

EL MARKETING INTERNO COMO IMPULSOR DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y DE LA CULTURA DE CO-CREACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO

NURIA GARCÍA RODRÍGUEZ

BEGOÑA ÁLVAREZ ÁLVAREZ

M^a LETICIA SANTOS VIJANDE

nuriagr@uniovi.es, mbalvarez@uniovi.es, lsantos@uniovi.es

Universidad de Oviedo

RESUMEN

Este trabajo pretende profundizar en la comprensión del concepto de marketing interno (MI), el cual se analiza como un recurso operante de acuerdo con la Lógica Dominante del Servicio (LDS), así como en su influencia en la obtención de resultados empresariales superiores a los de la competencia. En concreto, el estudio examina el efecto de aplicar una estrategia de MI y de orientación al mercado (OM), respectivamente, en la predisposición de las empresas a que sus empleados de primera línea y clientes participen en el desarrollo de innovaciones de servicio. Para contrastar las hipótesis planteadas se aplicó un análisis de ecuaciones estructurales a partir de la información recogida a través de encuestas personales realizadas a los gerentes de una muestra nacional de hoteles. Los resultados obtenidos permiten concluir que aquellas empresas hoteleras que aplican en mayor medida una estrategia de MI están más predispuestas a la co-creación de clientes, como consecuencia de una mayor OM, y empleados en la innovación, favoreciendo estas subculturas la consecución de ventajas competitivas.

Palabras clave:

Marketing interno, co-creación en innovación, clientes, orientación al mercado, empleados de primera línea, resultados.

1. Introducción

El sector turístico constituye uno de los principales motores generadores de crecimiento económico en España. En 2008 este sector supuso una contribución al PIB del 10,5%, facturó más de 113.000 millones de euros y empleó al 12,6% de los activos de la economía nacional (INE¹, 2009). España fue en este mismo año el primer país de la Unión Europea y el segundo del mundo que más ingresos registró por turismo, situándose en tercera posición dentro de los principales destinos turísticos a nivel mundial con 58 millones de turistas (World Tourism Organization, 2009). En cuanto a la oferta hotelera, España disponía en 2008 de casi 1,7 millones de plazas, siendo el segundo país de la Unión Europea en esta magnitud después de Italia.

Todos estos datos ponen de manifiesto la importancia del sector turístico en la economía española junto con la especial relevancia de las empresas hoteleras dentro del sector. Sin embargo, a pesar de las cifras precedentes, la competitividad del sector turístico en el conjunto de la economía española ha decrecido en el período 2000-2008. Mientras que la economía española creció a tasas del 3,1% en el período 2000-2008, el impacto económico del turismo en ese mismo período fue, según el INE, de un 1,1%. Como resultado de esta tendencia, el peso del turismo sobre el conjunto de economía española se ha reducido desde el 11,6% que registraba en el año 2000, al 10,5% que presenta en 2008.

Esta evolución a la baja, según los datos oficiales de la Cuenta Satélite del Turismo Español, refleja los crecientes problemas de competitividad estructural que sufre la oferta turística vacacional en términos de su capacidad de generación de ingresos y efectos multiplicadores sobre otros sectores. De hecho, estudios recientes sobre el sector turístico en la UE advierten que las empresas turísticas de la UE están todavía más impulsadas por el producto que por el consumidor y que el sector presenta una gran carencia de soluciones innovadoras para enfrentarse a los retos mayores, como identificar nichos de mercado, reducir el carácter estacional de la demanda, mejorar las condiciones de trabajo, o incrementar la satisfacción y la lealtad de los clientes turísticos. Parece que se presta poca atención a la creación de valor añadido y que muchas compañías siguen centrándose excesivamente en el producto y en el precio a la hora de competir (Comisión UE, 2009).

A pesar de que en España, existen algunas iniciativas para favorecer la innovación sectorial como el Instituto Tecnológico Hotelero², Intelitur³, Thinktur⁴ o Segittur⁵, si se compara la actividad de innovación en el sector turístico con cualquier actividad industrial se pone de manifiesto el pequeño esfuerzo innovador que existe en este campo (Orfila *et al.*, 2005). Parece imprescindible promover la creación de valor y la innovación orientada al cliente como instrumentos claves para competir en un sector donde los consumidores valoran cada vez más combinaciones creativas de productos y servicios para alcanzar experiencias personalizadas.

En este contexto, desarrollos recientes del marketing, tales como la Lógica Dominante del Servicio (LDS) (Vargo y Lusch, 2004), establecen que las empresas no entregan valor, sino que tan sólo hacen *propuestas de valor* dado que éste es creado por los clientes mediante el uso o consumo de los productos o servicios (Lusch *et al.*, 2009). Así, las empresas sólo pueden alcanzar un estado de *co-creadoras de valor* bien durante la interacción con sus clientes (Grönroos, 2008) o bien colaborando en la co-creación de nuevos servicios o productos (Ballantine *et al.*, 2008), es decir, interactuando y negociando con sus clientes para desarrollar una propuesta de valor. Colaborar en la co-creación de nuevos servicios turísticos es una de las formas de contribuir a la creación de valor con la que cuentan las empresas turísticas.

¹ Datos de la actualización de la Cuenta Satélite del Turismo de España -CSTE- relativos al año 2008, que mide la evolución del PIB turístico y la contribución del turismo al conjunto de la economía española.

² El Instituto Tecnológico Hotelero (ITH) es una asociación privada sin ánimo de lucro encaminada a ser un centro de Innovación y Tecnología cuyo principal objetivo es mejorar la competitividad, eficiencia y la calidad de todo el sector hotelero.

³ Intelitur, Centro de Conocimiento, Inteligencia e Innovación Turística, es una iniciativa de las Cámaras de Comercio con el apoyo económico de la Secretaría de Estado de Turismo y del Fondo Europeo de Desarrollo Regional, FEDER.

⁴ Thinktur, plataforma tecnológica del sector turístico, es una iniciativa impulsada por SEGITTUR, el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), la Asociación Empresas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de España (AETIC) y la Universidad de Valencia

⁵ Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A (SEGITTUR)

No obstante, la co-creación con los clientes no es un proceso inmediato ni carente de obstáculos (Magnusson *et al.*, 2003; Carbonell *et al.*, 2009), por lo que es necesario saber cuáles son los factores que favorecen que las empresas turísticas aprecien la involucración de los clientes en la co-creación de nuevos servicios.

Otra de las contribuciones clave de la LDS es la identificación de los recursos *organizativos operantes*, aquellos basados en conocimientos o habilidades y que permiten combinar y usar eficientemente otros recursos de más bajo nivel, como la base de la ventaja competitiva (Madhavaram y Hunt, 2008). El marketing interno (MI), identificado en la literatura como un recurso operante, se selecciona como un posible antecedente de la valoración favorable, en las empresas hoteleras, de la co-creación de nuevos servicios con sus clientes; entendemos que el MI favorece la orientación al mercado (OM) y que se crea así el entorno organizativo adecuado para incorporar la “voz del cliente”. Además, el MI tiene una indudable repercusión en otra de las variables del modelo considerado: la apreciación de los empleados de primera línea (en contacto directo con los clientes) como co-creadores de nuevos servicios.

La literatura destaca la importancia de la participación de los empleados en el desarrollo de innovaciones dado que, con frecuencia, los empleados “*son el servicio*” (Zeithaml *et al.*, 2009, p. 352). Sin embargo, también se reconocen las dificultades inherentes para lograr su participación y motivación efectiva durante el proceso. Por ello, es importante identificar qué factores pueden favorecer que las empresas de servicios valoren realmente la participación de sus trabajadores en los procesos de innovación (Cadwallader *et al.*, 2010).

El objetivo de este trabajo es analizar el grado en que las empresas hoteleras aplican el MI para gestionar a sus recursos humanos y en qué medida este hecho puede influir en el desarrollo de la OM, la valoración de la co-creación de nuevos servicios con los clientes y la valoración de la co-creación de nuevos servicios con los empleados de primera línea. Además, se persigue estudiar la repercusión de la predisposición a co-crear en el desarrollo de las innovaciones sobre los resultados que obtienen las empresas hoteleras con sus clientes y a nivel organizativo.

