

## DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA MEDIR LA CAPACIDAD DE RELACIONARSE CON LOS TURISTAS RURALES DE TENERIFE.

José Antonio García de Paredes Pérez\* ([jparedes@ull.es](mailto:jparedes@ull.es))  
Ricardo J. Díaz Armas\*\* ([rjdiaz@ull.es](mailto:rjdiaz@ull.es))  
Juan Ramón Oreja Rodríguez\*\* ([joreja@ull.es](mailto:joreja@ull.es))

\*DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
CAMPUS DE GUAJARA - UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA  
CAMINO DE LA HORNERA S/N 38071 LA LAGUNA TENERIFE ESPAÑA

\*\*INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA EMPRESA Y  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
CAMPUS DE GUAJARA - UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA  
CAMINO DE LA HORNERA S/N 38071 LA LAGUNA TENERIFE ESPAÑA

### RESUMEN

Las tendencias y cambios acaecidos en las últimas décadas han obligado a las empresas a orientarse hacia los mercados y los canales de distribución como estrategia de adaptación y entrega de valor a sus públicos objetivo. Es por ello que existe la perentoria necesidad de conocer y explotar las capacidades de marketing vinculadas a la relación, conocimiento y adaptación permanente con dichos públicos objetivo. En las empresas de turismo rural donde se personaliza la toma de decisiones en la figura del dueño o gestor y donde la cultura empresarial orientada a los mercados no posee gran arraigo, se configura una actividad empresarial que requiere de un profundo análisis en este sentido. El presente trabajo, en esta línea, pretende arrojar luz sobre esta realidad y además contrastar la necesidad de seguir profundizando en las capacidades de marketing como fuente de valor y obtención de ventaja competitiva.

**PALABRAS CLAVE:** Recursos y Capacidades, Orientación al mercado, Capacidades de Marketing, Turismo Rural, Modelo Rasch

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años las empresas han tenido que rehacer sus estrategias ante los cambios de un entorno cada vez más competitivo, dinámico y complejo. Este contexto ha empujado a las empresas a mejorar su capacidad de reacción o anticipación ante las oportunidades y amenazas constantes que surgen. Así independientemente de la complejidad o simplicidad de la empresa se espera de ella una constante adaptación al mercado, de tal forma que se planifique la estrategia comercial de la misma.

La formulación de estrategias en la actualidad ha variado su cuerpo teórico y ahora se centra en una perspectiva interna basada en los recursos y capacidades, en la que para competir y obtener ventajas competitivas sostenibles y rentables es necesario generar combinaciones de recursos y capacidades, únicos y valiosos.

En el sector turístico el Turismo Rural en Tenerife es un producto turístico con más de diez años de actividad y con problemas de comercialización desde sus comienzos, causado por los bajos niveles de profesionalización. Los directores/gestores de las Casas Rurales continúan haciendo uso de herramientas de gestión obsoletas, fruto de lo cual la ocupación de estos alojamientos turísticos rurales, en la actualidad, no supera el 40%.

Dado el diseño organizativo de la empresa de turismo rural, gran parte de ellas son empresas unipersonales, el objetivo del presente trabajo se centra en las capacidades de marketing desarrolladas por su recurso humano, el propietario/gestor de la casa de turismo rural – en particular la capacidad de relacionarse con los clientes - como uno de los factores de éxito empresarial que permite lograr ventaja competitiva sostenible y rentable, tal y como demuestra la literatura (Mazaira, Dopico y González, 2005).

## TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES PARA LA OBTENCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS

La teoría de Recursos y Capacidades considera que la empresa contiene un conjunto diverso de recursos, activos, y capacidades, no pudiendo existir dos empresas idénticas, pues en su evolución habrá sido distinta, acumulando activos, conocimientos, cultura,... diferente. Las empresas por tanto son fundamentalmente heterogéneas, en términos de sus recursos y capacidades.

En este enfoque son muchos los autores que han realizado contribuciones que han sentado los pilares a partir de los que se han construido la gran mayoría de investigaciones en dirección estratégica de la empresa: análisis del origen de la heterogeneidad de los recursos, los requisitos que deben cumplir para el mantenimiento de la ventaja competitiva, la combinación adecuada de recursos y su aplicación,... (Penrose, 1959; Lippman y Rumelt, 1982; Teece, 1982; Nelson y Winter, 1982; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Dierickx y Cool, 1989; Castanias y Helfat, 1991; Conner, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Grant, 1991).

