

**UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA**

**Determinantes estratégicos para la obtención  
de ventajas competitivas en el canal de  
distribución de servicios turísticos**

**Autor: Parra López, Eduardo**

**Directores: Juan Ramón Oreja Rodríguez  
y Antonio Arbelo Álvarez**

**Departamento de Economía y Dirección de Empresa**

# INDICE DE CONTENIDOS

---

## INTRODUCCIÓN

### PRIMERA PARTE: EL NUEVO MARCO DE LA DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS

<b>CAPÍTULO I. Marco Teórico.....</b>	<b>6</b>
1. Teorías Generales.....	6
1.1 Modelo de Recursos y Capacidades.....	6
1.2 Modelo de Dependencia de Recursos .....	45
1.2.1 Énfasis en la política.....	53
1.2.2 Teoría del Poder intraorganizacional .....	67
1.3 Síntesis de la revisión teórica.....	75

### CAPÍTULO II. LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL. DECISIONES EN LA COMERCIALIZACIÓN. ESTRATEGIAS.....79

2.1 Flujos en el Canal de Distribución e Intermediarios.....	85
2.2 El intercambio en el turismo.....	92
2.3 Relaciones internas en el Canal de Distribución. Cooperación, Conflicto y Poder .....	99

### CAPÍTULO III. LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN EL CAMPO DEL PODER Y SUS RELACIONES CON LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....109

3.1 Contribuciones empíricas.....	119
3.2 Problemas metodológicos.....	124
3.3 Principales Constructos Analizados.....	127

### SEGUNDA PARTE: DETERMINANTES ESTRATÉGICOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS HOTELES EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS

### CAPÍTULO IV. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....139

4.1 Marco de la Investigación: El Sector de la Distribución Turística en Canarias.....	139
4.2 Análisis de la oferta en la provincia de Santa Cruz de Tenerife .....	146

4.2.1 Implantación Territorial. Tenerife. La Palma. La Gomera y El Hierro.....	152
4.2.2 Categorización de la oferta convencional.....	154
4.2.3 Oferta de ocio complementaria .....	156
4.2.4 Otra oferta complementaria.....	157
4.2.5 Oferta especializada.....	158
4.2.5.1 Turismo Salud.....	159
4.2.5.2 Turismo de Convenciones y Congresos.....	159
4.2.5.3 Turismo Rural.....	160
4.2.6 Proyección del Modelo. Potencial alojativo.....	161
4.3 Objetivos e Hipótesis.....	164
4.3.1 Modelos Teóricos de análisis de las relaciones en el canal de distribución.....	166
4.3.1.1 Nuevo Modelo de análisis de las relaciones entre entidades en el canal.....	173
4.4 Hipótesis de la Investigación.....	176
4.5 Generación de los atributos de la escala de medición.....	184
4.6 Reducción de los atributos de la escala de medición: Realización del Pre-Test.....	186
4.6.1 Confección del cuestionario inicial.....	187
4.6.2 Reducción de los ítem y dimensiones de las escalas.....	187
4.6.3 Realización del Pre-Test.....	188
4.6.4 La escala de medición del constructo determinantes estratégicos.....	189
4.7 Metodología de construcción de la base de datos.....	190
4.7.1 Confección de la muestra. Población y tamaño muestral.....	190
4.7.2 Diseño del cuestionario.....	191
4.7.3 Método de encuesta.....	192
4.7.4 Selección de los encuestados.....	194
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>197</b>
5.1 Técnicas de análisis de la información.....	197
5.2. Validación de las escalas. Fiabilidad y Validez.....	205
5.2.1 Fiabilidad.....	205
5.2.2 Validez.....	209
5.3 Determinantes estratégicos en la comercialización.....	213
5.4 Resultados del estudio.....	238

5.4.1 Descripción de los determinantes estratégicos percibidos por los hoteleros.....	238
5.4.2. Vínculos entre tipo de hotel y variables de negociación.....	247
5.4.3. Vínculos entre tipo de empresa hotelera y la escala importancia actual y futura.....	251
5.4.4. Vínculos entre conflicto, cooperación y satisfacción.....	256
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES.....</b>	<b>258</b>
6.1. Marco teórico para el estudio de los determinantes estratégicos.....	258
6.2. Identificación de los determinantes estratégicos de las dimensiones poder, conflicto y satisfacción.....	261
6.3. Limitaciones del Estudio.....	267
6.4. Implicaciones académicas y prácticas del estudio.....	268
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>273</b>

## **INDICE DE FIGURAS, TABLAS Y CUADROS**

---

FIGURA 1. Relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.....	11
FIGURA 1.1. Implicaciones de la teoría de recursos y capacidades y la dependencia de recursos en los determinantes estratégicos en el canal de distribución.....	79
FIGURA 2. Tipos de Canales de distribución.....	85
FIGURA 2.1. Canal de Distribución de Servicios Turísticos.....	86
FIGURA 2.2. Tipos y Significados del intercambio.....	98
FIGURA 2.3. Relaciones en el Canal de Distribución de servicios turísticos.....	101
FIGURA 4. Fuerzas que influyen en el sector turístico actual.....	143
FIGURA 4.1. Modelo de Economía Política propuesto por Stern y Reve.....	175
FIGURA 4.2. Integración de los Modelos.....	175
FIGURA 4.3. Nuevo Modelo de Análisis de las Relaciones entre Empresas en los Canales de Distribución.....	179
CUADRO 3. Revisión cronológica y clasificación de los trabajos empíricos revisados y que abordan el poder como constructo estratégico.....	113
TABLA 1. Recursos y características básicas.....	12
TABLA 1.1. Conclusiones de la teoría de recursos y capacidades.....	44
TABLA 1.2. Conclusión de la teoría de dependencia de recursos.....	78
TABLA 3.1. Ejercicio de las fuentes coercitivas y no coercitivas.....	132
TABLA 3.2. Volumen del poder.....	136
TABLA 3.3. Contribuciones teóricas al estudio del poder y sus relaciones en el canal	

de distribución.....	140
TABLA 4. Evolución del turismo receptivo en Canarias por nacionalidades.....	149
TABLA 4.1. Evolución de la entrada de turistas extranjeros (en áreas competitivas extranjeras. Índice 1990=100) .....	151
TABLA 4.2. Plazas con autorización previa concedida por isla.....	153
TABLA 4.3. Tendencia reciente a la categorización de la oferta hotelera.....	153
TABLA 4.4. Tendencia reciente a la categorización de la oferta extra-hoteler.....	154
TABLA 4.5. Oferta de turismo rural (plazas alojativas).....	157
TABLA 4.6. Porcentajes de la oferta alojativa categorizada 2000 (%).....	158
TABLA 4.7. Evolución de establecimientos rurales con autorización previa concedida en el último trienio (hoteles rurales).....	164
TABLA 4.8. Capacidad alojativa turística global para la provincia de Santa Cruz de Tenerife.....	165
TABLA 4.9 Modelos de Análisis Económico.....	171
TABLA 4.10. Modelos Organizacionales.....	172
TABLA 4.11. Ficha Técnica de la encuesta definitiva.....	198
TABLA 4.12. Características representativas de los hoteles de la provincia de Santa Cruz de Tenerife (Islas de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro).....	199
TABLA 5. Valores de los Alphas de Cronbach de la escala sobre dimensiones importancia actual de los recursos y capacidades.....	209
TABLA 5.1. Valores de los Alphas de Cronbach de la escala sobre dimensión importancia futura de los recursos y capacidades.....	210
TABLA 5.2. Valores de los Alphas de Cronbach de la escala sobre dimensión control de las variables de negociación.....	212
TABLA 5.3. Medidas de Adecuación de los datos a la aplicación del análisis factorial. Escala Importancia Actual.....	218
TABLA 5.4. Medidas de Adecuación de los datos a la aplicación del análisis factorial. Escala Importancia Futura.....	219
TABLA 5.5. Porcentaje de la varianza de las veintiséis variables que explican los 6 factores de la escala importancia actual.....	220
TABLA 5.6. Porcentaje de la varianza de las veinticinco variables que explican los 6 factores de la escala importancia futura.....	221
TABLA 5.7. Matriz de Cargas Factoriales Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. Para los 26 ítem definitivos de la escala importancia actual.....	222
TABLA 5.8. Matriz de Cargas Factoriales Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. Para los 25 ítem definitivos de la escala importancia futura.....	224
TABLA 5.9. Distribución de los ítem en seis factores después del análisis de matriz de cargas factoriales de la escala importancia futura.....	227
TABLA 5.10. Distribución de los ítem en seis factores después del análisis de matriz de cargas factoriales de la escala importancia Futura.....	229
TABLA 5.11. Coeficientes $\alpha$ de Cronbach de cada factor para la escala importancia actual.....	230
TABLA 5.12. Coeficientes $\alpha$ de Cronbach de cada factor para la escala importancia futura.....	230
Tabla 5.13. Coeficientes de correlación entre ítem y sumas de los ítem para la escala importancia actual.....	231
Tabla 5.14. Coeficientes de correlación entre ítem y sumas de los ítem para la escala importancia futura.....	232
TABLA 5.15. Distribución final de los ítem para la escala importancia actual después del análisis de matriz de cargas factoriales.....	235

TABLA 5.16. Distribución final de los ítem para la escala importancia futura después del análisis de matriz de cargas factoriales.....	238
TABLA.5.17.VARIABLES más relevantes en las percepciones de los hoteleros actualmente.....	242
TABLA.5.18.VARIABLES relevantes en las percepciones de los hoteleros actualmente.....	243
TABLA.5.19. Variables menos relevantes en las percepciones de los hoteleros actualmente.....	244
TABLA.5.20. Puntuación media de las percepciones de los hoteleros según las dimensiones de la determinación estratégica.....	245
TABLA.5.21. Variables más relevantes en las percepciones de los hoteleros en el futuro.....	246
TABLA.5.22.VARIABLES relevante en las percepciones de los hoteleros en el futuro.....	247
TABLA.5.23. Variable menos relevante en las percepciones de los hoteleros en el futuro.....	247
TABLA 5.24. Correspondencia entre las percepciones de los hoteleros actualmente y en el futuro en función de la clasificación de las variables de la determinación estratégica.....	249
TABLA 5.25. Puntuación media de las percepciones de los hoteleros, según cada dimensión de los determinantes estratégicos.....	250
TABLA 5.26. Relación entre las variables de negociación y el tipo de vínculo con la empresa hotelera.....	251
TABLA 5.27.Análisis de medias entre tipo de hotel y variables de negociación.....	252
TABLA 5.28. Relación entre las dimensiones del ACP y el tipo de vínculo con la empresa hotelera para la escala importancia actual.....	255
TABLA 5.29. Relación entre las dimensiones del ACP y el tipo de vínculo con la empresa hotelera para la escala importancia futura.....	256
TABLA 5.30 Análisis de medias entre tipo de hotel y dimensiones de la escala importancia actual.....	258
TABLA 5.31. Análisis de medias entre tipo de hotel y dimensiones de la escala importancia futura.....	259

## I. INTRODUCCIÓN

Cualquier organización que consideremos mantiene relaciones comerciales con otras entidades de su entorno (e.g., competidores, proveedores, canales de distribución, organizaciones que desempeñan actividades complementarias), de forma que, en la actualidad tanto los profesionales como los estudiosos de la dirección de empresas reconocen que una determinada organización no podría sobrevivir en un entorno caracterizado por ser cada vez más global, competitivo e incierto (e.g., Mohr y Nevin, 1990). Esto mismo ha fomentado el desarrollo de numerosas investigaciones en las relaciones de poder, conflicto, cooperación y satisfacción en los canales de distribución, constituyendo uno de los aspectos más analizados y con mayor profundidad las relaciones fabricante-distribuidor (Brown et al, 1995; Mohr y Spekman, 1994 y Tat Keh y Park, 1998).

El estudio del poder queda justificado por el papel fundamental que desempeña como factor explicativo de los procesos de estructuración de los canales de distribución, así como instrumento de control y coordinación de las funciones comerciales y de las organizaciones que las ejecutan (Música, 1985). Como señalan Pfeffer y Salancik (1978), el poder es el elemento clave que explica el reparto de actividades, el funcionamiento del rol directivo y los resultados alcanzados por los agentes del canal.

Por su parte, la importancia del conflicto, dependencia, cooperación y satisfacción, se deriva de la división de las funciones y la especialización propias de los canales de distribución, ya que éstas provocan una relación de interdependencia entre sus miembros, por la que la consecución de los objetivos de cada uno de los integrantes del canal depende de la actuación de los restantes miembros del mismo. El hecho de que las organizaciones busquen maximizar el grado de autonomía y sus propios

rendimientos individuales provoca la aparición de continuas situaciones de tensión y desacuerdo entre ellas (Alderson, 1965; Dixon y Wilkinson, 1986).

Uno de los temas que ha recibido una mayor atención es el procedimiento utilizado para medir, tanto el poder ejercido por los miembros del canal, como los niveles de conflicto, cooperación, dependencia y satisfacción existentes en las negociaciones entre dichos miembros (Brown y Day, 1981; Lusch y Brown, 1982; Frazier, 1983; Emerson, 1962; Anderson y Narus, 1990). La relación entre el fabricante de productos turísticos y el intermediario se compone de varios aspectos que son objeto de negociación (precios paquete, llegada de clientes, aplazamiento de pagos, promociones...) y es en éstos diversos aspectos en los que se manifiestan las presiones ejercidas y los desacuerdos producidos (Vázquez, 1999), constituyendo una herramienta útil que puede ser empleada para valorar y describir estos conceptos.

En virtud de lo expuesto, identificamos la necesidad de hacer una revisión de la bibliografía sobre los Constructos previamente analizados (poder, conflicto, cooperación, dependencia, satisfacción), a fin de construir un marco teórico amplio que permita una visión integradora de los distintos planteamientos existentes y sirva de referencia para investigaciones futuras. En consecuencia, no hemos planteado como objetivos los siguientes:

- **OBJETIVO 1:** Desarrollar un marco teórico para el estudio de los determinantes estratégicos y su incidencia sobre el poder y conflicto, y que derivan en una mayor o menor satisfacción en los canales de servicios turísticos, describir las dimensiones de los canales de distribución, así como plantear las diferentes relaciones entre los copartícipes en la diada.

- **OBJETIVO 2:** Identificar los determinantes estratégicos de las dimensiones del poder y conflicto que ejercen los touroperadores sobre los hoteleros, y finalmente evaluar la asociación entre los determinantes estratégicos, el poder, conflicto y satisfacción, así como su incidencia actual y futura (percibida por los hoteleros) en los canales de servicios turísticos.

Para ello partimos de las siguientes hipótesis que trataremos de validar con los planteamientos y los instrumentos utilizados a lo largo de este trabajo:

<b><u>HIPÓTESIS</u></b>
<b>HIPÓTESIS 1:</b> Altos niveles de conflictos llevan a bajos niveles de cooperación
<b>HIPÓTESIS 2:</b> Altos niveles de dependencia significarán altos niveles de cooperación
<b>HIPÓTESIS 3:</b> Altos niveles de dependencia significarán bajos niveles de conflicto
<b>HIPÓTESIS 4:</b> Altos niveles de poder coercitivo implicarán una disminución de la cooperación
<b>HIPÓTESIS 5:</b> Altos niveles de poder no coercitivo significará un aumento de la cooperación
<b>HIPÓTESIS 6:</b> Altos niveles de poder coercitivo implicarán altos niveles de conflictos
<b>HIPÓTESIS 7:</b> Altos niveles de poder no coercitivo supone una disminución de los conflictos
<b>HIPÓTESIS 8:</b> Altos niveles de cooperación implican altos niveles de satisfacción
<b>HIPÓTESIS 9:</b> Altos niveles de conflicto implicarán bajos niveles de satisfacción

Para lograr los objetivos establecidos estructuramos el trabajo en dos partes bien diferenciadas, la primera está estructurada en tres capítulos que describen lo siguiente:

- **Capítulo I:** Define las teorías generales de nuestro estudio, teoría de recursos y capacidades y dependencia de recursos, con sus diferentes

planteamientos, con el fin de acercarnos al entorno, tanto interno como externo de la empresa hotelera.

- **Capítulo II:** Planteamos la necesidad de observar las relaciones en el canal de distribución de servicios turísticos por parte de las empresas hoteleras, por ello el análisis de los flujos en el canal, el intercambio en el turismo, así como las relaciones internas del mismo, son aspectos que hay que tener en cuenta para valorar la relevancia de las relaciones en el canal de distribución
- **Capítulo III:** Además de los planteamientos previos, realizamos un análisis pormenorizado de la literatura en el campo del poder y sus relaciones en el canal de distribución, que apoyase el estudio empírico posterior. Desde esta perspectiva, valoramos las contribuciones empíricas planteadas por otros autores, principales problemas metodológicos, así como los diferentes Constructos utilizados.

En la segunda parte de nuestro trabajo de investigación se justificará la utilización e integración de los instrumentos previamente analizados, que nos permitirá acercarnos al ámbito, tanto interno como externos, de la empresa hotelera en todas sus dimensiones, para detectar las fuentes de ventajas competitivas en las que basar su determinación estratégica. Desde esta lógica diseñamos tres capítulos de la siguiente forma:

- **Capítulo IV:** Proporciona el marco institucional que delimita y justifica nuestro análisis, aplicando para ello los planteamientos de los paradigmas de recursos y capacidades y dependencia de recursos al sector de la hotelería en la provincia de Santa Cruz de Tenerife con el fin de hacer una descripción de las características estructurales del mismo, partiendo de la información secundaria suministrada por los organismos competentes en materia turística, así como de la patronal del sector. Además, se va a utilizar,

como fuente de información primaria, encuestas hechas a los hoteleros de la provincia (Islas de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro), para acercarnos a su ámbito interno de forma que podamos plantear la dotación de recursos necesaria para alcanzar un determinado poder de negociación a la hora de comercializar su producto en el canal y así validar las hipótesis planteadas y con ello lograr los objetivos establecidos.

- **Capítulo V y VI:** Finalmente se concluye con el tratamiento estadístico de los datos y el análisis de los resultados obtenidos de la investigación, además de conclusiones encaminadas a la determinación estratégica del sector de la hotelería y comercialización de sus productos en el canal de distribución; para terminar proponiendo una serie de implicaciones tanto académicas como prácticas, que permitan convertir al sector en competitivo.

## **1. TEORÍAS GENERALES**

### **1.1 MODELO DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

En los últimos años se ha desarrollado una nueva teoría de la ventaja competitiva que se apoya en los recursos como unidad básica de análisis. Esta teoría contribuye a explicar la evidencia empírica sobre la importancia relativa de los distintos factores determinantes del beneficio, así como el comportamiento de los resultados empresariales a lo largo del tiempo, superando en este sentido algunas de las insuficiencias de los enfoques tradicionales de la economía industrial y de la dirección estratégica (Esteban Fernández, 1997).

La teoría de recursos y capacidades tiene sus orígenes en el trabajo de Penrose (1959), trabajo que encuentra su continuidad en un conjunto de artículos que vienen a conformar este nuevo enfoque (Wernerfelt, 1984, Teece, 1984, Lippman y Rumelt 1982, Barney, 1986a, 1986b y 1986c, Grant, 1991, Prahalad y Hamel, 1991, Hall, 1992, Jacobson, 1992 y Peteraf, 1993, entre otros).

Siguiendo la lógica del paradigma estructura-conducta-resultados, las primeras investigaciones empíricas en el campo de la economía industrial comparaban la rentabilidad media de distintos sectores, tratando de buscar diferencias reveladoras de la estructura del mercado (concentración de la oferta, y barreras de entrada, presencia de economías de escala y alcance, entre otras). Este planteamiento asume que las diferencias de resultados entre las empresas dentro de los sectores son pequeñas, y sin afinidad alguna con la estructura del mercado. Defendiendo el “Darvinismo Económico”, es decir, sólo sobrevivirán las empresas que mejor se

---

adapten a su entorno, las que se desvíen tenderán a la extinción (Jensen,1983).

Sin embargo, la evidencia empírica refleja la existencia de una importante dispersión de resultados dentro de los sectores industriales que nos viene a cuestionar la importancia que se les ha concedido a la industria como factor explicativo de la rentabilidad empresarial (Rumelt,1991).

Si seguimos analizando, los estudios sobre el comportamiento dinámico de los beneficios indican además que esa heterogeneidad de resultados tiende a persistir en el tiempo de modo que la empresas más rentables en un momento dado continúan manteniendo una elevada rentabilidad a largo plazo y és esta persistencia de los resultados extraordinarios la que también podrá explicarse a través de factores de naturaleza empresarial (Mueller,1990 y Espitia y Salas, 1989).

Dada la aparente ausencia de economías de escala significativas en los sectores industriales, este conjunto de evidencias tiene difícil explicación dentro del paradigma E-C-R. Por lo tanto se hace necesario un marco teórico que explique el origen, la persistencia y la significación económica de las diferencias de rentabilidad no atribuibles a factores sectoriales (Camisón, 1997), exigencia que compartimos con los enfoques tradicionales de la teoría de la ventaja competitiva. De acuerdo con el pensamiento estratégico tradicional, la competitividad de la empresa depende, en primer lugar, del grado en que ajustemos los recursos y la condiciones del entorno, y en segundo lugar de la fortalezas y debilidades del mismo (posición), en relación con la competencia (Andrews,1971).

Asimismo, hay que considerar que existe una situación de ventaja competitiva cuando una empresa posee una posición de mercado única y superior en términos de coste y diferenciación de sus productos (Porter, 1985). Del mismo modo, asume que una mayor competitividad se traduce automáticamente en mayores beneficios y apenas si presta atención al estudio de los factores que impiden la erosión de la ventaja competitiva alcanzada.

Tampoco tiene en cuenta que los beneficios de la ventaja, si los hubiese, pueden revertir, no en la organización en su conjunto, sino en alguno de los agentes sociales en donde nos movemos, y que los costes en que se ha incurrido para conseguir esta ventaja pueden disipar los beneficios potencialmente obtenibles (Fernández y Suárez, 1996).

Partiendo de estas consideraciones, la economía industrial se centró en el estudio de las imperfecciones de la competencia en el mercado de los productos, y es la teoría de los recursos la que empieza a dar importancia al estudio de las implicaciones competitivas de las imperfecciones del mercado de los recursos (Wernerfelt, 1984; Conner, 1991).

El análisis microeconómico estándar supone, en primer lugar que los recursos son perfectamente divisibles y homogéneos, y en segundo lugar que no existen imperfecciones que limiten su movilidad. Si aplicamos estos argumentos al marco de la teoría general del equilibrio, lo que se está consiguiendo es simplificar la realidad existente, enfocando un funcionamiento perfectamente competitivo de los mercados y, en suma, facilitar el análisis del papel de los precios en la asignación de los recursos

Si el objetivo a investigar cambia, los supuestos planteados anteriormente (homogeneidad y movilidad perfecta), pueden no ser los más correctos para analizar y evaluar las características esenciales de los fenómenos que pretendemos estudiar. En consecuencia, la características de heterogeneidad y movilidad imperfecta de ciertos recursos constituirán factores claves en las diferencias de competitividad y beneficios entre las empresas (Camisón, 1997).

El supuesto de la homogeneidad de los recursos supone negar la importancia económica y carácter discrecional de las diferencias entre las empresas. La teoría de los recursos asume, como factores básicos de heterogeneidad: Primero, que las empresas son fundamentalmente distintas en términos de los activos que poseen y de las capacidades que desarrollan a partir de la combinación de estos, y segundo que los recursos de cada empresa limitan la gama de estrategias producto-mercado que puede plantearse (Barney, 1991).

En sentido global, tanto Grant (1991) y Amit y Schoemaker (1993), definen los recursos como un conjunto de activos y capacidades controlados o poseídos por las empresas, es decir, los recursos son un conjunto de inputs o factores del proceso productivo que son convertidos en productos y servicios finales utilizando un amplio rango de activos y mecanismos como las nuevas tecnologías, los sistemas de comunicación para la gestión y los sistemas de incentivos (González, 1999). En consecuencia, los activos son algo que las empresas poseen y las capacidades algo que hacen a partir del empleo de estos activos (Aaker, 1989, Grant, 1991 y Fernández, 1993).

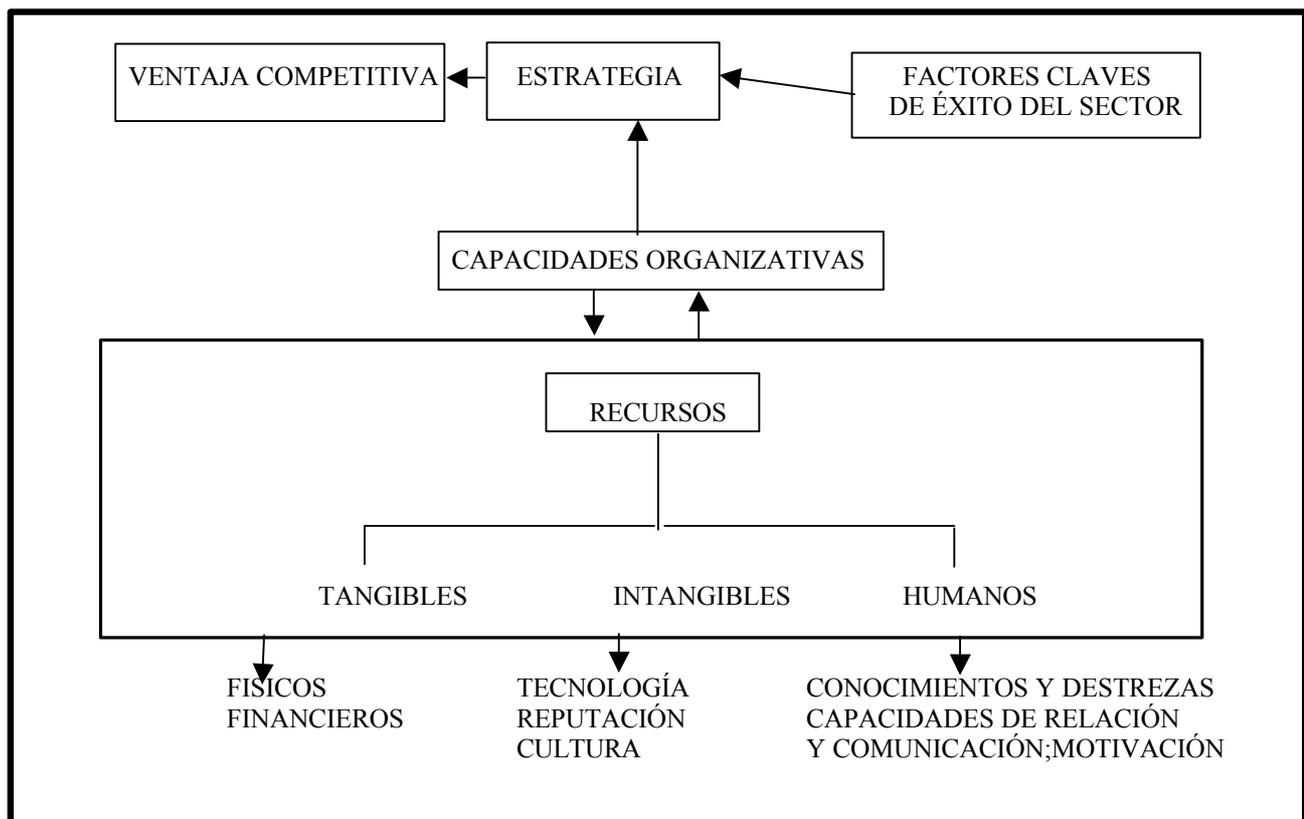
En este modelo, los recursos que cimentan la ventaja competitiva de la empresa se consideran relativamente inmóviles y como fortalezas que deben apoyarse y que deberían guiar la elección de la estrategia. En tal sentido, las empresas exitosas serán aquellas que posean recursos únicos y valiosos. Por lo tanto, la identificación de los recursos y sus características más relevantes desde el punto de vista estratégico, justifican su papel en la construcción de la ventaja competitiva (Arbelo,1997).

El análisis de los recursos se puede realizar a dos niveles de agregación (Grant et al,1996): La unidad básica de análisis son los recursos individuales de la empresa: bienes de equipo, destrezas de cada empleado, patentes, marcas,...etc. Pero para examinar cómo la empresa puede crear una ventaja competitiva debemos observar cómo los recursos trabajan juntos para crear capacidades.

Los recursos son considerados tangibles (instalaciones productivas, máquinas, herramientas, terrenos, capital financiero), mientras que otros poseen naturaleza intangible. Se incluirán aquí activos cuya propiedad está protegida legalmente (patentes, marcas, licencias, contratos), el capital humano y otros elementos inmateriales como el conocimiento tecnológico, la cultura empresarial y la reputación de la empresa. (Grant,1992). (ver figura 1)

De acuerdo con todo ello, no todas estas categorías las podemos considerar como relevantes, desde el punto de vista estratégico, sino que algunos factores de la empresa pueden hacer que en un momento dado la elección e implementación de la estrategia reduzca la eficiencia y eficacia (Barney, 1986b). Por tanto, sólo aquellas propiedades de estos recursos que nos permitan mejorar la eficiencia y eficacia los consideraremos recursos de la empresa (Wernerfelt,1984)

**FIGURA 1. Relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva**



Fuente: Grant et al (1996)

**TABLA 1. Recursos y características básicas**

RECURSO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	INDICADORES CLAVES
Recursos Financieros	La capacidad de endeudamiento de la empresa y su generación de financiación interna determinan su capacidad de inversión y su capacidad cíclica de adaptación	Ratio de endeudamiento Ratio: Cash- Flow neto /Activo fijo Calificación financiera (Rating)
Recursos Físicos	Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y del equipo. Localización y usos alternativos de terrenos y edificios. Reservas de materias primas que limitan las posibilidades de producción de la empresa y determinan su potencial de costes y su ventaja en calidad	Valor de reventa de los Activos. Antigüedad de los bienes de equipo. Escala de las plantas. Usos alternativos de los activos fijos.
Recursos Humanos	El entrenamiento y experiencia de los empleados determinan las destrezas disponibles para la empresa. La adaptación de los empleados establece la flexibilidad estratégica de la empresa. El compromiso y la lealtad de los empleados determina la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva.	Cualificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. Niveles retributivos respecto a la media de la industria.
Recursos Tecnológicos	Stock de tecnologías, incluyendo la tecnología en propiedad y la experiencia en su explicación (Know-how). Recursos para la innovación: medios para la investigación, personal científico y técnico	Empleados
Recurso de Reputación	Reputación entre los clientes mediante la propiedad de marcas, relaciones estables con los clientes, asociación que se establece entre los productos de la empresa y la calidad, fiabilidad...etc. Reputación de la compañía entre los proveedores de componentes, financiación, mano de obra, servicios auxiliares y otros inputs.	Reconocimiento de marca Sobrepeso respecto a las marcas competidoras. Porcentaje de repetición de compras Medidas objetivas de rendimiento de un producto Nivel y consistencia de los resultados de la compañía.

Fuente: Grant et al (1999)

A partir del empleo conjunto de los activos tangibles e intangibles que posee la empresa en combinación con su conocimiento tecnológico y organizativo, ésta despliega diversas capacidades operativas (aprovisionamiento, producción, distribución), innovadoras o directivas (Collins,1994).

Las capacidades están ligadas al capital humano, se apoyan sobre todo en los activos intangibles, particularmente en el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa, son capaces de gobernar la transformación de los insumos en productos o servicios finales, generan valor añadido y determinan la eficiencia y el grado de innovación de la entidad.

No sólo dependen de la base de activos de la empresa, sino también de su propia habilidad para combinarlos, integrarlos y movilizarlos a través de diversas rutinas organizativas (Grant,1991).

Gran parte de este conocimiento organizativo no se encuentra ni recopilado ni escrito. Se encuentra más bien distribuido a lo largo de toda la organización (entre sus miembros).

Las empresas desarrollan rutinas porque de este modo se economizan recursos dedicados a la toma de decisiones al tiempo que facilita la coordinación en un contexto caracterizado por la incertidumbre y la racionalidad limitada de los decisores. Numerosos problemas se presentan de forma repetitiva y requieren una solución muy parecida, por lo que, en lugar de resolverlos nuevamente en cada ocasión se pueden establecer rutinas específicas a tal efecto. Ello significa que las decisiones adoptadas, siguiendo el procedimiento rutinario, pueden no ser las

---

mejores que podrían haberse elegido si se hubiera sometido el problema en cuestión a un análisis más profundo, en lugar de tratarlo rutinariamente, pero sí serán satisfactorias.

Por otra parte, el comportamiento rutinario no significa comportamiento inflexible o pasivo. Una empresa puede poseer un amplio repertorio de rutinas operativas funcionalmente equivalentes, de entre las cuales selecciona una siguiendo procedimientos también rutinarios pero de orden superior. En este sentido, las rutinas se disponen en una organización de forma jerárquica, de modo que las rutinas de nivel superior gobiernan y ocasionalmente modifican las rutinas de nivel inferior (Nelson y Winter, 1982; Rumelt, 1995). Además, las empresas modifican sus rutinas a fin de mejorarlas y adaptarlas a las circunstancias cambiantes del entorno, siguiendo pautas marcadas por sus propias rutinas dinámicas de aprendizaje y cambio. En este sentido, las rutinas no sólo constituyen la memoria de la empresa, también contienen elementos de mutación endógena, pautas sobre cómo progresar y cambiar (Fernández, 1995).

Parte del conocimiento organizativo de una empresa y que define de manera elemental y “dada por supuesta” la imagen que tiene la empresa de si misma y de su entorno (Schein, 1988), es la cultura. Los elementos claves de la cultura son: la estandarización observada en la conducta de los empleados cuando interactúan (lenguaje empleado o rituales de respeto y menoscabo): las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo: los valores dominantes adoptados por una empresa (calidad o innovación): la filosofía que guía a la empresa respecto a sus empleados y además las reglas de juego para moverse por la empresa y el sentimiento transmitido o el clima creado en la empresa a través de, por ejemplo, la interacción de sus miembros (Schein, 1988).

La cultura empresarial y las rutinas organizativas facilitan la toma de decisiones, la coordinación y la rápida inserción de un nuevo miembro en la organización. Se diferencian, en que, mientras el concepto de rutina hace referencia a un patrón de actuación o a una norma de decisión, la cultura se configura a partir de un conjunto de principios y valores, relativamente simples y comunes a todos los miembros de la empresa, que proporcionan guías para la toma de decisiones y ayudan a seleccionar del repertorio de rutinas conocidas y factibles las más apropiadas de acuerdo con dichos principios y valores.