El trabajo se estructura como sigue. En primer lugar se analiza el concepto de MI, justificando las dimensiones utilizadas para medir este concepto. Seguidamente, se propone la influencia del MI sobre la OM y sobre valoración de la co-creación con los empleados de “primera línea”, así como los efectos de la OM en la valoración de los clientes en el desarrollo de nuevos servicios. En tercer lugar, se discute la repercusión de ambos tipos de subculturas de co-creación, con empleados y clientes, en los resultados organizativos. A continuación se presentan la metodología del estudio empírico, las escalas de medida utilizadas, el procedimiento de análisis de datos y los resultados obtenidos. Finalmente, se comentan las principales conclusiones teóricas e implicaciones para la gestión, así como las limitaciones del estudio y líneas para futuras investigaciones.

2. Marketing interno: concepto y dimensiones

La importancia del MI radica en la idea de que los empleados de la organización desempeñan un papel fundamental en el valor que la compañía proporciona a los clientes externos. En consecuencia, se considera que el MI debe ser un requisito previo para conseguir un marketing externo eficaz (Grönroos, 1994). Una empresa que persigue crear y mantener relaciones personalizadas y a largo plazo con sus clientes debe considerar como primordial la función que ejercen sus empleados (Grönroos, 1995; Ballantyne, 2000; Sanzo *et al.*, 2007).

La mayor parte de los estudios sobre MI son de naturaleza conceptual, siendo prácticamente inexistentes las investigaciones en las que, desde una perspectiva empírica, se haya tratado de medir y cuantificar el grado en que una empresa aplica una estrategia de MI. Como excepción destacan los trabajos de Ahmed, Rafiq y Saad (2003); Gounaris (2006) y Sanzo *et al.* (2007).

El término “MI” lleva presente en la literatura durante décadas siguiendo una evolución que puede resumirse en las siguientes etapas (Rafiq y Ahmed, 2000):

Primera etapa: motivación y satisfacción del empleado

En esta fase los trabajos sobre MI se centraron en analizar cómo obtener empleados motivados y satisfechos de cara a mejorar la calidad de los servicios (Berry, 1981; Arndt, 1983). Partían de la idea de que para tener consumidores satisfechos, la empresa necesita también disponer de empleados satisfechos, dado que el personal juega un papel clave a la hora de proporcionar un servicio de calidad (Sasser y Arbeit, 1976). Según este enfoque, el medio fundamental para lograr empleados satisfechos consiste en tratarlos como si fueran verdaderos clientes, de modo que la atracción, retención y motivación del personal se convierten en actividades especialmente críticas.

Segunda etapa: orientación al consumidor

Según esta forma de entender el MI que, como en la etapa anterior, se sigue centrando en las empresas de servicios, no es suficiente que los empleados estén motivados a desempeñar mejor su trabajo, sino que además deben ser conscientes del consumidor, es decir, deben tener una mentalidad de ventas y estar orientados al consumidor (Grönroos, 1981; Barnes, 1989). Además, se considera al MI como un medio para integrar y coordinar las diferentes funciones vitales en las relaciones con los clientes en las empresas de servicios desarrolladas tanto por los empleados que están en contacto directo con el cliente como por el personal de apoyo de la empresa.

Tercera etapa: ejecución de la estrategia y gestión del cambio

En esta tercera fase los autores consideran al MI como una herramienta o recurso para ayudar a la empresa a que ejecute de forma efectiva su estrategia (Winter, 1985; George, 1990). En este sentido, el MI adquiere el rango de filosofía empresarial (Lings, 2004; Domínguez *et al.*, 2009) centrada en la satisfacción del empleado y que promueve el desarrollo de los mecanismos necesarios dentro de la organización para conseguir la integración funcional, disminuir el aislamiento interdepartamental, reducir las fricciones internas y superar la resistencia al cambio (Rafiq y Ahmed, 1993). Se cree que el MI puede ser de aplicación en cualquier tipo de empresa, y no sólo a las de servicios, y que debe extenderse a cualquier clase de personal, no únicamente al personal del contacto con el cliente.

Bajo esta última concepción del MI, los últimos trabajos centrados en su medición operativa (Lings, 2004; Gounaris, 2006), utilizan el concepto de “*OM interno*” para desarrollar una propuesta de escala análoga en cuanto a sus dimensiones a la OM operativa de Kohli y Jaworski (1990): *generación de información sobre el mercado interno, diseminación de la información interna y respuesta a la información interna*. Esta propuesta de tres dimensiones ha sido utilizada por Sanzo *et al.* (2007) como punto de partida para diseñar una escala operativa que permitiera medir el grado de utilización de las prácticas de MI por parte de las empresas de servicios. En el presente trabajo adoptamos dicha escala adaptada al ámbito de las empresas hoteleras.

3. Marketing interno, orientación al mercado y valoración de la implicación del cliente en el desarrollo de nuevos servicios

Existen evidencias sobre la interrelación que existe entre la OM y el desarrollo del MI en la organización. El MI es considerado un antecedente del marketing externo (Bansal *et al.*, 2001; San Martín, 2005) porque el papel de los empleados resulta vital para conseguir satisfacer a los consumidores, mantener relaciones a largo plazo y generar valor añadido. Así, las empresas han de desarrollar estrategias adecuadas de MI de modo que sus empleados se encuentren satisfechos, dado que ésta satisfacción repercutirá en su buen hacer en la empresa y en las relaciones con los clientes (O'Reilly y Pfeffer, 2000). Por tanto, la posibilidad de que los empleados se vinculen con un proyecto de gestión orientado al mercado pasará inexorablemente por la existencia de un MI apropiado en la organización (Conduit y Mavondo, 2000). Lo que subyace a este razonamiento es que para dar más valor a los consumidores es importante dar más valor a cada uno de los componentes de la cadena y, por lo tanto, a los trabajadores como parte imprescindible de la misma. Ese valor se suministraría a partir del MI (Conduit y Mavondo, 2000).

En consecuencia, podemos plantear que:

H1: La aplicación del MI en las empresas hoteleras favorece el desarrollo de la OM en sus dos dimensiones proactiva y reactiva.

Tal y como señalan Bigné *et al.*, (2008), la OM busca el conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor para poder ofrecerle productos y servicios adaptados, capaces de lograr su satisfacción y generar mayor valor añadido. En ocasiones, los deseos y las necesidades son expresados por los consumidores de forma espontánea y explícita (y captados por las empresas mediante las actividades de OM reactiva), pero en otras no ocurre así y son las propias organizaciones las que desarrollan procesos de obtención de dicha información para poder conocer la evolución de su entorno y las necesidades latentes del mercado (OM proactiva) (Veflen y Sallis, 2006; Jiménez *et al.*, 2008).

Como puede extraerse de estas manifestaciones previas, todo parece indicar que las empresas orientadas al mercado, dado que su objetivo es desarrollar una sólida base de conocimiento para seguir y anticipar la evolución de la demanda, pueden ser más proclives a la involucración del cliente en el desarrollo de nuevos servicios. La participación de los clientes en dicho proceso es una de las alternativas que permite obtener información detallada sobre sus deseos, necesidades, gustos y preferencias, tanto actuales como potenciales. Como consecuencia, se propone la siguiente hipótesis de trabajo:

H2: La OM favorece la valoración por parte de la empresa de la participación activa de los clientes en el desarrollo de innovaciones.

4. Valoración de la involucración de los empleados de primera línea en el desarrollo de nuevos servicios

En el contexto del marketing de servicios, la naturaleza intangible del producto convierte a los empleados en uno de los parámetros más cruciales en el proceso de generación de valor del servicio de la organización. Los empleados de primera línea interactúan con los clientes, por lo que necesitan entender sus necesidades y adaptar el servicio de la empresa a las mismas. Adicionalmente, obtienen información sobre la competencia, ayudan a la entidad a comprender las necesidades exactas de los clientes y el mejor modo de satisfacerlas y promueven la imagen de la compañía (Gounaris, 2008).