En este enfoque la clave en la obtención de ventajas competitivas sostenibles reside en que la empresa logre construir y sostener los recursos y las capacidades necesarias para ofertar la combinación adecuada de productos con valor para el mercado (Day, 1994; Wernerfelt, 1984). Es por tanto una cultura dinámica que fomenta la formación constante de capacidades que permiten dar respuesta a los cambios que se produzcan

Los recursos son activos tangibles e intangibles, que se encuentran vinculados a la empresa y que darán lugar a la oferta comercial de la empresa con valor para los mercados. Existen diversos autores que han clasificado a los recursos en diferentes categorías Barney (1991), plantea recursos físicos, capital humano y organizacional; Grant (1991), propone clasificarlos en tangibles, intangibles y humanos y Hunt y Morgan (1995), a partir de Barney (1991), Day y Wensley (1988), y Hofer y Schendel (1978), plantea una división en: físicos, financieros, legales, humanos, organizacionales, relacionales y de información, y así vincula el enfoque a dos de los paradigmas emergentes en marketing, orientación al mercado y marketing relacional.

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). En este sentido Teece, Pisano y Shuen (1997) dan gran importancia al rol desempeñado por la dirección para adaptar, integrar y reconfigurar las habilidades generadas en la empresa, con sus recursos y competencias, para adaptarse a los cambios acaecidos en el entorno. El problema al analizar las capacidades lo encontramos en que enumerarlas es 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 (hemos de considerar que el establecimiento de los precios o el desarrollo de nuevos productos son actividades básicas que necesitan disponer de información actualizada procedente tanto del ámbito interno como del análisis externo de la organización).

Finalmente 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 los recursos de la empresa determinan sus posiciones competitivas pero no toda combinación de recursos permite a la empresa obtener posiciones de ventaja competitiva sostenibles y rentables. Por tanto es necesario que la empresa disponga de una ventaja comparativa en recursos, sobre todo en sectores de actividad donde existe cierta

similitud en los recursos adquiridos. 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.

En este sentido y partiendo de una visión amplia de los recursos, de acuerdo con la terminología de Hunt y Morgan, (1995), la orientación al mercado, integrando las relaciones con el mercado, se puede interpretar que es un recurso intangible que proporciona la información necesaria para que la oferta satisfaga plenamente las necesidades y preferencias de los clientes (Day, 1994). Así mismo, la evaluación exhaustiva del comportamiento de los competidores que promueve la Orientación al Mercado debería llevar a superar sus actuaciones comerciales (Hunt y Morgan, 1995). Las empresas deben responder desarrollando su competitividad de manera sostenible, favoreciendo las prácticas que impliquen la creación de un valor superior a los clientes (Hult Snow y Kandemir, 2003).

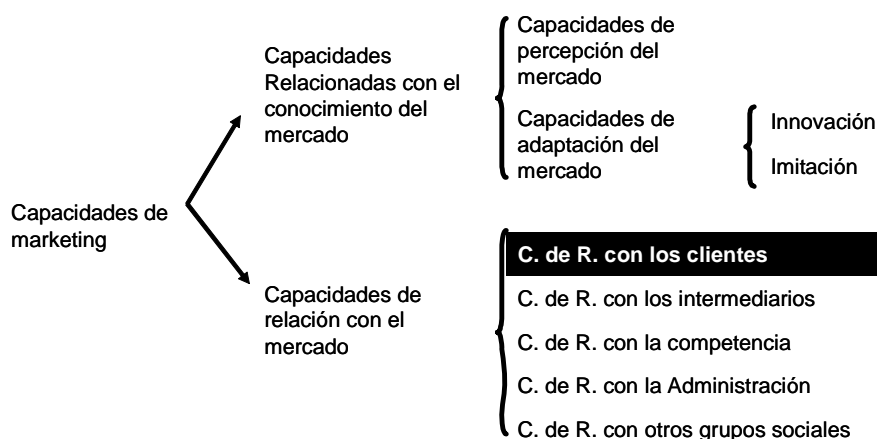
### **LAS CAPACIDADES DE MARKETING REQUERIDAS POR EL RECURSO INTANGIBLE: ORIENTACIÓN AL MERCADO (O.M.).**