La heterogeneidad de recursos dentro de una misma industria se explica en el contexto de ésta por la escasez de los recursos superiores, que son aquellos que benefician única, o al menos principalmente, a la empresa que los posee. Tienen su origen en una característica de la que carecen otras empresas y pueden mantenerse a lo largo del tiempo (Kay, 1993). Un recurso ampliamente disponible en el mercado llegará a ser un requisito para competir pero no una fuente de ventaja competitiva (Hamel y Prahalad, 1995).

La empresa no trata de controlar los recursos necesarios para llevar a cabo todas las actividades implicadas en la cadena de valor del producto, sino que se especializa en aquellas actividades que el consumidor considera valiosas a largo plazo y en las que, dados sus activos y capacidades, posee alguna ventaja competitiva y son las llamadas competencias distintivas (Selznick, 1957).

Las actividades que apenas añaden valor al producto y que los clientes no valoran pueden sub-contratarse en el exterior (out-sourcing). De este modo, la empresa no necesita fabricar algunos componentes que configuran los productos que comercializa en los diferentes mercados.

Los recursos intangibles contribuyen de forma decisiva a la creación de la heterogeneidad entre las empresas. La lealtad de los clientes, los conocimientos, y destrezas del personal específico a las actividades de la empresa, la organización de su actividad productiva o su credibilidad en las relaciones mercantiles, laborales y financieras, son ejemplos de recursos, que pese a tener un valor económico real y práctico, no son susceptibles de ser adquiridos en el mercado. Estos recursos sólo pueden crearse en la empresa, fundamentalmente porque muchos de ellos son efectos externos derivados de sus actividades (Arrow, 1974).

Su formación requiere un período de tiempo sustancial, que no puede comprimirse sin incurrir en costes elevados, y está muy vinculada a la propia trayectoria histórica de la empresa. En este sentido, su carácter, idiosincrásico les convierte en un importante factor de diferenciación entre las empresas.

En muchos casos, las competencias distintivas de la empresa se han desarrollado internamente de forma lenta y reflejan su historia única. Si la dotación de recursos en que se basan estas competencias es fija o cuasi-fija con respecto a la demanda de sus servicios productivos, su oferta no puede expandirse con rapidez para atender una parte mayor de la demanda o para absorber sus aumentos, con independencia de lo alto que sea el precio de mercado de los productos que requieren su empleo. Por otra parte, un precio suficientemente alto hace rentable la explotación de recursos inferiores en términos competitivos (con un coste marginal superior). Esta coexistencia de recursos heterogéneos crea rentas diferenciales en favor de las empresas que poseen recursos valiosos y superiores, y son las llamadas rentas “ricardianas” (Peteraf, 1993).

De este modo, los mayores beneficios obtenidos por las empresas más competitivas no son necesariamente fruto de una restricción deliberada de la producción, sino que se pueden explicar como rentas económicas derivadas de la escasez relativa de los recursos superiores en los que se apoya su ventaja. Así, la empresa puede estar utilizando el recurso escaso en su totalidad y encontrarse en una situación en la cual el ingreso marginal sea superior al coste marginal, sin poder incrementar la producción dada la limitada disponibilidad del recurso. En tal caso, la empresa no tiene incentivos para restringir la producción y todos los beneficios obtenidos pueden considerarse como rentas “ricardianas”.

Alternativamente, la cantidad disponible del recurso escaso podría ser lo suficientemente elevada como para permitir una producción superior al nivel que maximiza el beneficio. En tal caso, la empresa restringe tanto la producción como la propia disponibilidad del recurso a fin de obtener rentas de monopolio (Winter, 1995).

La condición de heterogeneidad de recursos permite explicar la variabilidad de resultados dentro de las industrias al suponer que las empresas más rentables poseen recursos superiores y valiosos que les hacen ser más competitivas. La persistencia de las diferencias de resultados intrasectoriales depende de que se mantenga la heterogeneidad de recursos que las origina. Por ello, el enfoque de equilibrio de la teoría de los recursos presta especial atención al estudio de los factores que explican la persistencia de la heterogeneidad a pesar de la acción de las fuerzas competitivas, factores que pasamos a analizar seguidamente.

Un elemento de estudio que nos puede ayudar en la profundización de los recursos es su duración.

La persistencia de la heterogeneidad depende de la duración de los recursos superiores y valiosos (Grant,1991). Si se deprecian rápidamente, las rentas que generan se disiparán en poco tiempo. Para sostener su ventaja competitiva la empresa tiene que reponer y, si es necesario, aumentar el nivel actual de su stock de recursos. A tal efecto, debe configurarse como un laboratorio de aprendizaje y establecer alianzas estratégicas para acceder a los activos y capacidades de los socios (Hammel y Prahalad,1995).

Se podría decir que las empresas que verdaderamente destacarán en el futuro serán aquellas que consigan el compromiso de su gente y desarrollen una capacidad de aprendizaje a todos los niveles de la organización, al tiempo que captan recursos, logrando la unión de un posible competidor para trabajar colectivamente en el establecimiento de un nuevo estándar, desarrollar una nueva tecnología o satisfacer una determinada norma legislativa.

La duración de los recursos al igual que las causas que explican su depreciación, varían considerablemente. Por ejemplo, los activos físicos se deprecian por el uso, mientras que algunas capacidades organizativas que constituyen recursos valioso, escasos y difíciles de imitar son vulnerables a la sustitución por otras capacidades nuevas (Collins,1994).

Una elevada duración de los recursos superiores no sólo significa que la ventaja competitiva que confieren puede mantenerse durante más tiempo, también envía una señal informativa de compromiso con el sector a la competencia. Cuanto menor sea el ratio de depreciación de los recursos, mayor es la credibilidad de la amenaza de una respuesta hostil ante cualquier intento de entrada en la industria, especialmente si se trata de recursos con un alto grado de especificidad. Por el

contrario, si la tasa de depreciación de los recursos es elevada, la credibilidad de la amenaza de una respuesta hostil disminuye porque los recursos van a perder valor con rapidez (Eaton y Lipsey, 1980).

No nos podemos olvidar de los límites “ex-post” a la competencia. Las diferencias de resultados generan incentivos para que las empresas menos rentables traten de imitar las estrategias competitivas de las más rentables. El supuesto de movilidad perfecta de los recursos implica que esta imitación tiene un coste nulo. Existen, no obstante, diversos factores o límites “ex-post” a la competencia que retrasan, encarecen o impiden a los competidores ya establecidos en el mercado o a los rivales potenciales imitar o superar la posición competitiva de las empresas más rentables. Son los llamados mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1984). Estos mecanismos son equivalentes desde un punto de vista funcional a las barreras a la movilidad entre grupos estratégicos (Caves y Porter, 1977) y a las barreras de entrada a la industria (Bain, 1956). Se trata de barreras a la imitación de la ventaja competitiva de una empresa cuya superación supone para los imitadores un coste lo suficientemente elevado como para disipar por completo las rentas potencialmente sostenibles en tal intento. Por otra parte, estos mecanismos de aislamiento no sólo protegen los recursos de la imitación, también dificultan su réplica interna, lo que supone una restricción al crecimiento empresarial (Kogut y Zander, 1995).

Los mecanismos de aislamiento están ligados a los dos problemas básicos que plantea todo intento de imitación (Grant, 1991). El primero es un problema de información sobre la naturaleza de la ventaja competitiva que se trata de imitar y en segundo lugar es: en qué consiste y sobre qué recursos se asienta dicha ventaja competitiva.

La respuesta a estas cuestiones depende de la transparencia y del grado de ambigüedad causal sobre la propia ventaja competitiva. Cuanto más opaca sea,

más difícil será identificarla e imitarla. Una manera eficaz de no hacer visible la ventaja competitiva es ocultar las rentas que proporciona, por ejemplo consolidando los balances de los diversos negocios para evitar que los rivales puedan diferenciar los negocios rentables de los que no lo son. El segundo problema se refiere a la adquisición de los recursos necesarios para replicarla, aquéllos que sustentan la ventaja competitiva de los rivales o cualesquiera otros que puedan servir como sustitutivos de éstos. En este sentido, la persistencia de la ventaja competitiva, además de una cierta opacidad, requiere adicionalmente: A) que dichos recursos no estén disponibles en el mercado, y/o B) que su acumulación interna sea lo suficientemente lenta, costosa e incierta como para desalentar el intento de imitación.

Existe ambigüedad causal cuando es difícil explicar cuál o cuáles son las causas de la ventaja competitiva de una empresa (Lippman y Rumelt,1982; Reed y DeFilipi,1990). Hay dos fuentes básicas de ambigüedad causal: a) el conocimiento tácito en que se basan determinados activos y capacidades de la empresa, y b) la complementariedad de los recursos y sus nexos causales.

Cuando los recursos de la empresa se sustentan sobre conocimiento explícito, articulado y codificado mediante algún lenguaje o incorporado en las propias máquinas, en los componentes principales de los productos, en los materiales de los que está hecho el producto o se encuentra en la mente de las personas, la ventaja competitiva alcanzada puede ser fácilmente accesible por ingeniería inversa, espionaje industrial o cooptación (Hadaracco,1991).

La protección del conocimiento explícito creado por la empresa depende del grado de desarrollo del sistema de derechos de propiedad industrial que, por otra parte, también facilitan el intercambio de dicho conocimiento, al reconocer a la empresa el derecho de propiedad sobre el mismo (Fernández,1996).

Cuando los recursos superiores se basan en conocimiento tácito (Polanyi,1967), alimentado con años de esfuerzo e insertado en complejas rutinas organizativas y en la cultura de la empresa, conocimiento que se hace patente en las relaciones del individuo con un determinado entramado social y con ciertas tareas, herramientas y tecnologías, se establecen barreras para acceder a su comprensión y aprendizaje, que dificultan su transferencia y disminuyen la probabilidad de que los competidores imiten la ventaja competitiva (Von Hippel,1988).

La ambigüedad causal no sólo depende de la naturaleza del conocimiento en que se basan los recursos y sobre el que se sustenta la ventaja competitiva, también depende de la complementariedad de los recursos y de los nexos causales que los vinculan. La empresa debe complementar los recursos de un tipo con los de otro para crear un valor de orden superior, es decir, necesita combinar diferentes tipos de recursos, con objeto de multiplicar el valor de cada uno. Así como buscar un equilibrio de los mismos disponiendo de una capacidad efectiva que permita desarrollar, fabricar y distribuir los productos a ser posible en los mercados internacionales (Hamel y Prahalad,1995).

Precisamente, las primeras empresas en desarrollar una estructura de aprovisionamiento, producción y distribución apropiada para explotar las economías de escala y alcance asociadas a las nuevas tecnologías aparecidas a fines del siglo XIX en las industrias intensivas en capital adquirieron una ventaja competitiva que les permitió mantenerse como líderes durante décadas. El factor clave de su éxito no fue en muchos casos ni la invención de las nuevas tecnologías ni la comercialización inicial de un nuevo producto, sino la realización de las inversiones necesarias en recursos complementarios de aprovisionamiento y distribución para garantizar un flujo continuo de producción y prestar los servicios post-venta especializados que requería la difusión de los nuevos productos (Chandler,1990).

Como explica Teece (1986), la disponibilidad de los recursos complementarios necesarios para explotar una innovación, constituye un factor determinante de la distribución de los beneficios que genera cuando el nuevo conocimiento tecnológico puede emigrar con rapidez hacia la competencia.

Atendiendo a la complementariedad de los recursos, las relaciones que se establecen entre ellos pueden ser de tres clases (Black y Boal,1994): Las relaciones de compensación (el aumento en el nivel de un recurso compensa los efectos de la reducción en el nivel de otro), relaciones de anulación (el aumento en el nivel de un recurso reduce los efectos del aumento en el nivel de otro) y las relaciones de co-especialización (el aumento en el nivel de un recurso potencia el efecto conjunto de su utilización con otros). Para igualar la posición y el poder de mercado del rival, el imitador debe poseer su misma combinación de recursos. La introducción de elementos aislados de la estrategia o estructura organizativa del rival puede afectarle negativamente. El imitador debe conocer igualmente los nexos causales que vinculan los recursos y cuanto más numerosos, intrincados, complejos y tácitos, sean éstos, mayor será la dificultad que entraña su descubrimiento.

Consecuentemente, la ambigüedad causal depende de la naturaleza del conocimiento en que se basan los recursos y de su complementariedad, y se incrementa cuando existen complejos nexos causales entre éstos y entre la estrategia, la cultura, organizativa y las condiciones del entorno de la empresa. La ambigüedad causal no sólo impide la imitación externa, también explica por qué algunas empresas encuentran grandes dificultades para identificar las causas de sus elevados beneficios (Demsetz,1973) o replicar sus plantas de producción más eficientes (Teece,1985).

El concepto de movilidad perfecta presupone la existencia de un mercado en el que se puede adquirir la propiedad a el derecho a recibir los servicios productivos de los recursos necesarios para implementar cualquier estrategia (Barney,1986). Si tal mercado existe, las ventajas competitivas relativamente transparentes tendrían una vida muy corta, ya que serían rápidamente imitadas por la competencia al adquirir en el mercado los recursos en que éstas se apoyan. Por otra parte, si los recursos necesarios para replicar la ventaja competitiva se encuentran en un mercado que satisface unas condiciones mínimas de eficiencia informativa, las empresas que quieran adquirir la propiedad o los servicios de los recursos más valiosos y escasos tendrán que pagar un elevado precio por ellos, disipándose de esta forma las rentas potencialmente obtenibles (Barney,1986).

La ventaja competitiva sostenible se deriva de recursos específicos que posee la empresa, que permiten el logro de sinergias y que se han desarrollado lentamente mediante el aprendizaje colectivo y el intercambio de información entre las personas y la empresa, y para los que no resulta posible acelerar su desarrollo duplicando las inversiones. Muchos de ellos provocan situaciones externas positivas que tienen un valor económico real y práctico, aunque no son susceptibles de intercambio en un mercado abierto (Arrow,1974).

La inmovilidad de los recursos puede ser de tipo geográfico, lo que ocurre no sólo cuando el recurso superior es una fuente de materia prima única, sino también cuando la ventaja de la empresa radica en su localización en una zona donde se producen intercambios fluidos de conocimientos y trabajadores especializados altamente cualificados, como un parque tecnológico, por ejemplo.

La movilidad puede estar limitada igualmente por la especificidad del recurso a su empleo actual. Cuando un recurso genera más valor en la empresa que lo ha creado y explotado por primera vez que en otros empleos alternativos permanece ligado a ella. En tal caso, se dice que el recurso es específico a la empresa, ya que el precio que otro propietario estaría dispuesto a pagar no compensaría el valor que genera en su empleo actual. Este tipo de recursos genera las llamadas rentas “paretianas” o cuasi -renta apropiables (Klein et al,1978), (por la diferencia entre el valor del recurso para su actual empleado y para el siguiente usuario que le confiere mayor valor). Son rentas apropiables porque el empleador no necesita pagarlas para retener el recurso en su empleo actual.

La movilidad de los recursos también se reduce por los elevados costes de transacción asociados a su intercambio en el mercado. Algunos recursos separables del resto del negocio, sobre los que existe una propiedad claramente definida, son susceptibles de ser transferidos por cualquiera de los medios reconocidos por el derecho.

En determinados casos (intercambio de tecnología, por ejemplo) este tipo de transacciones se produce en condiciones de información imperfecta, lo que plantea al que lo adquiere serios problemas de valoración, relativos a la fijación del precio a pagar por el recurso (Chi,1994). Al ser los recursos heterogéneos y trabajar juntos, en equipos, resulta difícil observar sus productividades individuales y valorarlos adecuadamente (Grant,1996).

En otros casos, a diferencia del comprador, el vendedor sabe exactamente las características de lo que quiere vender y puede tratar de exagerar su verdadero valor. Consciente de esta distribución de información, el tratante será cauteloso en

las negociaciones y ofrecerá un precio próximo a la banda inferior de posibles valores del recurso. Si el precio ofrecido está por encima del valor que el propietario le atribuye es probable que el intercambio se haga efectivo (si es inferior no habrá compromiso). Es más, a ese precio sólo llegan al mercado recursos inferiores, produciéndose de esta forma un fenómeno de selección adversa: al descontar los compradores el riesgo de su compra ofreciendo un precio bajo, limitan el mercado a los recursos menos competitivos. Por otra parte, una vez que los recursos adquiridos se encuentran en su nuevo empleo la productividad que habían demostrado con anterioridad puede verse disminuida al romperse su relación de co-especialización con otros recursos del vendedor.

El intercambio de conocimiento puede requerir complejos patrones de interacción entre las empresas en forma de alianzas estratégicas (acuerdos de cooperación o vínculos de conocimiento) que facilitan su aprendizaje en el curso de un período temporal más o menos dilatado (Badaracco, 1991).

El mantenimiento de alianzas estables tiene una doble incidencia desde el punto de vista de la movilidad del conocimiento. Asimismo, la estabilidad favorece la creación y el intercambio de conocimiento dentro de la propia alianza. Igualmente, limita la difusión de conocimiento transferidos o generados en alianza hacia otros competidores al impedir a los socios cooperar con empresas que no formen parte del acuerdo.

La estabilidad de la alianza viene condicionada por el grado de aceptación de la misma por otros miembros o partes de las organizaciones cooperantes y por su propia complejidad organizativa. También se ve condicionada por el status, movilidad y valía de los directivos de las empresas asociadas implicados en el acuerdo. La movilidad de los directivos y la búsqueda de objetivos a corto plazo pueden provocar la ruptura de las alianzas. Saben que pronto se encontrarán en

otra empresa u otro puesto y que no es probable que se les exijan responsabilidades por las consecuencias de sus decisiones en los puestos anteriores (Axelrod, 1986). Seguidamente, romperán la alianza si ello beneficia sus expectativas personales.

La estabilidad de la alianza se logra fomentando la confianza entre las partes, más que haciendo hincapié en los aspectos formales y legales de la misma. La confianza da lugar a una comunicación fluida que puede incluir temas personales o de carácter social, lo que acrecienta aún más la interdependencia entre los socios, reforzando la confianza y afianzando las relaciones a largo plazo.

Para lograr este clima de confianza, durante el proceso de creación del acuerdo se debe centrar la atención no en las cuestiones contractuales o relacionadas con el capital, sino en la calidad de las personas que desarrollan directamente los acuerdos entre sus respectivas organizaciones. Además, el éxito requiere frecuentes reuniones creadoras de relaciones, por lo menos a tres niveles organizativos: alta dirección, personal asesor y directores ejecutivos (Ohmae, 1989). La Confianza debe estar basada en una reciprocidad que se concreta en una justicia distributiva (Axelrod, 1986). Tan pronto como uno u otro socio empieza a sentir que la situación es injusta o desigual, la cooperación desaparece (Ohmae, 1989). La reciprocidad se consigue de una manera eficaz si los socios son de igual tamaño, tienen recursos complementarios y objetivos comunes (Hamel et al, 1989).

Dos hechos afianzan la estabilidad de las alianzas: la existencia de un patrocinador y un buen liderazgo institucional. Resulta positivo que cada socio cuente al menos con un padrino o patrocinador interno, responsable de la alianza durante un largo período de tiempo, firmemente convencido de que la cooperación es ventajosa para su empresa (Ohmae, 1989). De igual forma, un buen liderazgo institucional durante la

creación de la alianza consigue fijar el propósito común y la confianza entre las partes. Este liderazgo dependerá del tipo de cooperación acordado. Por ejemplo, una alianza para crear una oferta turística atractiva debe contar con un líder carismático que podría ser un touroperador o agencia de viaje mayorista relevante con suficiente prestigio entre los miembros del canal de distribución que van a trabajar bajo su supervisión. En otras circunstancias, el líder podría ser una persona capaz de consensuar opiniones disergentes o de integrar culturas diferentes.

Existen diversos problemas de oportunismo que ponen a prueba la estabilidad de la alianza. En principio, algunos aspectos del acuerdo no dependen de eventos futuros inciertos y es posible especificar contractualmente las obligaciones y derechos respectivos de los socios. Incluso aunque se alcance un acuerdo claro y completo, los compromisos asumidos pueden ser vulnerados. La tentación del incumplimiento surge de las ganancias que se derivan del fraude y de la ausencia de penalizaciones por el incumplimiento (Chi, 1994).

Otros aspectos del acuerdo no se pactan ex-ante, por la incertidumbre sobre la evolución del entorno, por la propia racionalidad limitada de los socios (sólo conocen parte de la información relacionada con los hechos) y por el deseo de mantener una cierta flexibilidad en la relación que permita una adaptación continua a los cambios y circunstancias imposibles de preveer al inicio del acuerdo. La coordinación de estos asuntos requiere una toma frecuente de decisiones a través de posteriores negociaciones que pueden ser relativamente costosas a causa de las desigualdades en las expectativas y condiciones de información entre las partes. Existe además el riesgo de que se produzcan comportamientos oportunistas por parte de los socios.

La amenaza de retirar la cooperación en el futuro o el riesgo de que la ruptura de la alianza intensifique la competencia en los mercados de productos pueden ser argumentos suficientes para disuadir el oportunismo. El valor de la experiencia y

---

reputación adquiridas por las empresas en anteriores acuerdos de cooperación pueden constituir una garantía de su disposición a cooperar.

Un historial de comportamientos oportunistas en anteriores acuerdos de cooperación genera una reputación negativa que reduce el valor de la empresa como posible socio en futuros acuerdos de cooperación. Los socios potenciales le recriminarán, basándose en su propia memoria social (Ouchi,1986), su falta de flexibilidad y su comportamiento irracionalmente egoísta en el pasado, negándose a negociar un acuerdo de cooperación (Axelrod,1986). De este modo, la estabilidad de la alianza se reafirma cuando se cumplen tres condiciones: el socio es identificable en el mercado, su rentabilidad a largo plazo depende de la realización de nuevas alianzas y los socios potenciales están en posición de aprender que este socio no es de fiar, sin incurrir en un coste elevado.

Cuando los recursos de las empresas más competitivas no están disponibles en el mercado, los imitadores pueden tratar de replicarlos por sí mismos. La persistencia de la heterogeneidad de recursos depende entonces de las características del proceso de acumulación que hace incierta, lenta o costosa la réplica de los recursos superiores. Imitar un recurso supone replicar el proceso a través del cual se acumula. La ambigüedad causal sobre el proceso a seguir para acumular el nivel de recursos que se trata de imitar constituye en este sentido una primera barrera a la réplica interna de los recursos. Por otra parte, aunque sé conociese el proceso a seguir, la dinámica stock-flujo puede conceder ciertas ventajas a las empresas que los han acumulado en primer lugar.

De acuerdo con Dierickx y Cool (1989), en el análisis de la persistencia de la ventaja competitiva es importante diferenciar entre el fondo de recursos y el flujo de inversión bruta mediante el cual se mantiene y aumentan esos niveles. Un flujo tiene una dimensión temporal (inversión anual en compras, en logística o en formación de

subordinados, por ejemplo) y puede ajustarse con relativa rapidez; pero un stock de capital no.

Su acumulación puede requerir dilatados períodos de tiempo de modo que a corto plazo, su oferta puede considerarse fija o cuasi-fija. La distinción entre flujos y fondos es importante porque la posición competitiva de una empresa no depende de su flujo de inversiones en un momento dado, sino del fondo de recursos acumulado y disponible en ese momento. Para duplicar la ventaja competitiva de un rival, el imitador debe replicar los niveles de recursos sobre el que se sustenta dicha ventaja. Si éste comprime en el tiempo el proceso de formación de este stock, puede aumentar de forma notable su coste de acumulación a causa de las llamadas *deseconomías de compresión del tiempo* (Dierickx y Cool, 1989). Es el caso de las inversiones en I+D donde la presencia de *deseconomías de descompresión* supone que mantener un determinado ratio de inversiones en I+D a lo largo tiempo, produce un mayor incremento en niveles de conocimiento tecnológico que duplica dicho ratio durante la mitad de tiempo. En la existencia de estas *deseconomías* radica una de las ventajas del poseedor actual de los recursos superiores. El imitador no puede almacenarlos rápidamente sin incurrir en mayores costes.

Otra característica relevante de la dinámica stock-flujo son las llamadas *eficiencias de masa* (Dierickx y Cool, 1989). Esta propiedad indica que el nivel inicial del stock de un recurso influye de forma significativa sobre el tiempo y coste requeridos para aumentar su tamaño. Supone que aumentar en una unidad adicional el tamaño del stock actual de un recurso requiere tanto menos tiempo y coste cuanto mayor sea el nivel de partida. Penrose (1962), hacía referencia a este fenómeno en el caso de los recursos directivos.

La masa actual de recursos directivos condiciona la cantidad de nuevo personal directivo que se puede formar para prestar sus servicios en un corto período de

tiempo manteniendo las actividades actuales de la empresa a un ritmo normal. Cuando las eficiencias de masa son importantes, se puede incrementar el tamaño del stock de recursos en un tiempo y a un coste menor del que el imitador necesitaría para acumular un stock equivalente, suponiendo que éste parte de un nivel inferior.

Aunque la réplica de los recursos más valiosos sea factible y poco costosa, por su condición de seguidor, el imitador puede enfrentarse a una serie de desventajas difíciles de superar, que hacen que esta copia no resulte rentable. La empresa que consolida una ventaja competitiva a través de la creación de nuevos recursos o nuevas combinaciones de los recursos existentes adquiere las ventajas de mover primero propias del innovador (Lieberman y Montgomery,1988; Kerin et al,1992). Puede beneficiarse de la posición de monopolio temporal que confiere la titularidad de la patente. Además, a través de las patentes una empresa puede controlar y restringir el uso de una determinada tecnología y hasta condicionar su evolución futura al influir sobre el estándar que finalmente se impondrá en el sector. Ello le permite beneficiarse de los efectos del aprendizaje y de los efectos de red asociados a la definición de ese estándar. Los efectos del aprendizaje están asociados a importantes reducciones en los costes generadas por la duplicación de la producción acumulada que otorgan una ventaja sobre los seguidores. Los efectos de red pueden producirse desde la perspectiva de la oferta o surgir cuando se producen externalidades entre los usuarios, al proporcionar el producto un beneficio al cliente que aumenta directamente con el número de clientes que ya han adquirido el producto (Grant,1996).

La lealtad del cliente se ve reforzada de este modo por los elevados costes en los que debe incurrir al cambiar de un estándar a otro, costes de cambio ligados fundamentalmente a las inversiones y al know-how específico al estándar actual (Wernerfelt,1985).

Situarse primero en el mercado también puede influir favorablemente sobre la formación de las percepciones del consumidor acerca de los atributos ideales del producto y sobre la creación de una amplia base de clientes leales. Anticipándose en la creación de una reputación e imagen de calidad, el innovador puede disponer de una importante ventaja de mover primero frente a posteriores imitadores. Sólo tiene que dirigir su esfuerzo de marketing a mantener su base de clientes. Por su parte, el imitador debe dedicar más recursos y hacer publicidad más sorprendente y creativa para aumentar su notoriedad y arrebatarse clientes (Lieberman y Montgomery,1988). La ventaja del “first-move”, radica entonces en que el coste adicional en que debe incurrir la empresa innovadora para mantener a uno de sus clientes es inferior al coste en que debe incurrir el imitador para arrebatárselo, especialmente si se trata de bienes de experiencia (Comanor y Wilson,1979;Nelson,1980;Carpenter y Nakamoto,1989). De hecho, cuando los clientes tienen información imperfecta sobre la calidad del producto tienden a ser leales a la primera marca (Kerin et al,1992).

Además de anomalías en los costes de marketing, el imitador también soporta costes superiores en el abastecimiento de determinados factores o en la distribución de los productos. La empresa innovadora puede beneficiarse de un acceso privilegiado a ciertos recursos (escasos en determinados momentos) mediante contrato de suministro en exclusiva a largo plazo. De igual forma, cuando los canales de distribución tienen una capacidad limitada los distribuidores prefieren dedicar más recursos a la venta de las marcas ya conocidas y con mayor probabilidad de compra (especialmente porque los clientes se muestran leales a estas marcas). Para acceder a los canales de distribución el imitador debe aceptar entonces condiciones de intercambio ventajosas para los propios distribuidores, incurriendo en costes de distribución superiores a los del competidor que trata de imitar.

El orden de entrada en el sector y la cuota de mercado están relacionados del tal forma que los innovadores logran una mayor cuota de mercado que los posteriores entrantes (Kerin et al,1992).

La ventaja de “first-move” surge entonces cuando existen importantes economías de escala y efectos experiencia en la explotación de los recursos. Cuanto mayor sea el desfase temporal que media desde que una empresa adquiere una ventaja competitiva hasta que otra trata de imitarla, mayor es la cantidad de tiempo de que dispone la primera para profundizar en su ventaja en costes ampliando su volumen de producción.

La ventaja en costes es particularmente importante como barrera a la imitación cuando no hay cabida en el mercado más que para un número reducido de empresas de tamaño eficiente y el primero en entrar se ha asegurado una cuota de mercado elevada. Adicionalmente, la ventaja se ve substancialmente reforzada cuando se combina con un importante compromiso en forma de cuantiosas inversiones en activos y capacidades específicos, irrecuperables en caso de abandonar esa posición de mercado (Ghemawat,1991).

Naturalmente no todo son ventajas para el innovador que crea una nueva combinación de recursos. En primer lugar, para adquirir las ventajas de mover primero deberán soportar diversos costes que pueden reducir sus beneficios. La competencia por la patente y las deseconomías de gestión del tiempo asociadas a la creación de nueva tecnología puede generar una sobre-inversión en I+D. Para beneficiarse de los efectos aprendizaje debe asumirse el coste de ceder licencias y difundir la innovación o bien el coste de la reducción en precios necesaria para conseguir una cuota de mercado suficiente. También cabe resaltar el coste de

---

enseñanza hacia el consumidor y la capacidad para afrontar bajas series de fabricación.

El imitador aprende del innovador, evitando cometer los mismos errores, tanto tecnológicos como de mercado. El imitador hace frente a una menor incertidumbre, ya que la demanda del mercado es conocida y predecible. La vulnerabilidad del innovador también se relaciona con la inercia que desarrolla, por diferentes motivos, impidiéndole aprovechar las ventajas de mover primero. Puede retrasar la introducción de una nueva tecnología para no destruir sus productos actuales o bien para evitar la pérdida de las inversiones específicas a sus anteriores capacidades tecnológicas. Puede verse afectado por problemas de inflexibilidad organizativa: la aplicación de la nueva tecnología requiere cambios importantes en las pautas organizativas, en la cultura empresarial o en la estructura de poder de la empresa que generan rechazos y conflictos retrasando o impidiendo la introducción de la innovación (Monforte, 1995).

La posesión de recursos escasos, valiosos y difíciles de imitar no implica que la ventaja que éstos confieren, se traduzca de inmediato en rentas económicas. Si la oferta de dichos recursos es fija, la competencia ex-ante por su control puede incrementar el coste de adquisición, disipando parte de las rentas potencialmente obtenibles a partir de su explotación. En otros casos, el recurso no existirá de forma natural en el mercado sino que debe crearse. En tal caso la competencia en la creación de este recurso puede generar unos costes excesivos que acaban disipando las rentas obtenibles.

El control sobre un recurso escaso valioso se traduce en rentas económicas solo si los competidores no han sabido reconocer ex-ante el valor de ese recurso o no pueden explotarlo de forma tan rentable por carecer de los recursos complementarios necesarios (Grant, 1991; Peteraf, 1993).

La distribución del capital generado por los recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar depende básicamente del poder de negociación de sus propietarios. Dicho poder de negociación disminuye cuando la productividad del recurso no se puede identificar por separado del resto y/o cuando el recurso no va a ser igualmente productivo en otro empleo. En ambos casos, la movilidad imperfecta del recurso genera cuasi-rentas por la diferencia entre el valor del mismo para su empleador actual y para el segundo empleador que más lo valora. El reparto de estas cuasi-rentas es, en principio, indeterminado. Peteraf (1993) argumenta que las rentas van a ser compartidas por el propietario del recurso y la empresa que lo emplea, y ello por varias razones.

En primer lugar, la empresa no puede sustituir un recurso especializado por uno de tipo genérico sin coste. En segundo lugar, sostener un comportamiento oportunista encarecerá sus costes de contratación en el futuro. Por otra parte, al compartir las cuasi-rentas generadas por los recursos idiosincrásicos incentiva a sus propietarios para invertir en su creación o reposición. De este modo, la distribución de parte de las cuasi-rentas crea un sistema de pagos de eficiencia que induce una mayor productividad del recurso ante el temor de perderlas si se rompiera su relación con la empresa.

Pese a las modificaciones introducidas en los supuestos del modelo neoclásico relativos a los recursos, la teoría de la ventaja competitiva expuesta es perfectamente consistente con las condiciones de optimización y equilibrio típicas del mismo y no supone en este sentido una ruptura importante (Lawless,1992;Schulze,1994; Foss et al,1995; Camisón,1997).

El desarrollo teórico que hemos realizado identifica aquellas condiciones bajo las cuales es posible crear y sostener capitales económicos en condiciones de equilibrio competitivo. La heterogeneidad de recursos constituye el principal factor explicativo de las diferencias de resultados entre las empresas, razón por la cual la teoría presta especial atención al estudio de los factores que explican la persistencia de tal heterogeneidad. No entra sin embargo en el análisis de las causas que la explican, ni tampoco en el estudio de su posible función económica, aspectos que se hacen más evidentes en un contexto dinámico, donde la heterogeneidad de recursos aparece como un elemento semejante al desarrollo de la actividad económica, desempeñando un papel clave en la evolución de la tecnología y de las formas organizativas.

El enfoque dinámico de la ventaja competitiva aborda el estudio de estas cuestiones y encuentra sus raíces teóricas en la escuela de Chicago y más fundamentalmente, en la escuela austríaca en general y en los trabajos de Schumpeter, en particular (ver Hill y Deeds, 1996). El paradigma estructura-conducta-resultados (E-C-R) de la economía industrial sostiene que la naturaleza de la competencia en un sector depende de su estructura de mercado. Así, Porter (1980) explica como el atractivo del sector varía dependiendo de la forma en que se conjugan las cinco fuerzas competitivas o determinantes estructurales de su rentabilidad potencial. Por su parte, la escuela de Chicago cuestiona que la estructura de la industria determine la rentabilidad de las empresas. Stigler (1968) y Demsetz (1973) sostienen que la estructura de mercado existente en un momento dado no es la causa sino más bien la consecuencia de las diferencias de eficiencia entre las empresas.