El MI incluye, entre otras, acciones tales como la selección, formación e incentivo de los empleados, la “socialización” de los trabajadores, el establecimiento de información abierta y precisa entre los empleados y la dirección, el “empowerment” y la participación en la toma de decisiones (Bansal *et al.*, 2001, Naudè *et al.*, 2003). En concreto, esta última, la gestión participativa, equilibra la implicación de la dirección y sus subordinados en el procesamiento de la información, la toma de decisiones, o la resolución de problemas (Wagner, 1994). Una forma de implicar a los empleados en la organización es la consideración por parte de la dirección de éstos como una fuente importante de ideas en el desarrollo de nuevos servicios. Debido a que los empleados, particularmente, los de primera línea interactúan de forma directa y continua con los clientes resultan un activo de gran importancia como consecuencia del conocimiento sobre las exigencias del mercado que acumulan. En las organizaciones de servicios los empleados de primera línea constituyen una fuente de información esencial para guiar el desarrollo de innovaciones y tienen un papel determinante en su difusión y resultados (Santos *et al.*, 2009).

En este sentido, aunque no existen evidencias empíricas al respecto, la valoración por parte de la empresa de la involucración de los empleados de primera línea en el desarrollo de nuevos servicios parece surgir como una consecuencia lógica del desarrollo y aplicación de una estrategia de MI en la misma. Las empresas que realizan una gestión de personal bajo la óptica del MI manifiestan una especial preocupación por conocer las necesidades y habilidades específicas de sus empleados, establecer programas de formación y sistemas de incentivos y mejorar las comunicaciones verticales entre gerentes y los trabajadores, en aras a una mejora de la motivación y la satisfacción de los trabajadores. Este énfasis en el reconocimiento de la importancia de los empleados y del trabajo que desarrollan en la organización puede llevar implícito la consideración por parte de la empresa de que las aportaciones que éstos pueden realizar en las iniciativas innovadoras que se lleven a cabo son especialmente relevantes y valiosas. Al fin y al cabo, en las empresas de servicios, en los que los empleados de primera línea son la “cara” visible de la organización e interactúan directa y estrechamente con los clientes, desempeñan un

papel crucial para captar las exigencias del mercado, disponiendo de un conocimiento muy valioso para el desarrollo de nuevos servicios en la empresa.

En este sentido, se plantea como hipótesis de la investigación:

H3: La aplicación del MI en las empresas hoteleras favorece la valoración de la participación activa de los empleados de primera línea en el desarrollo de innovaciones.

5. Efectos de la cultura de co-creación en los resultados

La premisa básica que subyace en la propuesta de implicar a los consumidores y empleados de primera línea en la creación de nuevos servicios, haciéndoles tomar parte activa en el proceso de desarrollo de los mismos, es que el efecto co-creación provoca efectos positivos en los resultados empresariales. En este estudio se analiza el efecto de la cultura de co-creación en dos tipos de resultados, primero, y como variable mediadora, aquellos relacionados con los clientes y, finalmente, aquellos vinculados a medidas de rendimiento financiero y de mercado. Es decir, se parte de la premisa de que aquellas empresas hoteleras que valoran la participación de sus clientes y empleados de primera línea en la co-creación de nuevos servicios obtendrán mejores resultados en términos de lealtad, satisfacción, comunicación, imagen, ..., con sus clientes y que éstos resultados favorecerán la competitividad en términos de ventas, beneficios y cuota de mercado.

La implicación de los clientes en el proceso de producción de un nuevo servicio se puede efectuar a través de distintas vías. Tradicionalmente se han empleado métodos como las entrevistas personales, las visitas a consumidores o la creación de grupos de discusión. No obstante a partir de estas técnicas es posible que el consumidor no sea capaz de proponer una idea que resulte plenamente innovadora (Leonard-Barton y Rayport, 1997). Como consecuencia de este problema, se pueden considerar otras técnicas más innovadoras relacionadas con la observación, la etnografía⁶ o la utilización de *lead users*⁷. El empleo de este tipo de métodos puede llevar a la creación de servicios más novedosos y más innovadores ya que se pueden detectar necesidades latentes (Carbonell *et al.*, 2009).

La utilización de unas u otras técnicas o el uso de varias de forma combinada puede reportar numerosos beneficios. Por una parte, al tener información de primera mano sobre el público al que se desea satisfacer, es posible que se logre una oferta final de mayor calidad, plenamente adaptada a las necesidades de los clientes y que, por lo tanto, presente una superioridad respecto a la oferta de la competencia. Otros beneficios potenciales incluyen periodos de desarrollo más cortos, una mejor imagen de la empresa en el mercado y el hallazgo de nuevos procesos para la provisión del servicio, jugando un papel muy importante en este sentido la “tensión creativa” entre empresa y clientes (Pelham y Wilson, 1996; Carbonell *et al.*, 2009; Santos *et al.*, 2009).

No obstante y a pesar de las indudables ventajas que tiene la posibilidad de que el cliente participe de forma activa en el desarrollo de nuevos servicios, el proceso no está exento de limitaciones e inconvenientes. Algunas críticas apuntan a que: (1) los clientes aportan ideas que, aunque pueden ser originales, no siempre son factibles; los clientes muchas veces sólo podrán aportar ideas sobre innovaciones incrementales; (2) no siempre existen mecanismos adecuados para establecer una relación entre la empresa y sus clientes; (3) se puede producir un incremento de los costes sin que conduzca a la empresa a ningún beneficio adicional (Leonard-Barton, 1992; Magnusson *et al.*, 2003; Carbonell *et al.*, 2009; Santos *et al.*, 2009).

Considerando de forma conjunta los inconvenientes que acaban de ser mencionados y las posibles ventajas que se han puesto de manifiesto con anterioridad, los trabajos de Matthing *et al.* (2004), Alam (2006) y Carbonell *et al.* (2009) concluyen la co-creación de nuevos servicios produce una mejora en el rendimiento económico-financiero del nuevo servicio. A todas estas consideraciones podemos añadir, desde la LDS, que mediante la co-producción de innovaciones la empresa puede ampliar el ámbito de interacción con el cliente en el que puede actuar como co-creadora de valor. Por todo ello

⁶ Utiliza la observación singularizada del consumidor para ahondar en su comportamiento, se pretenden detectar costumbres o tendencias que expliquen las necesidades y preferencias del consumidor.

⁷ Se implica unos meses antes que al resto de los consumidores a otros consumidores que anticipan las necesidades que después serán generalizadas para el mercado global.

entendemos que la valoración de la participación de los clientes debería repercutir favorablemente en su lealtad, satisfacción, imagen de la empresa, percepción de valor añadido, etc. De este modo la hipótesis que se plantea es la siguiente:

H4: La predisposición cultural de las empresas hoteleras a la participación activa de sus clientes en la innovación de servicios ejerce un efecto positivo en los resultados de clientes respecto a la competencia.

La involucración de los empleados de primera línea en el desarrollo de nuevos servicios también puede tener repercusión directa en la satisfacción de los clientes por varios motivos: (1) los empleados son los encargados de prestar el servicio y, por tanto, el haber participado en su diseño les aporta una mayor cualificación para el éxito de ejecución (Cadwallader *et al.*, 2010); (2) cuando el servicio es complejo, la relación entre proveedor del servicio y cliente es clave (Crosby *et al.*, 1990) de modo que los empleados de primera línea que han co-creado el nuevo servicio están en mejor situación para explicar las innovaciones de servicio a sus clientes y favorecer su introducción en el mercado; (3) las innovaciones de servicio guiadas por los empleados de contacto con los clientes pueden recoger en mayor medida las exigencias de los clientes, tanto actuales como futuras (Santos *et al.*, 2009) y, finalmente, (4) la participación activa de los empleados en la innovación de servicios no sólo favorece mayores tasas de innovación sino que contribuye a proteger dicha innovación, mediante la adhesión y lealtad de los empleados (Comisión UE, 2009) lo que sitúa a la empresa en condiciones de ofrecer mayor valor añadido a largo plazo. Por tanto, la quinta hipótesis de la investigación establece que:

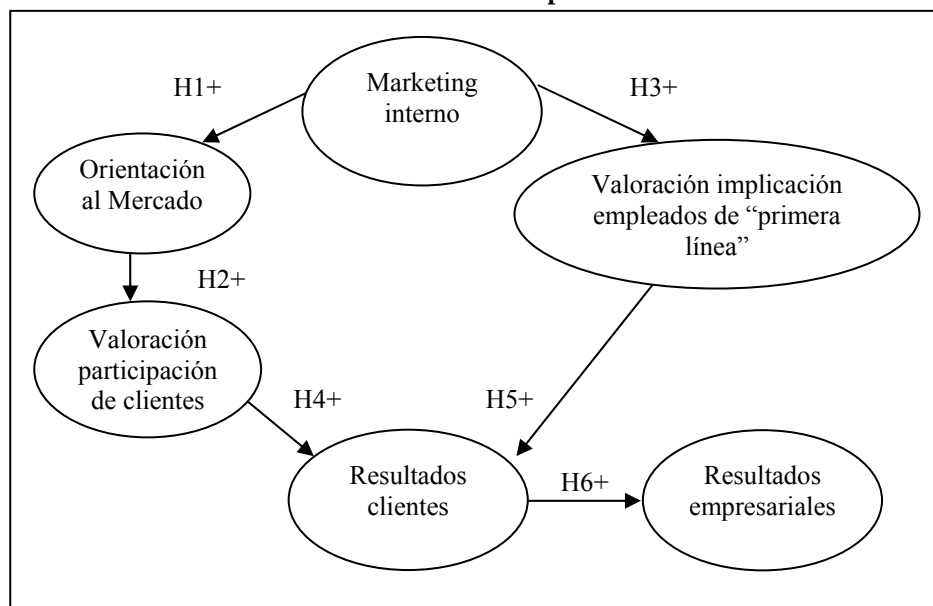
H5: La predisposición cultural de las empresas hoteleras a la participación activa de sus empleados de primera línea en la innovación de servicios ejerce un efecto positivo en los resultados de clientes respecto a la competencia.

Finalmente, la mejora de la respuesta del cliente llevará a que el hotel pueda obtener mejores resultados financieros (incremento de las ventas, cuotas de mercado, beneficios, etc.). Así, la mayor satisfacción y lealtad de los clientes permiten, entre otros, incrementar las ventas, reducir costes, incrementar su eficiencia y eficacia, obtener una comunicación boca-oreja positiva por parte de los clientes (Fournier, *et al.*, 1998; Rowe y Barnes, 1998; Lings, 2004, Ahmed *et al.*, 2003; Sanzo *et al.*, 2007). En consecuencia, la quinta hipótesis de la investigación se plantea como sigue:

H6: Los resultados de clientes afectan directa y positivamente a los resultados empresariales de las empresas hoteleras.

En la Figura 1 se representan las hipótesis planteadas en este trabajo.

FIGURA 1
Modelo Conceptual



6. Metodología

6.1. Ámbito de estudio y características de la muestra analizada

Para la realización del estudio empírico se recurrió a la base de datos SABI (actualización junio 2009) con el objetivo de concretar la población objeto de análisis. La delimitación se llevó a cabo a partir de varios criterios. En primer lugar, un criterio geográfico, ya que se delimitó la población objeto de estudio a empresas localizadas en la mitad norte de España. En segundo lugar, se han seleccionado hoteles con categoría de tres, cuatro y cinco estrellas, con al menos 10 trabajadores. Finalmente, se controló contar con información de sólo un hotel por cadena hotelera, dado que entendemos que las empresas de un mismo grupo comparten su estrategia de gestión.

La industria hotelera resulta un escenario apropiado ya que, en los hoteles, muchas de las actividades de servicio son de primera línea y favorecen las co-producciones entre empleados y clientes. Como afirman Veflen y Sallis (2006: 473) *“mientras algunas partes del servicio son separables, como la limpieza de las habitaciones, en general la estancia del hotel es inseparable del servicio. Además, existe una alta variedad en el proceso de desarrollo del servicio entre los diferentes hoteles”*. Estas razones justifican el ámbito de estudio elegido para desarrollar el trabajo presentado.

Por añadidura, a pesar de que la innovación en servicios constituye cada vez más un aspecto crítico de la estrategia de las empresas, el sector turístico en general, y el hotelero, en particular, adolece aún de esfuerzos pequeños en materia de innovación. En consecuencia, las investigaciones realizadas en este campo pueden resultar de gran interés de cara a tener una visión amplia de la actuación de las empresas hoteleras en este sentido así como para poner de manifiesto los beneficios que puede conseguir las entidades involucradas en procesos de innovación en términos de los mayores resultados organizativos que pueden alcanzar.

Teniendo en cuenta los criterios anteriores, ámbito geográfico y categoría del hotel, se identificó una población de 1.481 empresas hoteleras. Tras contactar telefónicamente con los hoteles seleccionados, para comprobar la exactitud de los datos disponibles y solicitar la participación en el estudio del informante clave, la población finalmente analizada ascendió a 1.238 hoteles. La recogida de información se llevó a cabo mediante una encuesta dirigida a los gerentes de estas empresas. Se consideró oportuno que el informante fuese el máximo responsable de la gestión para garantizar la

validez del contenido del estudio, puesto que se le presupone un conocimiento adecuado de todas las variables analizadas (Thorpe y Morgan, 2007).

La muestra finalmente obtenida consta de 240 hoteles (tasa de respuesta del 19,4%) de las cuales, un 57,5% pertenece a la categoría de tres estrellas, un 37,9% a la de cuatro estrellas y el 4,6% restante a la de cinco estrellas. El número medio de empleados por hotel es de 33 personas.

6.2. Medición de las variables del modelo

Se solicitó a los entrevistados que indicasen, en una escala tipo Likert de siete posiciones, su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas (1=total desacuerdo; 7=total acuerdo), para medir los *conceptos analizados* en este estudio. La redacción de las escalas se recoge en el Anexo y éstas fueron previamente discutidas y valoradas en un pre-test desarrollado con cuatro hoteles.

La medición del *MI* se realizó a través de una escala formada 16 ítems englobados en tres dimensiones que habían sido previamente recogidas en las propuestas de Lings (2004) y Gounaris (2005): (1) *generación de información sobre el mercado interno*, (2) *diseminación de la información interna* y (3) *respuesta a la información interna*. Los detalles de elaboración de esta escala, desarrollada para Pymes, definidas como empresas entre 10 y 249 trabajadores -categoría en la que se engloban todos los hoteles de la muestra- se pueden consultar en Sanzo *et al.*, (2007).

La escala de *OM* se desarrolló a partir de 6 ítems tomando como referencia el trabajo de Veflen y Sallis (2006), el cual contempla dos dimensiones dentro de esta variable (Naver *et al.*, 2000; Naver *et al.*, 2004): (1) *dimensión proactiva* refleja el interés de la empresa por identificar las necesidades latentes de los clientes, las tendencias del mercado y los servicios que prestan los competidores, (2) *dimensión reactiva* se centra en la comprensión de las necesidades y deseos de los consumidores que son manifestados por estos de forma explícita, tratando de ofrecer productos y servicios que satisfagan esas necesidades.

La escala que analiza la *predisposición a la participación activa de los clientes* durante el desarrollo de innovaciones de servicio se elaboró a partir de las aportaciones de Alam (2002, 2005). Para establecer el grado en el que la empresa valora la *participación de los empleados de primera línea* en el proceso de desarrollo de nuevos servicios desarrollamos una escala apoyándonos en las aportaciones de De Brentani y Ragot (1996), Hays y Hill (2001), Bateson (2002) y Sharpley y Forster (2003).

En cuanto a las *escalas de resultados* tanto de clientes como empresariales, siguiendo los trabajos de Avlonitis y Gounaris (1999) y Theoharakis y Hooley (2003), se consideró conveniente pedirles a los encuestados que valorasen en qué grado les parecía que su empresa había conseguido alcanzar esos resultados en los últimos tres años. La referencia temporal de obtención de los resultados permite estimar la idea de sostenibilidad de las ventajas competitivas alcanzadas. En ambos casos se ha recurrido a una escala tipo Likert de siete posiciones en la que 1 significa “de ningún modo” (se ha alcanzado dicho resultado) y 7 “de modo muy importante”.

La escala de “*resultados de clientes*” contempla aspectos como el valor añadido proporcionado (Vorhies y Morgan, 2005), su nivel de satisfacción (Rafiq y Ahmed, 2000; Gounaris, 2005), lealtad y permanencia en la empresa (Zahay y Griffin, 2004; Hooley *et al.*, 2005), el grado de comunicación alcanzado, la reducción en el número de quejas y reclamaciones, la mejora en la imagen de la empresa ante los clientes y la mayor retención de los mejores clientes del mercado (Lings, 2004).