Las empresas con un mayor grado de O.M., al encontrarse permanentemente inmersas en un proceso de búsqueda de necesidades latentes pendientes de satisfacer y de vigilancia de los esfuerzos de la competencia por satisfacerlas, desarrollan una habilidad especial para anticipar esas necesidades y lanzar nuevos servicios o introducir las modificaciones precisas, antes que sus competidores (Olavarrieta y Friedman, 1999). El proceso que determina que una empresa esta orientada al mercado (en adelante O.M.) va más allá de la búsqueda de una información actualizada y puntual de lo que acontece en el mercado, engloba también la percepción de las tendencias futuras de los mismos. Así, las empresas orientadas al mercado desarrollarían una mayor predisposición y capacitación para la adaptación permanente y continuada a las nuevas situaciones de mercado.

Vorhies y Harker (2000) y Vorhies, Harker y Rao (1999) entienden la capacidad de marketing como un proceso integrador dirigido a aplicar el conocimiento colectivo, las habilidades y los recursos de la empresa relacionados con el mercado, con el fin de añadir valor a sus bienes y servicios, a través de la satisfacción de los clientes. Además Hooley, Cox, Fahy, Beracs, Fonfara y Snoj (2000) han evaluado empíricamente la incidencia que tiene el desarrollo de las capacidades de marketing en el resultado empresarial, concluyendo que el resultado difiere en función de la capacidad que se desarrolla, de manera que aquellas que se relacionan con la cultura de marketing y con los elementos estratégicos, poseen una mayor incidencia que las capacidades operativas.

Revisada la literatura y en relación con las capacidades de marketing requeridas para explotar la O.M. como recurso intangible Mazaira, Dopico, y González (2005) determinan dos grupos: las capacidades de marketing relacionadas con el conocimiento y las de relación con los factores de mercado, que a su vez se subdividen, tal y como se aprecia en la Figura 1.

Figura 1: Capacidades de marketing en la explotación del recurso: Orientación al Mercado.



Fuente: Elaboración propia a partir de Mazaira, Dopico, y González.

## EL TURISMO RURAL Y LAS CAPACIDADES DE MARKETING. EL CASO DE TENERIFE.

Turismo Rural es hacer turismo en un entorno rural, donde el turista se aloja en una vivienda totalmente equipada, se integra en el modo de vida local y participa tanto, en el desarrollo sostenible de la zona, como en la defensa del medio natural y las tradiciones<sup>1</sup>. Este producto turístico se desarrolla en dos modelos: Hoteles Rurales y Casas Rurales.

Basándonos en las cifras del Cabildo<sup>2</sup> para el Turismo Rural. Al cierre de 2004 el número de alojamientos regulares en Tenerife asciende a 240 de los cuales 79 no están en explotación, quedando por tanto en 161 establecimientos de explotación regular: 131 Casas rurales, 17 Hoteles Rurales y 13 Viviendas Turísticas (modalidad temporal). En cuanto a la forma de explotación, el 75% de las casas rurales son comercializadas por sus dueños, en los hoteles la cifra es del 87%.

Según resultados del estudio de García de Paredes y Díaz (2005) las casas de turismo rural legalizadas en Tenerife se caracterizan por llevar poco tiempo en el mercado. El 75% de las casas se comercializan hace menos de 7 años, de las que un 21,8% llevan menos de tres. Son casas de pequeña dimensión, el 54% poseen una única unidad alojativa, de las que sólo un 30% complementa con otras actividades, agrícolas o deportivas, que en pocas ocasiones se vinculan con actividades en la naturaleza. El dueño de la casa de turismo rural en un 26% no posee actividad laboral y un 35% tienen la casa como actividad complementaria a actividad laboral.