Hill y Deeds (1996) defienden que la estructura de mercado en un sector en un momento dado es el resultado de un proceso competitivo que se desarrolla siguiendo la lógica schumpeteriana. La síntesis neoclásica enuncia su visión de la

economía en torno al precepto de la escasez de los recursos. El problema económico básico concibe bajo este enfoque como un problema de asignación eficiente de unos recursos escasos a unos alternativos, dadas unas preferencias de consumo y unas condiciones tecnológicas determinadas.

Schumpeter (1934) presenta una visión distinta del problema económico, relacionada no sólo con la asignación eficiente de unos recursos dados y escasos (eficiencia estática), sino con la superación del problema de la escasez a través del progreso tecnológico (eficiencia dinámica). El foco de atención se traslada hacia los procesos de mercado en un mundo caracterizado por la incertidumbre. El equilibrio no es la condición definitoria y característica del capitalismo. Schumpeter describe el capitalismo como un proceso evolutivo de destrucción creativa cuyo motor es la iniciativa empresarial. El empresario innovador, quién con una innovación o nueva combinación introduce un nuevo y mejor producto, un nuevo proceso productivo, se introduce en un nuevo mercado, abre una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o crea una nueva organización de la industria (Schumpeter, 1934).

El enfoque dinámico de la teoría de los recursos ofrece una visión de la competencia próxima a la visión schumpeteriana del cambio económico. Nelson y Winter (1982) describen la competencia como un proceso evolutivo en el que el equilibrio rara vez se alcanza. Las empresas compiten mediante la innovación y consiguen resultados con una comprensión parcial de la causalidad que subyace en dichas innovaciones y en las capacidades propias, basadas en rutinas organizativas mejoradas continuamente a través del aprendizaje. Las diversas configuraciones de recursos desarrolladas por las empresas se someten de continuo a un test de mercado, de modo que las configuraciones más efectivas sobreviven al resto y tienden a predominar en las poblaciones de empresas en el curso del proceso de selección económica impuesto por las fuerzas de la competencia. Los recursos son pues la unidad básica sobre la que actúan los procesos de selección económica, mientras que la empresa se conceptúa como algo más que un mecanismo de

asignación de recursos alternativo al mercado. Se concibe como un agente económico que crea nuevos y superiores recursos o combinaciones recursos con el fin de ser más competitivo y obtener rentas económicas (Teece et al,1994; Foss et al, 1995; Hunt y Morgan, 1995,1996; Dickson,1996).

En la visión evolutiva de la actividad económica hay seis conceptos que ayudan a explicar el origen y la función económica de la heterogeneidad de recursos (Dosi y Nelson, 1994; Levinthal, 1995; Nelson,1995;Rumelt,1995). Son los conceptos de variedad, inercia, selección, retención, mutación e innovación. La variedad, entendida en este caso como coexistencia de recursos heterogéneos, es lo que cabe esperar de la competencia entre las empresas bajo condiciones de racionalidad limitada y en un entorno caracterizado por su complejidad e incertidumbre.

La economía neoclásica ignora la importancia de estos factores y explica la determinación de la configuración de los recursos de la empresa como un problema de optimización pura. Dadas las condiciones de la tecnología, las preferencias de los consumidores (reflejadas en los precios relativos de los productos) y la escasez y productividad de los distintos factores de producción (también reflejadas en sus precios relativos), la empresa, considerada como un agente decisor hiperracional que maximiza su excedente, selecciona del conjunto de configuraciones de recursos factibles la combinación óptima.

En el mundo real es difícil encontrarse procesos de decisión similares al descrito. En un contexto de incertidumbre sobre lo que ocurrirá en su industria y en su entorno económico, institucional, social y tecnológico, los directivos difieren en sus expectativas sobre las estrategias y combinaciones de recursos que habrán de ser tan rentables en el futuro. Las expectativas que a posteriori se han mostrado más atinadas pueden deber su acierto a una información superior (hablaríamos entonces

de asimetrías de información *ex-ante* sobre el valor futuro de los recursos o a la pura suerte). La heterogeneidad de recursos sería, pues, un resultado de las condiciones de información imperfecta (incertidumbre y asimetrías de información en el mercado) en el mercado de recursos (Barney, 1986). Además de las condiciones de información imperfecta señaladas existen otros aspectos que influyen decisivamente sobre la formación de las expectativas de los directivos con respecto al valor futuro de los recursos, como pueden ser la propia complejidad del problema analizado o la racionalidad limitada de los decisores (Amit y Schoemaker, 1993).

La diversidad de estrategias y recursos es un resultado inevitable de las condiciones de información imperfecta y racionalidad limitada en las que se desenvuelve la actividad económica. Pero al mismo tiempo, también aumenta las fuentes de innovación y la probabilidad de encontrar mejores soluciones. Esta es la función económica básica de la heterogeneidad de recursos: crear las condiciones de variedad y redundancia necesarias para favorecer la combinación y creación de nuevos conocimientos.

El concepto de inercia lo relacionamos con la persistencia de la variedad a lo largo del tiempo. Cuando se producen cambios en la tecnología, en las preferencias de los consumidores o en los precios relativos de los factores, el modelo neoclásico asume que la empresa tiene flexibilidad total. De modo que puede introducir cambios sin demora y sin incurrir en costes de ajuste. En realidad, las empresas muestran una gran inercia en su adaptación a las nuevas condiciones del entorno. Varios son los factores que contribuyen a explicar esa inercia y son Hannan y Freeman (1984) los que entienden que la inercia se debe en parte a las inversiones en activos especializados y a la existencia de elementos en la organización difíciles de modificar (objetivos, tecnología, cultura empresarial, forma de autoridad). En la teoría evolutiva la inercia surge ligada al comportamiento rutinario (Nelson y Winter, 1982).

Las rutinas permiten a la empresa realizar eficientemente sus actividades, pero igualmente limitan su habilidad para cambiar. También existen otros factores de índole política a tener en cuenta (como el bloqueo del cambio por la alta dirección. Principalmente porque facilitarlos supondría reconocer su propio fracaso, o la oposición de la estructura actual de poder de la empresa a todos aquellos proyectos o programas que cuestionan su status), así como las llamadas trampas al éxito y de la especialización (Rumelt, 1995).

Una empresa puede caer en la trampa de su propio éxito. Cuando obtiene una rentabilidad satisfactoria no buscará desarrollar nuevos recursos, simplemente tratará de preservar su configuración actual y tan sólo considerará la posibilidad de modificarla cuando las condiciones se vuelvan adversas (Levinthal, 1995).

Ese refuerzo positivo derivado de la ventaja competitiva sustentada en los recursos actuales puede impedir la búsqueda de nuevas actividades y el desarrollo de nuevos recursos y conocimientos. El éxito crea una miopía que impide percibir los cambios en el entorno y buscar la novedad. Si se producen cambios importantes en las condiciones de mercado o de la tecnología, estos mecanismos de refuerzo de la estrategia actual pueden conducir a la empresa a una crisis.

La llamada trampa de la especialización es otro factor que puede reducir la motivación para introducir los cambios necesarios. Una especialización excesiva puede limitar la flexibilidad de la empresa ante cambios en el entorno. Las empresas tienden a confinarse dentro de los límites de sus capacidades tecnológicas actuales y tienen serias dificultades para aprender fuera de estas áreas y experimentar con otras alternativas que progresivamente ven como menos atractivas. La empresa puede caer en esta trampa por su mayor capacidad de absorción de conocimientos

relacionados con su núcleo de especialización actual: al contar con mayor experiencia en una determinada tecnología tiende a concentrarse en la adquisición de conocimiento relacionado con ese dominio tecnológico, fundamentalmente porque ello exige menos tiempo y es menos costoso. Por otra parte, la rentabilidad de los conocimientos y capacidades existentes suele ser más cierta e inmediata que la derivada de la explotación de nuevos recursos y oportunidades (Levinthal. 1995).

La inercia constituye, junto con el supuesto de variedad, una condición necesaria para que exista selección económica. En el contexto neoclásico la selección de los recursos se realiza por el agente que decide, buscando maximizar su beneficio. En un contexto evolutivo, el proceso de selección económica lo realiza la competencia. Las personas y las empresas, actuando con racionalidad limitada en condiciones de información imperfecta, intentan soluciones distintas ante problemas similares, la competencia selecciona luego aquellas soluciones más competitivas (Alchian, 1950). Podemos, entonces entender que la selección es el proceso en virtud del cual las empresas menos competitivas son expulsadas del mercado por las fuerzas de la competencia.

La competitividad relativa de un conjunto o configuración de recursos depende de su adecuación al entorno (una combinación óptima bajo ciertas condiciones puede no serlo bajo otras) y se prueba en la competencia con las demás empresas. Las empresas que poseen conjunto de recursos inferiores sufren crisis de competitividad cuando el entorno se vuelve más selectivo y, en consecuencia, tratan de modificarlas, siguiendo un proceso de búsqueda y aprendizaje que conduce a la creación de nuevas y más eficientes combinaciones de recursos y rutinas organizativas. De este modo, al mismo tiempo que se produce el proceso de selección en el mercado también se produce una cierta selección interna. Ambas fuerzas de selección, en mayor o menor proporción, impulsan el proceso evolutivo.

La retención es el mecanismo que conduce a la preservación del conjunto de recursos que han sobrevivido a los procesos de selección internos y externos, demostrando ser superiores. Estas disposiciones tienden a predominar en la industria, desplazando las disposiciones inferiores. El proceso de retención se produce por dos vías: a través del crecimiento de las empresas más competitivas o de la imitación de las ventajas de éstas por sus rivales. Los límites al crecimiento de la empresa condicionan el dinamismo con que se produce la primera forma de retención. Los mecanismos de aislamiento analizados en las secciones precedentes condicionan el desarrollo del proceso de retención por la vía de la imitación y la réplica interna.

Finalmente, la mutación, puede concebirse como una innovación o cambio accidental en los recursos y rutinas actuales que puede tener un efecto positivo, negativo o neutral sobre la competitividad de la empresa. Las mutaciones se producen aleatoriamente en las empresas muy rentables y en las poco rentables. Básicamente por dos posibles razones. En el caso de las empresas poco rentables se producen al imitar de forma imperfecta los recursos y rutinas de las empresas más rentables, a causa sobre todo de problemas de ambigüedad causal. En el caso de las empresas más rentables, las mutaciones se producen al replicar erróneamente sus propios recursos y rutinas y también por problemas de ambigüedad causal. Adicionalmente a estos cambios accidentales, las empresas tratan deliberadamente de innovar en sus recursos y rutinas para mejorar su posición competitiva. La innovación y la mutación son las dos fuerzas de cambio que se oponen a la inercia y que contribuyen a aumentar la variedad de recursos.

En resumen, en el enfoque dinámico de la ventaja competitiva, centrado más en el análisis de los procesos de cambio que en las condiciones de equilibrio, la heterogeneidad de recursos crea las condiciones necesarias para el progreso, en la

---

medida en que aporta soluciones varias y redundantes, soluciones que no pueden anticiparse ex-antes por todos los competidores en un contexto de racionalidad limitada e incertidumbre. La dotación desigual de recursos persiste en la medida en que el entorno sea poco selectivo a causa tanto de las barreras que impiden la imitación de los recursos más competitivos como de la propia inercia organizativa.

Al aumentar la selección, los recursos inferiores son desplazados del mercado y los superiores son retenidos a través de los procesos de expansión de las empresas que los han desarrollado o mediante su declaración (sí ello es factible) por otras empresas rivales.

Las ventajas competitivas aparecen, se sostienen, copian y superan en el curso de este proceso evolutivo de cambio. En consecuencia, las rentas generadas por las empresas al crecer internamente a través de una combinación de recursos valiosa y escasa, imperfectamente móvil, inimitable e insustituible, pueden conceptualizarse más bien como rentas “schumpeterianas”, más que como rentas “ricardianas”. Son rentas temporales consecuencia de la actividad innovadora que lleva a la introducción de una nueva combinación de recursos que permite satisfacer una necesidad mejor, con un coste menor o más rápidamente que las combinaciones ya existentes.

Esas rentas son el premio que ex-ante incentiva esa creatividad. En el contexto neoclásico el beneficio guía la asignación de unos recursos homogéneos, dados de forma natural y perfectamente móviles; la existencia de beneficios extraordinarios en un sector actúa como una señal que atrae y dirige más recursos hacia él, con el fin de superar una situación coyuntural de desequilibrio.

En el contexto evolutivo el beneficio incentiva la creación y explotación económica de nuevos recursos. En el contexto neoclásico la competencia es una fuerza que disciplina a las empresas forzándolas a realizar una asignación eficiente de recursos y a fijar unos precios en línea con sus costes mínimos. En la visión evolutiva, la competencia es una fuerza que impulsa la creación de nuevos recursos y conocimientos.

La modificación de los supuestos del modelo neoclásico sobre los recursos (homogeneidad y movilidad perfecta, entre otros), hace que la teoría de recursos y capacidades configure un marco de análisis que permite estudiar el origen de la ventaja competitiva y la naturaleza de los factores que influyen sobre su persistencia y posterior conversión en rentas económicas. Se ha destacado en este sentido la importancia del supuesto de distribución desigual (heterogénea) de recursos entre las empresas rivales como factor explicativo de las diferencias de competitividad existentes entre ellas, para pasar luego a analizar los principales mecanismos de aislamiento que limitan la movilidad y difusión de los recursos superiores, impidiendo la eliminación de esas diferencias de competitividad.

De igual forma, situamos la competencia entre las empresas, basada en el desarrollo de nuevas combinaciones de recursos en un contexto evolutivo, lo que permite hacer explícitas las causas y la significación económica de la heterogeneidad de recursos. Este enfoque dinámico de la ventaja competitiva, próximo a la concepción de la actividad empresarial que impera en la escuela austríaca (Jacobson, 1992), reivindica el valor del comportamiento estratégico de la empresa. El modelo de competencia perfecta establece el estándar de referencia para la política pública, por cuanto que, de acuerdo con la teoría económica neoclásica, lleva a una maximización del bienestar social. En sentido contrario, la estrategia empresarial, concebida como una forma de establecer restricciones o

impedimentos a la acción de las fuerzas competitivas aprovechándose de los fallos del mercado, conduce a una restricción del bienestar.

Este proceso lo debemos concebir, más bien como un proceso de acumulación y explotación de información sobre los recursos y sobre el entorno y de búsqueda del cambio en la técnica y en la organización, motivado por el deseo de obtener unas rentas económicas que persisten hasta que dicha información e innovaciones se difunden aumentando la competencia y reduciendo los beneficios.

Los tres determinantes fundamentales de la ventaja competitiva de una empresa son: a) su habilidad para crear recursos valiosos, b) su habilidad para construir barreras a la imitación que impidan la copia o sustitución de estos recursos, y c) su habilidad para superar su propia inercia e imitar rápidamente los recursos valiosos desarrollados por otros competidores. A continuación, expondremos las características básicas que hemos ido desarrollando sobre la teoría de recursos y capacidades (ver tabla 1.1).

**TABLA 1.1. Conclusiones de la teoría de recursos y capacidades**

<b>CARACTERÍSTICAS BÁSICAS</b>	
<b>CONCEPTUALIZACIÓN DE ORGANIZACIÓN</b>	Conjunto de recursos y capacidades
<b>SUPUESTOS DE COMPORTAMIENTO</b>	Creatividad, investigación, aprendizaje y continuas mejoras
<b>ELEMENTOS CENTRALES</b>	Empresario y organizaciones empresariales
<b>ELEMENTOS EXPLICATIVOS BÁSICOS</b>	Características del conocimiento de las competencias y competencias relevantes e impactantes

<b>OBJETO CENTRAL DE EXPLICACION</b>	Existencia de límites en la organización cuando los inputs, outputs y la tecnología están cambiando
<b>FUENTES DE INGRESOS ECONÓMICOS</b>	Recursos únicos, imperfectamente imitables e imperfectamente sustituibles

*Fuente: Elaboración Propia*

## 1.2. MODELO DE DEPENDENCIA DE RECURSOS

La teoría de dependencia de recursos sostiene que para sobrevivir, las organizaciones deben adquirir recursos, por lo tanto, éstas dependen de grupos externos para la adquisición de sus insumos (Pfeffer y Salancik, 1978). Consecuentemente, la dependencia da lugar al control de la organización adquiriente de recursos por parte de la empresa que los suministra (Thompson, 1967; Aldrich, 1979; Pfeffer y Salancik, 1978).

Esta teoría tiene sus inicios en las relaciones inter-organizacionales expuestas por la literatura sociológica de los años 60 y 70 (Emerson, 1962; Cook, 1977; Blau, 1964 y Jacobs, 1974). Centra su atención en el poder y como su comportamiento determina las relaciones entre empresas, así como las relaciones entre unidades y personas en el ámbito interno de las organizaciones.

La teoría de dependencia de recursos presta especial cuidado a la identificación de las motivaciones que generan las relaciones interorganizacionales e inter-unidades, habilitando de esta forma un marco de gran importancia para determinar aquellos aspectos estratégicos en la obtención de ventajas competitivas en el canal de distribución.

En esta línea, los argumentos de los distintos autores (dígase Pfeffer y Salancik,1978; Blau,1964; Jacobs,1974) podrían considerarse como bastante mecanicistas, debido a que sostienen que la dependencia de los recursos inter-organizacionales genera control externo por parte de las organizaciones que poseen determinados recursos, sobre la organización que los necesita y al mismo tiempo un determinado poder intraorganizacional por parte de aquellos miembros que intentan controlar estos recursos. Asimismo, estos autores exponen que los determinantes externos y el poder interno condicionan el desarrollo de la conducta configuracional de la organización, liderando los esfuerzos para influir en el ambiente y por consiguiente mejorar la dependencia externa y retener un grado de autonomía organizacional. Sin embargo, reiteran que las organizaciones pueden ser controladas y reprimidas en sus actuaciones por el entorno externo, defendiéndose de la simple causalidad mecánica.

Los elementos subjetivos e ideológicos juegan un papel relevante en los numerosos puntos de la cadena causal. Las organizaciones reaccionan al ambiente cuando ellas lo perciben, derivado de la naturaleza de los sistemas de información de las mismas. De igual forma, los lobbies y otras organizaciones poderosas, buscan apaciguar las posibles reacciones desde el punto de vista de que ya están actuando por y para el interés público, requieren menos control y por lo tanto obtienen regulaciones favorables a sus intereses. Miembros de una empresa, con competencias particulares y especializadas intentan poseer los recursos únicos y valiosos de la organización con el único fin de demostrar que son sus competencias las más apropiadas, convirtiéndose así en los miembros más poderosos de la organización. Éstos son ejemplos de las diferentes situaciones que se han ido abordando a lo largo de la literatura (Moss Kanter,1979; Gandz y Murray,1980; Zaleznik y Kets de Vries,1975; Bennis y Nanus,1985) sobre ésta teoría y que se han ido repitiendo desde los procesos humanos, hasta las percepciones, los sistemas de información organizacionales, las decisiones estratégicas, etc. De este modo

---

podemos observar una vertiente subjetivista entrelazada con otra vertiente objetivista dentro de la teoría.

El determinismo, definido a través del control externo que ejercen algunas organizaciones sobre otras, implica que la organización no debe verse como un elemento que acepta tal manipulación de poder de una forma pasiva, sino que tiene que usar los numerosos tipos de respuesta que posee y que buscan influir en organizaciones externas o alterar el entorno (Emerson, 1962; Moss Kanter, 1979; Van de Ven y Walker, 1984). También un elemento de discreción que puede estar disponible a la dirección es cómo responden las organizaciones a las presiones externas, presentando una visión no tan determinista, dejando cierta discreción directiva, aunque limitada.

Esto da lugar al modelo de “luchas políticas”, es decir, son las diferentes disputas organización-entorno y viceversa, las que buscan influir en su propia ventaja, así como entre una organización y otra o entre un miembro organizacional y otro. En numerosos trabajos (Pfeffer y Salancik, 1978, Pfeffer, 1993, y Pfeffer, 1994) se ha expuesto que el modelo más adecuado de las organizaciones es definir sus objetivos en términos de un análisis político (Zald, 1970). No obstante, estos autores exigen el estado de una revolución en el pensamiento que normalmente sería considerado como una revolución del paradigma (Khun, 1970).

Pfeffer y Salancik (1978) critican los argumentos de la disciplina del comportamiento organizacional de estar excesivamente preocupados con causas internas para la consecución de los objetivos, tales como la dirección y la creatividad, y según ellos, estos factores internos tienen un efecto reducido en la actuación organizacional, la cual es establecida de forma externa.

Esto nos lleva hacia una discusión para examinar como las relaciones inter-organizacionales afectan a nuestra empresa y cómo ésta puede perturbar al resto de organizaciones. Los resultados de este análisis nos pueden explicar fenómenos interorganizacionales tales como: las fusiones, los joint-ventures, cooptación, grupos de presión (lobbies),... etc. De igual modo podremos interpretar cómo las organizaciones externas imponen diferentes estrategias de acción sobre otras organizaciones, cómo las organizaciones son sensibles a su entorno y cómo esto les afecta a la hora de definir sus objetivos, los acuerdos de poder interno e incluso la sucesión ejecutiva. Todo esto intenta definir algunos aspectos de la estructura interna de las organizaciones, pero principalmente cuando se relacionan con sus entornos.

Pfeffer y Salancik (1978) sustentan que los fenómenos interorganizacionales afectan más a la actuación organizacional, que los propios fenómenos internos, y por este mismo argumento la capacidad de actuación de las empresas queda bloqueada por los acuerdos externos, limitando de este modo la capacidad operativa de las empresas. Por ello, Pfeffer y Salancik (1978) afirman que solo el 10% del desempeño organizacional depende de factores internos siendo el resto, 90%, causado por factores externos. Por lo tanto, puede considerarse de interés científico saber qué factores internos son variables que afectan a la actuación de las empresas y ¿por qué?, además, para el gerente de una industria, el problema es cómo ser más eficaz que la organización competidora, la cual también ha quedado bloqueada por la actuación inter-organizacional, a través de la adopción de una determinada organización interna.

El análisis previo, limita los argumentos de la teoría de dependencia de recursos. Pero, entendemos que muchos de los factores que pueden explicar el comportamiento de las empresas turísticas se aprecian por la actuación

---

interorganizacional de las mismas.

Existe una amplia gama de aspectos de la estructura de la organización que no se tratan con detenimiento en los planteamientos de la teoría de dependencia de recursos tales como: La amplitud del poder de la dirección, la diferenciación vertical, los equipos de proyectos, las matrices de estructura, las estructuras orgánicas, los dispositivos de coordinación internos,... etc., y que puede ser una limitación de esta teoría. Por lo tanto, no se tienen en cuenta muchos de los fenómenos que han sido incluidos en la teoría de la organización y en particular en la teoría de contingencia (Woodward, 1965; Pugh et al 1969). Hay excepciones en las que Pfeffer y Salancik (1978) entienden, contrariamente a la teoría de contingencia (Blau, 1970), que el tamaño no es la causa de la diferenciación estructural, sosteniendo que éste es una respuesta a las demandas organizacionales de grupos de interés externos.

Muchos de los fenómenos que hemos ido analizando son considerados como la base de la teoría de la estrategia: la diversificación, la integración vertical, fusiones, los joint-ventures, etc. Luego, los preceptos de la teoría de dependencia de recursos deben de ser considerados como una contribución a la estrategia corporativa y política corporativa, más que elementos de la teoría de estructura organizacional. Pero se puede caer en el error de interpretar a las organizaciones como actores políticos en lugar de organizaciones de trabajo que logran unos objetivos a través de sus tareas.

Además, puede ser simultáneamente cierto que las organizaciones influyen en sus entornos y ser influidas por ellos. Puede haber por lo tanto una causalidad bidireccional. Con tal de que el entorno no sea completamente flexible y la organización lo suficientemente poderosa, lo que parece un estado sumamente improbable, necesitará adaptarse a su ambiente y esto incluye un cambio a través de su estructura organizacional (Child, 1972a; Perrow, 1979).

No obstante, la compatibilidad lógica, vendría por preguntarnos si la influencia del entorno podría ser recíproca, con la suficiente evidencia para demostrar la influencia organizacional en el ambiente disminuyendo de algún modo la validez o importancia de la influencia externa en la organización. Pfeffer y Salancik (1978) contribuyen a la popularidad de este planteamiento, por sus rechazos a la importancia de fenómenos intraorganizacionales y su extenso análisis de cómo las organizaciones influyen en sus entornos. Muchos de sus argumentos y evidencias parten de la idea de que las organizaciones alteran sus ambientes buscando nuevas direcciones en sus objetivos.

Se hace necesario observar la limitación de la tesis de Pfeffer y Salancik (1978) para recobrar el espacio perdido por la teoría de la organización en la importancia y validez de cómo las organizaciones se adaptan internamente a sus entornos. Ésto no es negar, sin embargo, que algunas organizaciones influyen en su ambiente (Aldrich, 1979; Seabright, Levinthal y Fichman, 1992). De este modo, queda expuesto de forma explícita, que las organizaciones no actúan con instrumentos racionales; pero en una visión general de la organización podemos entender, que para conseguir algunas metas probablemente predominen los instrumentos racionales (Pfeffer y Salancik, 1978).

Parsons (1956) distinguió a las organizaciones como colectividades sociales con algún propósito o meta. Perrow (1970) ha descrito las organizaciones en términos de su predominio hacia la meta, y la idea de que las organizaciones tienen metas o objetivos, y son uno de los aspectos normalmente más significativos a la hora de la definición de organización (Zedek y Blood, 1974). Esta orientación hacia la meta o visión instrumental de las organizaciones implica que las mismas son colecciones de esfuerzos individuales que vienen a lograr algo que no podría ser por otra parte acabado a través de la acción individual. Así como las herramientas han aumentado

---

en su complejidad y efectividad por lograr varias formas de trabajo manual, muchas organizaciones han crecido y se han convertido en mucho más complejas proporcionando medios más eficaces para el logro de objetivos sociales.

Se ha criticado la importancia de las metas como una característica que define a las organizaciones (Pfeffer, 1977). Es preferible ver a las organizaciones como uniones (March, 1962; Cyert y March, 1963) capaces de alterar sus propósitos para acomodarse a las nuevas posibilidades, desprendiéndose de algunas partes y eludiendo algunos intereses, y cuando fuese necesario, empezar a involucrarse en actividades lejos de su campo de acción y de sus propósitos centrales. Las organizaciones son instrumentos sociales de tremendo poder y energía, y el problema viene cuando tenemos que determinar quién controlará esta energía y para qué propósito (Perrow, 1972).

Este planteamiento es interesante y revelador, para determinar que la dependencia de recursos enuncia una visión mucho más global de las organizaciones, por encima de meros instrumentos racionales. Igualmente, esto lleva a plantear que las organizaciones hay que verlas como agrupaciones de recursos. Pero debemos tener cuidado, ya que la ciencia no corre en preferencias personales, más bien, intenta lograr un conocimiento objetivo.

Las afirmaciones de que las organizaciones son agrupaciones de recursos tangibles e intangibles, de ninguna manera evita analizar a las organizaciones como instrumentos racionales. Las organizaciones son creadas y sostenidas por agrupaciones de elementos, para lograr ciertos objetivos. Pfeffer y Salancik (1978) utilizan el argumento de March y Simon (1958) para defender que éstas mantienen la unión ofreciendo incentivos a cada miembro para participar en la organización a cambio de que éstos devuelvan la contribución que hizo la empresa por el participante. Los incentivos ofrecidos incluyen un grado de influencia en la

---

organización y sus metas (Cyert y March, 1963 y March, 1962).

Pero lo que se puede entender como una contribución importante a la conducta de los miembros de la organización, es la ayuda que la organización hace a su trabajo y al logro de sus metas. Así, el concepto de una contribución no tiene ningún significado fuera del marco de la organización como un sistema de actividad para lograr alguna meta, es decir, una visión de la organización como instrumento racional. De nuevo, los incentivos se erigen como elementos de unión que ayudan al flujo de funcionamiento de la organización y al hecho de que la organización logre sus metas (March y Simon, 1958; Cyert y March, 1963 y March, 1962).

El concepto de un incentivo se establece como elemento para el logro del propósito de la tarea y las metas. Las organizaciones no son sistemas políticos exclusivamente, en la que los empleados no participan, también, son sistemas técnicos que producen bienes reales y servicios. Además, pueden ser sistemas económicos que tienen flujos de dinero en efectivo, algunos de los cuales se usan como incentivos. De hecho, muchos de los incentivos ofrecidos a los empleados es dinero derivado de las ventas. Muchos participantes probablemente están como las azafatas del touroperador para quien el dinero, en lugar de la oportunidad de influir en la compañía, es el mayor incentivo, para seguir trabajando en la compañía (Goldthorpe et al, 1968).

La dimensión política en la actividad de las organizaciones se erige, por lo tanto, en un elemento de importancia dentro de la teoría de dependencia de recursos y juega en el sentido de ver a las organizaciones como sistemas reales de trabajo y producción y como entidades económicas. Asimismo, no existe a la hora de analizar a las organizaciones como colectividades, ningún argumento que nos lleve a determinar la negación de verlas como instrumentos racionales. Las dos ideas no son antagónicas, es más, en la realidad, las organizaciones son colectividades e

instrumentos racionales. Además, las organizaciones deben definirse como coaliciones de instrumentos racionales, donde los participantes contribuyen hacia la organización, ofertando “inputs”, incluyendo, para los empleados, la sumisión a la autoridad organizacional, y colaborando en el logro de la meta, y así todos compartimos el logro del objetivo (Simon, 1965 y Blau, 1964).

### 1.2.1. EL ÉNFASIS EN LA POLÍTICA

Pfeffer y Salancik (1978) ofertan con sus argumentos elementos suficientes para determinar, que en muchos casos de la historia económica, tanto los gobiernos como las organizaciones actúan de forma conjunta y recíproca.

La teoría sociológica convencional, (Parsons, 1956), mantenía que existe una amplia parte de la sociedad consagrada en materias políticas, entendiendo él poder, la influencia e intereses como conceptos importantes que definen a esta sociedad. Pero también existe una amplia parte que busca conseguir cosas hechas en la economía y en las administraciones públicas, y es esta parte en donde la mayoría de las organizaciones, y de hecho casi todas organizaciones de trabajo, residen, y donde los conceptos importantes son: “las metas estrechas y las acciones instrumentales”, con organizaciones de trabajo principalmente formadas por estas consideraciones.

Las organizaciones de trabajo también juegan un papel dentro del sistema político, como cuando una corporación crea grupos de poder hacia el gobierno. Sin embargo, esto no significa que la organización de trabajo se haya vuelto una organización política en donde la influencia de ésta se convierta en su actividad primaria, con el fin de aumentar al máximo la influencia política y obtener trabajos ya hechos. La General Motors creó grupos de poder para influir sobre el gobierno

federal y lo que buscaba era continuar construyendo automóviles y camiones, los diseñara y los comercializara de acuerdo a sus pautas internas, y la mayoría de esfuerzos directivos iría a las funciones instrumentales de realización y manejo de tareas operacionales, con el objetivo fundamental de que el gobierno federal favoreciera a la General Motors (Kotter, 1982).

Pfeffer y Salancik (1978) entienden que una corporación como General Motors no sería lo que es si una buena parte de sus esfuerzos no fueran dirigidos a crear “lobbies” gubernamentales, influir sobre los proveedores o establecer conspiraciones con los competidores. Debemos entender que la teoría de dependencia de recursos se enfoca hacia el análisis de la dimensión política de las organizaciones.

Pfeffer y Salancik (1978), presentan conclusiones estadísticas que permiten establecer distintas dimensiones como fenómenos políticos y que encajan perfectamente en la teoría de dependencia de recursos. Por ejemplo, cuando se defiende que las organizaciones deben de buscar una regulación estatal beneficiosa, realizando una estrategia de cooptación, es un hallazgo definitivo para interpretar que las corporaciones utilizan los lobbies para mejorar sus resultados. Además, la proporción de personas con determinadas utilidades será mayor, siempre y cuando estas poblaciones estén mucho más comprometidas (Pfeffer, 1974).

Sobre el argumento del control externo de la teoría de las organizaciones, se hace mención a que las organizaciones están rodeadas por grupos de interés, cada uno de los cuales presiona a las organizaciones para satisfacer los intereses de este grupo particular (Pfeffer y Salancik, 1978). Así, cada uno de estos grupos lo que busca es obtener un mayor rendimiento en los valores que posee la empresa presionada, para aumentar sus rendimientos, y por lo tanto su propio interés.

Esto nos lleva al planteamiento de que pueden existir valores que difieran entre los distintos grupos de interés generando conflictos. Así, si la organización satisface a un determinado grupo del entorno, hará que otro grupo de interés salga perjudicado, generando los consiguientes problemas. Es por ello, que el choque de las demandas externas de una organización se considere un elemento de análisis crítico, y hace que las organizaciones actúen de esta forma tan política.

El estudio de Friedlander y Pickle(1968) analizó noventa y siete negocios, y para cada uno ellos se identificaron siete grupos de interés (dueños, empleados, clientes, proveedores, acreedores, comunidad local y el gobierno federal). Cada grupo de interés hizo una valoración, de cómo la organización satisfacía a los grupos. El grado de satisfacción experimentado por un grupo de interés se puso en correlación entonces con el grado de satisfacción experimentado por un segundo grupo de interés. De esta manera se generó una intercorrelación de satisfacción entre los diferentes grupos de interés. Se concluyó afirmando, que la efectividad organizacional es la valoración del rendimiento de la organización y las actividades que realizan varios grupos o participantes. De igual forma, se pueden producir conflictos de criterios, definiendo inevitablemente efectividad, sólo con respecto a la valoración de un grupo particular (lo que es eficaz para los empleados puede ser ineficaz para los dueños, y lo que es eficaz para los acreedores puede ser ineficaz para los dueños, y lo que es eficaz para los acreedores puede ser ineficaz para clientes...).