Por último, la escala de “*resultados empresariales*” incluye medidas relacionadas con el mercado, como las ventas y cuota de mercado, y de carácter financiero, como los beneficios alcanzados por la empresa. Se trata de indicadores que aparecen habitualmente en la literatura para valorar el desempeño último de la organización (Theoharakis y Hooley, 2003; Vorhies y Morgan, 2005; Weerawardena *et al.*, 2006).

6.3. Resultados

El análisis de los resultados se realiza en dos fases. En primer lugar, se evalúan las propiedades psicométricas (fiabilidad, validez convergente y discriminante) de cada una de las escalas de medida empleadas de acuerdo con las sugerencias metodológicas de Churchill (1979) y Anderson y Gerbing

(1988). Seguidamente, se procede a contrastar las hipótesis recogidas en el modelo conceptual mediante un sistema de ecuaciones estructurales. Para ello se recurre al paquete estadístico EQS 6.1 para Windows en el que se emplea el método de estimación de máxima verosimilitud robusto.

Fiabilidad y validez de las escalas de medida

El análisis de la fiabilidad de las escalas se comprueba examinando que, en todos los casos, el *coeficiente de fiabilidad compuesto* sea superior al valor recomendado de 0,6 y que la *varianza media extraída* (AVE) supere el mínimo establecido de 0,5 (Hair *et al.*, 1999). La *validez convergente* se evalúa comprobando que los parámetros lambda estandarizados sean siempre significativos y superiores al valor 0,5 (Hildebrandt, 1987; Gerbing y Anderson, 1988; Steenkamp y Van Trijp, 1991). Para determinar la *validez discriminante* entre las escalas propuestas, se comprobó que la raíz cuadrada del AVE de cada constructo supera la covarianza entre éste y cualquier otro del modelo, es decir, que la varianza media compartida entre un concepto y sus medidas es superior a la varianza compartida entre constructos (Fornell y Larcker, 1981).

El paso previo consistió en comprobar la *fiabilidad y validez (convergente y discriminante)* de las escalas de MI y de OM, así como la convergencia adecuada de las sus dimensiones respectivas en un único factor. Tras eliminar los ítems de cada escala marcados en cursiva en el Anexo se pudo comprobar que, en cada uno de los correspondientes modelos, las cargas factoriales fueron significativas y superiores a 0,65, verificando la existencia de validez convergente. En cuanto al estudio de la fiabilidad se puede destacar que los coeficientes de fiabilidad compuesta y los valores AVE resultaron superiores, respectivamente, a 0,8 y 0,6 para ambas escalas. Finalmente, se corroboró la existencia de validez discriminante entre las dimensiones que configuraban la escala de MI, por un lado, y la escala de OM, por otro. Los índices de bondad muestran un ajuste satisfactorio del modelo tanto en el caso del MI (S-B $\chi^2(24) = 45,9087$; $p = 0,00454$; BBNNFI = 0,933; CFI = 0,956; RMSEA = 0,062) como de la OM (S-B $\chi^2(4) = 10,3622$; $p = 0,03475$; BBNNFI = 0,944; CFI = 0,978; RMSEA = 0,081).

En las Tablas 1 y 2 se recogen los resultados del procedimiento descrito para las diferentes escalas incluidas en el modelo. Tal y como se puede observar en la Tabla 1 el modelo de medida ofrece unas medidas de calidad del ajuste adecuadas. También se constata que los valores alcanzados por los coeficientes de fiabilidad compuestos y los parámetros lambda estandarizados confirman la fiabilidad y validez convergente de las escalas incluidas en el modelo. Por último, los resultados recogidos en la Tabla 2 demuestran además la existencia de validez discriminante entre las escalas propuestas.

TABLA 1.
Fiabilidad de las escalas

Dimensiones	Item	Cargas factoriales (valor t)	Coefficiente de Fiabilidad	AVE
MI	MKI1	0,79 (10,47)	0,848	0,650
	MKI2	0,79 (7,70)		
	MKI3	0,84 (11,19)		
ORIENTACIÓN MERCADO (OM)	OMPROAC	0,82 (9,51)	0,721	0,566
	OMREAC	0,68 (10,60)		
IMPLICACIÓN EMPLEADOS PRIMERA LÍNEA (PRILINEA)	PRILINEA1	0,79 (7,64)	0,910	0,669
	PRILINEA2	0,85 (9,16)		
	PRILINEA3	0,85 (7,92)		
	PRILINEA4	0,75 (9,60)		
	PRILINEA5	0,83 (10,30)		
PARTICIPACIÓN ACTIVA CLIENTES (MOTIV)	MOTIV1	0,61 (8,31)	0,850	0,593
	MOTIV2	0,85 (16,84)		
	MOTIV3	0,92 (17,59)		
	MOTIV5	0,65 (9,77)		
RESULTADOS CLIENTES (RCL)	RCL1	0,91 (12,55)	0,921	0,745
	RCL2	0,82 (10,13)		
	RCL3	0,89 (15,01)		
	RCL4	0,83 (10,76)		
RESULTADOS EMPRESARIALES (RE)	RE1	0,96 (19,16)	0,942	0,843
	RE2	0,88 (14,25)		
	RE3	0,91 (17,27)		
Medidas de Bondad del Ajuste				
S-B χ^2 (174) = 287,07 (p= 0,0000)	BBNNFI	CFI	RMSEA	
	0,924	0,937	0,052	

TABLA 2
Validez discriminante de las escalas

	MKI	OM	PRILINEA	MOTIV	RCL	RE
MKI	0,806					
OM	0,656	0,752				
PRILINEA	0,566	0,725	0,818			
MOTIV	0,269	0,307	0,225	0,770		
RCL	0,347	0,521	0,499	0,263	0,863	
RE	0,444	0,520	0,447	0,263	0,351	0,918

Nota: Los elementos de la diagonal representan la raíz cuadrada del AVE de cada una de las escalas. Los elementos situados fuera de la diagonal corresponden a las correlaciones entre cada par de escalas.

Estimación del modelo causal

Para la estimación del modelo causal se utilizó de nuevo la técnica de las ecuaciones estructurales y el paquete estadístico EQS para Windows 6.1. En la Tabla 3 aparecen los resultados de la estimación. Como se puede observar los resultados de este estudio confirman que el MI favorece el desarrollo de una cultura de OM (H1), así como la valoración por parte de las empresas hoteleras de la involucración de los empleados de primera línea en el desarrollo de nuevos servicios (H3). Por su parte, la OM, proactiva y reactiva, de los hoteles, ejerce un efecto directo y significativo en el deseo de participación activa de los clientes en las innovaciones (H2). La mayor predisposición a la participación de ambos colectivos (empleados y clientes) en el desarrollo de innovaciones ejerce un efecto positivo y significativo sobre los resultados de clientes (H4 y H3) que obtienen los hoteles analizados respecto a sus competidores, lo que en última instancia se traduce en el logro de ventajas competitivas en términos de resultados empresariales (H5).

TABLA 3

Efectos del MI, la implicación de los empleados y de los clientes en los resultados de las empresas hoteleras

<i>Hipótesis</i>	Parámetro (valor t)	Resultado
H1: MI → OM	0,79 (8,27)	Sig.
H2: OM → Valoración participación activa clientes	0,31 (3,86)	Sig.
H3: MI → Valoración implicación empleados primera línea	0,50 (4,10)	
H4: Valoración participación activa clientes → Resultados clientes	0,14 (1,72)	Sig.*
H5: Valoración implicación empleados primera línea → Resultados clientes	0,44 (4,9)	Sig.
H6: Resultados clientes → Resultados empresariales	0,50 (9,01)	Sig.