Según los datos del Cabildo, los medios de comercialización empleados por los propietarios o gestores de los alojamientos de Turismo Rural en la isla, son: Internet, directos, Tour Operadores, Centrales de reserva, y además contemplan alguna asociación, sin embargo, duplican la información ya que las centrales de reserva funcionan como agencias y las

<sup>1</sup> Según Decreto de ordenación y regulación del TR en Canarias. 5/3/98

<sup>2</sup> Informe de Seguimiento, Análisis y Evaluación del Turismo Rural en Tenerife, elaborado por el Servicio Técnico de Desarrollo Económico del Cabildo Insular de Tenerife.

asociaciones contratan a través de Internet, directos y agencias. Los Tour operadores contratan el 37% del mercado, 33% se canaliza a través de agencias de viaje, siendo el 30% para contactos directos, de los que un 8% utilizó Internet.

Dada la realidad de la empresa alojativa de turismo rural, en el presente estudio se abordará sólo la capacidad de relacionarse con el cliente. En las empresas de turismo rural, y en Tenerife en particular, el gestor es el único recurso humano, y por tanto será el eje principal para llevar a cabo una estrategia centrada en la O.M. Tratamos de descubrir las potencialidades y debilidades de la relación directa entre gestor y cliente, como vehículo para generar valor en la disposición del servicio alojativo rural.

### **ÁMBITO DE ESTUDIO: LA CAPACIDAD DE RELACIONARSE CON LOS CLIENTES EN LAS CASAS DE TURISMO RURAL.**

Además de percibir y conocer al mercado, hay que relacionarse con él y esta realidad, tal y como hemos mencionado es extremadamente importante en el alojamiento rural. El hecho de que la forma e intensidad en que las organizaciones se relacionan con sus competidores, clientes, distribuidores y otro tipo de actores del mercado, determinen en gran medida el valor (tanto real como percibido) adjudicado a la oferta de la empresa, hace que las empresas orientadas al mercado presten una especial atención a las mismas. En el caso particular de las relaciones con el mercado a través del proceso permanente de construcción de ofertas de mayor valor, las empresas orientadas al mercado estarían capacitándose progresivamente para poseer unos clientes más satisfechos, lo que incidirá positivamente en su capacidad para mantener relaciones duraderas con aquellos que realmente le interesan. Este mayor grado de satisfacción y relación con los clientes facilitará, a su vez, que las empresas puedan desarrollar y perfeccionar sus capacidades de percepción y relación, a través de la colaboración y la recepción de información, aumentando además, sus perspectivas de resultados, dada la mayor rentabilidad de los clientes estables.

La preocupación de las empresas por generar un mayor valor al consumidor desemboca no solo en una mayor habilidad para percibir la realidad y los posibles cambios del mercado, sino también en una mayor capacidad de estas para relacionarse con los clientes.

### **OBJETIVOS E HIPÓTESIS.**

Ante la situación citada en el trabajo y teniendo en cuenta la intensificación de la competencia que se está produciendo en los alojamientos de turismo rural de Tenerife, los objetivos que se pretende alcanzar con este trabajo consiste en diseñar un instrumento para medir las capacidades de relacionarse con los clientes, así como identificar comportamientos estratégicamente adecuados entre los gestores de alojamientos rurales. Estas capacidades suponen para los responsables de alojamientos rurales de Tenerife una vía para mejorar su competitividad ante los profundos movimientos de cambio en los mercados.

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

### ESCALA DE MEDIDA

Tabla 1: Capacidades de relación con el mercado

<p>Los clientes son considerados el gran activo a mantener en nuestra CR/HR. Nuestras acciones van encaminadas a que tanto nosotros como nuestros clientes obtengamos los objetivos que tenemos previstos. Medimos de forma sistemática y constante el grado de satisfacción de nuestros clientes Tenemos claro quienes son los clientes con quien nos interesa especialmente mantener relaciones a L/P, diseñando acciones dirigidas a ellos. Estamos involucrados en el mantenimiento y la mejora de las relaciones con nuestros clientes. Actuamos para alcanzar ese objetivo. Para nuestra CR/HR es fundamental ganarnos la confianza de nuestros clientes. Mantenemos los compromisos que contraemos con nuestros clientes. Evitamos generar falsas expectativas a los clientes. Colaboramos en todo con nuestros clientes. Tenemos establecido un instrumento de control del grado de fidelidad de nuestros clientes. El contacto posterior a la estancia es parte importante de nuestras acciones. Nuestra CR/HR realiza inversiones específicas incidentes en potenciar nuestras relaciones con los clientes. De forma sistemática y habitual nos comunicamos con nuestros clientes. Utilizamos nuestra base de datos de clientes y la gestionamos para comunicarnos con nuestros clientes habitualmente. Las quejas de los clientes llegan a la dirección y se tienen en cuenta. Cuando detectamos que nuestros clientes no están satisfechos tomamos acciones correctivas inmediatamente. No ofrecemos servicios que puedan deteriorar la imagen de nuestra CR/HR.</p>
--