La tarea de la dirección será el desarrollo de una visión de la organización, encaminado a un apoyo continuado de los elementos que la componen en busca de la supervivencia de la misma. Esta tarea, puede ser problemática debido a que las realidades y demandas competitivas, hacen que la organización tenga una interdependencia con otras entidades, y con organizaciones que están fuera de sus

límites. Pfeffer y Salancik (1978), por lo tanto asumen algunos planteamientos, sobre el poder que determinadas organizaciones pueden ejercer, generando conflictos sociales, y obligando a determinadas organizaciones a actuar como elementos políticos.

Otra idea teórica importante de la dependencia de recursos es el poder que produce la interdependencia. Si la empresa A tiene poder sobre la empresa B, ya que B necesita algo de A, y además B no tiene nada que ofrecer a cambio. Más exactamente, el poder no se erige a través de la interdependencia, es decir, si A ofrece tanto valor como B y viceversa, se genera un equilibrio en la relación de dependencia. Luego, el poder se deriva de una dependencia asimétrica (Pfeffer y Salancik, 1978). Igualmente, la dependencia de B sobre A, será cada vez más grande, si lo que ofrece A a B, es esencial para esta organización, y además B no posee fuentes alternativas de suministro de los recursos esenciales para el desarrollo lógico de su actividad. Pfeffer y Salancik (1978) agregan numerosos campos de análisis en la teoría del intercambio-poder, para producir elementos de influencia interorganizacional, que determinen el cómo una organización obtiene una influencia sobre otra a través de una dependencia asimétrica (Pfeffer, 1972a y Salancik, 1976).

El estudio de Pfeffer (1972a) apoyado en el análisis desarrollado por Aharoni (1971) sobre las empresas israelitas, nos lleva a observar como las empresas en Israel obedecen un programa gubernamental para desarrollar ciertas áreas a cambio de una fuerte inversión por parte del Estado, generando éste, grados de influencia sobre las empresas. Teóricamente, la influencia del gobierno sobre las empresas fue explicada por las dependencias de las empresas hacia el gobierno. Los resultados empíricos determinaron que la gran dependencia de las empresas viene más por aspectos interorganizacionales que por influencias internas. También se muestra que la influencia interorganizacional del gobierno disminuye cuando es, a su vez, el gobierno dependiente de la empresa, es decir, las dependencias

recíprocas reducen la influencia interorganizacional. En cierto modo, estos resultados son hipotéticos, ya que había empresas con muy buenas relaciones con el gobierno, lo cual podía desvirtuar el análisis.

Ya en el estudio de Salancik (1977), se evitan estos problemas teniendo variables que no generan este tipo de resultado y que ayudaron a determinar los grados de dependencia interorganizacional, a través del análisis de setenta y ocho constructores, observando la dependencia hacia el gobierno así como el grado de dependencia del gobierno hacia las empresas. Los resultados obtenidos mostraron una mayor dependencia por parte de las grandes empresas que de las pequeñas firmas. Además, se encontró que la dependencia parece ser un fenómeno muy volátil, y cuya influencia puede tener un efecto positivo o girar ferozmente hacia un efecto negativo. A veces la dependencia causa satisfacción con los deseos que pretende la organización, mientras que en otras ocasiones la dependencia causa insatisfacción.

Este estudio puede generalizarse hacia otras empresas, indicando que casi todas las empresas tendrían una relación negativa o nula entre la dependencia y la influencia interorganizacional. Es más, la influencia en la relación de dependencia interorganizacional se empieza a convertir en negativa en las pequeñas firmas que poseen una cierta dependencia hacia el gobierno. En semejante situación de dependencia gubernamental en la empresa, se presentan dos tipos de situaciones, una serán los responsables de la organización los que ejercen la dependencia sobre los gobiernos y dos, las empresas cumplen con los gobiernos. Estos hallazgos en los estudios empíricos por parte de Pfeffer y Salancik (1978) y Salancik (1977) buscan un apoyo claro en la teoría dependencia-influencia y una relación positiva entre ambos postulados.

Pfeffer y Salancik (1978) se apoyan en los enunciados de Weick (1969), sobre el concepto del entorno, que explicaban: “ que el ser humano es el que crea el ambiente al que el sistema se adapta. El ser humano no reacciona a un ambiente, lo crea”. Esto implica a su vez que la imagen del ambiente de una organización puede diferir de una persona a otro, incluso siendo miembros de la misma organización. No obstante, el ambiente existe independientemente de si la organización lo percibe o no.

El planteamiento de que la organización crea el ambiente puede interpretarse como que la organización altera o da forma a su entorno. Las organizaciones pueden hacer esto: algunas organizaciones alteran su ambiente a través de la fusión, adquisición, contratos de joint venture o lobbies gubernamentales. Consecuentemente, para alterar el ambiente, la organización tiene que percibir el ambiente en el que está ubicada, imaginar uno diferente y entonces es cuando toma las acciones oportunas para acercar el ambiente actual hacia el imaginario. Este proceso involucra las percepciones y creatividad de los directivos, pero dichos esfuerzos hacia el cambio pueden o no tener éxito. El concepto de instituir implica analizar lo que se requiere y adaptarlo al entorno imaginario.

La premisa central de una organización es saber manejar sus interdependencias con otras organizaciones para poder mantener su autonomía y supervivencia (Aldrich,1979; Van de Ven y Walker,1984 y Pfeffer y Salancik,1978) . Por lo tanto, las empresas a la hora de analizar sus interdependencias deben de cambiar los límites organizacionales a través de las estrategias de crecimiento y por eso determinadas estrategias pueden generar problemas previos. En particular, tres tipos diferentes de estrategias: integración vertical que elimina interdependencias en términos simbióticos (conexiones del input-output), expansión horizontal, la cual elimina incertidumbres competitivas absorbiendo a competidores con quienes se

dice que la organización focal tiene una relación de “interdependencia comensal” (competición para el mismo consumidor) y diversificación que extiende la organización por varias industrias y por eso reduce la dependencia de la organización hacia una organización dominante. Cada uno de estas formas de estrategias puede reducir el grado de dependencia de la organización hacia otras organizaciones.

El énfasis está en afianzar la estabilidad, libertad de la dependencia y libertad de incertidumbre, y la supervivencia, para poder obtener una mayor competitividad (Seabright, Levinthal y Walker, 1984, Van de Ven y Walker, 1984; Aiken y Hage, 1968 y Pfeffer y Salancik, 1978). Distinguen estas variables explicativas, para obtener una referencia en la búsqueda del incremento de los beneficios y la eficacia, concluyendo con la explicación de que el crecimiento no está motivado por los beneficios, pero sí por la búsqueda de la estabilidad para aumentar al máximo la probabilidad de supervivencia. Así la teoría de dependencia de recursos enfatiza en el mantenimiento de la autonomía organizacional y la supervivencia organizacional, partiendo de la alteración de la interdependencia interna.

La revisión de un gran número de dispositivos de coordinación interorganizacionales les lleva a afirmar que la reducción de la competencia e incertidumbre por parte de las empresas puede venir con las fusiones, los joint ventures, cooptación, asociaciones y regulación del gobierno (Seabright, Levinthal y Walker, 1984, Van de Ven y Walker, 1984; Aiken y Hage, 1968 y Pfeffer y Salancik, 1978). Estos autores, muestran que las circunstancias bajo las que cada uno de estas formas diferentes de coordinación interorganizacionales están operando son similares; en particular muchos de estos dispositivos aparecen cuando la concentración de la industria está en un nivel intermedio. Este hallazgo prueba que los diferentes fenómenos tienen un grado bastante notable de generalismo de uno a otro.

La pregunta que nos deberíamos hacer sería: En la misma situación, ¿cualquiera de estos dispositivos de coordinación puede provocar y producir los mismos efectos? ¿Son quizás las alternativas que buscamos? ¿Y si estos mecanismos son las alternativas que buscamos, desde que alguno difiera de sus propósitos, deberían las organizaciones utilizar algunos recursos más que otros? ¿Los gastos y problemas que se derivan de una fusión son ciertamente mayores que el coste y problema de poner a alguien en un consejo de administración? Esto sugiere a algunos de los modelos contingentes, a través de los que los diferentes recursos de coordinación interorganizacional se mueven, en qué circunstancias es mejor la utilización de un tipo de recursos más que otro. De todas formas la utilización de los recursos debe de ser de forma conjunta y complementaria.

La teoría de dependencia de recursos explica que los dispositivos de coordinación interorganizacional prevalecen en sectores industriales con una concentración intermedia de empresas y donde los grados de incertidumbre competitiva son elevados, por lo tanto las empresas intentarán evitar estas situaciones utilizando alguno de estos dispositivos. Pero, entiende que las fusiones, joint venture, cooptación...etc., todavía involucran algunos elementos de disminución de la autonomía organizacional (Pfeffer y Salancik, 1978). La organización tiene que compartir el poder con la fusión o los joint ventures o incluir en sus consejos de administración algún miembro o representante de organizaciones externas. Muchas veces, esto nos puede llevar a que la organización se rinda a su propia autonomía (precepto base de la de la teoría). Estos argumentos, lo que buscan es proteger la autonomía de las organizaciones, y por lo tanto las empresas deben tomar los pasos necesarios para conseguirlo (Davis y Powell, 1992).

La dependencia de recursos examina cada una de las opciones que ofrecen los tipos de estrategias (vertical, horizontal y diversificación), intentando mostrar como

estos cambios en los límites organizacionales son causados por las interdependencias e incertidumbres en las que se mueven las organizaciones y como generan situaciones problemáticas. Los resultados empíricos proporcionan datos para afirmar que las fusiones están relacionadas con la interdependencia de los recursos.

Cuando Pfeffer y Salancik (1978) hablan de interdependencia e incertidumbre, significa que existe una interdependencia asimétrica entre una organización y otra. Luego, si una organización A está sujeta a la dependencia de otra organización B y a sus deseos, se genera una reducción en el desempeño de A, debido a dicha dependencia.

Pfeffer y Salancik (1978) muestran que las fusiones entre empresas de diferentes industrias o sectores son más probables que aquellas que se producen a través de un simple intercambio en el suministro de entradas o salidas de recursos. Esto no demuestra que muchas de las fusiones se implementen para eliminar la dependencia asimétrica o para establecer un mayor control sobre el entorno. Las fusiones son ciertamente una reducción en autonomía. Cuando dos empresas se integran verticalmente, intentando conseguir una mayor eficiencia, lo que están buscando es mejorar sus tiempos y encajar sus procesos productivos (Chandler, 1977), el resultado es la reducción de la incertidumbre, intentando conseguir una reducción en los costes y unos mejores resultados.

Las fusiones en una misma industria (interdependencia simbiótica), muestra que el número de empresas de una industria que optan por la fusión con otras empresas del mismo sector de actividad, está positivamente relacionado con el número de transacciones que se desarrollan. Esto es suficiente para que las empresas de un sector opten en una simple relación input-output, por una más que probable fusión con otra organización, demostrando que el comportamiento organizacional es lo

---

suficientemente consistente para afirmar que todo esto afecta a la eficacia operativa y a las sinergias y que no es producido por reacciones de tipo político (Chandler,1977).

Grossman y Hart (1986) y Hart y Moore (1990), exponen que el concepto interdependencia competitiva, en algunas fusiones entre empresas del mismo sector se produce para reducir la competitividad y la incertidumbre competitiva, destacando que esta incertidumbre es mucho más grande en niveles intermedios de concentración, debido a que las empresas son capaces de afectar a las otras (Pfeffer y Salancik,1978)

La tipología de estrategias de fusiones expuesta anteriormente, se revela que la diversificación es un tipo de estrategia desarrollada para evitar en cierta medida la dependencia de recursos (Brynjolfsson,1994; Klein,1983). Estos autores, presentan evidencias empíricas de que muchas empresas prefieren venderle en la actualidad a un determinado cliente, y sólo en el caso de que fuese un cliente muy relevante estarían dispuestas a asumir relaciones para el futuro, es decir, esperan librarse de la dependencia. Esto puede suponer una reducción en los porcentajes de las ventas actuales, y podría lograrse, asumiendo la empresa que no desea un incremento en las mismas, pero sí un incremento a través de clientes adicionales, es decir, buscar nuevos campos de actividad, la diversificación. Además, se demuestra que a mayores ventas reales con un cliente, se puede generar la incertidumbre de si éste cliente seguirá; produciéndose dudas, y llevándonos a la decisión de diversificar. Estos resultados confirman que las empresas intentan evitar la incertidumbre de los entornos, además de buscar la autonomía organizacional a través de las relaciones de intercambio de recursos, siendo éstos los supuestos básicos de comportamiento de la teoría de dependencia de recursos (Chandler,1977; Porter,1985; Pfeffer y Salancik,1978).

Todo lo explicado anteriormente nos muestra que las empresas buscan reducir la proporción de sus ventas a los clientes actuales a la vez que intenta un aumento de las ventas con otros clientes, y estos resultados parecen llevarnos a una explicación económica. Donde la empresa es uno de los muchos vendedores sobre un solo cliente, monopolizado, siendo éste el que maneja los precios que paga a la baja. Así la empresa deseará evitar este tipo de situaciones, buscando mercados con pocos proveedores y mucha fragmentación de clientes, para conseguir que sus productos tengan precios más atractivos. Esto nos permite ver las relaciones entre las organizaciones y los entornos, tal como expone la teoría de dependencia de recursos.

Los intercambios económicos son las relaciones entre las organizaciones, medidos por los mercados y los precios. Los factores que se sostienen en la teoría de dependencia de recursos para determinar el desequilibrio del intercambio, tales como número de compradores y vendedores, son precisamente los factores que ponen el precio del mercado (Porter, 1985). Así lo que se ve como desequilibrios del intercambio pueden ser a menudo efectos de precio de mercado. Donde hay muchos proveedores y un cliente, el precio será bajo y esta es una causa para que el proveedor desee apartarse, evitando así cualquier movimiento que genera dependencia. Las empresas responden a movimientos del precio con esfuerzos para aumentar al máximo sus ganancias. Ellos no están buscando minimizar las dependencias, ni minimizar la influencia interorganizacional ni aumentar al máximo su autonomía, sino aumentar al máximo sus ingresos económicos. Así las empresas del estudio de Pfeffer y Salancik (1978) prefieren vender menos a determinados clientes, tales como el estado y comerciantes al por mayor, porque ambos representan clientes concentrados y por consiguiente precios bajos. Esto nos lleva a que las empresas rechacen sus clientes actuales, hacia clientes nuevos que les permitan precios más atractivos.

Llegamos al planteamiento de que una de las características que define la sociedad industrial avanzada, es que la mayoría de las transacciones de género y servicios se hace en la economía del dinero (Parsons, 1966). Weber (1968) afirmaba que los estados dirigían sus economías cada vez más hacia sociedades modernas basadas en transacciones en las que se venden géneros y servicios por dinero. Luego si una empresa recibe bienes y servicios y a cambio paga dinero por ello, entonces la transacción será completa y no hay ninguna obligación residual para obedecer alguna demanda futura.

La teoría de dependencia de recursos produce una imagen de las organizaciones como buscadores-supervivencia, es decir, maniobran desesperadamente en la búsqueda del control o de ser controladas, considerando que las organizaciones son empresas que están buscando aumentar al máximo su riesgo de ganancia y ajustar su estrategia según los dictados de la ley de la oferta y la demanda (Pfeffer y Salancik, 1978).

El crecimiento organizacional, entiende que la motivación directiva puede ser molesta para el crecimiento organizacional, y que los ejecutivos buscan un crecimiento de la organización para su propio beneficio (Pfeffer y Salancik, 1978). Además, los gerentes, incluso separando lo que es la propiedad de la empresa y dirección de la misma, lo que buscan es una maximización de la ganancia<sup>1</sup>. La relación entre el crecimiento organizacional y la estabilidad, puede quedar definida como lo siguiente: “el crecimiento organizacional no lleva asociada la rentabilidad, pero si nos lleva a una estabilidad mayor”. Las empresas son, por lo tanto, no maximizadoras del beneficio sino orientadoras hacia la supervivencia.

---

<sup>1</sup> Esto marca una división real entre la teoría de dependencia de recursos y la economía de la empresa, en donde los gerentes buscan aumentar al máximo sus sueldos, posiblemente a través del crecimiento de las ventas, reducción del gasto, aumento de los ingresos....etc.

La teoría de dependencia de recursos, también, plantea que la organización influye en el ambiente a beneficio de la organización. Tal proceso es la llamada cooptación. Para una organización, el ápice estratégico es una unidad que utiliza la organización para controlar el entorno: para ello las organizaciones cooptan grupos influyentes del entorno con la única finalidad de obtener mayor influencia en sus ambientes. Así consiguen que estos grupos se involucren en la organización, ayudando a ésta en sus sectores de operatividad.

Pfeffer (1972b) muestra porcentajes que indican que el número de consejeros que son cooptados es mucho menor en corporaciones con influencias altas en el entorno y ambientes regulados. También, la proporción de consejeros, los cuales son representantes de instituciones financieras, es mayor donde la deuda es más alta, y así la necesidad financiera es mayor. Además, muestra que las desviaciones de una corporación hacia composiciones óptimas, viene dado por factores de contingencia (tamaño, deuda y regulación), asociado con bajas actuaciones financieras para la empresa. Los procesos teóricos centrales, entienden que los miembros influyentes en los consejos de administración cooptados, buscan un aumento de la actuación financiera corporativa (Mintzberg, 1983). Este tipo de operaciones lo que busca, es el éxito de la organización en el ambiente competitivo donde opera, haciendo sus actuaciones mucho más fáciles y más munificentes para la misma.

Las organizaciones que realizan estrategias de cooptación, las llevan a cabo con la finalidad de una mayor conciencia de sus perfiles públicos, de asegurar una mayor fidelización de sus clientes y una mejor visión hacia el gobierno, incluyendo miembros con presencia relevante en sus sectores. Necesariamente, no podría relacionarse a los miembros cooptados como un aparato regulador para la gestión interna de la empresa, ni podrían situarse en una posición para influir en sus aparatos directivos. Por lo tanto, el argumento central de la cooptación, no es otro

que el de colocar miembros influyentes del entorno en nuestra empresa, con la finalidad de una mejor visión de nuestra organización hacia el entorno. No obstante, las organizaciones deben de tener en cuenta que estos individuos cooptados del entorno, se pueden comprometer con la empresa, ayudándola a obtener una mejor visión de ésta, así como oscilar hacia intereses propios de los cooptados.

Diferentes estudios muestran (Korn y Ferry International,1988; Mace,1971;Chitayat,1985) que el número de reuniones de los consejos se realizan una o dos veces al mes, eso demuestra que el tiempo que gastan estos individuos en la organización y su cultura, es mínimo. Estos estudios, quieren aportar la idea de que la cooptación no es más que un vector con dos variables, desempeño organizacional-juego corporativo de la organización.

La teoría de cooptación sostiene que los mecanismos por los cuales las corporaciones ejercen control sobre los mercados colisiona con otras empresas a través de los llamados solapamientos corporativos (Pfeffer y Salancik,1978). Un miembro del consejo de la compañía A, puede serlo también del Consejo de la Compañía B. Este solapamiento corporativo ha sido estudiado (Grossman y Hart,1986; Williamson,1975; Autio y Koskinen,1996) y los documentos evidencian que su existencia se ha interpretado ampliamente, como una de las causas por las que las organizaciones intentan controlar los mercados y suprimir la competencia. Sin embargo, Zajac (1988) ha desafiado la metodología usada en muchos estudios empíricos de solapamientos corporativos, mostrando que los que se producen en empresas de una misma industria, es una pequeña proporción de todos los sobresolapamientos que se producen. Además, Zajac (1988) demuestra que cuando se produce un solapamiento entre dos empresas en la misma industria, las empresas lo realizan en sub industrias y son casi inamovibles en su competencia. No obstante, este tipo de estrategia no debería de ser el cauce a ejercer por las empresas para controlar las sinergias, ya que las empresas no desarrollan el mismo producto-mercado (Pfeffer y Salancik,1978).

Los solapamientos directivos, a medida que permiten a la organización una coordinación con otros, reducen la competencia y aumentan los beneficios (Grossman y Hart,1986; Williamson,1975; Autio y Koskinen,1996; Pfeffer y Salancik,1978). Burt (1983), analizó las funciones cooptivas dentro de la teoría de dependencia de recursos, admitiendo que los solapamientos directivos aumentan los beneficios, después de que otros factores que afectan a los resultados hallan sido controlados. La teoría de dependencia de recursos, proporciona un camino para la coordinación de dos o más corporaciones con la finalidad de reducir la competencia y afianzar las ganancias.

Este tipo de estrategias ayuda a compartir consejeros de corporaciones, de forma que la visión pública que se dé, sea mucho más fuerte, logrando fidelizar a determinados clientes, y consiguiendo ser cada vez más fuerte, en los entornos globalizados y competitivos en los que nos movemos. De hecho este tipo de situaciones les ha permitido a investigadores académicos (Salancik y Pfeffer,1974; Pfeffer y Salancik,1974; Pfeffer y Moore,1980a y 1980b ) estudiar los Consejos de administración y los solapamientos corporativos, determinando alguna limitación tal como: La censura pública a este tipo de actuaciones, entendiendo que se está haciendo un uso anti-social o ilegal, pudiendo colocar a las corporaciones en situaciones de sospecha y creando una imagen negativa.

### **1.2.2. TEORÍA DEL PODER INTRAORGANIZACIONAL**

La dependencia de recursos teoriza no sólo sobre las relaciones de poder entre las organizaciones sino también sobre el poder dentro de las empresas, sosteniendo que el poder de una unidad sobre otra dentro de una organización aparece por la asimetría del intercambio (Pfeffer y Salancik, 1978).

La evidencia sobre la naturaleza del poder intraorganizacional proviene de las investigaciones de Astley y Zajac (1990). En principio, la teoría del poder organizacional emerge de las relaciones bilaterales que surgen entre sub-unidades de una empresa, es decir, si A influye sobre B y B influye sobre A en cierto grado, entonces el poder entre A y B es el resultado del efecto que crea A sobre B y viceversa. Así la distribución de los poderes organizacionales aparece como consecuencia de las complejas redes de relaciones bilaterales entre los sub-unidades A y B, B y C, A y C, etc.

Sin embargo, Astley y Zajac (1990) muestran empíricamente que los modelos de las relaciones bilaterales de poder tienen pequeñas limitaciones para explicar el poder interno. Las diferencias de poder entre las sub-unidades son determinadas por la centralización de los flujos de trabajo de las sub-unidades en la organización (Astley y Zajac, 1990). Estos autores, afirman que aquella sub-unidad central que canalice los flujos de trabajo, será la sub-unidad que más poder ejerza sobre otras. No obstante, la asignación de poder entre los sub-unidades ayudaría al flujo de trabajo entre ellas, mientras que las sub-unidad central sería la sub-unidad donde más flujos de trabajo críticos se generarán y donde aparecerán los llamados “cuellos de botella”. Semejante asignación de poder es racional y funcional. Por lo tanto, el poder organizacional se revela no como una forma emergente o informal a través de procesos políticos, pero sí como una estructura racional gobernada por el conjunto de necesidades de la organización y su sistema formal.

La unidad organizacional que proporcione a la organización sus recursos importantes, será la más poderosa (Pfeffer y Salancik, 1978). Crozier (1964), Hickson et al (1971) y Hinings et al. (1974), ya lo expusieron en sus investigaciones y Hambrick (1981), también, muestra la importancia de que un recurso sea definido por el entorno y por la estrategia de la organización. Esta visión del poder

intraorganizacional es consistente con el funcionalismo por el que la organización está tratando con la mayoría de unidades internas con el objetivo fundamental del logro de las metas de la misma. Así el modelo es del sistema y de sus necesidades, en lugar de las luchas entre los individuos, es decir, políticas internas. (Hickson et al, 1971; Clegg y Dunkerley, 1977; Pfeffer y Salancik, 1978)

El argumento de que las organizaciones valoran los recursos esenciales para la mejora de su competitividad, se acepta y es bastante compatible con el funcionalismo y la teoría de contingencia estructural (Woodward, 1965). Además, Lawrence a través de la teoría contingente había construido una teoría formal que sintetiza la contingencia y teoría de dependencia de recursos (Lawrence y Dyer, 1983). De igual manera, la teoría del poder intraorganizacional en la dependencia de recursos no debería verse como: 1) el resultado emergente de un proceso político y 2) que no implique recambios del funcionalismo por y para el paradigma político.

Los grupos externos buscan extraer determinada complacencia (beneficios, utilidades...) por parte de la organización capartícipe en la relación, ésta pueda evitarla con la consiguiente reducción del control externo. Pfeffer y Salancik (1978) enumeran gran número de técnicas para manejar las demandas medioambientales y anularlas. Estas técnicas incluyen el secreto para prevenirse de los grupos de interés externos a través del conocimiento de si se ha conseguido o no la complacencia, equilibrio de las demandas conflictivas, y teniendo regulaciones o normas, las cuales restringen el poder de las organizaciones externas.

En cierto modo, esto es curioso porque si las demandas de los grupos de interés externos sobre la organización afectada en la relación, pueden anularse en cierto grado; las organizaciones no son completamente controladas, y está en contradicción, en cierta medida, con el argumento precedente, el cual enunciaba que es un error observar el comportamiento organizacional, originado dentro de la

organización como resultado de la discreción que ejercen los gerentes (Pfeffer y Salancik, 1978). Si las organizaciones pueden influir en el entorno, se debe gestionar por parte de los gerentes, con el incremento del liderazgo y el desempeño organizacional.

Todavía en las relaciones industriales, si a un empleado se le pregunta sobre la posibilidad de renunciar a un incremento de su sueldo porque la empresa está financieramente estrangulada, la primera sospecha de muchos sindicatos sería de que está mintiendo. Luego, los empleados y los sindicatos requerirán evidencias para convencerse de que lo que está ocurriendo es cierto, y que es legítimo pedirles a los subordinados su renuncia al aumento de su paga. Pfeffer y Salancik (1978) advierten que en las relaciones industriales, se puede generar una gran decepción que lleve a los trabajadores a una probable renuncia al trabajo. Esto se observa como un análisis profundamente político que lleva diferentes tácticas y que deja a la organización en las peores condiciones. Los empleados, lo más probable es que actúen de buena gana y se sacrifiquen, si consideran que son necesarios y si no encuentran evidencias de engaños por parte de sus jefes y no han sido decepcionados por ellos.

Una demanda externa no necesaria para la organización puede ser eficazmente acotada con diferentes tácticas (Foss, 1993; Pfeffer, 1992). Estos autores exponen diferentes ejemplos: si se tiene una secretaria, ésta nos puede servir de escudo para visitantes no deseados, fijando inconvenientes a los horarios de las reuniones, realizando reuniones con subordinados leales,.... También, aportan un ejemplo bastante ilustrativo y es que los profesores suelen poner las horas de tutorías cuando los alumnos están en clase o en horario de almuerzo. Estos tipos de estrategias no son más que irresponsabilidades de las organizaciones, que generan un descontento importante y que nos puede llevar a hostilidades y a una mayor desconfianza entre la organización y los grupos de interés externos, obligando a estos a duplicar sus esfuerzos para conseguir sus objetivos.

Pfeffer y Salancik (1978), ofrecen una explicación a la diferenciación estructural, la cual compararon con la explicación del tamaño de Blau (1970). La diferenciación estructural es la respuesta de la organización a las demandas de los grupos de interés externos. Una nueva unidad organizacional se crea para negociar con los grupos externos, y ésta decisión protege la autonomía interna tanto tiempo como sea necesario para que las unidades organizacionales con poder, conviertan la dependencia en un arma a su favor. Por ejemplo: Los consumidores pueden exigir productos de calidad y más control sobre las políticas del producto, la respuesta de la organización es crear una sección de asuntos al consumidor. De esta forma las demandas son registradas, y los consumidores tienen la sensación de que participan en la gestión de la empresa permitiendo a ésta diseñar nuevas estrategias que resuelvan el conflicto. Luego, Pfeffer y Salancik (1978) apoyan su explicación en el concepto de Weick sobre “loose-coupling” (soltarse / acoplarse).

La dirección interna debe diseñar nuevos roles sobre el papel que deben desempeñar los ejecutivos (Pfeffer,1992; Salancik y Pfeffer,1974; Foss,1993). Dado que las organizaciones están principalmente controladas por elementos exógenos, las utilidades de los directores son pequeñas. Pero hay personas que les gusta sentir que poseen el control aunque realmente no lo posean, y esto crea un antecedente para afirmar que los gerentes de las organizaciones están al mando de las mismas aunque realmente no lo estén. Por lo tanto, el gerente se convierte en una víctima propiciatoria y en un símbolo, mostrando de esta forma que las organizaciones implementan determinadas acciones como resultado de cierto tipo de presiones externas (Pfeffer y Salancik,1978).

Pfeffer y Salancik (1978) ven a los gerentes como intermediarios en las relaciones de dependencia, y con la capacidad de llevar la gestión de las diferentes demandas externas. Los gerentes no llevan a cabo acciones, más bien deciden entre un

número de alternativas diferentes, procesando información sobre el entorno y la influencia de las demandas y así sucesivamente, entonces es cuando las estrategias empiezan a funcionar. Este rol que desempeñan los gerentes pretende que la organización se mueva para conseguir un diseño organizativo lo más coherente posible a las demandas externas, adaptando sus estructuras al nuevo estado de las contingencias (tamaño, tecnología...). De esta forma, los gerentes ayudan al entorno, la organización y sus problemas, y seleccionan una estructura de la organización que es predeterminada y predecible (Aldrich,1979, Jacob,1974; Thompson,1967)

Pfeffer y Salancik (1978) también hablan de un tercer rol: el rol de la capacidad discrecional de la dirección. Es aquí donde los gerentes tratan de influir en el entorno a través de las fusiones, adquisiciones, alianzas, siendo éstas, estrategias de respuesta al entorno. Estos autores, argumentan que pocos directores desarrollan este tipo de rol. Para muchas pequeñas empresas comerciales, las asociaciones voluntarias están totalmente fuera de sus planteamientos. Así la capacidad discrecional de la dirección está principalmente ejercida por las grandes corporaciones, y solamente éstas son capaces de alterar significativamente sus entornos. Esta situación es una considerable aportación por parte de la tesis de Pfeffer y Salancik (1978) sobre la adaptación estructural y desempeño organizacional que tienen que llevar a cabo muchas empresas debido a las alteraciones del entorno.

Lo fundamental del modelo es el poder que emerge a través del desequilibrio que se produce en el intercambio, el cual crea dependencias asimétricas. En las organizaciones vinculadas a los procesos de intercambio de bienes y servicios, la condición de dependencia asimétrica corresponde al suministro específico y a las condiciones de la demanda que determinan que el precio no deja de ser una obligación residual entre las partes que realizan la transacción.

El modelo político postula la supervivencia y autonomía como el aspecto básico de las organizaciones. Muchas de ellas, buscan en su desempeño organizacional la forma para sobrevivir en el entorno donde actúan, algunas lo consiguen y otras fracasan en el intento. Por esta razón, las organizaciones no destacan a la autonomía como elemento principal y se involucran en relaciones interorganizacionales que pueden generar dependencia. El acto fundamental de la creación de una organización, por tanto vendrá, por la vinculación del empresario con la empresa, la aceptación de una dependencia con determinados clientes o empleados,...etc. De este modo las organizaciones y sus fundadores no hacen mucho por maximizar la autonomía, pero en cambio, la sustituyen por otros aspectos como el beneficio (Pfeffer,1993; Williamson,1985).

Pfeffer y Salancik (1978) observan como las grandes corporaciones manejan la dependencia, para modificar sus entornos a través de las fusiones y otros medios de coordinación interorganizacional. Además, ven este tipo de estrategia como un elemento, sólo al alcance de unas pocas organizaciones. Incluso, las fusiones y los otros métodos interorganizacionales, reducen la autonomía de la organización que está siendo invitada a la fusión o absorbida, por parte de grandes empresas. Consecuentemente, es una contradicción que las empresas quieran buscar la autonomía, cuando realmente están haciendo todo lo contrario, reducirla.

Los métodos de coordinación interorganizacional involucran a los ejecutivos con el objetivo de llevarlos a cabo. Por consiguiente la dirección procesa la información y las estructuras deben contribuir al logro del objetivo de la organización (Dosi, Teece y Winter,1992; Pfeffer y Salancik,1978). Luego la teoría del poder intraorganizaiconal muestra parte de los argumentos de la dependencia de recursos, y critica la causalidad organizacional.

Pfeffer y Salancik (1978) aportaron varios métodos para influir en el entorno, como la creación de entornos o la cooptación. Además, creen que las organizaciones deben de desarrollar estrategias de “libertad de acción” frente a la influencia de los entornos. Esta idea se suele utilizar bastante a menudo, para explicar como las organizaciones deben adaptarse a sus entornos. Incluso, diferentes estudios empíricos revelan que las organizaciones son influenciadas por ellos (Burns y Stalker, 1961; Chandler, 1962, 1977; Lawrence y Lorsch, 1967; Blau y Schoenherr, 1971).

El modelo político introduce la idea de que hay que manejar las percepciones de la realidad, en aras de controlar a las personas (dentro y/o fuera de la organización), consiguiendo de este modo un equilibrio interno para la organización. No obstante, la dependencia de recursos hace hincapié en que este tipo de acciones son consideradas como estrategias de manipulación, pudiendo llevar a las empresas a desviaciones en sus objetivos.

