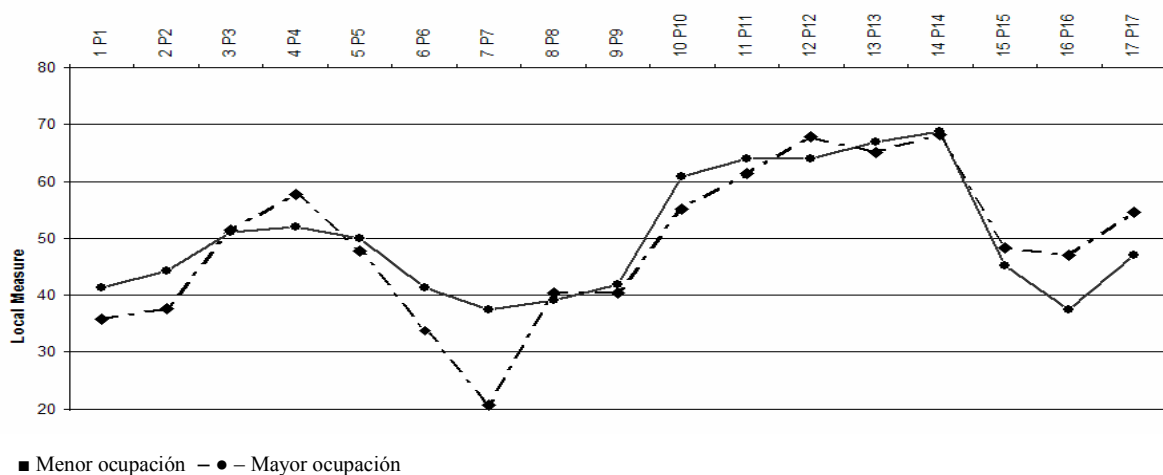
Considerando las diferencias descubiertas anteriormente realizamos una tabla de distribución de medidas para casas de mayor y de menor ocupación, resultando la recta de regresión del gráfico 3, donde queda claro que *invertir en comunicarse* y *gestionar el conocimiento* no es prioritario en la gestión de alojamientos rurales. En el gráfico hemos marcado dentro del polígono inferior izquierdo los ítemes que representan una menor preocupación para los encuestados: (P14) *gestionar base de datos*; (P13) *comunicarse sistemáticamente*, (P12) *invertir en relacionarse*, (P11) *contacto post estancia* y (P10) *control de retención (fidelización)*.

**Gráfico 3: Regresión alojamientos regulares versus irregulares**

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

Las fortalezas de los **alojamientos con más ocupación** consisten en mantener los compromisos que adoptan con los clientes, tratan de generar confianza, tratan de satisfacer los objetivos de los clientes y los consideran el gran activo a mantener. Se preocupan más por la atención básica al cliente durante su estancia, sin percatarse que son necesarias acciones que impulsen la repetición o la recomendación.

Mientras que en los **alojamientos con menor ocupación** se percibe la búsqueda en la excelencia a través de la evaluación y mejora de los niveles de satisfacción; gestionar las quejas, gestionar la insatisfacción y no crear falsas expectativas.

**Gráfico 4: Diferencias respecto a la ocupación.**

En el gráfico 4 se observan las diferencias entre las casas con mayor ocupación (>50% ocupación) y con menor ocupación (<50%). A la vista de los resultados podemos observar que **los alojamientos menos ocupados** ponen más empeño en aspectos como



la gestión correctiva de la insatisfacción de los clientes (P16), no ofrecer servicios que puedan deteriorar su imagen (P17) y seleccionar a sus clientes (P4), que implican preocupación porque los clientes no presenten reclamación durante la estancia.

En los más ocupados destaca, sobre todo lo demás, en *cumplir los compromisos adoptados con los clientes* (P7), significándose también en *generar confianza en el cliente* (P6) *lograr sus objetivos* (P2) y considerar al cliente *el gran activo a mantener* (P1). Se preocupan por mantener la satisfacción del cliente durante la estancia y para ello lo consideran un activo a mantener.

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

¿Cuales son las tareas, que con respecto al mercado, deben priorizar, atender y realizar con mayor intensidad? La respuesta, que nos permite contrastar las diferencias entre los grupos, la encontramos en la tabla de calibración de ítems (tabla 4), donde se relaciona jerárquicamente la valoración de las distintas tareas a realizar. En último lugar está la tarea que más se realiza, mientras que en el primer lugar figura la tarea a la que no se le da importancia, no se realiza o, en definitiva no preocupa.