Sig. = Relación significativa al 0,05

Sig*. = Relación significativa al 0,1

Medidas de bondad del ajuste = $\chi^2(183)=356,56$; $p=0,000$; BBNFI=0,900; CFI=0,903; RMSEA=0,063

7. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

La sociedad moderna avanza con rapidez hacia una economía intensiva en conocimiento, en la que las preferencias y exigencias de los clientes se sofistican paulatinamente y donde la innovación y el desarrollo de habilidades específicas son esenciales para hacer frente a las oportunidades y amenazas de los mercados globalizados. Esta realidad es aplicable al conjunto de las empresas turísticas españolas, las cuales deben esforzarse por desarrollar la calidad del servicio turístico de forma que mantenga su actual posición a nivel mundial. La gestión del conocimiento en el sector turístico comporta además una especial atención a las políticas de personal debido a la gran importancia del personal que trabaja en contacto directo con el turista para la gestión comercial. Así, los empleados de primera línea condicionan la calidad de servicio percibido y la calidad de la relación con el cliente. Este hecho se debe convertir en una ventaja competitiva, a partir de la aplicación de técnicas de marketing a la gestión de personal, de forma que el proceso de intercambio entre el hotel y sus empleados sea beneficioso para ambos y se repercuta favorablemente en los clientes. Así mismo, no podemos olvidar que las políticas de MI también resulta útiles debido a las altas tasas de rotación en el empleo que han caracterizado a este sector y que dificultan el desarrollo de una base de conocimiento y habilidades organizativas estables.

En este trabajo se analiza el impacto del MI, en los resultados de las empresas hoteleras. El MI se concibe como una filosofía de gestión empresarial orientada a conseguir la satisfacción de los clientes internos de la empresa u empleados, en este sentido, se considera un recurso organizativo operante, es decir, sofisticado, basado en el conocimiento y capaz de actuar sobre otros recursos organizativos (Madhavaram y Hunt, 2008). Para analizar esta realidad, se considera el papel mediador entre el MI y los resultados de la OM y de las subculturas de co-creación con clientes y empleados en el desarrollo de nuevos servicios. Este enfoque surge, por un lado, de la consideración de la LDS, de acuerdo con la cual la co-creación de innovaciones con los clientes permite a las empresas ampliar su espectro de actuación en la creación de valor para el cliente. La co-creación con los clientes no está exenta de dificultades, por lo que es preciso determinar cuáles son los antecedentes de la predisposición a co-crear innovaciones con éstos. Por otro lado, la investigación parte de la necesidad de comprender los mecanismos que permiten a las empresas valorar la participación de los empleados de primera línea en los procesos de innovación. La literatura destaca el valor de estos empleados como fuente de nuevas ideas y la especial necesidad de motivarlos en las empresas de servicios para lograr su colaboración en la puesta en marcha efectiva de las innovaciones. Sin embargo, los estudios previos no analizan en qué circunstancias las empresas están dispuestas a valorar la co-creación de nuevos servicios con sus empleados de primera línea, cuando dicha co-creación permite, precisamente, incorporar las aportaciones de los empleados en la innovación y ganar su adhesión a priori con la ejecución de los nuevos servicios.

Los resultados de esta investigación muestran que la aplicación del MI en las empresas hoteleras favorece la valoración de los empleados, con el objetivo último de satisfacción de los consumidores, en la co-creación de nuevos servicios. A este respecto y tal y como se ha visto por los resultados del modelo propuesto, se puede añadir una información adicional que hasta el momento tampoco se

encontraba suficientemente avalada por resultados empíricos. Se trata de que el MI también promueve la OM y, de modo indirecto a través de éste, la cultura de co-creación con los clientes en el desarrollo de nuevos servicios. En este sentido, el MI favorece la OM externo lo que también facilita la mayor disposición a que los clientes se integren en la actividad innovadora de la empresa. De este modo, tal y como se planteaba al principio de este estudio, podemos comprender con mayor detalle los efectos del MI en la gestión empresarial.

Siguiendo en la misma línea argumental, la predisposición favorable de la empresa hotelera a considerar la involucración de sus clientes en el proceso de innovación le conduce a la consecución de mejores resultados con éstos. Este efecto positivo se sustenta en la posibilidad de desarrollar innovaciones de servicio más adaptadas a las necesidades de los clientes y a que se reducen las posibilidades de fracaso. Del mismo modo la valoración de la participación de los empleados en los procesos de innovación permite adaptar la oferta a la evolución de las necesidades del mercado y sitúa a los empleados en mejor posición para ejecutar y favorecer la difusión de las innovaciones, por lo que también se confirman los efectos positivos de esta subcultura en los resultados de clientes de las empresas hoteleras, en términos de mayores grados de satisfacción, lealtad y comunicación con éstos así como la entrega de un mayor valor añadido. Todo ello, en última instancia, permite a los hoteles mejorar su posición competitiva en el mercado en términos de ventas, beneficios y cuota de mercado. Dado que todos los indicadores de resultados se midieron con una referencia temporal de tres años, podemos concluir que aquellas empresas hoteleras que valoran en mayor medida la participación de sus clientes y empleados de primera línea en la co-creación de sus nuevos servicios obtienen de forma consistente mejores resultados que sus competidores con sus clientes, en indicadores de mercado y financieros, lo que sugiere el logro de ventajas competitivas de forma sostenible.

Los resultados del estudio han puesto también de manifiesto que el ajuste de la escala de MI, aplicada con éxito en estudios anteriores entre empresas manufactureras, permite tan sólo la supervivencia de 9 ítems en el sector turístico. Observando los bloques de variables que han sido eliminadas se puede comprobar que, en relación a la *generación de información sobre el mercado interno*, la escala no mide el grado en que los hoteles de la muestra conocen las políticas de personal de su competencia, los competidores que pueden atraer a sus empleados clave y las condiciones exactas del mercado laboral. Así mismo, tampoco se recoge en la *respuesta a la información interna*, si el hotel dispone de una política de diseño de puestos de acuerdo con las capacidades y desarrollo profesional de sus empleados y de un plan de formación estable.

La justificación de estos resultados podemos encontrarla en el propio informe sobre el sector turístico en Europa publicado en septiembre de 2009 por la Comisión UE. Seguidamente se extractan algunos de sus párrafos más significativos para este estudio: *“cada vez es más importante tener un sólido conocimiento de los clientes, los diferentes segmentos del mercado y los competidores para mantener una posición competitiva ... con una imagen más bien negativa de la industria como empleador y una elevada tasa de rotación del personal, es difícil forjar una buena base de conocimiento en las empresas turísticas ... junto a la carencia de un buen conocimiento del mercado y de las competencias (clave para el éxito), muchos empresarios del sector turístico son hombres y mujeres que han alcanzado su posición por sus propios esfuerzos sin una formación concreta en turismo o gestión ... a menudo fracasan al aprovechar las oportunidades, ya que no siempre son conscientes de su posición en la industria turística”* (Comisión UE, 2009). En consecuencia, podemos inferir que muchas empresas hoteleras carecen de una adecuada orientación externa que puedan aplicar a la gestión de su personal y pueden adolecer de falta de conocimientos de gestión adecuados para desarrollar una política de recursos humanos basada en el diseño de puestos, la carrera profesional y la formación regular.

Entre las líneas de investigación futuras que se derivan de este trabajo podemos señalar tres aspectos esenciales. Por un lado, es preciso profundizar en las políticas de recursos humanos que se desarrollan en las empresas hoteleras reformulando la medición del concepto de MI en estas organizaciones. En segundo lugar, puede ser oportuno introducir en el modelo otras variables que puedan actuar como antecedentes de las culturas de co-creación de innovaciones, tales como la cultura innovadora, comparando además su efecto con el del MI. Finalmente, este estudio se ha desarrollado a nivel

organizativo, es necesario trasladar el análisis a los efectos del MI en la co-creación práctica, con clientes y empleados de primera línea, de nuevos servicios concretos.

Por lo que respecta a las limitaciones del trabajo se pueden destacar las siguientes. Primero, la información sobre las variables independiente y dependiente se ha recogido en un mismo momento del tiempo y de un mismo informante, con lo que es posible que se de un problema de sesgo debido al procedimiento empleado o “common method bias”. No obstante, cabe señalar, por un lado, que este tipo de problema es más probable cuando se miden constructos que implican fuertes sentimientos, como las actitudes, mientras que en el caso de las variables de resultado como las utilizadas es menos probable que aparezca (Chen *et al.*, 2005). Además, en este trabajo se ha tomado la precaución de incluir una “separación psicológica” dentro del cuestionario entre la parte en la que se interrogaba al encuestado por el MI, la OM y la cultura de co-creación con clientes y empleados y aquella en la que se le solicitaban los datos de resultados (Podsakoff *et al.*, 2003). Esta separación supuso incluir otras cuestiones que facilitaban el hecho de que el encuestado no vinculara directamente las variables predictora y dependiente. Una limitación adicional se deriva de la utilización de medidas subjetivas de resultados financieros, si bien se trata de una práctica corriente en las investigaciones ante la resistencia que muestran las empresas a proporcionar datos cuantitativos de ventas, cuotas de mercado o beneficios.

