

## **LAS PROPUESTAS DE VALOR EN LAS EMPRESAS TURISTICAS: ESTUDIO EN LAS PYMES DE SANTA CRUZ DE TENERIFE**

**Daniel Dorta-Afonso**<sup>1</sup>

Dirección de Empresas e Historia Económica, Universidad de La Laguna

[ddortaaf@ull.edu.es](mailto:ddortaaf@ull.edu.es)

**Eduardo Parra-López**<sup>2</sup>

Dirección de Empresas e Historia Económica, Universidad de La Laguna

[eparra@ull.edu.es](mailto:eparra@ull.edu.es)

### **RESUMEN**

En esta investigación se identifican los recursos en base a los cuales se crean las propuestas de valor de las organizaciones turísticas. Para ello, se codificaron las respuestas abiertas de los cargos de alta dirección de 258 pymes turísticas. Los resultados destacan como aspectos en torno a los cuales se crea el valor, la localización de la empresas, la variedad de servicios ofertados y el precio. Seguidamente se encuentra la calidad, el propio servicio así como el trato con el cliente. A raíz de los resultados se sugieren implicaciones de marketing y gestión para las pymes turísticas. Finalmente, se destacan algunas limitaciones y futuras líneas de investigación.

**Palabras clave:** valor – propuesta de valor – pyme turística – marketing turístico – organización de empresas – Santa Cruz de Tenerife.

### **ABSTRACT**

In this research, main resources upon which tourism firms develop their value propositions are identified. To do so, open answers from managers and owners of 258 small tourism firms have been coded. Results highlight that the main aspects to create value are, the location of firms, variety of services and price. Then the quality, the service and customer dealing are found next. Managerial as well as marketing implications for small tourism firms are discusses based on the results. Finally, some limitations as well as future lines of inquiry are pointed out.

**Keywords:** value – value proposition – small tourism firm– tourism marketing – business management – Santa Cruz de Tenerife.

---

<sup>1</sup> Diplomado en Turismo y Máster en Dirección y Planificación del Turismo por la Universidad de La Laguna. Doctorando en Psicología de las Organizaciones por la Universidad Autónoma de Madrid. Investigador en Turismo en la Universidad de La Laguna y Docente de Dirección de Empresas Turísticas y Promoción de Destinos y Productos Turísticos en la Escuela Universitaria de Turismo de Tenerife.

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de La Laguna. Profesor Titular del área de Organización de Empresas en la Universidad de La Laguna, en el Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El valor en el sector turístico ha llamado la atención de los investigadores y los profesionales durante décadas (Lepak, Smith y Taylor, 2007). Hace referencia a la percepción que tiene el turista sobre el coste monetario de los beneficios que recibe de una empresa por el precio que ha pagado (Anderson y Narus, 1991).

La atribución de valor es un proceso subjetivo que ocurre en la mente de las personas y por lo tanto también tiene en cuenta las propuestas de valor de las empresas competidoras (Anderson y Narus, 1991; Lepak et al., 2007; Anderson, Narus y Van Rossum, 2006). Por ejemplo, un turista puede atribuir un alto valor a la experiencia ofrecida por una empresa que se dedique en exclusiva a la organización de excursiones para avistar cetáceos. Sin embargo, si existen muchas empresas competidoras que ofrezcan dicha experiencia, es posible que se le atribuya más valor a la que ofrezca una experiencia más completa mediante servicios complementarios, o incluso a la que ofrezca la experiencia a un precio menor.

Además, también es importante señalar que diferentes personas atribuyen diferentes valores a diferentes proposiciones de valor llevadas a cabo por las organizaciones turísticas. Por ejemplo, un turista determinado con preferencia por el turismo de sol y playa puede atribuir un alto valor a la experiencia turística que ofrece un hotel de cinco estrellas localizado en primera línea de playa mientras que otro turista que prefiera el turismo cultural atribuirá un valor menor a esa misma experiencia.

También es importante señalar que nuestra propia percepción de valor varía con el tiempo. Mientras que en la época de invierno los turistas pueden atribuir un alto valor a la experiencia que ofrezca un resort emplazado en una estación de esquí, este valor puede ser ínfimo en verano. O incluso con el paso de los años, las personas pueden cambiar sus propias preferencias y mientras que en un momento determinado pueden tener preferencia por destinos turísticos que ofrezcan ocio nocturno y diversión, en otro momento pueden preferir destinos que ofrezcan tranquilidad.