La teoría de dependencia de recursos de Pfeffer y Salancik (1978) es un análisis político de las organizaciones y de las interacciones entre las mismas. De igual forma, las organizaciones en determinadas ocasiones pueden encontrarse envueltas en situaciones políticas, interactuando con los gobiernos. Pero lo más importante es que las organizaciones hay que verlas como instrumentos racionales colectivos (ver tabla 1.2)

**TABLA 1.2. Conclusión de la teoría de dependencia de recursos**

<b>CARACTERÍSTICAS BÁSICAS</b>	
<b>SUPUESTOS DE COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS</b>	Evitar la incertidumbre de los entornos y búsqueda de la autonomía y de la anticipación de forma recíproca en las relaciones de intercambio de recursos
<b>ELEMENTOS BASES DE LA TEORÍA DE DEPENDENCIA DE RECURSOS</b>	Organizaciones o unidades involucradas en el intercambio de recursos
<b>ELEMENTOS EXPLICATIVOS BÁSICOS TEORÍA DE DEPENDENCIA DE RECURSOS</b>	Incertidumbre, interdependencia, poder en las coaliciones interorganizacionales o interunidades y los enlaces entre una organización y su entorno
<b>OBJETO CENTRAL DE EXPLICACION Y FUENTE DE INGRESOS ECONÓMICOS</b>	Reducción de la incertidumbre a través del intercambio de recursos, mientras se evita la excesiva dependencia sobre algunos miembros del entorno con los que intercambiamos recursos

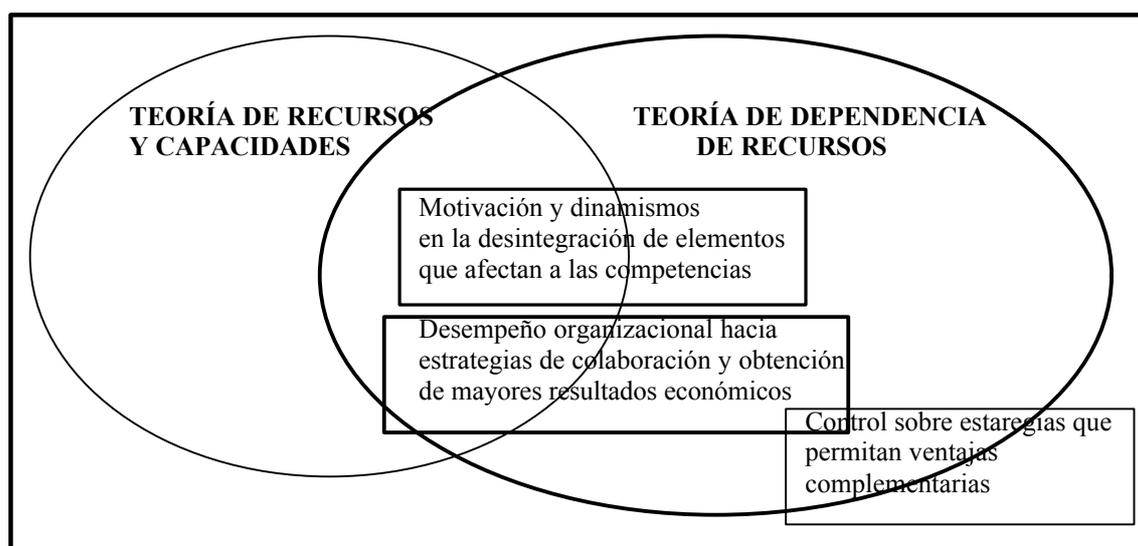
*Fuente: Elaboración Propia a partir de Pfeffer y Salancik (1978)*

### 1.3. SINTESIS DE LA REVISIÓN TEÓRICA

La teoría de recursos y capacidades y la teoría de dependencia de recursos, han tenido importantes alcances en la implementación y desarrollo de diversas e innovadoras estrategias para llevar a cabo la obtención de ventajas competitivas.

Las implicaciones de estas aproximaciones teóricas, quedan reflejadas en la figura 1.1, y partiendo de las mismas discutiremos los diferentes aspectos que nos han llevado a plantearlas. Asimismo, queremos delimitar el estado de discusión, que entre los investigadores de canales de distribución, ha surgido a la hora de analizar las relaciones internas del canal y la satisfacción final de los miembros que lo componen.

**FIGURA 1.1. Implicaciones de la teoría de recursos y capacidades y la dependencia de recursos en los determinantes estratégicos en el canal de distribución**



Fuente: *Elaboración propia*

Luego, siguiendo con lo expuesto en el cuadro, y a modo de síntesis podríamos afirmar que:

- Primero, la teoría de recursos y capacidades y la teoría de dependencia de recursos presentan un marco de análisis para las diferentes investigaciones que intentan descifrar los aspectos de las motivaciones de los empresarios a la hora de llevar a cabo las estrategias de colaboración o cooperación para eliminar la incertidumbre que les depara el entorno donde actúan. De acuerdo con Penrose (1959), la diversificación corporativa, y las diferentes estrategias que se pueden derivar de la misma, están motivadas por el exceso de recursos humanos o físicos que existe en las organizaciones.

La teoría de dependencia de recursos asume, que entrar a compartir recursos con otros miembros, no es más que para obtener expectativas de ingresos superiores. Esta misma teoría nos da razones para creer que los empresarios de las diferentes organizaciones que pueden componer una relación, están dispuestos a invertir recursos para desarrollar estrategias de cooperación y colaboración con aquellos miembros influyentes de la misma, solamente si las organizaciones cooperantes son capaces de suministrar a las empresas dependientes recursos y competencias útiles y relevantes.

- Segundo, la teoría de recursos y capacidades dirige su atención hacia: 1) el desarrollo de estrategias específicas basadas en las competencias distintivas y 2) hacia la aportación de mayores niveles de eficiencia por parte de estas estrategias. Las estrategias basadas en las competencias distintivas se caracterizan por los grados de variación relativos que ocurren en las actividades de las empresas copartícipes en la relación. Relativamente, esto nos llevaría en términos similares o de ventaja complementaria al desarrollo de efectos sinérgicos. Y que variarán a lo largo del tiempo. Luego, el desarrollo de estrategias como los “spin-off”, podría suponer la necesidad de desarrollar nuevas competencias para el mantenimiento de la ventaja competitiva. Pero, también debemos de señalar que puede producir un desequilibrio entre los recursos complementarios y las estrategias que se lleven a cabo, y por supuesto afectar a las organizaciones involucradas.

La teoría de dependencia de recursos da razones para sospechar qué cambios en los recursos complementarios afectarán a las características de las estrategias llevadas a cabo, con el consiguiente efecto negativo en las relaciones entre la empresa dependiente y la compañera en la relación a la hora del intercambio de recursos. Estos planteamientos nos pueden llevar a

---

profundizar en investigaciones encaminadas a la búsqueda de mayores niveles de autonomía por parte de las empresas involucradas en las relaciones interorganizacionales, así como a evaluar las posibles desinversiones que se puedan producir si ocurre lo planteado anteriormente.

- Tercero, la teoría de recursos y capacidades y la teoría de dependencia de recursos tienen importantes implicaciones en la gestión de ventajas complementarias. Por ejemplo, en el caso de que se produjese un proceso de desintegración en las competencias tecnológicas, éstas teorías aportan datos para creer que los grados en los que las bases de las ventajas se apoyan son lo suficientemente complementarios como para superar la situación a la que harán frente tanto en el presente como en el futuro. Ambas, enfatizan en los roles de la complementariedad de recursos, para determinar la intensidad del intercambio de recursos entre empresas y entre individuos. Por lo tanto, estas teorías sugieren que las organizaciones deben cooperar y colaborar más amenudo e intensamente para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.
- Cuarto, la literatura sobre la teoría de recursos y capacidades se ha enfocado hacia en el éxito de las estrategias de diversificación asumiendo que las empresas alcanzarán mayores éxitos si las llevan acabo, que si esperan a que algún socio en la relación las plantee. Esto es debido, a los efectos sinérgicos, resultado de compartir recursos similares o complementarios. Sin embargo, la dependencia de recursos, implícitamente, asume que un exceso de dependencia en las empresas dependientes tendrá efectos negativos en su desempeño. Luego las implicaciones que ambas teorías pueden presentar y las estrategias que se implementen a partir de sus planteamientos en los canales de distribución las discutiremos con más detalle en los capítulos 3 y 4.

## **2. DISTRIBUCIÓN COMERCIAL. DECISIONES EN LA COMERCIALIZACIÓN. ESTRATEGIAS.**

La distribución comercial consiste en hacer llegar los productos terminados desde el productor de los mismos hasta el consumidor final, con los servicios necesarios y en la cantidad, lugar y momentos adecuados. En el caso que abordamos, la relación entre los hoteles (suministradores de productos) y touroperadores (distribuidores de los mismos). La distribución aparece como el nexo que une la producción de bienes y servicios, y el consumo de los mismos, es como el complemento indispensable de la producción.

El conjunto de actividades que implica la distribución comercial es realizado por numerosas entidades, que actúan como eslabones intermedios entre productores y consumidores, formando canales de distribución. El conjunto de estos escalones intermedios suelen constituir nuestro sistema comercial (Martín Armario, 1993).

La distribución genera una serie de utilidades. En primer lugar, utilidad de tiempo, al poner el producto a disposición del consumidor en el momento que lo precisa, evitando tener que comprar y guardar grandes cantidades del producto para su posterior consumo. En un segundo término, utilidad de lugar, mediante la existencia de puntos de venta próximos al consumidor. Al consumidor final le es más importante poder disponer de un producto que satisfaga sus necesidades, que el producto en sí mismo, si no dispone de él es como si no existiera. Por último, utilidad de posesión, a través de la entrega del producto (Santesmases, 1992).

Planteada, por tanto, la distribución comercial y su importancia, cabría centrarnos a partir de ahora en el papel de los canales de distribución y su significación en las decisiones de comercialización.

Trasladar los bienes y servicios desde los fabricantes de los mismos hasta los consumidores, requiere la realización de una serie de actividades, de personas u organizaciones que las desarrollan y de medios que facilitan ese traslado (Bucklin, 1966; Múgica, 1985).

El canal de distribución está constituido por el camino o ruta por donde circulan los bienes y servicios, desde su punto de origen hasta su punto de venta y consumo y el conjunto de personas u organizaciones que, actuando como intermediarios, impulsan el flujo de bienes y servicios a lo largo de ese camino (Casielles y Trespalacios y et al, 1998).

De esta definición pueden resaltarse dos dimensiones o aspectos fundamentales en el canal de distribución:

- La dimensión física, que está compuesta necesariamente de desplazamientos y esperas. Esta dimensión contempla también la ubicación y localización de los establecimientos, así como su gestión y los medios de transporte utilizados en los desplazamientos, todo esto es lo que constituye una distribución física (Casares, Ruiz, Rebollo y Muñoz, 1987).

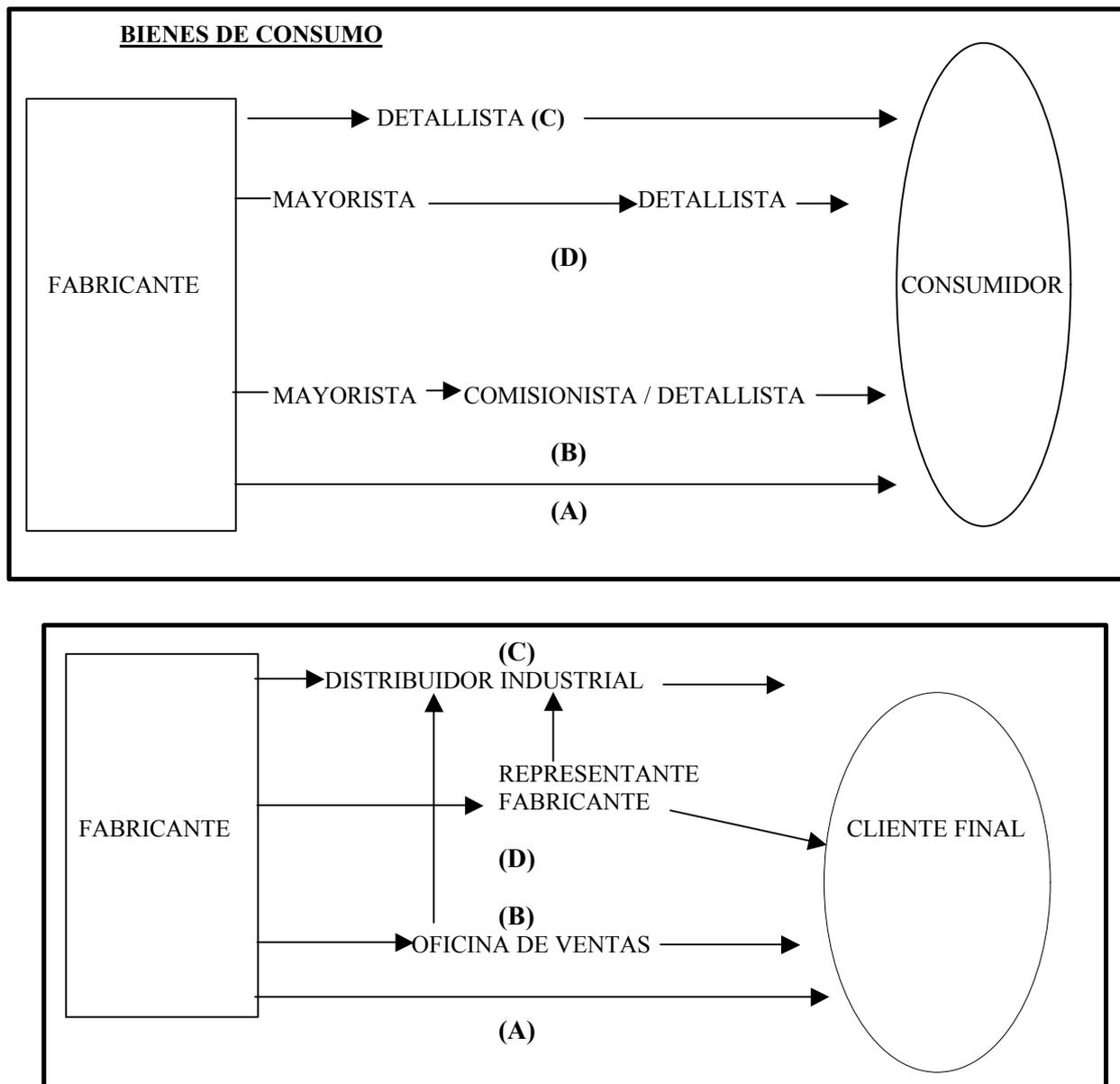
- La dimensión organizacional, constituida por el conjunto de organizaciones e intermediarios que hacen posible e impulsan el traslado de los bienes y servicios a lo largo del canal, así como las relaciones que se establecen entre los mismos.

No es nuestro caso, a través de esta investigación, el centrarnos en la primera dimensión, sino en la segunda, ya que el conjunto de organizaciones que componen el sector turístico y más concretamente el de la distribución de servicios turísticos, es el que nos ha producido una serie de inquietudes, que no habían sido resueltas hasta ahora, y a las que pretendemos dar respuesta. Dichas inquietudes se derivan de las relaciones en el canal: existencia de flujos de poder, conflictos, cooperación, satisfacción. etc. Y que trataremos a partir de ahora, de abordar, explicar, y por supuesto ayudar a solucionar.

Los canales de distribución se pueden clasificar por el número de niveles que existen en ellos. Cada miembro del canal que realiza alguna función relacionada con el traslado de un producto inclusive su consumidor final constituye un nivel del canal. Dado que tanto los fabricantes, como consumidores finales realizan alguna función, también estos forman parte del canal.

En la figura 2, que presentamos a continuación (Kotler, 1992) podemos observar las diferentes alternativas de canales de distribución referidas tanto a los mercados de bienes de consumo como a los mercados industriales.

FIGURA 2. Tipos de Canales de distribución

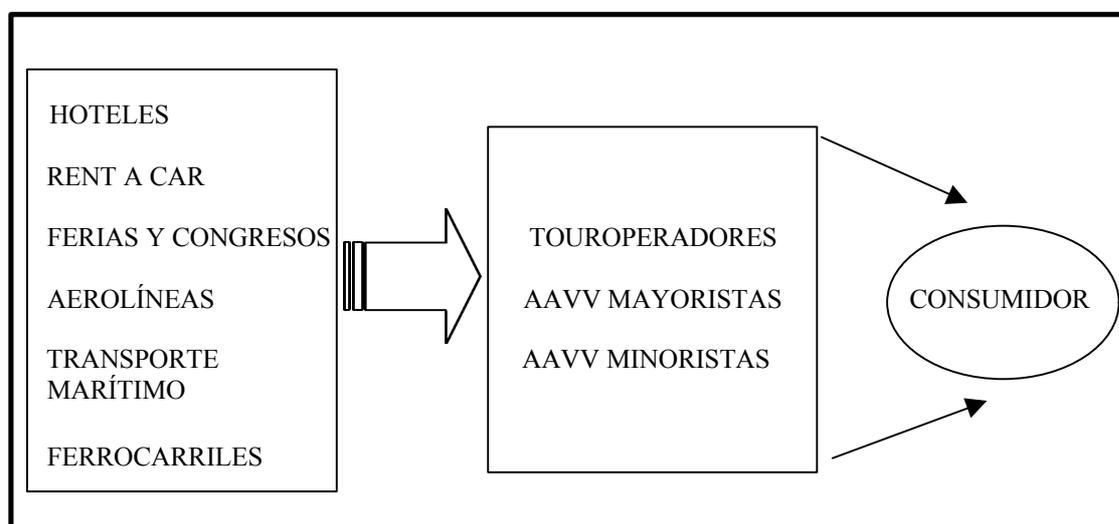


Fuente: Kotler (1992)

Se puede observar en la figura 2 (A), que un canal directo estará constituido por un fabricante que vende directamente al cliente final. No existen intermediarios entre el fabricante y el consumidor. No suele ser un canal muy utilizado en los bienes de consumo, pero sí lo es en los mercados industriales y de servicios. En el mercado

industrial, la concentración de la demanda y el reducido número de clientes permiten una relación directa. Cuando el producto industrial no está estandarizado, se trata por lo tanto de un pedido específico, esta relación directa es obligada (Santesmases, 1992). En el sector servicio, aunque predomina el canal directo, también es frecuente encontrar canales indirectos, es el caso que nos lleva, el sector turístico presenta diversos distribuidores como los touroperadores y agencias de viaje mayoristas. (Ver figura 2.1)

**FIGURA 2.1. Canal de Distribución de Servicios Turísticos**



*Fuente: Elaboración propia y Marino (2001)*

Un canal corto es el constituido por el fabricante, detallista y consumidor (C). Es decir, existe un solo intermediario en el canal. Suele ser frecuente, encontramos este tipo de canal cuando el número de detallistas es reducido y/o tienen un alto potencial de compra. Suele ser bastante habitual en los canales de automóviles (Rosenberg y Stern, 1971; Lusch, 1976a, 1976b, 1977, Michie, 1978; Lusch y Brown, 1982), donde los detallistas suelen tener la exclusividad de venta de una zona. Si la capacidad de compra de los detallistas es grande, caso de los touroperadores (Parra, 1999, 2000), asumen funciones de mayoristas y tratan directamente con los fabricantes.

El canal largo (C) es aquel en el que como mínimo intervienen el fabricante, mayoristas, detallista/minorista y consumidor. Es decir, aparecen dos o más intermediarios, constituyendo lo que se conoce como canales superiores (Santesmases, 1992; Brown, Lusch y Nicholson, 1995).

Los canales suelen generalmente describir movimientos hacia delante de los productos, es decir, del fabricante al consumidor. Pero pueden darse canales con movimientos hacia atrás, es decir, de los consumidores hacia los fabricantes, y que constituyen lo que se denomina canales reversibles (Williamson, 1975). Es el caso del sector del reciclaje, que permite recoger estos productos de los consumidores para hacerlos llegar a los productores (Vigny, 1986). Además de esta extensión de los canales, que se suele denominar vertical, existe otra de extensión horizontal del canal que viene determinada por el número de intermediarios comerciales existentes en un mismo nivel. Estamos hablando de que el más grande determina la anchura del canal y el más pequeño la estrechez del mismo (Vázquez Casielles y Trespalacios, 1997).

Los productos de consumo suelen necesitar el uso frecuente de canales de distribución anchos, sobre todo en los escalones finales antes de llegar al consumidor final. Los productos de especialidad, con una alta implicación de compra, la amplitud es menos necesaria ya que el consumidor está dispuesto a realizar esfuerzos de compra, siendo el canal más estrecho (Mccammon, 1970 y Sharma y Domínguez, 1992).

Finalmente no nos debemos de olvidar, que también existen canales múltiples de distribución, cuando se emplea más de un tipo de intermediario en un nivel determinado. Suelen ser prácticas habituales cuando las empresas tienen que

atender a mercados que están divididos en segmentos muy diferenciados, y que utilizan canales para alcanzar cada uno de ellos (Productos tanto industriales como de consumo en general).

## 2.1. FLUJOS EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN E INTERMEDIARIOS

Una vez planteado la tipología de canales de distribución, que a nuestro entender le servirá al lector para analizar los diferentes constructos que plantearemos en el siguiente capítulo, se hace necesario también, plantear cómo están organizados los flujos de los canales de distribución y los diferentes intermediarios que toman parte en el mismo.

El canal de distribución al ser un camino por donde circulan los bienes y servicios, también tendrá diferentes miembros con distintos vínculos que suelen dar lugar a diversas situaciones como: comercios independientes, asociados e integrados...etc. Estos planteamientos nos llevan a definir la estructura de la distribución comercial partiendo de una clasificación inicial que distingue entre comercio mayorista, fabricante y comercio minorista (Williamson, 1975; Heide, 1994).

Los intermediarios que se integran en la estructura de la distribución comercial realizan una serie de tareas y añaden una serie de servicios a los productos que incrementan su valor. Es en este punto donde nos han surgido una serie de preocupaciones que nos han llevado a plantearnos las diferentes situaciones de dependencia, conflicto y poder, que aparecen entre los fabricantes de productos turísticos y sus intermediarios y lo que nos ha conducido al planteamiento de ésta investigación, los determinantes estratégicos en el canal de distribución de servicios turísticos.

Las diferentes tareas que se realizan en los canales de distribución, plantean una serie de flujos entre los integrantes del canal entre las que podemos citar (Díez de Castro, 1997; Kotler, 1992):

- Flujo de propiedad, se trata del paso de la propiedad (título en muchas ocasiones) del producto que se distribuye de un nivel del canal a otro. Su sentido va desde el fabricante hasta el usuario final. Y algunas veces se transmite el uso pero no la propiedad del mismo.
- Flujo físico, hace referencia a los diferentes desplazamientos reales del producto desde el fabricante al consumidor final, pasando por los sucesivos intermediarios con sus correspondientes tiempos de espera. El sentido suele ser fabricantes a consumidores finales.
- Flujo financiero, casi siempre se suele mencionar en este flujo el dinero, los también llamados pagos financieros. Su sentido suele ser ascendente y va desde los consumidores finales hasta el fabricante y los intermediarios. El riesgo que asume cada intermediario va muy unido al flujo financiero.
- Flujo de información, circula en dos direcciones, por un lado las informaciones que van desde el mercado hasta fabricante, indicando las diferentes tendencias y preferencias de los consumidores. Y por otro lado, la información que se envía mercado por parte de los fabricantes y los intermediarios con el objetivo de dar a conocer sus productos, y por supuesto impulsar su venta. Este flujo de información se considera vital para el desarrollo futuro de las negociaciones que

---

comprenden todo los aspectos de las transacciones comerciales (dígase pedidos, precios, actividades promocionales, pagos... etc.)

Luego partiendo de la tipología de flujos, que nos ha ayudado a entender mucho mejor como son las relaciones en el canal de distribución, pasamos a definir los diferentes intermediarios que componen el canal de distribución, ya que se hace necesario describir sus funciones así como sus relaciones verticales y horizontales que existen entre los mismos. No profundizaremos en un análisis amplio de los intermediarios, simplemente nos ceñiremos a su planteamiento para poder entender posteriormente cómo son los intercambios en el canal de distribución de servicios turísticos.

La mayoría de los fabricantes trabajan con intermediarios para hacer llegar sus productos a los consumidores finales constituyéndose el canal de distribución. Es en éste planteamiento donde Santesmases (1992) se preguntaba: ¿Cuál es la razón de este comportamiento que en la práctica supone la pérdida de control por parte del fabricante sobre cómo y a quién va vender sus productos? Esta pregunta es aún más congruente si tenemos en cuenta que desde muchos ámbitos se identifica el papel del intermediario con el encarecimiento de los precios y los conflictos en el canal de distribución.

De igual forma, no nos debemos de olvidar, que el desarrollo de un proceso de comercialización implica la realización de una serie de funciones que debido a su difícil realización, el intermediario suele hacer con mayor eficiencia que las empresas fabricantes, como por ejemplo:

- Reducción del número de transacciones y contactos. Al contrario de lo que pueda parecer, los intermediarios reducen el número de transacciones necesarias para hacer llegar el producto al consumidor final (Santesmases, 1992). Estaríamos por tanto hablando de que los intermediarios te pueden ayudar a alcanzar las llamadas economías de escala.
- Adecuación de la oferta a la demanda. Esta función la suelen realizar en un doble sentido, por un lado, comprando grandes cantidades de producto que venden después en cantidades más pequeñas a los consumidores finales o a otros intermediarios. Con esta función se pueden reducir los costes de distribución tanto para los fabricantes como de aquellos destinatarios que deseen adquirir lotes más pequeños.

Ahora bien, este tipo de actividades también puede estrangular la operatividad de las empresas (Parra, 1998; Melchior et al, 1999; Parra et al, 2000) y mucho más en el sector servicio, concretamente en el caso de los hoteles. Si suponemos que un touroperador se compromete a enviarnos un cupo determinado de turistas, con lo que reservamos parte de nuestra planta hotelera, nos veremos abocados a un desequilibrio estructural si se produce algún problema con el touroperador (p.e. cancelaciones de última hora práctica muy habitual entre estos intermediarios, penalizaciones, overbooking, pago en firme/anticipado/ reserva).

Asimismo el intermediario puede agrupar parte de la oferta, cuando un número de fabricantes es muy grande y la cantidad producida por cada uno de ellos es reducida, es lo que está ocurriendo actualmente en el contexto europeo de los touroperadores, donde pequeños touroperadores se están integrando en grandes

corporaciones con la finalidad de conseguir economías de escala y diferenciación en producto. Por supuesto este tipo de estrategias ofensivas, no tiene otra finalidad que la competir frente a las nuevas tecnologías y reducir la capacidad de maniobra que puedan adquirir las grandes cadenas hoteleras.

- Creación de surtidos, los fabricantes, generalmente, se especializan en un número reducido de líneas de productos que elaboran en grandes series. Habría que mencionar que esta tendencia puede estar cambiando y sobre todo en las grandes cadenas hoteleras, que ante las estrategias de agrupación de sus intermediarios, entienden que ellos también deben de actuar de la misma manera para posteriormente diversificar su oferta partiendo de unas estructuras varias. Con ello están consiguiendo que el cliente pueda elegir entre varios productos pero siempre dentro de la misma cadena, de igual manera entre los touroperadores. El problema surge cuando el intermediario está en mejor situación, y es el caso en el sector turismo, para constituir la combinación deseada, dirigiéndose a varios fabricantes en muchos casos competidores entre ellos, y aquí es donde surgen los conflictos y el poder por parte de los intermediarios (Gaski,1984, Hunt y Nevin, 1974, Lewis y Lambert,1991, Gaski, 1986).
- Movimiento físico del producto. Esta función comprende las actividades de distribución física de los productos: transporte, almacenes y entrega de los productos.
- Diferentes actividades de comunicación, promociones en las ventas, descuentos por compras anticipadas, publicidad...etc.

- Transmisión de la propiedad, es la llamada posesión o derecho del uso del producto. En la mayoría de los casos cuando uno compra un producto adquiere la propiedad del mismo, no es el caso del sector servicios donde lo único que se produce es el disfrute y posesión pero no la propiedad del producto.

En este punto tanto touroperadores como hoteleros están abocados a entenderse ya que, uno posee servicios y otro, quien va a disfrutar del mismo. En esta situación el tamaño del touroperador suele ser determinante a la hora de plantear la comercialización de los productos, pudiendo muchas veces generar conflictos, ya que negocian condiciones que originan estrangulamientos operativos (Lusch, 1976a,1976b,1977; Brown y Frazier, 1978). Asimismo las estrategias verticales hacia atrás y hacia delante, que vienen desarrollando los intermediarios durante la última década, también, están generando situaciones de conflicto debido a que están actuando de forma desleal, rompiendo con la lógica actual. Ellos son fabricantes, intermediarios y distribuidores de sus propios productos, y esto puede derivar hacia una lucha feroz por la competitividad entre las empresas turísticas partícipes en la diada.

- Financiación. Los intermediarios pueden proporcionar créditos, tanto al fabricante que adquiere los productos como al cliente que los compra. En algunos casos, en función de su poder en el canal, el intermediario en lugar de financiar es financiado. Puede darse el caso entre los touroperadores con retrasos en sus pagos a los hoteles
- Servicios adicionales. En el desarrollo de las actividades los intermediarios añaden, en algunos casos, una serie de servicios. La fijación del número y el nivel de servicios se realizará tanto en función de la valoración que los

---

consumidores hagan de las utilidades añadidas al producto, como de las condiciones en las que llegan al mercado los productos de la competencia. De igual forma debemos de recordar que el nivel de servicios no es sólo un medio para satisfacer las necesidades del consumidor sino también un instrumento de posicionamiento ante la competencia.

- **Asumir Riesgos.** Una vez adquiridos los productos, el intermediario, en nuestro caso los touroperadores, corren el riesgo de no conseguir la suficiente demanda para colocar en los hoteles o incluso tener que poner precios más baratos para atraer la demanda. Esto suele ocurrir con productos de temporada (hablamos de destinos turísticos) o una mala previsión en su planificación estratégica e incluso con la aparición de destinos más atractivos.

Las diferentes funciones aquí desarrolladas, aunque justifican su existencia, también pueden ser puestas en funcionamiento por otros miembros del canal. Esto hace pensar o plantear que un intermediario en un canal sobrevivirá siempre y cuando su aportación sea tal, que el otro miembro no sea capaz de plantear estrategias o acciones que mejoren la situación actual (Williamson,1975; Kotler,1992; Bucklin,1966 y 1973). Estamos hablando por lo tanto que de que en el proceso de intercambio se produce una utilidad por parte del intermediario hacia terceros, con los consiguientes procesos de dependencia, conflictos y poder (Gaski,1985,1986; French y Raven, 1959; Emerson, 1962).

La importancia de los costes de distribución incita a las empresas a buscar continuamente las mejoras del proceso de distribución y a una racionalización de la gestión. Si se elimina un nivel del canal, supondrá que las tareas realizadas por el eliminado tendrán que ser asumidas necesariamente por otro, estamos hablando de estrategias verticales tanto hacia delante como hacia atrás. Luego, esto significa

que las funciones nunca pueden ser eliminadas (Frazier y Summers, 1984; Gassenheimer y Ramsey, 1994).

## 2.2 EI INTERCAMBIO EN EL TURISMO

Hasta ahora hemos intentado dar una visión, más o menos acertada, de cómo debe estructurarse un canal de distribución, las diferentes estrategias que se pueden plantear, así como los distintos flujos que existen y los intermediarios que hay. Pero no podemos seguir avanzado en nuestro proceso de análisis para plantear el problema a resolver, en nuestro caso análisis de las relaciones de poder y conflicto (y ya con ello nos adelantamos al planteamiento del problema a analizar), sin hacer una pequeña reflexión sobre que significa el intercambio en el turismo.

Para que se desarrolle el intercambio deben de plantearse cinco condiciones básicas (Hunt y Morgan, 1996):

- Debe de haber por lo menos dos partes
- Cada parte debe de tener algo que suponga valor para la otra
- Cada parte debe ser capaz de comunicar y de entregar
- Cada parte puede ser libre de aceptar o rechazar (aunque se corre el riesgo de conflictos)
- Cada parte debe de creer que es apropiado o deseable tratar con la otra

Todo esto emerge cuando los grupos que participan o se ven influenciados por la actividad turística deciden satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio. Que este intercambio puede aparecer o no depende en gran medida de que dos o más partes estén de acuerdo en que se llegue a planteamientos comunes y beneficiosos para ambos. Luego, este es el sentido en el cual se describe el término intercambio, es un proceso de creación de valor. Significa que el intercambio satisface a ambas partes, mucho más que cuando se sentaron a negociar por primera vez. Debe ser visto como un proceso y como un suceso, los dos al mismo tiempo. Estaremos entonces hablando que un hotel y un touroperador están inmersos en un proceso de intercambio cuando están negociando y se vislumbra un acuerdo. Si esto se cumple estamos ante una transacción, objetivo o resultado final de un intercambio.

Siguiendo por lo tanto con el sector que pretendemos analizar, turismo, podríamos plantear que una posibilidad de intercambio sería el proceso de obtener un producto turístico de otra persona o entidad, ofreciendo algo a cambio. En este sentido, y siguiendo a Vázquez, Díaz y Ruiz (1997), debemos de distinguir entre dos niveles de producto turístico, uno a nivel global o integrado, que corresponderá al producto desde el punto de vista de los destinos turísticos, y otro a nivel más específico o individual, que sería el producto desde el punto de vista empresarial.

El producto turístico o integrado combina desplazamientos (medios de transporte), recursos de la zona geográfica (asociados al agua, a la tierra, a la cultura, a la historia, al hombre), infraestructura hotelera, servicios periféricos públicos o privados (atractivos y equipamientos), restauración y factores intangibles vinculados a la experiencia del viaje. Es un enfoque horizontal de creación del producto, dado que reúne una serie de ofertas individuales a partir de las cuales los intermediarios o el cliente escogen para desarrollar una experiencia de viaje completa. La

complejidad de este concepto provoca que, a nivel de destino, no haya un único responsable del producto, ya que están implicados tanto sector público como sector privado.

El producto turístico en el ámbito empresarial, está limitado al conjunto de componentes de la oferta de una empresa que puede ser única o diversificada si se ofrecen varias combinaciones de servicios pensados para dar respuesta a diferentes segmentos de mercado. Se trata más bien de un enfoque vertical de servicios organizados y controlados totalmente por la empresas, que debe tener en cuenta las condicionantes territoriales que soporta la oferta del producto turístico y que hemos denominado destino turístico.

De cualquier forma el producto turístico no existe tanto en cuanto el turista no se persona en un destino, disfruta de sus atractivos practicando determinadas actividades y hace uso de determinados servicios. Lo que existe son recursos, servicios y equipamientos susceptibles de un uso turístico que pueden combinarse para dar lugar a intercambios centrados en productos turísticos (Camisón, 1998; Iglesias, 1997).