Referencias bibliográficas

- AHMED, P.K.; RAFIQ, M. y SAAD, N.M. (2003): “Internal marketing and the mediating role of organizational competencies”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, pp. 1221-1241.
- ARNDT, J. (1983): “The political economy paradigm: Foundation for theory in Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 47, pp. 44-54.
- ALAM, I. (2002): “An exploratory investigation of user involvement in new service development”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 3, pp. 250-261.
- ALAM, I. (2005): “Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 4, pp. 468-480.
- ALAM, I. (2006): “Service innovation strategy and process: A cross-national comparative analysis”, *International Marketing Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 234-254.
- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988): “Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach”, *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- AVLONITIS, G.J. y GOUNARIS, S.P. (1999): “Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis”, *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 11/12, pp. 1003-1037.
- BALLANTYNE, D. (2000): “The strengths and weaknesses of internal marketing”, *Internal Marketing: Directions for Management*, Richard, J. Varey y Barbara, R. Lewis, pp. 43-60.
- BALLANTYNE D.; VAREY, R.J.; FROW, P. y PAYNE, A. (2008): *Service-dominant logic and value propositions: Re-examining our mental models*. Otago Forum 2 – Academic Papers
- BANSAL, H.S.; MENDELSON, M.B. y SHARMA, B. (2001): “The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes”, *Journal of Quality Management*, Vol. 6, pp. 61-76.
- BARNES, J.G. (1989): “The internal marketing programme: If the staff won’t buy it, why should the customer?”, *Proceedings of the Marketing Education Group Annual Conference*, Glasgow, pp. 453-474.
- BATESON, J. (2002): “Consumer performance and quality in services”, *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 4, pp. 206-209.
- BERRY, L.L. (1981): “The employee as customer”, *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, No. 1, pp. 33-40.
- BIGNÉ, J.E.; KÜSTER, I.; ANDREU L. y BLES A. (2008): “Orientación al mercado, resultados e indicadores básicos de competitividad. Interrelación en las agencias de viajes”, *Revista Española de Investigación de Marketing*, Vol. 12, Nº 1, pp. 97-102.
- BREWER, G.A.; SELDEN, S.C. y FACER, R.L. (2000): “Individual conceptions of public services motivation”, *Public Administration Review*, Vol. 60, No. 3, pp. 254-263.
- CADWALLADER, S.; BURKE, C.; BITNER, M. y O.A. (2010): “Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation”, *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 38, Nº 2, pp. 219-239.
- CARBONELL, P.; RODRÍGUEZ, A.I. y PUJARI, D. (2009): “Customer involvement in new service development: An examination of antecedents and outcomes”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 29, No. 5, pp. 536-550.
- COMISIÓN, UE (2009): *Estudio sobre la competitividad en el sector turístico de la UE*, Directorate-General Enterprise & Industry.
- CONDUIT, J. y MAVONDO, F.T. (2000): “Market orientation: Implications for employee perceptions”, *Congreso ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, pp. 197-201.
- CROSBY, L.A.; EVANS, K.R. y COWLES, D. (1990): “Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No 3, pp. 68-81.
- CUENTA SATÉLITE DEL TURISMO ESPAÑOL (2008): *Instituto Nacional de Estadística*, www.ine.es
- CHURCHILL, G. (1979): “A paradigm for developing better measures of marketing constructs”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, pp. 64-73.

DE BRENTANI, U. y RAGOT, E. (1996): "Developing new business-to-business professional services: what factors impact on performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, pp. 517-530.

DOMÍNGUEZ, C.; MARTÍN, J.D. y DE SAA, P. (2009): "El desarrollo de una cultura de orientación al cliente interno a través de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: Un modelo explicativo", *XIX Congreso Nacional de ACEDE*, Toledo.

FORNELL, C. y LARKER, D.F. (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pp. 39-50.

FOURNIER, S.; DOBSCHA, S. y MICK, D.G. (1998): "Preventing the premature death of relationship marketing", *Harvard Business Review*, Vol. January-February, pp. 6-21.

GEORGE, W.R. (1990): Internal marketing organizational behaviour: A partnership in developing customer-conscious employees at every level", *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp. 63-70.

GERBING, D.W. y ANDERSON, J.C. (1988): "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. October, pp. 1-19.

GOUNARIS, S.P. (2005), "Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No.2, pp.126-40.

GOUNARIS, S. P. (2006): "Internal-market orientation and its measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 4, pp. 432-448.

GOUNARIS, S. (2008): "Antecedents of internal marketing practice: Some preliminary empirical evidence", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 400-434.

GRÖNROOS, C. (1981): "Internal marketing—an integral part of marketing theory", in Donnelly, J.H. and George, W.E. (Eds.), *Marketing of Services, American Marketing Association Proceedings Series*, pp. 236-238.

GRÖNROOS, C. (1994): "From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing", *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, pp. 4-20.

GRÖNROOS, C. (1995): "Relationship marketing: The strategy continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. Otoño, pp. 252-254.

GRÖNROOS, C. (2008): "Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-Creates?", *European Management Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 298-314.

GWINNER, K.P., BITNER, M.J., BROWN, S.W., KUMAR, A. (2005), "Service customization through employee adaptiveness", *Journal of Service Research*, Vol. 8, No.2, pp.131-48.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. y BLACK, W. (1999): *Análisis Multivariante*, quinta edición, ed. Prentice Hall, Madrid.

HAYS, J. y HILL, A. (2001): "A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality", *Journal of Operations Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 335-349.

HILDEBRANDT, L. (1987): "Consumer retail satisfaction in rural areas: A reanalysis of survey data", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 8, pp. 19-42.

HOOLEY, G.J.; GREENLEY, G.E.; CADOGAN, J.W. y FAHY, J. (2005): "The performance impact of marketing resources", *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 18-27.

INE (2009). *Instituto Nacional de Estadística*, www.ine.es

JIMÉNEZ, A. I.; MARTÍNEZ, M. P. y GONZÁLEZ, O. (2008): "Implicaciones de la orientación proactiva hacia el mercado, la cooperación y el uso de las TIC en los procesos de innovación de productos y servicios", *Universia Business Review*, Vol. Cuatro Trimestre, pp. 54-67.

JONG, A., DE RUYTER, K. y DE LEMNIK, J. (2004): "Antecedents and consequences of services climate in boundary-spanning self-managing service teams", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 18-35.

KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990): "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. abril, pp. 1-18.

LEONARD-BARTON, D. (1992): "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No February, pp. 111-125.

LEONARD-BARTON, D. y RAYPORT, J. (1997): "Spark innovation through empathic design", *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 6, pp. 102-113.

LINGS, I.N. (2004): "Internal market orientation: constructs and consequences", *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 4, pp. 405-413.

LUSCH, R.F.; VARGO, S.L. y TANNIRU, M. (2009): "Service, value networks and learning", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 38, No. 1, pp. 19-31.

MADHAVARAM, S. y HUNT, S.D. (2008): "The service dominant logic and a hierarchy of operant resources: Developing masterful operant resources and implications for marketing strategy", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 67-82.

MAGNUSSON, P.R.; MATTHING, J. y KRISTENSSON, P. (2003): "Managing user involvement in service innovation", *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 2, pp. 111-124.

MATTHING, J.; SANDÉN, B. y EDVARDSSON, B. (2004): "New service development: Learning from and with customers", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 479-498.

NAUDÉ, P.; DESAI, J. y MURPHY, J. (2003): "Identifying the determinants of internal marketing orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, pp. 1205-1220.

NARVER, J. C.; SLATER, S.F. y MacLACHLAN, D.L. (2000): "Total market orientation, business performance, and innovation", *Working paper, report No 00-116, Marketing Science Institute*.