Revisada la literatura en la que se enmarca el presente trabajo de investigación y tras realizar un análisis profundo de las escalas presentadas en el trabajo de Mazaira, Dopico, y González, (2005), se determina la escala a utilizar en el presente trabajo de investigación. En la construcción de esta escala se ha considerado el ámbito de investigación, que tal y como se expresa en anteriores apartados, posee una serie de particularidades que implican un ajuste de la escala.

Es por ello que en la construcción de la escala a utilizar (Tabla 1) se realizaron entrevistas personales con determinados gestores de alojamiento rural con la finalidad de contrastar la utilidad de la misma. Así mismo se realizaron controles previos durante la realización de la encuesta para testar la comprensión y necesidad de inclusión de todos y cada uno de los ítems considerados.

### METODOLOGÍA DE OBTENCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS.

La variable latente es el *grado en que se utilizan las relaciones con los clientes* como capacidad de marketing de los gestores de alojamientos rurales. Para medirlo los ítems de la escala se estableció una graduación de 1 al 5, donde el 1 significaba la mayor discrepancia con la afirmación expresada y el 5 la mayor afinidad. Además se incluyeron una serie de variables, de resultado y caracterización (tipo, legalidad, ocupación, zona, plazas), que nos permitirán contrastar la hipótesis de trabajo.

Para la realización del trabajo de campo se llevó a cabo una encuesta cuya ficha técnica se recoge en la tabla 2.

<i>Tabla 2: Ficha técnica de la muestra</i>	
<b>Universo</b>	Alojamientos Turísticos Rurales, regulares o no, de la isla de Tenerife
<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
<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>	Winsteps (versión 3,63)

Fuente: Elaboración propia

Hemos aplicado el modelo de Rasch (1980), mediante el programa de computación Winsteps (Linacre, 2006).

## RESULTADOS

Siguiendo a Oreja (2005) hemos procedido a obtener una medición conjunta de empresas e ítems, a partir de las respectivas mediciones. Estas mediciones presentan un adecuado nivel de fiabilidad y validez. La fiabilidad obtenida para las empresas alcanza el 88%, con un índice de separación de 2.41, mientras que la fiabilidad de los ítems es del 97%, con una separación de 5.86

La validez de las medidas de ítems y empresas (Tabla 3), medida mediante los estadísticos de ajuste INFIT Y OUTFIT, evidencia globalmente un adecuado ajuste de los datos al modelo logístico, que nos permite destacar la validez de las medidas obtenidas.