A partir de ahora, queda de manifiesto la importancia del intercambio como elemento central de la diada Hotelero y touroperadores. Desde esta perspectiva analizar la naturaleza y amplitud del concepto intercambio es fundamental para entender el dominio de las relaciones en el canal de servicios turísticos. Por lo tanto se pueden detectar tres tipos de intercambio (Hunt y Morgan, 1996):

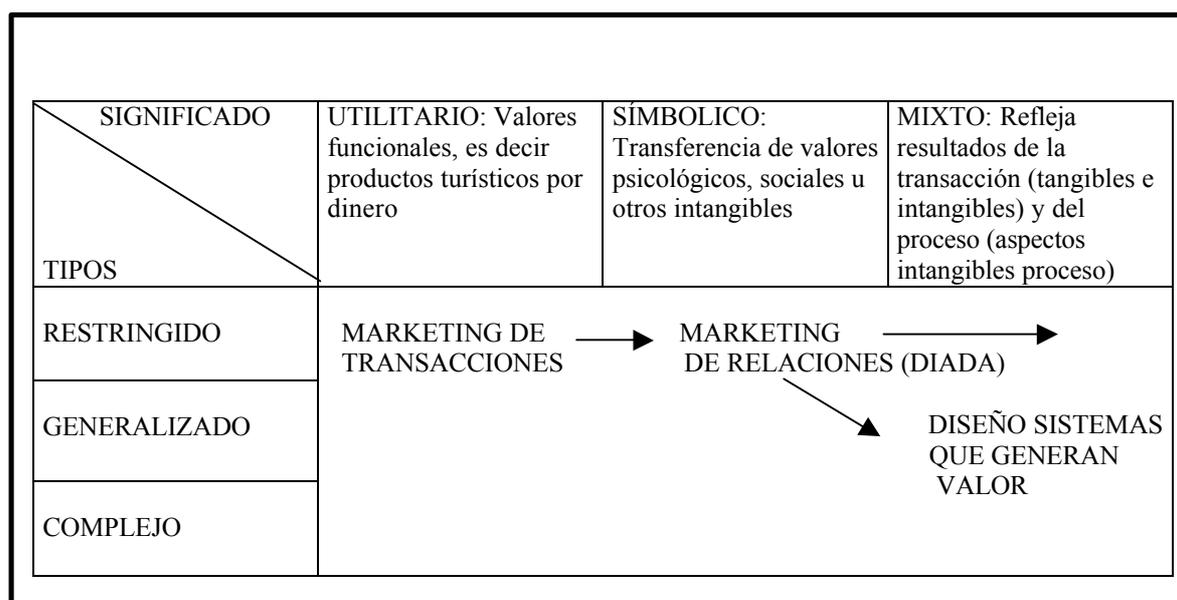
- Aquel que se suele denominar restringido, en el que participan dos partes con relaciones recíprocas que cumplen la condición de intentar lograr y mantener

cierto equilibrio entregándose mutuamente algo de valor. (Agencias de viaje minorista y turista)

- Intercambio generalizado, que supone la existencia de relaciones de intercambio indirectas entre al menos, tres partes, de modo que cada parte da algo de valor a otra recibiendo a su vez algo de valor, pero procedente de una parte distinta de aquella con la que se había relacionado primero. (Agencias de viaje minorista, CRS, hotel y turista).
- Intercambio complejo, en el que existen relaciones mutuas entre al menos tres partes, de forma que cada una de ellas está implicada cuando menos en un intercambio directo y recíproco con otra parte. En este caso, el sistema se configura como una red de relaciones, como es el caso que estamos intentando analizar, canal de distribución de servicios turísticos.

Estos planteamientos o tipologías de intercambios también se suelen asociar muchas veces con el tipo de recursos que se intercambia (ver figura 2.2).

**FIGURA 2.2. Tipos y Significados del intercambio**



Fuente: Vázquez Casielles (1998)

En la actualidad los intercambios en el canal de servicios turísticos son cada vez más complejos y su significado tiende a ser de tipo mixto. Esto nos lleva a plantear que para que exista una satisfacción mutua entre los distintos miembros o agentes económicos que intervienen en el canal, sea necesario diseñar un sistema de generación de valor fundamentado en una buenas relaciones y cuyo objetivo podría estar basado en lo siguiente:

- Debemos analizar por encima de cualquier cosa que significa “valor” en el producto turístico. Se trata de un concepto que integra diferentes posturas, por un lado el llamado valor de uso del producto turístico por parte del consumidor final, el valor generado a través de las distintas actividades interactivas y el valor del producto turístico como un elemento fundamental para nuevas interacciones
- Comprender, ya no sólo que significa valor del producto turístico, sino las actividades que lo están generando. Las empresas inmersas en el canal de servicios turísticos deben ser conscientes que existen un conjunto de actividades que generan valor: los soportes físicos (nos referimos a la infraestructura básica del hotel y agencias de viajes), el personal de contacto y los sistemas de organización interna y que además para generar el valor, se debe diseñar todo un sistema de relaciones generadoras de valor. Por lo tanto, una entidad turística es un mero agente económico que facilita actividades que generan valor y que dicho valor puede ser superior cuando se establecen alianzas estratégicas con otros agentes enfocadas a ofertar un servicio más eficiente y satisfactorio para la demanda final.

De igual forma, no debemos de tener una postura o visión tan concreta de lo que se está planteando en el canal de distribución, es decir, un intercambio externo. En

muchas ocasiones, es posible internalizar servicios turísticos hasta ahora contratados en el mercado (las llamadas estrategias integradoras). Lo que vamos a tratar por tanto, es estudiar el comportamiento de los agentes turísticos cuando se comprometen en la satisfacción de sus deseos y necesidades, así como los motivos que le han llevado a elegir hacer esto (intercambio interno) o comprar en el mercado.

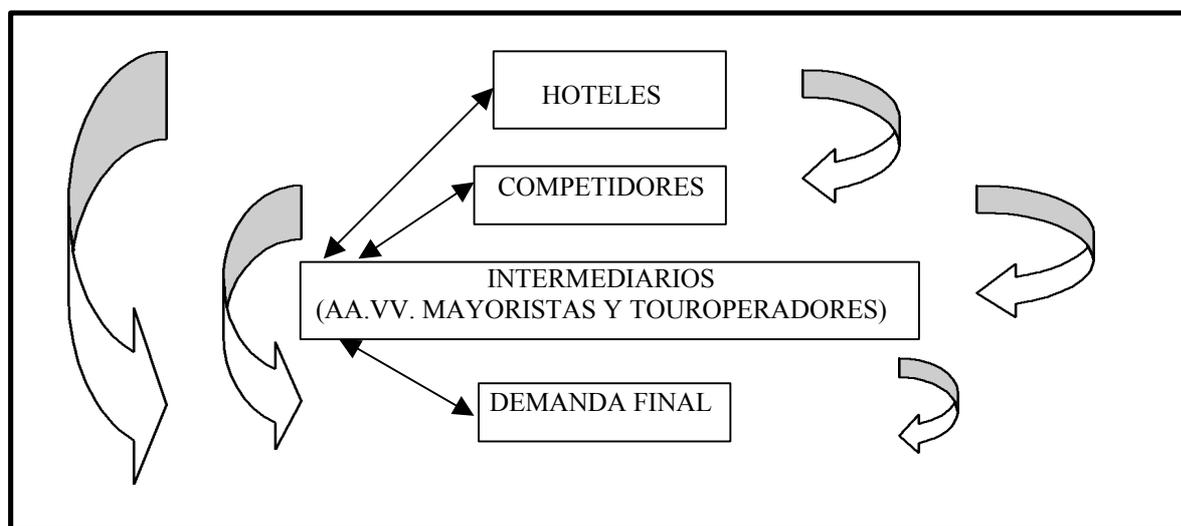
Asimismo, la ampliación de la perspectiva, es decir, contemplar ambos intercambios, nos implica estudiar cómo son las transacciones que se desarrollan en el canal. La elección entre uno u otro tipo de intercambio depende y ya lo decía Houston (1994):

- De una serie de antecedentes como la naturaleza del servicio turístico y el tipo de empresa
- Un conjunto de constructos claves como la capacidad de experiencia (conocimientos de la empresa derivados de anteriores intercambios), capacidad de recursos (humanos, físicos y financieros), capacidad de tiempo (recurso escaso, intercambio interno), resultados económicos y psicológicos (satisfacción o bienestar asociados a los tipos de intercambio), confianza y control (deseo de establecer influencias en el proceso de intercambio).

Luego las empresas de servicios turísticos deben comprender las diferentes situaciones que se están planteando actualmente, asumiendo que las relaciones constituyen una forma de competir en el mercado y que le permite la obtención de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Cada vez en mayor medida la pasividad que había tenido el turista hasta ahora, se está transformando en una mayor actividad, deseos de relacionarse.

La liberalización del mercado y el aumento de la competencia incrementan las exigencias que deben tener las empresas involucradas en el canal de servicios turísticos, respecto a la demanda, ya que ésta exige mayores niveles de utilidad y personalización. Tenemos que buscar estrategias que integren a los miembros involucrados en el canal, desde la perspectiva de que se cree una relación permanente que sirva de referencia para captar una mayor demanda. Supone la orientación a largo plazo, más que a corto plazo. Y todo esto está en función del grado de compromiso aceptado y la confianza mutua entre las partes. Estamos hablando por lo tanto del éxito de las relaciones (ver figura 2.3).

**FIGURA 2.3. Relaciones en el Canal de Distribución de servicios turísticos**



*Fuente: Moreno (2001) y elaboración propia*

### **2.3. RELACIONES INTERNAS EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN. COOPERACIÓN, CONFLICTO Y PODER.**

Una vez definidos los diferentes puntos de una canal de distribución, que a nuestro entender son los esenciales para seguir la investigación que vamos a desarrollar, el siguiente motivo de preocupación y de planteamiento de problemas por parte del fabricante consiste en asegurarse que el canal que está eligiendo funcione eficientemente. Sin embargo, independientemente de cómo diseñemos el canal y que éste se haya hecho de forma correcta, pueden aparecer conflictos en el mismo, ya que los intereses de las empresas que actúan en la canal pueden no coincidir (Rosenberg y Stern, 1971; Gaski, 1984, 1985; Skinner et al, 1992).

La cooperación en el canal existe cuando los objetivos y estrategias de los miembros del canal, situados a diferentes niveles, son armónicos (Frazier, 1983b; Robicheaux y El-Ansary, 1975). Desde esta perspectiva los miembros del canal entienden que existe entre ellos una relación interdependiente, y asumen que actuando de forma conjunta cada uno obtiene beneficios superiores a los que obtendrían si actuarán de forma independiente (Brown, 1981; Frazier y Rody 1991).

El canal de distribución puede ser considerado así como un sistema, compuesto por diferentes miembros (touroperadores, hoteleros, agencias de viajes), cada uno de ellos desarrollando un papel determinado, y con el objetivo de lograr la satisfacción de los consumidores finales.

Existe conflicto en el canal de distribución cuando uno o varios de sus miembros perciben que otro u otros miembros del canal persiguen sus propios objetivos que a

menudo colisionan con los del resto de los componentes del canal (Dixon y Wilkinson, 1986; Levy y Zaltman, 1975; Stern y Reve, 1980; Brown, 1981; Schermerhorn, 1975).

Se pueden establecer distintos tipos y causas de los conflictos, así como diversas formas de solucionarlos o reducirlos. En la literatura del marketing es usual hacer referencia a tres tipos de conflictos: verticales, horizontales o multicanales (Dixon y Wilkinson, 1986; Levy y Zaltman, 1975; Stern y Reve, 1980; Brown, 1981; Schermerhorn, 1975; Frazier, 1983b; Robicheaux y El-Ansary, 1975). Y se enuncian así:

- Conflictos verticales surgen entre empresas que desarrollan su actividad en distintos niveles del canal. Digamos por ejemplo, Hoteleros y AA.VV. minoristas. Supone un antagonismo entre los miembros del canal por los desacuerdos en los objetivos y actividades a llevar a cabo, falta de colaboración, estímulos o recompensas. Este conflicto se produce cuando la conducta de un miembro del canal no es la esperada por los otros miembros (Stern y Reve, 1980). Por ejemplo, las cancelaciones en los hoteles por parte de los grandes touroperadores.
- Conflicto horizontal se da entre los intermediarios del canal situados a un mismo nivel. Puede ser un conflicto intratipo (un hotel frente a un hotel; ó un touroperador frente a otro touroperador), o un conflicto intertipo (una cadena de hoteles y un hotel independiente; ó un gran touroperador y uno especializado). Suele ser el más habitual. Asimismo, los conflictos horizontales son propios de situaciones de competencia, en el que se actúa para conseguir mayores cuotas de mercado (Stern y Reve, 1980).

- El conflicto multicanal surge cuando el fabricante elige dos o más canales, que compiten entre sí, para distribuir sus productos. Por ejemplo, cuando hablamos de turismo de masas y de turismo especializado, suelen surgir problemas entre los hoteleros y touroperadores a la hora de establecer descuentos según el tipo de clientes que se van a alojar en el hotel. Por lo tanto, un gran touroperador puede conseguir condiciones mucho más ventajosas que un touroperador especializado, referente a precios más bajos (mayores volúmenes de contratación), practicando con márgenes inferiores. Esta situación suele generar conflictos de gran intensidad con los touroperadores especializados.

Independientemente del ejercicio del poder como causa más importante de los conflictos que se pueden dar en el canal y que veremos posteriormente, existen también otras causas a tener en cuenta (Kotler, 1992):

- La primera que tenemos que ver y analizar es la incompatibilidad de objetivos entre los diferentes miembros del canal. Por ejemplo, las políticas de precios de los hoteleros pueden chocar con los márgenes con los que esperan trabajar los touroperadores.
- El conflicto se puede generar por una definición imprecisa de los roles, derechos, funciones y tareas que deben de realizar los miembros del canal.
- Por último, el conflicto puede ser provocado por diferencias en la percepción, con respecto a aspectos del entorno que afectan al canal, por ejemplo la situación económica del país, así como la situación política, aspectos culturales, situación geográfica...etc.

El conflicto en los canales no tiene que ser necesariamente negativo. Ciertos conflictos pueden ser constructivos porque evidencian problemas de adaptación a entornos cambiantes, que, si son correctamente analizados y solucionados, mejoran el rendimiento del canal y las relaciones en el mismo (Stern y Reve, 1980).

Una de las formas de reducir los conflictos, podría ser a través del ejercicio del liderazgo de algunos de los miembros del canal. El líder impone al resto de los participantes normas, formas de comportamiento, funciones y tareas orientadas hacia un objetivo. De este modo podríamos decir que la fuente de conflicto se reduce considerablemente (Frazier, 1983b; Robicheaux y El-Ansary, 1975).

Los conflictos también se podrían reducir si se establece, de mutuo acuerdo entre los participantes del canal, una jerarquía de objetivos que deben alcanzar conjuntamente (Brown, 1981; Schermerhorn, 1975; Stern y Reve, 1980). Suele suceder cuando el canal se enfrenta a amenazas exteriores, como por ejemplo, la aparición de un canal más competitivo.

Otra de las formas de solución de conflictos, y que se está utilizando últimamente, es el intercambio de personas entre dos o más niveles del canal. Nos referimos, a que una empresa partícipe en las relaciones puede decidir que algunos de sus miembros trabaje temporalmente en delegaciones o empresas matrices de otra, miembro del canal, con la finalidad de observar como plantean las objetivos y políticas en las áreas de decisión. De esta forma, y tal como hemos comentado se podrá ver como trabaja la otra parte, facilitando la cooperación cuando vuelvan a las dedicaciones anteriores (Brown, 1981; Schermerhorn, 1975; Stern y Reve, 1980).

Dado el potencial de conflicto que puede surgir en un canal de distribución, lo más habitual es que los partícipes en el mismo acuerden con antelación los métodos para resolverlo (Brown, 1981). El más utilizado es la negociación, de forma que partiendo de posiciones iniciales y mediante concesiones mutuas, se llegue a acuerdos aceptables para todos. Asimismo, se podría recurrir a una tercera parte neutral en el conflicto para que mediara entre ambos y que conciliase las posiciones enfrentadas (Frazier y Rody, 1991). Otro elemento y si acaso el menos deseado, aunque se suele utilizar, es el arbitraje mediante el cual las partes en conflicto aceptan argumentos y las decisiones de la tercera parte.

Por último, no podemos obviar, además de ser el elemento por donde girará nuestra investigación, el constructo poder, dentro de este análisis tripartito conflicto, cooperación y poder. Multitud han sido las definiciones a lo largo de la literatura que han tratado el concepto poder (Brown y Frazier, 1978; Dweyer, 1980; El-Ansary 1975; El-Ansary y Stern, 1972; Etgar, 1976b y 1978b; Hunt y Nevin, 1974; Lusch, 1976a, 1977; Rosenberg y Stern, 1971; Stern, Sternthal y Craig, 1973; Walker, 1972 y Wilkinson, 1974 y 1979), definiéndolo como la capacidad de un miembro de un canal de influir en las decisiones de otro, imponiendo determinados comportamientos sin que existan relaciones de propiedad o contractuales.

Quien detecta el poder actúa como líder del canal, con capacidad de fijar objetivos globales, asigna funciones y resuelve conflictos entre los componentes (Gaski, 1984). Consecuentemente, y partiendo de lo definido existen diferentes fuentes y formas de manifestación del poder (French y Raven, 1959), Emerson (1962), Hunt y Nevin (1974); Lusch (1976a):

- Poder Coercitivo, que consiste en la capacidad de algún miembro del canal para ejercer algún tipo de penalización económica al resto de los miembros, consiguiendo su sumisión, bajo la amenaza del ejercicio de dicha capacidad. Las actuaciones pueden ser: prescindir de un componente del canal en la comercialización de un producto, reducir las promociones, retrasos en los pagos...etc. La persistencia del poder coercitivo puede dar lugar a la aparición de un poder compensador, con el que los miembros perjudicados tratan de defenderse (Etgar, 1976b; Dahl, 1957)
- Poder de resultados, aparece cuando un miembro del canal cree que asociándose o colaborando con la empresa líder podrá obtener mayores resultados.
- Poder de Recompensa, se basa en la capacidad de conceder a otro miembro en el canal un beneficio o recompensa.
- Poder de experiencia, es cuando los miembros del canal asumen una relación de dependencia con respecto al líder basada en el reconocimiento de su experiencia, conocimiento y capacidad para lograr objetivos en el canal.
- Poder de información, cuando el líder suministra información relevante y de utilidad a los restantes miembros del canal, y que de cualquier otra forma no hubieran conseguido, a cambio de realizar determinadas funciones.
- Poder de identificación, cuando la posición del líder está basada en el prestigio, el atractivo y la buena imagen que es reconocida por el resto de los miembros del

---

canal y les hace participar en las tareas de comercialización junto a él.

- Poder de legitimación, en este caso el poder se ejerce en función de la existencia de un contrato o acuerdo entre las partes. El líder tiene derecho a imponer una decisión a otros miembros del canal. Este tipo de poder se suele dar cuando la vinculación entre un miembro y otro, está basada en la integración, bien contractual o corporativa.

Consecuentemente, si analizamos el canal de distribución desde estas diferentes tipologías de poder, diríamos que la visión de un fabricante es mucho más global y amplia, frente a la visión más localizada de los distribuidores. Asimismo, al ser los objetivos diferentes se producen conflictos.

Luego podríamos afirmar que:

- ***El Poder del fabricante se incrementa cuando:*** 1) existen pocas empresas productoras en la industria; 2) Hay costes de transferencia de marca para los distribuidores; 3) el producto es importante para cliente final.
- ***El Poder del cliente final es mayor cuando:*** 1) Compra un volumen elevado de producto; 2) Soporta coste bajo de cambio de marca; 3) Disfruta de mucha información en el mercado.
- ***El Poder del distribuidor aumenta cuando:*** 1) Los costes de cambio de hábito de compra del consumidor son altos; 2) El consumidor tiene poca información del

---

mercado; 3) Existe una fuerte competencia entre los fabricantes; 4) Costes bajos de transferencia de marca; 5) Escaso nivel de competencia en la comercialización.

Si analizamos con detenimiento lo planteado, diríamos que cuando el fabricante es poderoso, suele controlar los programas de comercialización en el canal. De igual manera, si en la industria de producción, y en nuestro caso hotelera, existe fuerte competencia, el fabricante puede ser incapaz de controlar la distribución.

Tradicionalmente los fabricantes, ante la imposibilidad de distribuir directamente sus productos optaron por que fuesen los distribuidores los que distribuyesen los mismos. La aparición de las grandes corporaciones modificó, en muchos casos, las relaciones de poder en los canales.

Finalmente y para hacernos una idea de cómo está funcionando la comercialización actual en España, el fabricante debe conocer los siguientes aspectos para poder definir sus estrategias (Vázquez y Trespalacios, 1998):

- El poder de un canal reside normalmente en las grandes cadenas de comercialización, que, evidentemente, imponen sus condiciones
- La comercialización de muchos bienes y servicios, pasa por estas cadenas, condición imprescindible para alcanzar grandes grupos de consumidores.
- En el ámbito del fabricante existe mucha competencia, sobre todo en el sector

---

turismo. Predomina un amplio abanico de empresas para satisfacer una demanda que muchas veces no se incrementa en la misma proporción.

- Las estrategias de comercialización de las grandes empresas provocan cambios en el comportamiento de la demanda, que en muchos casos, primero elige los establecimientos y luego las marcas.

Por lo tanto las empresas que se enfrenten a esta situación de clara desventaja deben de tratar de hacer frente o evitar la seria amenaza que ello supone para su negocio actual y su supervivencia futura. Cuenta para ello con diferentes alternativas (Hunt y Morgan, 1996; Brown et al,1995; Hunt, 1995; Lewis y Lambert, 1991):

- Estrategias competitivas, basadas en la diferenciación y en la imagen de las marcas de los productos que ofrecen. Un bien superior, de mayor calidad contrastada en el mercado final, encontrará una mayor predisposición hacia la comercialización por parte de los intermediarios. Estamos hablando de valor, ya mencionado con anterioridad.
- Integraciones horizontales, a través de la concentración de los fabricantes, con el fin de crear grandes marcas nacionales o internacionales que hagan posible crear una imagen en el mercado.
- Estrategias de integraciones verticales, planteándose el fabricante la posibilidad de crear su propia red de comercialización. Se puede llegar a una participación en los canales de distribución de tipo contractual (franquicias) ó firmando algún

---

acuerdo de cooperación a largo plazo con los distribuidores.

Una estrategia o fórmula ideal para ésta última opción de búsqueda de ventajas asociativas con distribuidores para conseguir un mayor impacto en el mercado final, sería lo que se conoce como “trade marketing”, es decir, un marketing para el distribuidor. Esto parte de la idea de que un fabricante para llegar mejor a su cliente final debe primero vender su producto en el canal de distribución. Luego estamos ante la necesidad parte del fabricante, de analizar lo que se produce en el canal, comprender la existencia de segmentos de mercado y los objetivos que buscan las empresas distribuidoras en los respectivos mercados.

- Búsqueda de canales alternativos. Hablamos de un trato más personalizado, correo ó teléfono, utilización de las nuevas tecnologías, redes de internet e infovía, aunque con un peso todavía limitado en España, pero que en el futuro puede cambiar el panorama de la comercialización y de la negociación llegando al predominio de un marketing más directo, incluso eficaz y de carácter interactivo.

Finalmente, cuando un fabricante decide elegir un canal debe de valorar y asegurar el buen funcionamiento del mismo. Entre las diversas empresas que integran el canal pueden existir varios tipos de relaciones, y que son las que hemos ido mencionando a lo largo del desarrollo de este epígrafe, cooperación, conflicto y poder. Y esperamos que a partir del siguiente capítulo donde plantearemos los diferentes estudios que han tratado las relaciones en el canal, el lector pueda identificar las diferentes relaciones que existen en el canal de distribución de servicios turísticos representadas en la figura 2.3, presentadas a modo de conclusión y que clarifican las diferentes estrategias a desarrollar en el futuro por las empresas partícipes en la comercialización.

### **3. LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN EL CAMPO DEL PODER Y SUS RELACIONES CON LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Una vez presentados los diferentes aspectos teóricos relacionados con el poder, y puesto que pretendemos con este trabajo de investigación presentar un modelo de análisis del poder y sus diferentes interacciones en los canales distribución principalmente la relación entre hoteles y touroperadores y Agencias de viaje mayoristas, nos corresponde abordar en este capítulo el estudio de las diferentes metodologías y técnicas que hasta ahora han sido utilizadas en la literatura para analizar e instrumentalizar dicho concepto. Para ello comenzaremos, realizando un estudio cronológico pormenorizado de aquellos artículos empíricos y descriptivos publicados en este campo, y que a nuestro juicio, han sido los más relevantes para el logro de los objetivos de la presente investigación.

El número de estudios, empíricos y descriptivos, de interés analizados ascendió a 45, de los cuales aproximadamente más del 70% estaban referidos al análisis del poder como elemento estratégico y de imprescindible estudio, mientras que el resto de estudios analizaba elementos como los conflictos, los canales de distribución, la dependencia, fuentes de poder, poder compensatorio y las bases del poder, pero siempre como aspecto de fondo el concepto del poder.

**CUADRO 3. Revisión cronológica y clasificación de los trabajos empíricos revisados y que abordan el poder como constructo estratégico.**

	Rosenberg y Stern (1971)	Walker (1972)	Hunt y Nevin (1974)
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	Muestra de 110 fabricantes, distribuidores a través de cuestionario por correo y encuesta por personal	Simulación en laboratorio de las ofertas de los fabricantes y distribuidores, a través de 76 trabajos de estudiantes	Muestra sobre 815 franquicias de comida rápida
2. CONSTRUCTOS	Conflictos y satisfacción	Poder, conflictos y satisfacción	Fuentes de poder, poder y satisfacción
3. MEDIDAS	Conflictos: percepciones. se realizó a través de una escala likert de 32 ítems y que fueron contestadas en los diferentes niveles del canal. asimismo la satisfacción fue medida por una escala likert con ítems simples que querían medir el grado de satisfacción en el canal (muy satisfecho a poco satisfecho).	Poder: manipulación sufrida y condición de la balanza del poder entre el fabricante y el distribuidor (e.g. un fabricante un distribuidor, un fabricante dos distribuidores...) de igual modo los conflictos se midieron a través de los pagos, es decir, cuanto menos eran mayor número de conflictos y viceversa.  Por último se intento medir la satisfacción a través de una escala de diferencial semántico y que medían las actitudes hacia el compañero en el canal.	Fuentes de poder no coercitivo: percepciones del franquiciador hacia la calidad prestada por el franquiciado (escala 5 y 14 ítems). Fuentes de poder coercitivo: percepciones del franquiciador frente a la capacidad del franquiciado de imponer fuerza a la empresa (variables dummy en una escala 3, 5 ó 6 puntos). poder: percepción del franquiciador sobre el control de 7 áreas de decisión (escala de 6 puntos de menor a mayor importancia). satisfacción: variables dummy
4. VALIDEZ Y FIABILIDAD	Conflictos: fueron realizadas pruebas de validez, no se utilizó el alpha, aunque se diseñaron escalas likert. en cuanto a la satisfacción se obtuvieron niveles bajos de convergencia y se intentaron medidas alternativas	No realizada	Sobre los constructos poder y fuentes de poder no coercitivas: se realizaron test de validez. solo en el caso de las coercitivas no se realizó nada
5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	t-test, correlación	t-test	clasificación múltiple
6. APORTACIONES DEL ESTUDIO	El estudio permite un análisis de las diferentes relaciones en el canal. además primer estudio que operativiza el constructo poder	Validez interna del mismo. y además los ítems analizados son vistos desde ambas partes de la diada	Nuevas dicotomías sobre el análisis del poder y sus fuentes, y primer estudio que presenta un test de análisis y sus correspondientes hipótesis.
7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	Tanto la validez como la legitimidad de las medidas de los conflictos son cuestionadas. Además,	Estudio bastante cuestionable, sobre los elementos utilizados, así como trabajos utilizados (estudiantes)	Respecto a las medidas, tanto del poder como de sus fuentes no coercitivas y coercitivas fueron insuficientes para observar las

	existen serias diferencias entre las escalas estudiadas y los niveles de validez bajos.		alteraciones que se producen en el canal y sus relaciones. los niveles de validez no eran representativos.
	Porter (1974)	Wilkinson (1974)	Etgar (1976 <sup>a</sup> )
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	Análisis Cross- Section sobre una muestra de 42 industrias alimentarias	Muestra de 50 distribuidores (entrevista personal), fabricantes e intermediarios en el canal de distribución de elementos domésticos.	Comparación de un canal coordinado y otro no coordinado en empresas de un mismo sector. Muestra 53 distribuidores de seguros (compañías coordinadas) y 63 agentes independientes (no coordinado)
2. CONSTRUCTOS	Poder compensatorio y organización	Poder, fuentes del poder	Poder y desempeño (referida a variables como coordinación central y eficiencia)
3. MEDIDAS	Porter intento medir el poder como las aportaciones de los distribuidores, a través de la conveniencia o no de crear una industria, entendía que elementos de análisis como la localización y la densidad de compra, pueden ser elementos de diferenciación y generar poder por parte de los distribuidores. Asimismo el tamaño, líneas de producto,...etc. también se intentaron medir. Por último la organización se medía en términos de beneficios después de impuestos	Percepciones atribuidas. Fuentes de poder se midieron en una escala Likert de 0 a 7 (nulo a muy importante) respecto a los diferentes miembros de un canal, en las diferentes áreas de decisión. De igual forma el poder se midió con la misma escala, pero referente a los efectos en las políticas globales.	Poder se midió a través del grado de coordinación central que existía y la independencia entre los miembros del canal. La desempeño la midieron sobre 9 intercambios tecnológicos e indicadores de comportamiento (intensidad de contacto, estandarización de las actividades, calidad en la comunicación, riesgo, avances tecnológicos...etc.)
4. VALIDEZ Y FIABILIDAD	Poder se validó a través de validez pragmática y discriminante. Modelos de Regresión Múltiple para comprobar la diferenciación y la organización en los canales. En cuanto a la organización no se validó	Fuentes del poder: validada con validez discriminante (análisis de factores). Mientras que el poder no se realizó	Solamente se basó en la observación
5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	Regresiones múltiples, correlaciones y T-test	T-test, ANOVA, Correlaciones, y Regresiones Múltiples	Análisis discriminante, T-test, y Regresiones Múltiples
6. FORTALEZAS DEL ESTUDIO	Uso de medidas objetivas	Medidas de análisis fueron aplicadas a varios elementos del canal, comparación de las percepciones y atributos del poder	Representación objetiva de las variables dependientes e independientes. Atención a variables de control como: tamaño, edad y las 4p (precio, promoción, distribución y producto)

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	Posibilidad de diferencias sistemáticas asociadas a la variable dependiente, y cuestionable la validez de la variable organización	extremadamente pequeña la muestra analizada, y las técnicas estadísticas son dubitativas y de escasa validez	Posibilidad del análisis de otros factores relacionados con la variable independiente, asimismo se cuestionó la validez externa
-----------------------------	--	--	---

	Etgar 1976b	Lusch (1976a)	Lusch (1976b)
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	Encuesta por correo a 113 aseguradores independientes	Encuesta a 567 concesionarios de coches	Encuesta a 567 concesionarios de coches
2. CONSTRUCTOS	Poder, fuentes del poder, dependencia y poder compensatorio	Conflicto, fuentes del poder	Conflictos y desempeño
3. MEDIDAS	Poder: percepciones de los agentes de seguro medidas sobre tres áreas de control y tratadas como variables Dummy. Fuentes del poder: medidas en escalas de 5 y 7 puntos importancia de los anuncios de los agentes y capacidad de aprendizaje. Asimismo se midió la dependencia sobre 4 indicadores de financieros. Y por último el poder compensatorio sobre 3 objetivos, volumen de ventas, números de agencias compradas en los últimos 5 años y ratios publicitarios	Fuentes del poder: Percepciones atribuidas a los miembros del canal. Percepción de los concesionarios sobre las asistencias de los fabricantes sobre una escala de 16 items y de 1 a 5. Fuentes de poder coercitivas Percepciones. Variables de las percepciones del concesionario sobre la aplicación por parte del fabricante de presiones (escala de 7 puntos). Conflictos También percepciones.  Escala de frecuencia de desacuerdos con un número de 20 variables	Conflictos También percepciones.  Escala de frecuencia de desacuerdos con un número de 20 variables. Desempeño: medidas objetivas obtenidas de los concesionarios
4. VALIDEZ Y FIABILIDAD	Validez de contenido	Fuentes del poder: validada con validez discriminante, validez de contenido y convergencia, medidos a través de un análisis factorial (análisis de factores). 0.89 Alpha	Conflictos: Validez de contenido. 0.89 Alpha.
5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	Correlación Canónica	Regresión Múltiple	Regresiones Simples y Múltiples
6. FORTALEZAS DEL ESTUDIO	Introducción al constructo Poder Compensatorio, uso de medidas estadísticas objetivas	Amplia encuesta, representatividad verificada, mucha más atención a la validación de los constructos que los estudios previos. Mejoras en la operatividad de las fuentes coercitivas de Hunt y Nevin (1974)	Amplia encuesta, representatividad de la muestra, más atención a la validez y fiabilidad
7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	Medidas de medición del poder no son válidas, se necesitan medidas de mejora para medir el control. No hay mucha atención al constructo e incluso al contenido de la validez. Redundancia en las medidas de fuentes del poder y dependencia	Se ignora la intensidad de la dimensión del conflicto. Instrumentalización de las fuentes del poder. Problemas con la inferencia causal.	Resultados débiles, problemas con la inferencia causal

	Lusch (1977)	Brown y Frazier (1978)	Etgar (1978b)
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	Encuesta por correo a 567 concesionarios de coches	Estudio Piloto. Entrevistas Personales sobre 26 concesionarios de coches	Encuesta (entrevista personal) sobre 99 distribuidores de cerveza, licores, gasolina, coches, motos, piscinas.
2. CONSTRUCTOS	Fuentes de poder y Satisfacción	Conflicto, fuentes del poder, poder y satisfacción	Fuentes de poder y poder
3. MEDIDAS	Las fuentes del poder las midió como su estudio de 1976 <sup>a</sup> , mientras que la satisfacción las midió a través de un index de 16 ítems medidos con una escala de 1 a 4	Fuentes del poder: Número de contactos donde eran utilizadas las fuentes del poder.  Poder: Medido por la dependencia percibida por los concesionarios importancia y peso de la misma sobre 4 variables de decisión en una escala de 0-11 (medidos por el número de contactos y acuerdos que se alcanzaron)  Conflictos: Percepciones de los concesionarios según el número de contactos y desencuentros producidos a través de 8 variables. Satisfacción: ratio de percepciones sobre una escala de 0-7.	Fuentes del poder: Index de las percepciones de los comerciantes sobre la capacidad de los fabricantes en 8 y 6 variables económicas y no económicas (escala likert 1-7).  Poder: Index de las percepciones de los comerciantes sobre el control de los fabricantes sobre 12 áreas de decisión (escala Likert 7 puntos)
4. VALIDEZ Y FIABILIDAD	Poder: Validez de contenido, Validez discriminante convergente vía análisis factorial  Satisfacción: Validez de Contenido 0.653 con los ítems, medida alternativa 0.87 Alpha	Cuestionable la validez de contenido	No se realizó ningún tipo de test
5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	Regresión Múltiple	Análisis de Correlaciones	Regresión Múltiple
6. FORTALEZAS DEL ESTUDIO	Amplia encuesta, representatividad verificada, incorporación de instrumentos de medición para las fuentes del poder	Buena clasificación de las fuentes del poder, primer intento de colocar la innovación como medida del poder, incorporación de la importancia en las medidas estadísticas	Análisis multicanal, intento de repartir las fuentes del poder
7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	Inferencia estadística no queda representada y los análisis de validez no quedan muy bien instrumentalizados	Estudio piloto como elemento metodológico, Pequeña encuesta poco representativa. Validez no queda bien especificada. Problemas con la inferencia estadística.	No se hace validez de la muestra, Posible multicolinealidad, inferencia estadística y muestra poco representativa.