NARVER, J. C.; SLATER, S.F. y MacLACHLAN, D.L. (2004): "Responsive and proactive market orientation and new product success", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, pp. 334-347.

O'REILLY, C. A. III, y PFEFFER, J. (2000): *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

ORFILA-SINTES, F., R. CRESPI-CLADERA y MARTÍNEZ-ROS, E. (2005): "Innovation Activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands", *Tourism Management*, Vol. 26, No. 6, pp. 851-865.

PELHAM, A. M. y WILSON, D. T. (1996): "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, No. 1, pp. 27-43.

RAFIQ, M. y AHMED, P.K. (1993): "The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management", *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, pp. 219-232.

RAFIQ, M. y AHMED, P.K. (2000): "Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No 6, pp. 449-462.

ROWE, W.G. y J.G. BARNES, (1998): "Relationship marketing and sustained competitive advantage," *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 281-297.

SAN MARTÍN, S. (2005): "El marketing interno como herramienta clave en la gestión de RR.HH.," *Dirigir Personas*, Vol. 34, No. Junio, pp. 32-45.

SANTOS, M.L.; GONZÁLEZ, C. y LÓPEZ, J.A. (2009): "Cultura innovadora, co-creación y resultados en las KIBS", *XXI Congreso Nacional de Marketing*, Bilbao.

SANZO, M.J.; GARCÍA, N.; SANTOS, M. L. y TRESPALACIOS, J. A. (2007): "El marketing interno como fuente de ventaja competitiva para las PYME: Repercusiones sobre diversos tipos de resultados", *XXI Congreso Nacional y XVII Congreso Hispano-Francés de la Academia Europea de Dirección y Economía de Empresa*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

SASSER, W.E. y ARBEIT, S.F. (1976): "Selling jobs in the service sector", *Business Horizons*, Vol. junio, pp. 61-62.

SHARPLEY R. y FORSTER G. (2003): "The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: The case of Cyprus", *Tourism Management*, Vol. 24, No. 6, pp. 687-697.

STEENKAMP, J.B. y VAN TRIP, H. (1991): "The use of LISREL in validating marketing constructs", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 8, pp. 283-299.

THEOHARAKIS, V. y HOOLEY, G. (2003): "Organizational resources enabling service responsiveness: Evidence from Greece", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 695-702.

THORPE, E.R. y MORGAN, R.E. (2007): "In pursuit of the ideal approach to successful marketing strategy implementation", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 5/6, pp. 659-677.

TIPPINS, M.J. y SOHI, R.S. (2003): "It competency and firm performance: Is organizational learning a missing link?", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 745-761.

VARGO, S.L. y LUSCH, R.F. (2004): "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. January, pp. 1-17.

VEFLEN, N. y SALLIS, J. (2006): "Market scanning for new service development", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 5/6, pp. 466-484.

VORHIES, D.W. y MORGAN, N.A. (2005): "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage", *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. January, pp. 80-94.

WAGNER, J.A. III (1994): "Participation's effect on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 312-330.

WEERAWARDENA, J.; CASS, A. y JULIAN, C. (2006): "Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance", *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 37-45.

WINTER, J.P. (1985): "Getting your house in order with internal marketing: A marketing prerequisite", *Health Marketing Quarterly*, Vol. 3, No. 1, pp. 69-77.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (2009): *UNWTO Tourism Highlights*, 2009 Edition, www.world-tourism.org.

ZAHAY, D. y GRIFFIN, A. (2004): "Customer learning processes, strategy selection and performance in business-to-business service firms", *Decision Sciences*, Vol. 35, No. 2, pp.169-203.

ZEITHMAL, V.A.; BITNER, M.J. y GREMLER, D.D. (2009): *Services marketing*, Boston, McGraw-Hill/Irwin.

ANEXO

MARKETING INTERNO

MKI1: Generación de información sobre el mercado interno

GEN1= La dirección del hotel conoce las necesidades y expectativas laborales de sus empleados

GEN2= *Conocemos las políticas de personal que aplica la competencia*

GEN3= *La dirección del hotel conoce las características del mercado laboral en su sector de actividad*

GEN4= *Sabemos cuáles son los hoteles que pueden atraer a nuestros empleados clave*

GEN5= Conocemos las necesidades laborales particulares de cada colectivo de empleados de nuestro hotel

GEN6= La política de personal de nuestro hotel tiene en cuenta las características de cada colectivo de empleados

MKI2: Disseminación de la información interna

DIS1= *Los empleados informan sobre sus problemas personales cuando estos afectan a su rendimiento*

DIS2= Los cargos directivos del hotel están dispuestos a escuchar los problemas de los trabajadores

DIS3= Los cargos directivos se comunican y comparten los problemas que puedan existir con los empleados

DIS4= La dirección se informa de los problemas y/o dificultades que tienen los empleados en el desempeño de sus funciones

MKI3: Respuesta a la información interna

RESP1= *El diseño de puestos se hace teniendo en cuenta las capacidades profesionales de los empleados*

RESP2= *El diseño de puestos tiene en cuenta el desarrollo profesional de los empleados*

RESP3= *El hotel dispone de un Plan de Formación para sus empleados*

RESP4= El hotel actúa sobre la base de que sus empleados son su principal recurso

RESP5= La política de personal busca activamente mejorar la satisfacción y condiciones laborales de los empleados

RESP6= Los empleados reciben formación relacionada con sus necesidades

ORIENTACIÓN AL MERCADO

OMREAC 1= Tratamos de identificar qué tipo de servicios quieren nuestros clientes

OMREAC 2= Tratamos de identificar las tendencias que existen en el mercado en cuanto a las características de los servicios en cada momento

OMREAC 3= Es habitual que esta empresa evalúe a sus competidores y los servicios que prestan, tanto a los actuales como a los potenciales

OMPROAC4= Si nos comparamos con nuestros competidores, en esta empresa tenemos mucha más información sobre las tendencias actuales del sector

OMPROAC5= Si nos comparamos con nuestros competidores más importantes, estamos mucho más involucrados con descubrir nuevos segmentos de clientes para el proceso de desarrollo de nuestros servicios

OMPROAC6= *Cuando desarrollamos nuevos servicios tratamos de no concentrar nuestra atención sólo en los clientes y competidores que ya tenemos sino también en los potenciales*

VALORACIÓN DE LA IMPLICACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE PRIMERA LÍNEA

PRILINEA1= Los empleados en contacto con los clientes (*primera línea*) son una fuente muy valiosa de ideas de nuevos servicios

PRILINEA2= La participación de los empleados de primera línea es esencial para captar las exigencias del mercados

PRILINEA3= Los empleados de primera línea deben jugar un papel activo en el proceso de desarrollo de nuevos servicios

PRILINEA4= El criterio de estos trabajadores es muy importante para determinar el éxito de un nuevo servicio

PRILINEA5= Los empleados de primera línea disponen de conocimiento muy valioso para el desarrollo de nuevos servicios

VALORACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN ACTIVA CLIENTES

MOTIV1= Los clientes son innovadores y permiten crear mejores servicios

MOTIV2= La participación de los clientes permite ahorrar dinero

MOTIV3= Permite reducir el tiempo de desarrollo de nuevos servicios

MOTIV4= *Es una forma de dar a conocer la empresa en el mercado*

MOTIV5= Los servicios basados en ideas de los clientes se adaptan mejor a las necesidades del mercado

RESULTADOS CLIENTES

RCL1= Mayor grado de satisfacción de nuestros clientes

RCL2= Mayor grado de lealtad de nuestros clientes, clientes que repiten y son regularmente fieles

RCL3= Mayor valor añadido proporcionado a nuestros clientes

RCL4= Mayor grado de comunicación con nuestros clientes

RCL5= *Reducción del número de quejas y reclamaciones de nuestros clientes*

RCL6= *Mejora de la imagen de la empresa ante nuestros clientes*

RCL7= *Mayor retención de los mejores clientes del mercado*

RESULTADOS EMPRESARIALES

RE1= Crecimiento de las ventas

RE2= Crecimiento de la cuota de mercado

RE3= Crecimiento de los beneficios

Nota: Los ítems en cursiva fueron eliminados