Tabla 3: Validez de las medidas

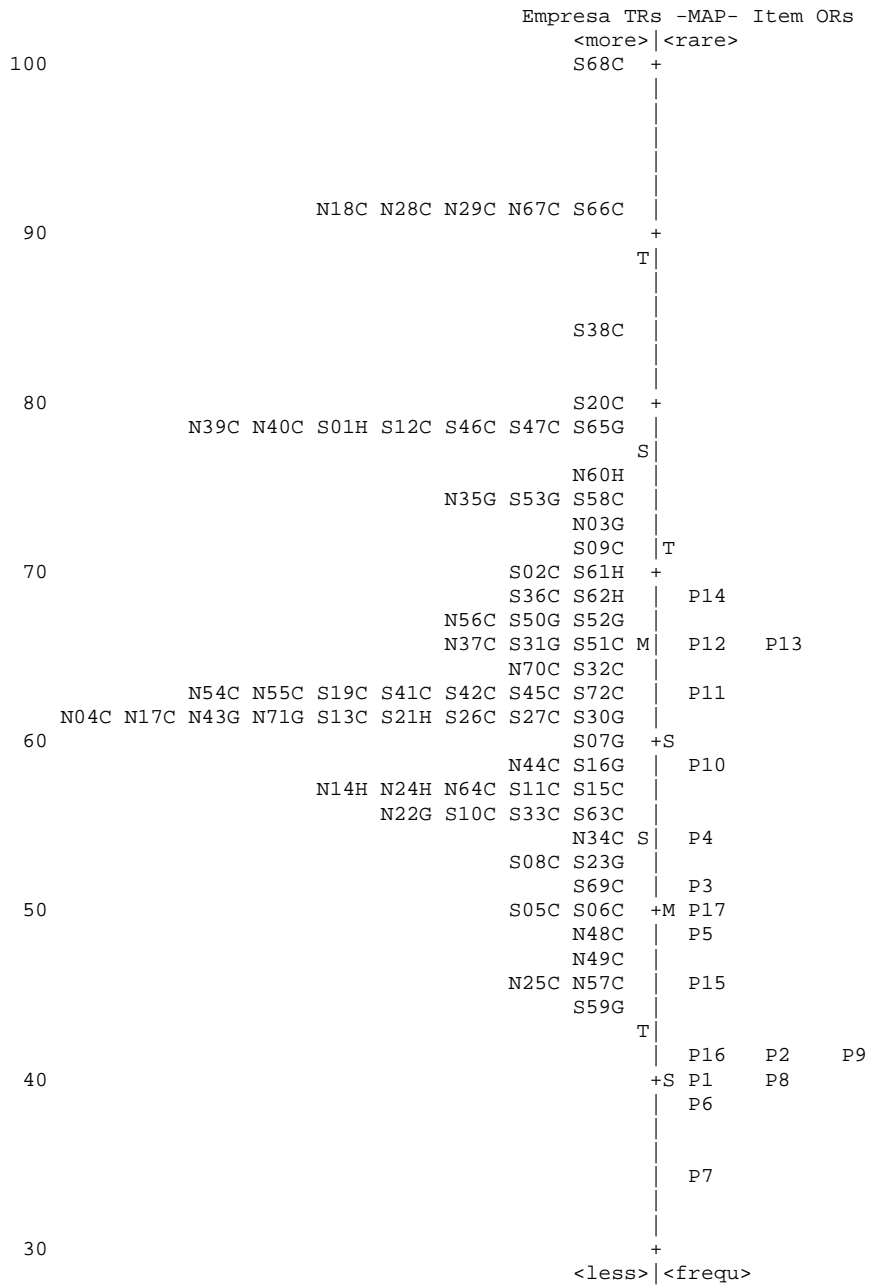
	INFIT		OUTFIT	
	<i>MNSQ</i>	<i>STD</i>	<i>MNSQ</i>	<i>ZSTD</i>
<b>ITEMS</b>	<b>1.08</b>	<b>0.2</b>	<b>1.06</b>	<b>0.1</b>
<b>EMPRESAS</b>	<b>1.03</b>	<b>0.0</b>	<b>1.06</b>	<b>0.1</b>

De los datos recabados destaca el bajísimo nivel de ocupación, ya detectado en trabajos anteriores, y que es la característica principal que promueve la necesidad de realización de estudios que permitan diagnosticar causas y determinar soluciones, más del 50% de las casas no superan el 50% de ocupación.

Según los resultados de las tablas de medición conjunta (Figura 2). Destaca la presencia de dos grandes grupos de "propietarios encuestados" uno situado alrededor de la media de la escala (con medidas en un entorno entre 45 y 75) que reúne a más encuestados; y otro por arriba (entre 75 y 95), descartando al encuestado S68C que se sitúa en un extremo muy poco o nada correlacionado con los ítems, lo que nos indica que nos contesto el test sin haberlo leído. Además la variable "legalidad de la casa" no influye en el comportamiento analizado, independientemente de su estado legal los propietarios llevan a cabo las mismas actuaciones.