	Michie (1978)	Wilkinson y Kipnis (1978)	Dwyer (1980)
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	Encuesta por correo 161 concesionarios de coches	Entrevistas personales con 67 diplomados, los cuales describieron los diferentes incidentes entre sus organizaciones y otras	Simulación en Laboratorio de las variables que rodean al poder en una relación de duopolio con 80 estudiantes
2. CONSTRUCTOS	Fuentes de poder y Satisfacción	Fuentes del poder y poder confirmatorio	Fuentes de poder, conflicto, satisfacción y poder confirmatorio
3. MEDIDAS	<p>Poder no coercitivo: medido en una escala de 5 puntos sobre las percepciones de los concesionarios de coches sobre asistencia</p> <p>Poder Coercitivo: Percepciones de los concesionarios sobre la probabilidad de uso a través de 7 fuentes (escala 5 puntos). Satisfacción: Escala de 5 puntos sobre el nivel de gratitud con respecto a 15 políticas de garantía, medidos a través de 15 ítems</p>	<p>Fuentes del poder: Análisis de Contenido, a través de la información dada por los diplomados sobre la fuerza o debilidad de las tácticas de influencia (interpretadas como fuentes no coercitivas o coercitivas) .Poder confirmatorio 1) referido al tamaño de las organizaciones (pequeñas, iguales o más grandes), 2) los efectos de los objetivos de la organización. (en una escala de 0-7)</p>	<p>Fuentes del poder: Percepciones atribuidas. Escala de gráficos de las capacidades perceptivas según la tipología de French y Raven. Conflictos: Escala Multi-ítems de diferencial semántico. Poder Confirmatorio: Lo mismo que las fuentes del poder pero desde la perspectiva opuesta.</p>
4. VALIDEZ Y FIABILIDAD	<p>Fuentes del poder: Validez de contenido, validez discriminantes vía análisis factorial. Satisfacción: Validez de contenido., validez convergente (0.515, correlación con medidas alternativas), y Alpha 0.93</p>	<p>Validez convergente para el poder confirmatorio (correlaciones positivas)</p>	<p>Alphas 0.94 y 0.95 para las escalas de satisfacción y conflicto</p>
5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	Regresión Múltiple, ANOVA	Análisis de Correlaciones, Chi Cuadrado, y Correlaciones	Correlaciones y Correlaciones parciales
6. FORTALEZAS DEL ESTUDIO	Replica a trabajos previos en contextos específicos, y lo examina a través de la satisfacción respecto a la garantía	Método de colección de datos de diferentes empresas, innovador	Trabajo mucho más real que algunos presentados con anterioridad, intento de utilizar modelos causales
7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	Falla a la hora de distinguir entre dependencia e independencia. Las mismas escalas de medidas para los constructos	Pequeño estudio, no representativo.	Estudio de laboratorio con estudiantes, no analiza la realidad. Las medidas utilizadas son contraproducentes

	Phillips (1981)	Wilkinson (1981)	Lusch y Brown (1982)
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	Encuesta por correo sobre 506 ejecutivos de ventas	Entrevista a 60 suministradores de cerveza a hoteles. Analizando 75 diadas	Encuesta por Correo a 567 concesionarios de automóviles
2. CONSTRUCTOS	Poder, Dependencia y Poder compensatorio	Fuentes del poder, Poder, Conflicto, satisfacción	Poder y Fuentes del poder
3. MEDIDAS	Poder: Percepciones del distribuidor del control ejercido por el suministrador. Dependencia: Proyecto del distribuidor para mantener a su suministrador (escala de 1 a 5 puntos). Poder compensatorio: Proyectos del distribuidor sobre posibles problemas con los suministradores y poder de oferta (escala de 1-7)	Fuentes del poder fueron medidas en escalas de 5 puntos a través de 8 y 4 ítems respectivamente. Poder se midió como la influencia que tenían las empresas cerveceras sobre las decisiones de los hoteles, escala de 1-5 y sobre 7 áreas de decisión. Conflicto ratios de desacuerdos en una escala de 1-5, a través de 14 variables. Satisfacción: ratios de satisfacción (escalas de 5 puntos) y a través de la organización del suministrador	Fuentes de poder: las no coercitivas medidas por la calidad prestada a los concesionarios en una escala de 5 puntos y multiplicado por su importancia en una escala de 1-4 sobre 16 variables. Coercitivo sobre probabilidades de percepciones de castigos escala de 1-7, multiplicado por la importancia de los mismos en una escala de 4 puntos y sobre 6 variables. Poder: medido sobre el control de 15 variables de decisión en una escala de 4 puntos. Descompuesto en 4 factores de poder
4. VALIDEZ Y FIABILIDAD	LISREL Y análisis de la covarianza	Alpha de Cronbach para cada escala	Validez de contenido, convergente, discriminante, vía factor de análisis.
5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	Análisis de Correlaciones	Correlaciones y Regresiones Múltiples	Regresiones Múltiples y Correlaciones
6. FORTALEZAS DEL ESTUDIO	Demostración de la invalidez de los informantes en el canal	Réplicas a trabajos anteriores, Posibles causas alternativas para diferentes variables	Amplia encuesta, evaluación de componentes que miden las fuentes del poder. Presentación de la invalidez de las medidas del poder e intento de relaciones inversas entre fuentes no coercitivas y el poder
7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	Pobres medidas, La operatividad del poder es ambigua y no permite una interpretación del poder y su ejercicio	Pequeño estudio, pobres medidas, no evidencia de la validez, análisis débil.	Medida inválida del poder: No queda claro la diferencia entre el ejercicio del poder (control externo) y el poder habilidad de alterar el comportamiento de un individuo)

	Gaski y Nevin (1985)	Anand y Stern (1985)	Gaski (1986)
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	Encuesta por correo sobre 634 detallistas de la compañía Clark Equipment	Encuesta sobre 140 propietarios de franquicias, posterior a un análisis de laboratorio	Encuesta por Correo 634 detallistas de la compañía Clark Equipment
2. CONSTRUCTOS	Poder, Fuentes del poder, Ejercicio de las fuentes, Dependencia, conflictos y desempeño	Control y expectativas de desempeño	Fuentes de poder Coercitivas y no coercitivas, Fuentes de poder legítimo, experto y de referencia, Poder y satisfacción
3. MEDIDAS	Fuentes del poder: medidas con escalas de 21 ítems, Ejercicio de las fuentes: Fueron medidas con la misma escala que las fuentes. Poder: Fue medido por las percepciones que tenían los diferentes detallistas, respecto a su distribuidor (escala de 10 ítem sobre la influencia). Conflicto y satisfacción: Escalas likert donde fueron utilizados 10 y 5 ítems respectivamente. Desempeño: escalas de 2 ítems	Control: utilización de la escala de Hunt y Nevin (1974) sobre percepciones de los franquiciadores y franquiciados. Desempeño: fue medido en dos escalas de expectativas (confidencia y no confidencia)	Variables independientes: Fuentes coercitivas y no coercitivas, medidas a través de escalas multi ítems  Variables dependientes: resto de fuentes y fueron medidas por escalas de 5 ítems (Likert)  Variables dependientes: Poder y satisfacción Medidas de Gaski y Nevin (1985)
4. VALIDEZ Y FIABILIDAD	Alphas de Cronbach con elevados índices de fiabilidad y validez, Validez discriminante y Validez de contenido	Validez convergente	Validez de contenido, Alphas de Cronbach, Validez discriminante y convergente (LISREL)
5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	Análisis de Correlaciones	Análisis de Correlaciones Canónicas y Regresiones múltiples con variables Dummys	Modelo de Ecuaciones Estructurales
6. FORTALEZAS DEL ESTUDIO	Encuesta amplia con resultados importantes. Utilización de importantes medidas de validez y fiabilidad. Importante aportación a la metodología de investigación	Inclusión de un análisis diferente con dos constructos, control y desempeño.	Amplia encuesta, evaluación de componentes que miden las fuentes del poder, poder y sus relaciones con o otras fuentes. Consistencia en la validación de los constructos. Aplicación de los Modelos de Ecuaciones Estructurales
7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	Análisis de multitud de variables, posibilidad de aplicación de técnicas más sofisticadas y de más exactitud	Pequeño estudio, pobres medidas, análisis débil y estudio de laboratorio.	Posibilidad de incluir alguna variable más. Además de que el modelo no es aplicable a otros estudios. Medidas del poder.

	Lewis y Lambert (1991)	Hunt (1995)	Brown, Lusch y Nicholson (1995)
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	Base de datos de 229 franquiciadores de establecimientos de comida rápida	Estudio descriptivo	Encuesta por Correo 1052 suministradores de equipos para la agricultura en Iowa (EE.UU.)
2. CONSTRUCTOS	Desempeño, Dependencia, Satisfacción de tres formas diferentes, Crédito	Procesos de información, post conflictos, subordinación	Poder Mediático, Poder Asimétrico y no Asimétrico, Atribuciones del desempeño y Desempeño final
3. MEDIDAS	Desempeño: Medido por ratios sobre la evaluación de los sistemas de trabajo. Dependencia: preguntas sobre porcentajes de recursos que necesitan anualmente, Satisfacción: Escalas multi- ítems y multidimensionales. Crédito: 100 puntos diferentes sobre 3 factores que habían contribuido a su desempeño	Referencias de otros autores y dicciones	Poder Mediático: medido en escalas likert de 7 puntos. Poder simétrico: primero con un estudio de trabajos previos y relaciones en una escala de 7 puntos. Asimismo se realizó un análisis factorial. Atribuciones del desempeño y Desempeño: Escalas multi- ítems
4. VALIDEZ Y FIABILIDAD	Validez de contenido, consistencia externa e interna, identificación de los constructos multidimensionales	No hace	Validez convergente, Validez discriminante, Análisis de la varianza,
5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	Análisis de Correlaciones, Análisis multigrupo, Modelo de Ecuaciones Estructurales (LISREL)	No hace	Modelo de Ecuaciones Estructurales (LISREL 7)
6. FORTALEZAS DEL ESTUDIO	Encuesta amplia con resultados importantes. Utilización de importantes medidas de validez y fiabilidad. Análisis estadístico fuerte. Primer estudio que busca una relación entre dependencia financiera, desempeño, satisfacción y variables de comportamiento.	Nuevos planteamientos a las situaciones en los canales de distribución.	Amplia encuesta. Consistencia en la validación de los constructos. Aplicación de los Modelos de Ecuaciones Estructurales (LISREL). Intento de enlazar los usos del poder con el poder asimétrico y por supuesto sus efectos y enlaces sobre los principales constructos de análisis
7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	Inclusión de otras variables, tales como poder. Además de que no se puede aplicar a todos los canales	No aplicación empírica, por lo tanto no existe elementos de validez y fiabilidad	Posibilidad de incluir otras variables de análisis

Fuente: Gaski (1984) y elaboración propia

Para llegar a completar un estudio más pormenorizado de los artículos en cuestión decidimos estructurar este epígrafe en torno a diferentes aspectos y siguiendo las líneas planteadas por García Falcón y Araujo Cabrera (2000) y Gatski (1984):

- Contribuciones empíricas
- Problemas metodológicos
- Principales Constructos analizados

El análisis de cada uno de ellos nos ayudará a cumplimentar, con una mayor rigurosidad, la metodología que hemos considerado oportuna seguir en el presente estudio de investigación, dada la importancia que actualmente está teniendo un constructo latente como es el Poder.

### **3.1. CONTRIBUCIONES EMPÍRICAS**

En esta primera revisión cronológica de los diferentes estudios empíricos, generalmente de naturaleza cross-section, nos encontramos con una investigación que hacía referencia hacia el constructo conflicto y sus diferentes interrelaciones, Rosenberg y Stern (1971), ambos postularon que la insatisfacción de un miembro de un canal proviene en la forma de actuación del otro miembro con el que mantiene relación, es decir, su miembro plantea unos objetivos y nos los puede alcanzar por las acciones de otro individuo, se generará un conflicto. Su principal aportación fue la forma en que consiguieron operativizar las estrategias a seguir frente a los conflictos en el canal. Asimismo, Walker (1972), en su estudio de laboratorio analizó las mismas variables aportadas por Rosenberg y Stern (1972), aunque a diferencia

de los primeros introdujo el constructo poder como un elemento más de análisis y evocó la insatisfacción que podría aparecer entre aquellos miembros del canal sujetos al mismo.

Pero el artículo génesis del análisis del poder como elemento estratégico fue el presentado por El-Ansary y Stern (1972), quienes intentaron identificar los diferentes determinantes estratégicos de un canal de distribución observando los conflictos que existían y la satisfacción que se estaba obteniendo en el canal. Habría que remarcar, que el estudio no aportó unos resultados significativos, y falló a la hora de establecer e identificar las diferentes relaciones entre los miembros de un canal, pero El-Ansary y Stern (1972) aportaron algunas guías futuras a seguir en el análisis del poder, en términos de hipótesis y medidas de análisis, a través de las cuales los diferentes investigadores podrían seguir mejorando y aportando estrategias a los miembros del canal.

La distinción operacional presentada por Etgar (1976b), respecto a otros trabajos de la literatura del poder, estaba en las fuentes de poder de las empresas de seguros y la dependencia que los agentes de seguros tenían sobre éstas, es decir, entre la asistencia no monetaria que ofertaban las empresas de seguros (fuente de poder) y la dependencia financiera global de los agentes (dependencia). Luego, las medidas del poder compensatorio o compensador (countervailing power), en la relación presentada anteriormente quedarían definidas en el grado de fidelización de los clientes, y al volumen de negocio de los agentes, lo que generaría presumiblemente, bases de posibles amenazas y recompensas.

Asimismo, Phillips (1981) incidió en las afirmaciones de Etgar, ofreciendo resultados positivos en la dependencia de los mayoristas sobre los fabricantes (y clientes) y el poder de los fabricantes (y clientes) sobre los mayoristas. De igual manera Phillips (1981) identificó una relación inversa entre el poder de los

fabricantes y clientes y el poder compensatorio de los mayoristas, y el poder compensatorio de los mayoristas y la dependencia de los mayoristas sobre los fabricantes y clientes. Porter (1974), a través de su estudio sobre el poder compensatorio y su organización, enunció que este tipo de poder (poder compensatorio de los detallistas) debe estar inversamente relacionado con la organización que presentan sus suministradores.

En un nuevo estudio Etgar (1977), encontró que los factores del entorno explicaban pequeñas variaciones en el poder de los miembros del canal, lo cual hacía suponer la proposición de que las fuentes del poder y la dependencia son los principales determinantes del poder en el canal. Finalmente, e incidiendo en el constructo poder compensatorio, Wilkinson y Kipnis (1978) encontraron que un gran número de organizaciones no utilizaba las fuentes de poder coercitivo como elementos de poder, pero sí un gran número de ellas utilizaba las fuentes de poder no coercitivo como objetivos de influencia para ser cada vez más poderosos.

El primero en intentar una aproximación a otro constructo en las teorías del poder, fue Lusch (1976a) con la incorporación del conflicto como elemento de análisis en las relaciones en el canal. Aunque ya Walkers (1972) había citado la importancia de los conflictos, a través de los acuerdos en las tiendas de ofertas y la existencia de poder y conflicto en las relaciones con la competencia, y también el estudio de Stern, Shultz y Grbaner (1973) los cuales enunciaron que había limitaciones a la evidencia empírica sobre las relaciones entre el uso de las bases del poder y los conflictos). En su investigación sobre el sector de los automóviles, encontró una asociación positiva entre las fuentes de poder coercitivo percibidas por los comerciantes de coche y el poder ejercido por los fabricantes de los mismos, y que generaban conflictos, así como una relación negativa con las fuentes de poder no coercitivas. La interpretación que Lusch le dio a estos datos fue que las fuentes de poder coercitivas incrementan los conflictos en los canales, mientras que las fuentes no coercitivas reducen los conflictos.

Posteriormente Etgar (1978a) y Lusch (1978), reconocieron que la dirección causal podría haber estado en la parte opuesta de sus investigaciones. Asimismo, Wilkinson (1981), mientras analizaba las mismas variables expuestas por Hunt y Nevin (1974) y Lusch (1976a) sugirió que muchas de las situaciones causales presentadas en los diferentes estudios podrían ser erróneas.

En otro estudio que abordó los diferentes constructos relacionados con el poder, Brown y Frazier (1978), también observaron que el uso particular que hacían de las fuentes del poder los fabricantes (estrategias de influencia) estaban positivamente correlacionado con los conflictos en los canales de distribución e inversamente relacionado con la satisfacción de los comerciantes.

Stern, Sternthal y Craig (1973), también enunciaron, a través de un test de experimentación, la eficacia de diferentes estrategias en la gestión de conflictos, por ejemplo, ¿cómo podría ser el intercambio personal en la adopción de los objetivos de los subordinados? Los resultados no fueron del todo contrastados respecto a los objetivos de los subordinados, pero sí que el intercambio de personas mejora en cierta forma los conflictos intergrupos, medidos a través de las percepciones y comportamientos de los mismos. Hunger y Stern (1976), en una experimentación bastante similar a la expuesta anteriormente, encontraron que los objetivos de los subordinados para ser efectivos tienen que sentirse en cierta forma en conflictos, sino no serán eficaces.

Lusch (1976b) obtuvo unos resultados, con una evidencia algo más modesta que estudios precedentes, sobre los conflictos en los canales de distribución. Entendió que dichos conflictos tienden a reducir la organización operativa de los comerciantes, medidos a través de objetivos en discusión y objetivos no alcanzados.

Mientras Pearson (1973) fue incapaz de establecer una relación entre conflictos y organización, asimismo Kelly y Peters (1977), desarrollaron evidencias comparables a las de Lusch (1976a) y también algo más limitadas, y Assael (1969), en un estudio descriptivo, encontró la presencia de condiciones especiales, es decir, los conflictos deberían tener un efecto positivo sobre la satisfacción de los comerciantes y el desempeño en el Canal.

Ya en la década de los 80, Dwyer (1980) trabajó sobre resultados empíricos, mostrando que la satisfacción de los miembros de un canal debe estar fuertemente correlacionada con la percepción de cooperación de su compañero en el canal. Si ésta cooperación se acepta se producirá una reciprocidad en el conflicto, luego esto puede sentar las bases de la evidencia, de que la relación entre conflicto y dependencia es inversa.

Dwyer y otros autores mencionaron que la satisfacción de un miembro de un canal, A, primero está positivamente relacionada con la percepción que posee sobre el control de variables de decisión en la relación y segundo que el compañero en el canal, B, percibe cuales son las bases de poder de A. Suponemos entonces que el hecho de que exista "poder compensatorio" de A sobre B es un elemento imprescindible para la satisfacción. De igual manera, tenemos que reconocer que existe la comunalidad entre cooperatividad y las fuentes de poder no coercitivo. Finalmente los resultados del estudio de Dwyer (1980) deben interpretarse como indicadores de una relación positiva entre el uso de las fuentes del poder y la satisfacción de los miembros del canal que están sujeta a dichas fuentes (correlación positiva entre cooperación y satisfacción).

De igual forma otros estudios, no incluidos en la revisión cronológica ya que no están directamente o no examinan de una forma precisa las relaciones del poder en el canal de distribución, tales como los de Roering (1977) y Gultinan, Rejab y Rodgers (1980), sobre diferentes aspectos del poder en los canales de distribución, encontraron que la dependencia estaba directamente relacionada con los acuerdos alcanzados y la forma de los mismos, pero inversamente relacionada con el comportamiento de la competitividad. Asimismo, obtuvieron resultados que mencionaban que las percepciones de influencia de un miembro A sobre otro B en el canal, ayudaban al primero a reducir la incertidumbre que se podía generar en el segundo, proveyéndolo de información y explicándole gran cantidad de cambios en los sistemas de coordinación.

### **3.2. PROBLEMAS METODOLÓGICOS**

A través del Cuadro 3 se puede seguir un amplio resumen de los diferentes problemas y deficiencias metodológicas que presentan los diferentes estudios que mencionan al poder y conflicto como constructos de análisis. Hemos considerado abordar este punto, aunque ya lo mencionábamos al principio del epígrafe, para profundizar en aspectos más concretos y que generaron en su momento graves deficiencias en el análisis del canal de distribución, tales como: eficacia máxima, medidas de validez, vías de obtención de información...etc.

Con la mayoría de estos estudios se ha contribuido, tanto cualitativamente como cuantitativamente, a plantear las bases de un paradigma del poder y conflicto (ver cuadros 3, 3.1 y 3.2). Pero muchas de las herramientas utilizadas habría que plantearse si son o no herramientas útiles de análisis y sí sobre las cuales se puede sustentar un estudio sobre canales de distribución.

En la mayoría de los estudios, el poder es un constructo sumamente complicado de medir por su naturaleza latente, y quizás tenga una dificultad inherente a la hora de medirlo. Muchos de los estudios cuando han tratado de operativizarlo no tienen claro la idea de que el poder tiene la “habilidad de alterar el comportamiento de los individuos”. Por lo tanto es el primer paso que habría que plantearse para conseguir unos resultados óptimos.

Wilkinson (1974), derivó sus estudios hacia la eficacia máxima en las relaciones en el canal de distribución, encontrando que la misma podría suponer un incremento del poder. Esta medida de análisis le ofreció la posibilidad de alcanzar objetivos y resultados óptimos, pero dicha medida fue cuestionada en estudios posteriores (Etgar 1976,77; Wilkinson, 1981; Gatski,1984), ya que no ofrecía garantías fiables para el establecimiento de estrategias innovadoras.

De igual modo, la evidente insuficiencia en muchos estudios de medidas de validez y fiabilidad sobre variables como el poder, fuentes del poder, conflictos, dependencia y poder compensatorio, hace necesario el plantearse diversas cuestiones sobre los constructos de análisis. Ya el estudio de Phillips (1981) (de los primeros estudios que incorporó medidas fuertes de validez y fiabilidad, como e.g. análisis de la covarianza LISREL), tuvo problemas en esta parte de su investigación. De los 45 estudios incorporados en esta revisión, probablemente sólo los trabajos de Lusch (1976a, 1976b, 1977) prestaron atención a los análisis de validez y fiabilidad, herramienta de suma importancia para obtener resultados óptimos. Por supuesto, Walker (1972), fue el primero en manejar estas medidas estadísticas o variables de observación, y muchos de los trabajos analizados fueron realizados antes de que el campo de análisis de la teoría del poder y conflicto empezara a plantear constructos de validez y fiabilidad.

Asimismo, las vías de obtención de información han sido y es otro de los puntos que más problemas han supuesto para los investigadores del Poder y Conflictos en la parte metodológica. Los investigadores sociales han obtenido la información que necesitaban para sus estudios de miembros que ocupaban puesto de relevancia y estaban bien informados. Como es sabido y ya lo expusimos anteriormente, el poder es la capacidad que poseen determinados miembros para influir sobre otros, luego si sólo se analiza la parte estratégica y corporativa entendemos que falta algo más en dichos estudios, es decir, las partes operativas de las organizaciones, tales limitaciones fueron ya observadas por Campbell, 1974 y Seidles 1974, quienes plantearon un análisis más profundo de los constructos poder, conflictos, fuentes de poder, dependencia...etc.

Desafortunadamente, Phillips (1981) mostró que las metodologías son extremadamente independientes y que se habían planteado en función de los resultados. Además, indicó que la clave de una buena información de las organizaciones caracterizadas, por ejemplo, a través del poder, dependencia, fuentes del poder, poder confirmatorio y conflictos, es altamente dependientes de la posición del miembro que responde a las encuestas. Luego estamos hablando que muchos de los estudios analizados han fallado por servir o intentar servir hacia unos resultados previos, sin plantearse la posible representatividad de otros conceptos. Esto ha sido una de los más serios problemas metodológicos en las investigaciones previas del poder y conflicto.

Respecto a la inadecuación de los análisis estadísticos debemos mostrar que en los estudios analizados ha predominado los métodos de análisis, más bien simples, asociados a encuestas pequeñas. La única ocasión en donde las variables se intentaron modificar y tratar estadísticamente fue en los estudios de Walker (1972) y Dwyer (1980) presentando graves problemas de validación externa y de relación

entre la parte teórica y práctica. De todos modos Dwyer (1980) y Wilkinson (1981) hicieron bastantes esfuerzos en buscar un camino que ayudase a modelizar las diferentes técnicas de análisis en los canales de distribución, considerando que la revolución podría presentarse a través de la Metodología de inferencia causal.

Asimismo, y ya fue mencionado anteriormente, Phillips (1981) planteó el programa de ecuaciones estructurales LISREL, pero no con el propósito de aislar las diferentes relaciones causales de los constructos poder, conflicto, dependencia, fuentes de poder y poder confirmatorio, tal como trataremos de llevar a cabo en esta investigación.

Finalmente podríamos plantearnos, que visto los diferentes problemas acaecidos en las investigaciones revisadas, la metodología que vamos a llevar a cabo debe de sustentar una buena infraestructura de validación y fiabilidad de los constructos a analizar, así como una muestra representativa del sector en cuestión, en nuestro caso turismo, y una buena técnica estadística que nos permita obtener unos resultados óptimos e importantes, para plantear las futuras estrategias del sector turístico nacional.

### **3.3. PRINCIPALES CONSTRUCTOS UTILIZADOS**

Además de los diferentes problemas metodológicos presentados con anterioridad, las investigaciones sobre el poder y conflictos han revelado la necesidad de clarificar y especificar los diferentes constructos respecto a su naturaleza. Por ello, a continuación abordaremos los diferentes constructos revisados en la literatura precedente y el ejercicio o no de los mismos.

El primero de ellos, y no el más importante, será las fuentes del poder. Muchos de los más prominentes trabajos en esta área son indeterminados y deficientes en cuanto a la conceptualización de las fuentes del poder. Entre todos los trabajos que tienen como relación central la teoría del poder y conflicto, los de Hunt y Nevin (1974) y Lusch (1976) son los que trataron el impacto de las fuentes del poder sobre la satisfacción y los conflictos. En particular, Hunt y Nevin encontraron que las fuentes de poder no coercitivas incrementaban la satisfacción, mientras que las fuentes de poder coercitivas la disminuían. Asimismo, Lusch evocó que las fuentes de poder no coercitivas disminuían los conflictos en los canales y que las fuentes coercitivas los aumentaban. Estos resultados, por supuesto, son perfectamente consistentes con el sentido de la intuición, que nos hace prever que las fuentes de poder coercitivas (castigos), tenderán hacia un incremento de los conflictos y una reducción de la satisfacción, sobre aquellos miembros sujetas a ellas, en cambio las fuentes de poder no coercitivas (recompensas) harían lo contrario.

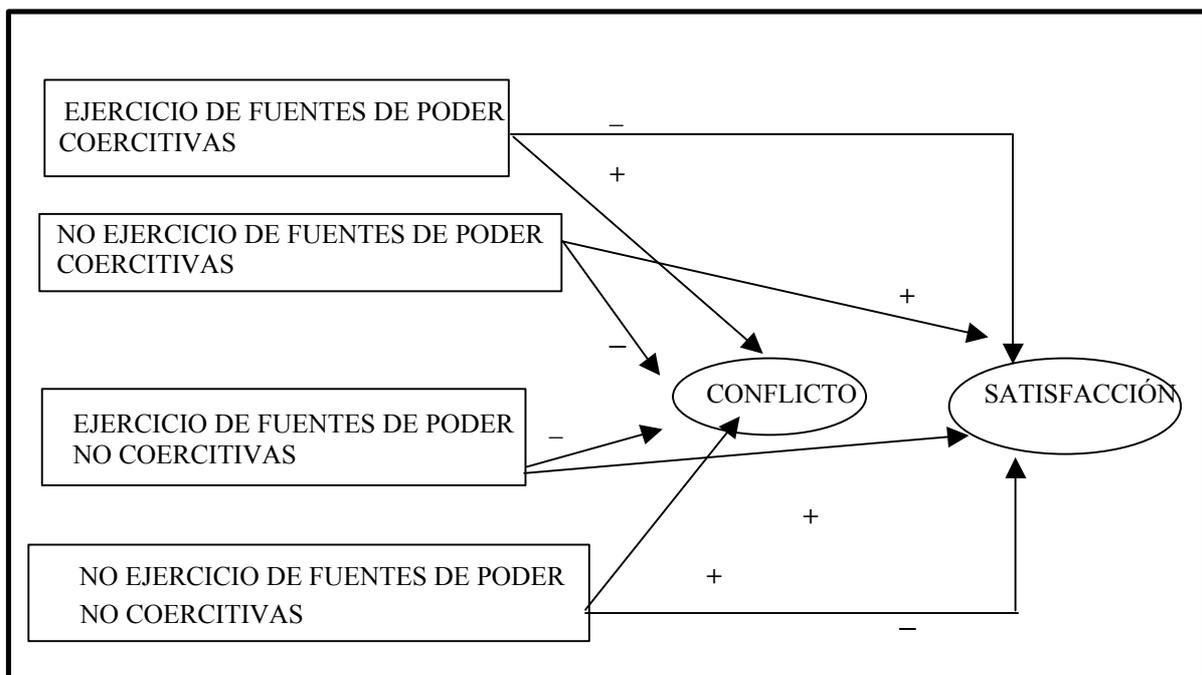
Sin embargo, las relaciones identificaron que existían debilidades en los objetivos buscados, debido fundamentalmente a que a la hora de operativizar los constructos no se tuvo en cuenta las variables independientes y no se distinguió entre el ejercicio (activo) y no ejercicio (latente) de las fuentes del poder.

En este punto habría que pararse a analizar el estudio de Hunt y Nevin (1974) sobre el ejercicio de las fuentes de poder coercitivas (castigos) que ejercían los franquiciadores sobre los franquiciados, que seguramente eran causa de insatisfacción y conflictos, así como las fuentes de poder no coercitivas (recompensas) que en muchos casos eran concebidas como fuentes más benevolentes que las primeras, así como el estudio de Lusch(1976b). Ambas investigaciones operativizaron las fuentes de poder coercitivas y no coercitivas, pero no especificaron la forma en como se ejercían o no se ejercían ambas fuentes, con

lo cual estaríamos hablando de fenómenos totalmente distintos y no unidos como cabría entender desde un principio. Además nos encontraremos con una divergencia entre las variables dependientes (y posiblemente problemas con las variables independientes). En otras palabras, los efectos atribuidos a las fuentes del poder, tanto coercitivo como no coercitivo, tendrían que venir representados por el impacto combinado del ejercicio y no ejercicio de las mismas.

Referente a las investigaciones de Wilkinson y Kipnis (1978) y Brown y Frazier (1978) donde trataron de medir solamente el ejercicio o aplicación de las fuentes de poder, habría que incidir en el estudio de ambas fuentes al mismo tiempo, es decir, el ejercicio de fuentes coercitivas y no coercitivas y el no ejercicio de las mismas. Esto nos permitiría claramente presentar distintos fenómenos con distintos resultados (ver Tabla 3.1)

**TABLA 3.1. Ejercicio de las fuentes coercitivas y no coercitivas**



Fuente: Gatski (1984)

Asimismo debemos de observar que muchos de los investigadores que trataron las fuentes del poder como constructos de análisis, adoptaron la tipología de French y Raven (1959), en cuyo marco teórico presentaban las fuentes de poder coercitivas como amenaza y castigo y las no coercitivas como premios y recompensas (Hunt y Nevin, 1974; Lusch 1976a, 1977; Wilkinson y Kipnis, 1978), no dando importancia al resto de fuentes tales como poder legítimo, experto o de referencia. Entendemos que ello ha sido debido principalmente, a que el ejercicio o no de las fuentes del poder, son constructos de difícil medición y al centrarse en éstas, no coercitivas y coercitivas, intentaban reducir en cierto modo el impacto en las investigaciones.

A partir de lo comentado anteriormente Baldwin (1971), apostó por establecer un método de clasificación de las fuentes del poder que distinguiese entre fuentes coercitivas y de premios, sobre la base de la desviación de las fuentes, es decir, si dichas fuentes van hacia una dirección favorable o desfavorable. Por ello, las fuentes de poder coercitivas las definió como aquellas acciones potenciales con una naturaleza limitada y hacia una positiva o favorable dirección, pero con una desviación negativa. Mientras que las fuentes de premios las definió a la inversa, pero la desviación era positiva.