**Tabla 4: Resumen de las tablas de calibración de Ítems.**

ÍTEMES	MEDIDA	Todas		>50%		<50%	
		ORDEN	Media de INFIT	ORDEN	Media de INFIT	ORDEN	Media de INFIT
P14	Gestionar base de datos	1	1.16	1	1.28	1	1.09
P13	Comunicarse sistemáticamente	2	0.91	3	0.93	2	0.97
P12	Invertir en relacionarse	3	0.97	2	<b>0.53</b>	4	1.29
P11	Contacto post estancia	4	<b>0.53</b>	4	<b>0.34</b>	3	0.74
P10	Control de fidelización	5	1.14	6	1.22	5	1.03
P4	Selección de clientela	6	1.14	5	1.25	6	1.06
P3	Medir la satisfacción del cliente	7	0.68	8	<b>0.56</b>	7	0.80
P17	Cuidado en no deteriorar imagen	8	1.39	7	0.85	9	1.68
P5	El objetivo es relacionarse	9	0.75	10	1.23	8	<b>0.48</b>
P15	Gestión de las reclamaciones	10	1.14	9	1.38	10	0.90
P2	Lograr los objetivos de los clientes	11	1.34	14	0.62	11	1.73
P16	Gestión de la insatisfacción del cliente	12	1.03	11	0.92	17	0.79
P9	Colaboración en todo con el cliente	13	0.93	13	1.00	12	0.92
P1	El cliente es el gran activo a mantener	14	1.44	15	1.16	13	1.58
P8	No se crean falsas expectativas	15	1.72	12	2.29	15	1.38
P6	Generar confianza en el cliente	16	0.96	16	0.77	14	1.02
P7	Mantener los compromisos adoptados	17	1.11	17	1.01	16	0.87

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

Todos los encuestados están de acuerdo en que lo más importante es *mantener con los clientes los compromisos adquiridos* (P7) siendo esta su tarea prioritaria. Además coinciden en determinar que lo menos preocupante 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 la fidelidad de los clientes.*

Sin embargo, entre las prioridades existen algunas diferencias. Las casas con menor ocupación le dan prioridad a *gestionar la insatisfacción del cliente (P16)*. En el inverso las más ocupadas consideran más prioritario *obtener los objetivos de sus clientes*.

Finalmente en los resultados destacan varios sobreajustes en las medias de los INFIT de las tablas de calibración de ítems, entre los que destaca, al lograr un 0,53 en MNSQ de los INFIT, la pregunta P11 que tiene que ver con *mantener el contacto posterior a la estancia*. Las casas no mantienen contacto posterior a la estancia con sus clientes, ni les interesa, ni lo consideran importante.

#### **4. Conclusiones**

En esta actividad turística, donde las empresas de hospedaje suelen ser unipersonales, 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 la misma, haya una mejora continua en la entrega de valor a éste último.

El objetivo del presente estudio es *analizar la capacidad de relación con los clientes adquirida por los responsables en la gestión de alojamientos rurales y detectar su influencia en el índice de ocupación media*, que una vez observados los resultados podemos afirmar que hemos verificado las diferencias planteadas respecto a la capacidad de marketing, “relaciones con el cliente” entre alojamientos rurales que poseen *alta y baja* ocupación. Esta capacidad se genera y aplica de manera diferenciada según la ocupación anual media de la empresa de turismo rural, así hemos podido comprobar que los alojamientos rurales utilizan distintas herramientas, métodos, procedimientos y estrategias en la aplicación de esa capacidad.

Los resultados nos muestran que para los alojamientos rurales las relaciones con los clientes son necesarias, pero invertir en comunicarse y utilizar herramientas que fomenten la comunicación y retención no es parte de la gestión actual. A los alojamientos *menos ocupados* les preocupa más gestionar la **insatisfacción** de sus 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 que mejorando la comunicación y la relación, también mejorará la satisfacción del cliente.

Concluimos que los gestores de los alojamientos de turismo rural 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 alojamiento y que esto redunde a medio plazo en la mejora de su promoción y de su ocupación – rentabilidad.

En este sentido, el trato personalizado del cliente es consustancial con la estrategia de relacional que, para su desarrollo, se apoya en la creación de bancos de datos que aportan información individualizada sobre los clientes. Los alojamientos de turismo rural en Tenerife están muy lejos de comprender la importancia de estos recursos. Los responsables del alojamiento rural deben fomentar la “*repetición*” en las distintas temporadas vacacionales, o convertir a sus clientes en “*promotores y prescriptores*” de su alojamiento, a través de la detección y explotación de *capacidades de conocimiento y relación con los clientes*, ya que, no sólo se mejorarán los niveles de satisfacción y se anticiparán a los cambios en los mercados, sino además se incrementarán los ingresos futuros.

## 5. 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. (1994): “The capabilities of market-driven organizations”, *Journal of marketing*, vol. 58, octubre, pp. 37-52.

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*. Santa Cruz de Tenerife: FYDE-CajaCanarias. Colección E-Book nº 1.

Getz, Carlsen, y Morrison, (2004): *The family business in tourism and hospitality*. Ed. CABI publishing

Guenzia, 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

Linacre, J. M. (2007): *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: Copenhagen: Danish Institute for Educational Research.

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.