**Figura 2**  
**Análisis de las Capacidades de Marketing**



En la parte derecha del gráfico se sitúan los ítems que muestran una elevada dispersión, lo que nos permitirá discriminar respecto a los propietarios. Los encuestados parecen muy correlacionados con la capacidad de relación con los clientes, pero descubrimos que los propietarios de los alojamientos rurales se preocupan por mantener los compromisos que adoptan (P7) y con generar confianza (P6). Sólo 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 (P14), ni utilizan tecnologías (P12) o información (P13) para mantener y relacionarse con los clientes de cara a lograr nuevas visitas o recomendación.

**Tabla 4**  
**Calibración de los ítems**

ENTRY NUMBER	RAW SCORE	COUNT	MEASURE	MODEL S.E.	INFIT MNSQ	INFIT ZSTD	OUTFIT MNSQ	OUTFIT ZSTD	PTMEA CORR.	EXACT OBS%	MATCH EXP%	Item OR
14	188	71	68.51	1.25	1.16	1.0	1.14	.7	.71	36.6	40.2	P14
13	204	71	66.06	1.22	.91	-.5	.82	-.9	.77	50.7	39.3	P13
12	207	71	65.61	1.22	.97	-.2	.86	-.7	.77	45.1	39.6	P12
11	225	71	62.94	1.22	.53	-3.4	.66	-1.9	.79	54.9	42.6	P11
10	253	71	58.72	1.25	1.14	.8	1.35	1.5	.61	39.4	43.9	P10
4	280	71	54.23	1.34	1.14	.8	1.56	2.0	.49	47.9	47.2	P4
3	296	71	51.16	1.44	.68	-1.8	.55	-1.7	.67	60.6	52.0	P3
17	301	71	50.09	1.48	1.39	1.8	1.73	2.1	.51	54.9	52.8	P17
5	305	71	49.18	1.52	.75	-1.3	.80	-.6	.57	63.4	54.3	P5
15	316	71	46.39	1.67	1.14	.7	.74	-.7	.53	66.2	61.5	P15
2	329	71	42.14	1.98	1.34	1.3	1.26	.7	.36	71.8	70.9	P2
16	330	71	41.74	2.01	1.03	.2	.79	-.3	.44	70.4	72.3	P16
9	331	71	41.33	2.05	.93	-.2	1.70	1.4	.41	71.8	72.7	P9
1	335	71	39.53	2.22	1.44	1.4	1.52	1.1	.31	80.3	76.8	P1
8	335	71	39.53	2.22	1.72	2.2	1.29	.7	.34	80.3	76.8	P8
6	336	71	39.03	2.27	.96	.0	.62	-.7	.47	84.5	77.9	P6
7	344	71	33.80	2.93	1.11	.4	.70	-.3	.36	87.3	85.6	P7
<b>MEAN</b>	<b>289.1</b>	<b>71.0</b>	<b>50.00</b>	<b>1.72</b>	<b>1.08</b>	<b>.2</b>	<b>1.06</b>	<b>.1</b>		<b>62.7</b>	<b>59.2</b>	
<b>S.D.</b>	<b>51.6</b>	<b>.0</b>	<b>10.65</b>	<b>.49</b>	<b>.28</b>	<b>1.4</b>	<b>.39</b>	<b>1.2</b>		<b>15.3</b>	<b>15.5</b>	

En la tabla de calibración de ítems (Tabla 4) tenemos una ordenación jerárquica de la valoración de los distintos trabajos a realizar con respecto a las relaciones con los clientes. Cabe destacar que todos los encuestados parecen estar de acuerdo en qué es lo más importante: Mantener con los clientes los compromisos adquiridos, no obstante también están de acuerdo en que apenas utilizan recursos para crear una base de datos de clientes y gestionarla.

Según los resultados arrojados por el análisis de Rasch existen una serie de ítems desajustados: P17, No ofrecemos servicios que puedan deteriorar la imagen de nuestra CR/HR; con 7 individuos desajustados; P8, Evitamos generar falsas expectativas a los clientes, que tiene 5 individuos desajustados; P9, Colaboramos en todo con nuestros clientes; P4, Utilizamos nuestra base de datos de clientes y la gestionamos para comunicarnos con nuestros clientes habitualmente; P10, Tenemos establecido un instrumento de control del grado de fidelidad de nuestros clientes y P2, Nuestras acciones van encaminadas a que tanto nosotros como nuestros clientes obtengamos los objetivos que tenemos previstos, con 6 individuos. Para lo cual debemos hacer un análisis particular de cada grupo.