Ahora bien, visto el concepto de valor y su importancia en el sector turístico, surge una importante pregunta; ¿cómo se crea el valor? La literatura académica reconoce de forma fehaciente la importancia de la creación de valor para todo tipo de organizaciones (e.g., Razmdoost, Alinaghiam y Smith, 2018; Waseem, Biggemann y Garry, 2018). De hecho, es tanta la importancia que genera, que se han llevado a cabo numerosos estudios e investigaciones centrados en la creación de valor en diferentes sectores como la industria de la moda (Bassano, Piciocchi, y Pietronudo, 2018), la industria biotecnológica (Ciao, 2018) y por supuesto el turismo (Bowdem, 2009; Itani, Kassar, y Loureiro, 2019; Lieberman, Balasubramanian y García-Castro, 2018).

A razón de lo mencionado, la literatura relacionada viene hablando de forma reciente del concepto de co-creación de valor (Vargo y Lush, 2004; Blocker, Cannon, Panagopoulos y Sager, 2012). Por co-creación de valor se entiende el proceso colaborativo por el cual las propias organizaciones crean valor conjuntamente con sus clientes (Prahalad y Ramaswamy, 2004; Navarro, Linares y Garzon, 2016; Ramaswamy y Ozcan, 2018). Esta asunción pone de manifiesto la importancia del cliente en el proceso de creación de valor (Xie, Bagozzi, y Troye, 2008; Yim, Chan, y Lam, 2012). No obstante, se enfatiza el hecho de que los clientes no son la única parte importante en el proceso de co-creación de valor sino que las organizaciones tienen un papel crucial en el mismo a través del desarrollo de propuestas de valor (Lepak et al., 2007; Kita, & Šimberová, 2018).

Así, la propuesta de valor de las pymes turísticas puede ser definida como la forma que tienen estas organizaciones de combinar sus recursos y procesos con el fin de ofrecer valor a los clientes. No obstante, ese valor será atribuido por el turista, como se ha mencionado, de forma subjetiva según sus percepciones. Sin embargo, y como se puede derivar de la revisión llevada a cabo, la propuesta de valor llevada a cabo por las empresas es el origen de la atribución de valor y por lo tanto es de crucial importancia su estudio.

---

Así, en este estudio se tiene como objetivo principal de investigación conocer la propuesta de valor de las organizaciones turísticas. En concreto, se estudia la propuesta de valor de las pequeñas empresas turísticas de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, una de las principales regiones turísticas de España.

En el presente documento se recogen los resultados preliminares de un proyecto de investigación que indaga en la relación existente entre las propuestas de valor, las diferentes actividades de la cadena de valor de las empresas turísticas y la irrupción tecnológica en la pyme turística y su impacto directo en los resultados organizacionales.

Tras la presente introducción, donde se revisa brevemente el concepto de valor en turismo, la co-creación de valor y la importancia de la propuesta de valor por parte de las organizaciones turísticas, se explica el procedimiento a través del cual se ha llevado a cabo la investigación en el apartado de metodología. Seguidamente, la tercera sección expone los resultados preliminares para acabar comentando diversas implicaciones en la discusión.

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Muestra de estudio

Se trabajó en base a la definición de pyme que recoge la Comisión Europea (2014). En particular en este estudio se emplazó el foco sobre las pequeñas empresas turísticas, que son aquellas que, según el Anexo I del Reglamento (UE) nº651/2014 de la Comisión Europea, ocupan a menos de 50 personas y que tienen un volumen de negocios anual o un balance general anual que no supera los 10 millones de euros. En concreto, la muestra consistió en 106 empresas de alojamiento, 59 de restauración, 28 agencias de viajes, 12 empresas de alquiler de vehículos y 53 de oferta complementaria.

### 2.2 Procedimiento

Como se ha mencionado, se trabajó en base a la definición de pequeña empresa turística que deriva de la Comisión Europea (2014). La recogida de datos tuvo lugar de forma telefónica durante los meses de noviembre y diciembre de 2018 y enero de 2019. La recogida de datos fue llevada a cabo por una empresa externa ajena a los objetivos de investigación.

Una vez recabados todos los datos se llevó a cabo una codificación de las respuestas abiertas para poder obtener las etiquetas y categorías que reflejasen las propuestas de valor de las pymes turísticas de la provincia de Santa Cruz de Tenerife.

### 2.3 Variables

**Propuesta de valor.** La propuesta de valor de las pymes turísticas fue medida con la respuesta de los directivos y directivas a una pregunta abierta. La pregunta abierta pedía a la persona que respondía que indicase cuál era la propuesta de valor que se ofrecía a los clientes, aquello que los diferenciaba y que hacía que los turistas les eligiesen como empresa proveedora de servicios. Las preguntas eran abiertas así que se llevó a cabo un proceso de codificación por parte de dos investigadores del grupo de investigación. Así, las respuestas dadas por las empresas como “estamos en primera línea de playa y ofrecemos los precios más competitivos de la zona” se codificaron con los siguientes tags: “Localización, Precio”. Cuando los investigadores codificaban respuestas de forma diferente se llegaba a consenso mediante discusión.