**CONCLUSIONES.**

Esta actividad turística requiere de medidas urgentes que permitan aumentar los niveles de ocupación. Una escasa orientación al mercado y por tanto falta de capacidades de relaciones

con el cliente, en aplicación del recurso de orientación al mercado, puede ser una de las principales causas.

En esta primera aproximación a la aplicación del modelo Rasch para calibrar las capacidades de Marketing, - la capacidad de relacionarse con los clientes - podemos concluir que el modelo puede medir la capacidad para relacionarse con los clientes, mejorando algún ítem, es decir, mejorando la pregunta en los ítems desajustados o adaptándola a la escala de respuestas.

Los propietarios de los alojamientos rurales de Tenerife conocen la importancia de la capacidad de relacionarse con sus clientes y utilizan dichas capacidades. Existe una correlación entre esta capacidad y los encuestados. Están de acuerdo que las relaciones con los clientes son una capacidad de marketing importante para el éxito empresarial y utilizan sus habilidades más próximas para relacionarse con el cliente; pero solo lo hacen durante la reserva y estancia. Los propietarios no invierten en comunicación con el cliente, no utilizan los datos de los clientes, ni llevan un control sobre sus estancias repetidas. En otras palabras, saben que el cliente es lo más importante pero no se preocupan por que regresen en otras vacaciones o recomienden a otros que les visiten, el trato se acaba cuando el turista se va de la casa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNEY, J.B. (1986): "Strategic factors markets: expectation, luck and business strategy", *Management Science*, vol. 32, nº 10, pp. 1231-1241.
- BARNEY, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 77, nº1, pp.99-120
- CONNER, K.R. (1991): "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 121-154.
- 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.
- DIERICKX, I. Y COOL, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, nº 12, pp. 1504-1513.
- GRANT, R.M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage. Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 22, primavera, pp. 114-135.
- HOFER, C. Y SCHENDEL D. (1978): *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, MN: West Publishing Co.
- 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.
- HOOLEY, G., FAHY, J, COX, J, BERACS, J. FONFARA, K, Y SNOJ, B (2000): "Marketing Resources and the resource of marketing", en *Marketing in the new millennium, Proceedings 29 Th. EMAC Conference*. Rotterdam.
- HULT, G.T.M., 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.
- LINACRE, J. M. (2006): *WINSTEPS Rasch measurement computer program*. Chicago: Winsteps.com
- LIPPMAN, S.A. Y RUMELT, R.P. (1982): "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *The Bell Journal of Economics*, vol. 13, nº 2, pp. 418-438.
- MAHONEY, J. Y PANDIAN, J.R. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, nº 5, pp. 363-380.
- 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.

- NELSON, R.R. Y WINTER, S.G. (1982): An evolutionary theory of economic change. Belknap Press, Cambridge, MA.
- OLAVARRIETA, S Y FRIEDMANN, R (1999): "Market-oriented culture, knowledge-related resources, reputational assets and superior performance". *Journal of Strategic Marketing*, vol, 7, pp. 215-228.
- 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>
- PENROSE, E. (1959): The theory of the growth of the firm. Basil Blackwell, London.
- 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.
- RUMELT, R.P. (1984): "Towards a strategy theory of the firm". R.B. Lamb (ed.), *competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Enlewood Cliffs, NJ, pp. 556- 570.
- TEECE, D.J. (1982): "Toward an economic theory of the multiproduct firm", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 3, pp. 39-63.
- TEECE, D.J., PISANO, G. Y SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 509-533.
- VORHIES, D. W. Y HARKER, M (2000): "The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation". *Australia Journal of management*, vol 25, n. 2, pp 145-173.
- VORHIES, D.W., HARKER, M. Y RAO, C,P. (1999): "The capabilities and performance advantages of market-driven firms", *European Journal of Marketing*, vol. 33, n. 11-12, pp. 1202.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, nº 2, pp. 171-180.