**Variables de control.** También se midieron otras variables de control como el número de trabajadores o los ingresos para comprobar que efectivamente las empresas que forman parte de la muestra eran pequeñas. Además, se midieron otras variables que no han sido utilizadas en el presente estudio (rendimiento, características del directivo, uso de tecnología, etc.).

## 3. RESULTADOS PRELIMINARES

---

Como se aprecia en la imagen (ver figura 1), hay una parte importante de pymes turísticas que basan sus propuestas de valor en torno a la localización (N = 62) y a la variedad (N = 54). Seguidamente, las pymes confían en el precio (N = 45) y en la calidad de los servicios ofertados (N = 38). También destacan las empresas que procuran ofrecer un buen servicio (N = 35) así como aquellas que cuidan la atención al cliente (N = 31).



Figura 1. Propuesta de valor las pequeñas empresas turísticas de la provincia de Santa Cruz de Tenerife

#### 4. CONCLUSIÓN

El presente estudio tenía como objetivo conocer las principales propuestas de valor de las pymes turísticas de la provincia de Santa Cruz de Tenerife. Los resultados parecen indicar que la propuesta de valor se construye en torno a la localización, la variedad los precios y la calidad de los servicios.

No deja de sorprender que los precios sean uno de los principales aspectos en torno a los que se construya la propuesta de valor de las pymes turísticas de la provincia de Santa Cruz de Tenerife. En este sentido, es un destino que no puede competir con sus principales competidores en base al precio ya que los costes fijos asociados a la producción son demasiado altos en comparación. Por lo tanto, es esperanzador que aparezcan aspectos como la calidad y el trato al cliente como relevantes para la propuesta de valor, aunque todavía queda margen de mejora.

Los resultados obtenidos piden que los análisis se lleven a cabo teniendo en cuenta los diferentes tipos de empresa de los que se compone el sector turístico. Así, mientras que una empresa de alojamiento puede construir su propuesta de valor en torno a la localización, es posible que una empresa de ocio complementario construya sus propuestas de valor en base a la variedad de oferta disponible. Por ello, futuros estudios deberían tener en cuenta esta diferenciación en el estudio de las propuestas de valor de las organizaciones turísticas.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1991). Partnering as a focused market strategy. *California Management Review*, 33, 95-113.

Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, 84, 90.

Bassano, C., Piciocchi, P., & Pietronudo, M. C. (2018). Managing value co-creation in consumer service systems within smart retail settings. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 190-197.

Blocker, C. P., Cannon, J. P., Panagopoulos, N. G., & Sager, J. K. (2012). The role of the sales force in value creation and appropriation: New directions for research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32, 15-27.

Bowden, J. (2009). Customer engagement: A framework for assessing customer-brand relationships: The case of the restaurant industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18, 574-596.

Ciao, B. (2018). The microfoundations of value creation in the biotech industry. *Global Business and Organizational Excellence*, 37, 40-50.

European Commission (2014). Commission Regulation (EU) No 651/2014 of 17 June 2014 declaring certain categories of aid compatible with the internal market in application of Articles 107 and 108 of the Treaty Text with EEA relevance

Itani, O. S., Kassar, A. N., & Loureiro, S. M. C. (2019). Value get, value give: The relationships among perceived value, relationship quality, customer engagement, and value consciousness. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 78-90.

Kita, P., & Šimberová, I. (2018). An overview of business models in the Czech chemical industry: a sustainable multiple value creation perspective. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6, 662-676.

Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of management review*, 32, 180-194.

Lieberman, M. B., Balasubramanian, N., & Garcia-Castro, R. (2018). Toward a dynamic notion of value creation and appropriation in firms: The concept and measurement of economic gain. *Strategic Management Journal*, 39, 1546-1572

Navarro, S., Llinares, C., & Garzon, D. (2016). Exploring the relationship between co-creation and satisfaction using QCA. *Journal of Business Research*, 69, 1336-1339.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18, 5-14.

Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84, 196-205.

Razmdoost, K., Alinaghian, L., & Smyth, H. J. (2019). Multiplex value cocreation in unique service exchanges. *Journal of Business Research*, 96, 277-286.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68, 1-17.

Waseem, D., Biggemann, S., & Garry, T. (2018). Value co-creation: The role of actor competence. *Industrial Marketing Management*, 70, 5-12.

Xie, C., Bagozzi, R. P., & Troye, S. V. (2008). Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36, 109-122.

Yim, C. K., Chan, K. W., & Lam, S. S. (2012). Do customers and employees enjoy service participation? Synergistic effects of self-and other-efficacy. *Journal of marketing*, 76, 121-140.