Otro de los constructos utilizados a lo largo de la historia en los canales de distribución han sido el poder y su relación con la dependencia, El-Ansary y Stern (1972) y Etgar (1976b), para explicar lo que ocurría dentro de las fuentes del poder. Una posible explicación a estos planteamientos podría ser que la dependencia y fuentes de poder de un miembro en un canal de distribución son elementos conceptualmente inseparables. Por ejemplo si un miembro A de un canal recompensa a un miembro B, porque éste le proporciona los elementos necesarios para su funcionamiento estaríamos hablando que A depende de B y consecuentemente B puede ejercer las correspondientes fuentes del poder, en una

relación de “yo te doy y tú me das”. Luego observamos, que los premios, asistencias y ausencias de castigos son elementos que comúnmente operativizan el funcionamiento de las empresas e identifican parte de su financiamiento (Etgar, 1976b; Hunt y Nevin, 1974; Lusch 1976a). Finalmente lo explicado nos indica la importancia que para un miembro de un canal de distribución tiene el miembro que le aporta sus materias primas y asistencias.

Podríamos plantearnos que con medidas estadísticas válidas, la dependencia global o general de un miembro sobre otro eliminaría a las fuentes del poder como elemento de medición del poder en un canal, permitiéndonos utilizar a la dependencia como una variable adecuada de medición del mismo.

El poder (tanto si se ejerce como no), es otro de los constructos que con mayor asiduidad ha sido utilizado. Existe una distinción conceptual sobre el poder que enuncia por una lado la habilidad para alterar el comportamiento de otro y la alteración actual que puede sufrir un individuo por acciones ocurridas entre éste y el compañero en el canal, hablamos de disputas.

Desafortunadamente, muchas de las investigaciones previas han tendido a medir el constructo como pensamiento de los individuos o al menos han utilizado medidas de medición ambiguas (Dwyer, 1980; El-Ansary y Stern, 1972; Etgar 1976a, 1976b; Hunt y Nevin, 1974 y Phillips, 1981).

Mientras tanto, parece existir un consenso entre los investigadores, de que el término poder debe ser usado para designar la potencial habilidad de un individuo para cambiar el comportamiento de otro, pero actualmente se está hablando del poder ejercido, refiriéndose al poder actual y su capacidad para alterar el comportamiento de otros (Wrong, 1968). Pero términos tan profusamente usados en

la literatura sobre el poder, como la dependencia y el control, para definir el constructo poder, utilizados en forma de sinónimos del mismo, lo único que han producido son problemas de interpretación y de resultados. Es en este punto donde deberíamos de incidir para explicar, que sería más conveniente hablar de poder en términos de habilidad, mientras que de ejercicio o poder activo en término de cambio. Estaríamos aportando una posible clave a las divergencias surgidas a lo largo de la literatura y que podría ayudar a obtener unos mejores resultados.

Asimismo, deberíamos aclarar cuando enunciamos los términos poder y el ejercicio de las fuentes del poder lo siguiente: El poder ejercido se refiere a los resultados que se van a obtener, mientras que las fuentes del poder ejercidas, se referirá a una actividad, es decir, las recompensas por algo realizado o demostrado o la imposición de castigos. Llegados a este punto, deberíamos plantearnos diferentes cuestiones sobre el poder:

- ¿Cuáles son, exactamente, los pasos o secuencias que deben de aparecer para hablar de poder e incluso de poder ejercido?

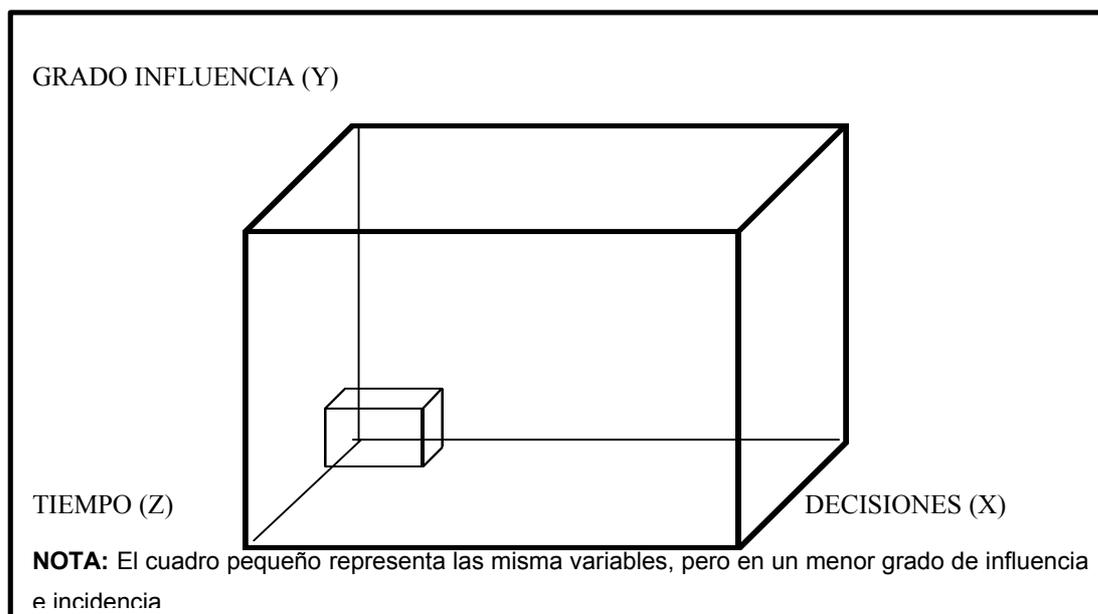
Este proceso, al que intentamos dar respuesta, ha sido convencionalmente utilizado por diferentes autores (Angelmar y Stern, 1978 y Frazier, 1980), los cuales hablaban de que el proceso del ejercicio del poder debe de visualizarse como la habilidad potencial de alterar el comportamiento de los individuos, esta habilidad debe transformarse en intentos de influencia de un individuo sobre otro y una vez que se consigue la misma, estamos ante la presencia de él ejercicio del poder.

- ¿Existe la posibilidad de encontrarnos con intentos de ejercer el poder y encontrarnos con fracasos?

Cuando el poder está presente e intentamos ejercerlo, no hay fracaso, ya que el poder significa habilidad y no-inhabilidad para alterar el comportamiento de los individuos. Si ocurriese lo planteado estaríamos ante la presencia de meras confirmaciones del poder, simplemente.

Luego la habilidad de la que estamos hablando es un conjunto de redes compuesta por multitud de fuerzas, en donde incluiríamos las fuentes del poder, el poder, el poder confirmatorio y quizás, y es nuestro caso, las fuerzas del entorno. Asimismo, si suponemos el poder como una representación vectorial XYZ tal como la vio Gatski (1984), sujeto a múltiples fuerzas, entre las que incluimos las externas, entonces podríamos estar ante una nueva definición que debería ser representada, sin tener en cuenta la habilidad de alterar (ver cuadro 3.2).

**TABLA 3.2. Volumen del poder**



Fuente: Gatski, 1984

Si A tiene la capacidad de alterar el comportamiento de B y todas sus decisiones estaríamos hablando del cubo XYZ. Pero si A sólo afecta a determinadas decisiones de B, se producirá una limitación en el número de decisiones, tiempo y grado de influencia, que quedaría representado por el cubo de menor dimensión. Esto presenta, por lo tanto, una nueva dimensión, mucho más compleja en el análisis de las relaciones en el canal de distribución.

Otros de los constructos profusamente utilizados en la literatura han sido el poder compensador o compensatorio (Countervailing power), dicho poder es la habilidad que puede tener un miembro del canal B para inhibirse sobre determinadas decisiones de un miembro A. No nos estamos refiriendo a la habilidad, tal como planteamos a la hora de definir el poder, sino a la capacidad que tiene B para conseguir que A no ejerza el poder sobre B, o a la capacidad de influir sobre determinadas variables de decisión de A, es decir, son diferencias operacionales sobre los objetivos de uno u otro miembro.

Pero desde que se ha tratado de analizar los canales de distribución y su influencia en los resultados de las empresas (Mark y Snyder, 1957; Etgar, 1976b), el poder compensador se ha sugerido que se mida por las percepciones que tiene un miembro B sobre lo que hace A, es decir, hablamos de percepciones. Consideramos, por lo tanto, de enorme dificultad su medición, y quizás la mejor medida para conseguir operativizarlo sean las fuentes del poder, ya explicadas con anterioridad.

Finalmente, los conceptos conflictos, satisfacción y desempeño han causado menos dificultades conceptuales, que los constructos presentados anteriormente. Detrás de variables, tales como si nos vemos afectados por alguna acción determinada ó

como nos manifestamos ante determinadas situaciones, se encuentra la forma en como medimos el conflicto y como capturamos la idea de que estos surgen por el impedimento por parte de cualquier miembro en una relación, para alcanzar nuestros objetivos.

Asimismo, la satisfacción es el constructo más directo y si cabe más fácil de analizar. Aunque han surgido diferentes problemas en las escalas simples que se han utilizado para su medición (Brown y Frazier, 1978, Hunt y Nevin, 1974, Rosenber y Stern, 1971).

Por último, el desempeño es una variable sujeta a medidas cuantitativas (Lusch, 1976b y Pearson, 1973), casi siempre las medidas que han sido utilizadas son: objetivos o índices observables, tales como las cuentas de resultados de las empresas y las cuentas de pérdidas o ganancias de las mismas.

Pero un posible tema que debería de resolverse, y que concierne a estos constructos, es que casi siempre y de forma teórica, se los ha relacionado con el concepto poder, la pregunta que nos tendríamos que hacer sería:

- ¿Qué perspectiva en la diada de los canales de distribución deberíamos medir, el poder que posee un miembro o el poder al que está sujeto el mismo?

La respuesta sería que los conflictos y la satisfacción son generalmente representados por las percepciones (Etgar, 1976b, Hunt y Nevin, 1974, Rosenberg y Stern, 1971) de quien está sujeto al poder, mientras que el desempeño representa el punto de vista de quien posee el poder y este planteamiento sería de interés para

---

buscar posibles alternativas en las relaciones en el canal de distribución (Dwyer, 1980; Rosenberg y Stern, 1971; Walker, 1972 y Wilkinson, 1979).

Nos gustaría incidir que el análisis realizado hasta ahora, ha abordado desde una perspectiva empírica, la gran mayoría de trabajos que han tratado los diversos constructos en los canales de distribución (dígase poder, dependencia, fuentes del poder, conflictos, cooperación...).

Asimismo, hacemos hincapié, en que probablemente puedan encontrarse otros artículos en la literatura del poder, pero los aquí expuestos son los que con una mayor claridad han analizado el poder y sus relaciones.

De igual forma la tabla 3.3 presenta, a nuestro entender, los primeros trabajos que evocaron al poder y sus relaciones. De estos trabajos cabe mencionar el de French y Raven (1959) artículo que sentó las bases del análisis de las fuentes del poder, tan profusamente utilizadas en la literatura posterior. Así como, el artículo de Emerson (1962), que fue el primer trabajo de investigación que abordó las relaciones entre poder y dependencia.

Los trabajos de Lippit et al (1952), Thibaut y Kelley (1959) son otros de las investigaciones que tan frecuentemente han sido mencionadas y sobre las que se han sentado muchas de las investigaciones posteriores, al abordar desde otra perspectiva, diferentes a los anteriores, los dinamismos ocurridos en los canales de distribución y por supuesto las percepciones entre los miembros que los forman.

El resto de artículos, no siendo tan importantes como los mencionados (French y Raven, 1959; Emerson, 1962; Lippit et al (1952) y Thibaut y Kelly (1959)), si que han aportado diferentes enfoques de análisis a los canales de distribución, y por supuesto, han ayudado a que los investigadores se planteen diversas relaciones entre los constructos.

**TABLA 3.3. Contribuciones teóricas al estudio del poder y sus relaciones en el canal de distribución**

<u>AUTOR</u>	<u>TITULO</u>	<u>AÑO</u>	<u>REVISTA</u>	<u>TIPO DE ESTUDIO</u>
LIPPITT R., POLANSKY N., REDL F., ROSEN S.	The dynamics of power	1952	Human Relations	Descriptivo
SIMON H.	Notes on the observartion and measurement of political power	1953	Journal of Politics	Descriptivo
SHAPLEY L.S., SHUBIK M.	A method for evaluating the distribution of power in a committee system	1954	American Political Science Review	Descriptivo
DAHL R.A.	The concept of power	1957	Behavioral Science	Descriptivo
MARCH J.G.	Measurement concepts in the theory of influence	1957	Journal of Politics	Descriptivo
CARTWRIGHT D.	A field theoretical conception of power	1959	Studies in Social Power (University of Michigan)	Descriptivo
FRENCH J.R. Y RAVEN B.	The bases of social power	1959	Studies in Social Power (University of Michigan)	Descriptivo
THIBAUT J.W., KELLEY H.H.	The Social Psychology of Groups	1959	John Wiley, New York	Descriptivo

DAHL R.A.	Who Governs?	1961	Yale University Press, New Haven	Descriptivo
HURWITZ J.I., ZANDER A.F. HYMOVITCH B.	Some effects of power on the relations among group members	1961	Homans G.C. Social Behavior, New York	Descriptivo
EMERSON R.M.	Power Dependence Relations	1962	American Sociological R.	Descriptivo
DAHL R.A.	Modern Political Analysis	1963	Prentice Hall	Descriptivo
HAWLEY A.	Community Power and Urban renewal success	1963	American Journal of Sociology	Descriptivo
CARTWRIGHT D.	Influence, leadership, control	1965	Handbook or Organisations, Rand McNally, NY.	Descriptivo
RAVEN B.H.	Social Influence and power	1965	Studies in Social Psychology, NY	Descriptivo
ROSE A.M.	The Power Structure: Political Process in American Society	1967	Oxford University Press	Descriptivo
BEIER F.J., STERN L.W.	Power in the Channel Distribution	1969	Stern L.W. Distribution Channel: Behavioral Diemnsions	Descriptivo
HARSANYI J.C.	Measurement of social power, opportunity costs, and the theory of two persons bargaining games	1969	Political Power: A reader in Theory and Research, The free press NY.	Descriptivo
MARCH J.G.	An introduction to the theory and measurement of influence	1969	Political Power: A reader in Theory and Research, The Free Press NY.	Descriptivo
RAVEN B.H., KRUGLANSKI A.W.	Conflict and Power	1970	The Structure of Conflict A. Press, NY.	Descriptivo

Fuente: Elaboración propia

## **4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA**

### **4.1 MARCO DE LA INVESTIGACIÓN: EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA EN CANARIAS**

El entorno en el que desarrollan su actividad las empresas turísticas actuales no es nada estable, sino que como éstas, cambia y evoluciona a lo largo del tiempo. En la última década el entorno de la empresas turísticas y, de las organizaciones en general, ha sufrido un conjunto de transformaciones de amplio calado que modifica el comportamiento de la empresa respecto a su ambiente.

Un análisis bastante esclarecedor sobre las fuerzas y tendencias más importantes en el entorno durante los años 90 lo realizaron Hamel y Prahalad (1994), los cuales determinaron diez fuerzas que influían en el sector turístico (figura 4).

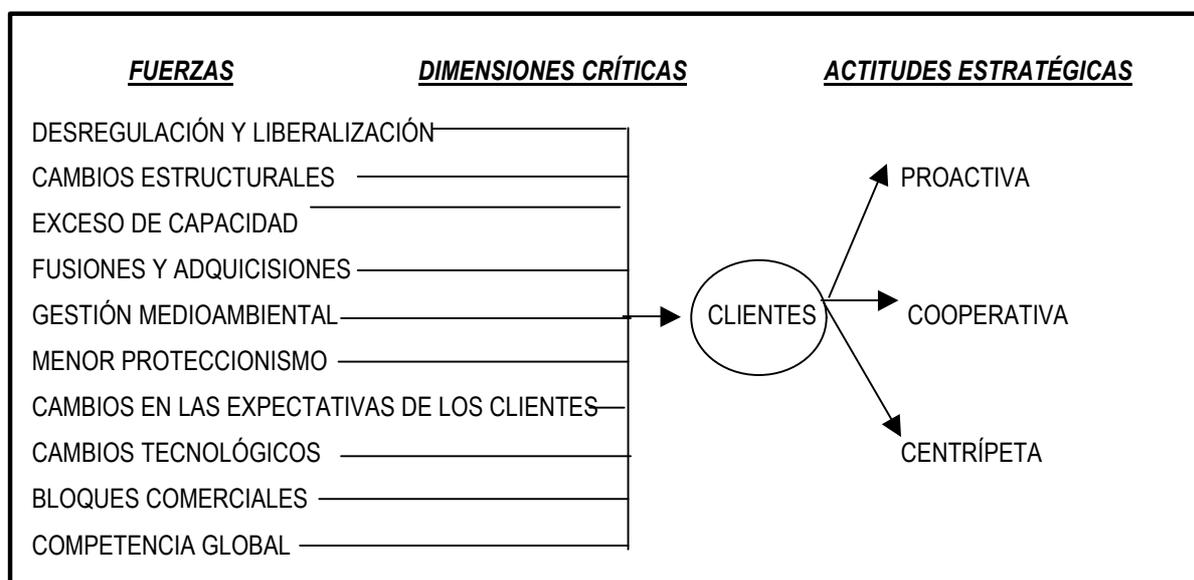
Según lo expuesto en la figura 4, una de las fuerzas más importantes, y de hecho está cambiando el contexto en el que se desenvuelven las distintas actividades turísticas son los llamados procesos de liberalización y de desregulación que se están dando en todo el mundo en la última década.

Sin ir más lejos, el sector turístico nacional no queda al margen de las líneas que se están siguiendo, ya que al estar compuesto por múltiples subsectores, cada uno de ellos con su regulación particular y al que le afectan normas de nivel local, regional, nacional, o internacional, se están desvaneciendo para dar paso a los nuevos aires de liberalismo de la economía y al apoyo masivo de los países al comercio y a la

movilidad internacional (por ejemplo, el fenómeno experimentado por las grandes aerolíneas y grandes touroperadores, donde las normativas, tanto nacionales como internacionales, están cambiando, buscando una mayor liberalización del sector y de la comercialización).

De cualquier modo, este proceso de apertura va aseguir, ya que se trata de consejos emitidos en las diferentes conferencias sobre turismo mundial, y más concretamente, la Declaración de la Haya (1989), la cual recomendaba a los Gobiernos incidir en los procesos de globalización y liberalización relacionados con el turismo.

**FIGURA 4. Fuerzas que influyen en el sector turístico actual**



*Fuente: Adaptado de Hammel y Prahalad (1994)*

Asimismo, empujados por las nuevas tendencias y necesidades de los consumidores de servicios turísticos, por la misma desregulación, fusiones y alianzas entre las empresas del sector, y avances tecnológicos, han sido muchos

---

los cambios estructurales que han emergido en la industria turística:

- Las integraciones tanto verticales como horizontales, llevadas a cabo en los últimos años, y donde se está profundizando en los procesos de integración entre distintas industrias y subsectores del turismo (empresas de transporte, hoteles, agencias de viaje mayoristas, touroperadores, agencias minoristas, renta a car, ...etc.). Con el fin, de obtener grandes grupos turísticos en los que se unan distintos negocios y que pretenden prestar un servicio mucho más completo al cliente.
- La convergencia con otros sectores, como por ejemplo el de las nuevas tecnologías, banca, construcciones o grandes superficies, que están llevando al sector turístico nacional a estructurarse de una forma, más bien distinta a la que estaba desarrollándose hasta ahora.
- También se está produciendo la entrada de nuevos competidores en los distintos negocios y subsectores turísticos (los casos de las grandes compañías aéreas que se introducen en las agencias de viaje, o en cadenas hoteleras). Pero sobre todo están entrando competidores completamente distintos al cobijo del incremento de la demanda y del surgimiento de las nuevas formas de turismo (ONG, Asociaciones Culturales, Grupos Ecologistas...etc.)
- Por último, están apareciendo nuevas formas de enfocar el turismo y el ocio que están provocando la aparición de nuevos subsectores, nuevos negocios e incluso industrias (turismo ecológico, de riesgo y aventura, industrial...etc.), que pueden competir, y de hecho ya compiten, en igualdad de condiciones que otras alternativas de ocio tradicionales.

Siguiendo con la figura cuatro, las propias características del sector turístico y su dependencia fundamentalmente de la estacionalidad, del exceso de capacidad, que entre otros sectores es algo coyuntural o circunstancial debido a fenómenos recientes de la economía y de las empresas, en el sector turístico es algo estructural.

Se necesita capacidad de instalaciones e infraestructura para satisfacer una demanda que sólo se produce en ciertas épocas del año, y además de forma masiva. Salvo en pocos casos, en donde las infraestructuras son casi inexistentes (guías turísticos, bares de playa,...etc.) lo normal es un alto coste en instalaciones infrautilizadas. En el caso de los transportes, en las distintas formas (aéreo, marítimo, ferroviario...etc.), la contratación no alcanza los mínimos deseados o más bien planificados, lo que hace que muchas rutas peligren (ver transporte aéreo Canarias- Península). En el caso del sector hotelero, lo difícil es llenar las instalaciones alojativas, y en las agencias se debe de contratar personal en las épocas de mayor demanda (Semana Santa, Navidad y Verano), frente al resto del año. Consecuentemente, vemos que estos niveles de exceso de capacidad son los que determinan las estructuras del sector.

Del mismo modo, uno de los fenómenos que más se está dando en los últimos años, y que sigue las líneas hasta ahora explicadas, es la proliferación de fusiones, adquisiciones y alianzas entre los distintos subsectores que componen el turismo, e incluso entre empresas del mismo subsector. Este tipo de estrategias va buscando competir en mercados muchos más globalizados, ofrecer servicios mucho más completos e incluso hacer prospecciones en nuevos mercados. De este modo comprobamos como este nuevo factor está marcando las líneas a seguir en el nuevo turismo mundial.

No nos podemos olvidar tampoco, e incluso debiéramos de resaltar bastante, el entorno natural donde operan las distintas empresas y entidades turísticas, ya que está variable aún no perteneciendo al ámbito económico, si que puede afectar a éste.

Asimismo, si observamos la figura cuatro, muchos de los factores enumerados por Hammel y Prahalad (1994), dependen en gran medida del entorno natural, y por tanto, de su conservación. Pero muchas veces el turismo mundial ha sido considerado como un problema ambiental, sobre todo por el turismo de masas, proliferación de desechos, contaminación paisajística. Sin embargo, también debemos tenerlo en cuenta como un agente de mejora medioambiental. Y estas si quieren deben ser las líneas a seguir en los próximos años, ya que la demanda turística cada vez más centra sus necesidades y percepciones hacia aspectos ecológicos y medioambientales. Y no se debe obviar, que cada día más son las empresas relacionadas con el turismo que están inmersas en proyectos de gestión medioambiental y que buscan certificaciones de calidad según las normas ISO-4000, para poder aumentar sus niveles de rentabilidad de beneficios.

Si seguimos analizando, los diversos aspectos expuestos, otro elemento es la desaparición del proteccionismo, del cual habían gozado determinadas empresas y entidades del sector turístico. Este planteamiento lo debemos de tener en cuenta desde las perspectivas de liberalización, que permite un movimiento continuo de capitales y estrategias en todos los subsectores turísticos, y que lógicamente incide en las diferentes dimensiones que componen el sector y las estrategias que se pueden llevar a cabo.

Sin duda, los cambios en las percepciones y necesidades de la demanda, han sido otros factores que han determinado la forma de gestión de las empresas y entidades turísticas en la última década, y que por supuesto las va a cambiar en el futuro. Y dos son los conceptos que serán las claves de éstas nuevas formas: por un lado la calidad y por otro la atención al cliente.

A pesar de que estos cambios en las necesidades han provocado la aparición de nuevos servicios y nuevas formas de prestar los servicios tradicionales, y éste hecho se ve marcado por las exigencias de la demanda de que estos servicios se basen en la atención personalizada. La relación estrecha con el cliente, el trato amable y personalizado, los servicios a medida, la resolución de problemas no previstos, serán y son las bases fundamentales en la que deberán centrar sus actuaciones las empresas turísticas. Sin estos requisitos, podríamos afirmar que la empresa no será competitiva en el sector y estará abocada a él fracaso a no muy largo plazo.

Por otra parte, la calidad es también una de las exigencias en el sector turismo. Las diferentes empresas del sector han ido evolucionando desde los controles de calidad del servicio final prestado o controles de reclamaciones hacia estrategias de gestión de la calidad total. Consecuentemente, la calidad se está convirtiendo en una herramienta indispensable para competir.

Los cambios tecnológicos también es otro de los elementos a tener en cuenta dentro del sector, ya que están marcando y marcarán las pautas del comportamiento de las empresas. Diferentes saltos se han ido produciendo en las tecnologías a lo largo de los últimos años, todos ellos han afectado de una forma u otra a las empresas turísticas, pero si cabe los cambios producidos en la última década a través de internet, intranet, extranet, así como las nuevas formas de

comunicación, móviles, infovía, teleprocesos,...etc. están determinando muchas y nuevas formas organizativas y de gestión de la empresa.

Entendemos al igual, que el resto de factores, que para ser competitivo todas las empresas deberán acogerse a las nuevas formas, aunque ello suponga un cambio en la cultura predominante hasta la fecha.

Por último no debemos de dejar pasar el efecto globalización, ya que éste está marcando parte del desarrollo turístico actual. Dicho proceso ha sido generado por multiplicidad de factores tales como: movimientos turísticos, las grandes corrientes turísticas que se dan con la explotación de nuevas zonas o con los mismos cambios de divisas, las búsquedas de mercados que permitan amortizaciones rápidas de las inversiones elevadas en infraestructura o el interés de las empresas nacionales en convertirse en grandes multinacionales.

Este factor no ha pasado desapercibido para las empresas y la respuesta ha sido doble: por un lado la internalización de sus actividades, participando en explotaciones directas en otros países y la constitución de alianzas globales (e.g. One World, Iberia).

Todos estos cambios y tendencias en el entorno han provocado que las fronteras de las organizaciones y sus entornos sean cada vez más inciertos y lo mismo ocurre con los diferentes subsectores turísticos. Luego, entendemos que las organizaciones turísticas deberían moverse hacia actitudes más proactivas (intentando adelantarse a su entorno, modificando la estructura del sector, influyendo sobre las necesidades de la demanda o incluso buscando nuevos negocios hasta ahora no explotados), cooperativas (ya no sólo es ser competitiva, sino que se debe de cooperar con otras empresas para aprender de ellas o para

acceder a nuevos clientes y mercados), y más volcadas hacia uno mismo, hacia sus propios recursos y capacidades para enfrentarse al entorno.

#### 4.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA EN LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ DE TENERIFE.

Canarias no está ajena a la tendencia expansiva del turismo. Entre 1990 y 1999, en el Archipiélago el número de turistas extranjeros creció en torno al 90% (el doble de la tendencia mundial), lo que equivale a una media de casi el 9% anual. Esta tendencia, de mantenerse, situaría a Canarias en una afluencia de unos 20 millones de turistas a medio plazo, que teóricamente serían asimilables por la oferta alojativa existente más el previsible aumento de la oferta alojativa a medio plazo con derechos edificatorios consolidados (algo más de 80.000 plazas). En Canarias entraron en el 2000 trece millones de turistas. Ello induce a pensar que, de mantenerse estables las variables exógenas que intervienen en el modelo turístico canario, la industria turística seguiría manifestando con amplias posibilidades de desarrollo en los próximos lustros.

Los mercados emisores fundamentales del turismo que llega a Canarias son, por este orden, el Reino Unido, Alemania y la Península, significando el 72,6 % de afluencia total en 1999. La práctica totalidad de la afluencia procede de la euro-zona en un contexto de estabilidad económica (veáse tabla 4).

**TABLA 4. Evolución del turismo receptivo en Canarias por nacionalidades**

MERCADO EMISOR	1990		1999		VARIACIÓN %
	TOTAL	EN %	TOTAL	EN %	
Alemania	1548743	26.50	3034260	25.20	-1.31
Reino Unido	1493100	25.60	3519406	29.20	+3.60
España	959029	16.40	2184409	18.10	+1.70
Subtotal	4000972	68.58	8738075	72.60	+4.10
Resto países	1831006	31.40	3301589	27.40	-4.00
Total	5831878	100	12039664	100	

Fuente: Instituto canario de estadística (ISTAC) . Anuario Estadístico de Canarias, 1999.

No obstante, a pesar de las buenas expectativas que se vaticinan para el turismo en Canarias, otras zonas del mundo pretenden insertarse en los circuitos turísticos internacionales, diversificando los destinos y acrecentando la competencia. El precio del paquete turístico es uno de los factores determinantes, desde el punto de vista económico, a la hora de explicar los flujos internacionales del turismo, al margen de la capacidad de gasto en los países emisores (Ashotel,2001).

En lo que respecta a nuestro Archipiélago, a la hora de analizar la competencia deben ser tenidos en cuenta los destinos de turistas europeos con distancias de su país de origen similares a Canarias. Estos destinos se circunscriben, sobre todo, al Mediterráneo, aunque cada vez más se considera el Caribe como un posible competidor directo. Se podría afirmar que, en general, en la década de los años 90 del siglo pasado diversos factores actuaron a favor de Canarias, sobre todo los relativos a la seguridad y el clima de paz social, aunque en los últimos tiempos comienza a observarse un cambio de tendencia debido a la pacificación de algunos destinos como los Balcanes y el norte de África. La Europa Mediterránea oriental es una zona competitiva para Canarias. Oriente Medio (Egipto) ha experimentado una fuerte recuperación en 1999 debido a la restauración del clima de seguridad. Dentro de España (52 millones de turistas extranjeros en 1999), Baleares es la principal zona competitiva de Canarias. Las Islas Baleares registraron casi 11 millones de turistas entrados en 1999, aunque la competencia tiene un marcado carácter estacional (entre mayo y octubre se contabiliza el 80% de su afluencia) (ISTAC,1999).

Siguiendo con el análisis de los competidores directos, considerados en sentido amplio, se observa que entre 1990 y 1999 el crecimiento de la afluencia alojativa en Canarias fue el más alto, después de Cuba e Israel, lo cual ofrece una idea de la estabilidad que aporta Canarias dentro del marco general de competencia y

vulnerabilidad que registran otros destinos (véase tabla 4.1).

**TABLA 4.1. Evolución de la entrada de turistas extranjeros (en áreas competitivas extranjeras. Índice 1990=100)**

DESTINO	1990	1999
Chipre	100	155.9
Cuba	100	494.5
Egipto	100	186.2
Grecia	100	129.2
Malta	100	139.2
Israel	100	210.7
R. Dominicana	100	199.2
Península	100	152.4
Baleares	100	188.9
Canarias	100	202.2
Total Mundo	100	143.4

*Fuente: Ashotel, 2001*

Los organismos internacionales, los grandes operadores turísticos y los expertos adelantan, a modo de conclusiones esperables en el futuro, que, aunque Canarias registra uno de los crecimientos más elevados en el número de turistas dentro de los destinos caracterizados como de sol y playa (con un ritmo de crecimiento por encima del doble de la media global), se observa un aumento de la competencia turística a escala internacional. A pesar de que Canarias goza de una climatología que fortalece su competitividad frente a otros destinos, no obstante, están surgiendo destinos con reducida estacionalidad (Caribe) y se están consolidando destinos próximos en el norte de África (Túnez o Egipto), favorecidos por su estabilización política interna, lo cual prefija límites a la competitividad futura de las Islas Canarias. En este sentido, cabe esperar que la pertenencia de Grecia a la eurozona a partir de 2001 y la previsible integración de Turquía en la Unión Europea (así como la de Israel y Croacia a medio plazo) debiliten la posición actual de Canarias en el mercado internacional (Ashotel,2001).

De otro lado, se observa que están creciendo los viajes de larga distancia y están decreciendo los de corta-media distancia, al igual que cada vez más la situación

medioambiental de un destino se erige entre los motivos cada vez más valorados por los turistas para elegir el destino vacacional (Ashotel,2001). En este sentido, la baja calidad medioambiental de los destinos se erigirá crecientemente en obstáculos para su propio desarrollo y competitividad. Ya el Libro Blanco del Turismo Canario adelantaba en 1997, en sintonía con la Conferencia Mundial de Turismo celebrada en Lanzarote en 1994, que “un enfoque de estas características podría actuar como ‘barrera’ para la entrada y crecimiento de otros competidores y “atractividad’ complementaria para el Archipiélago” (Consejería de Turismo Gobierno Autónomo de Canarias,1995).

El Libro Blanco del Turismo Canario (1997) denunciaba, como una de las preocupaciones más significativas, la disparidad y multiplicidad de fuentes, la falta de coordinación de las mismas y las dificultades que se presentan para contrastar datos y estudiar con rigor la situación y desarrollo del fenómeno turístico de nuestra región.

Además de ello existe el problema añadido de identificar las “plazas no regladas”, es decir, aquellas que no aparecen en la información oficial, dato esencial para conocer exactamente el número de usuarios de las infraestructuras y poder evaluar los correspondientes déficit.

Independientemente de la casuística anteriormente expuesta, el número de nuevas plazas alojativas con autorización previa otorgada por el Gobierno Autónomo de Canarias y con posibilidad de materializarse en un breve plazo de tiempo estaría constituido por un total de 81.685, distribuidas entre las diferentes islas (Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente,2000) (veáse tabla 4.2).

**TABLA 4.2. Plazas con autorización previa concedida por isla**

ISLAS	PORCENTAJES DE PLAZAS CON AUTORIZACIÓN PREVIA
El Hierro	0.24%
Fuerteventura	22.87%
Gran Canaria	25.53%
La Gomera	0.55%
Lanzarote	25.12%
La Palma	1.49%
Tenerife	21.19%
Total	100

*Fuente: Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente del Gobierno de Canarias (2000)*

En las tablas 4.3 y 4.4 exponemos el total de plazas alojativas con autorización previa por islas y categorías, así como los porcentajes que representan aquellas con su correspondiente modalidad (hotelera y extrahotelera). Se deduce de los datos expuestos que casi el 70% del total de la oferta autorizada en los últimos años corresponde a hoteles de 5 y 4 estrellas, mientras que sólo el 5,50% a apartamentos de 5 y 4 llaves.

**TABLA 4.3. Tendencia reciente a la categorización de la oferta hotelera**

ISLAS	HOTELES										TOTAL HOTELERO
	5 E		4E		3E		2E		1E		
	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	
El Hierro	0	0	96	48.48	0	0	23	11.61	18	9.09	69.18
Fuerteventura	1832	9.8	11576	61.97	2382	12.75	0	0	293	1.56	86.08
Gran Canaria	749	3.21	13998	60.06	2362	10.13	0	0	59	0.25	73.65
La Gomera	0	0	40	9.52	0	0	46	10.72	0	0	20.24
Lanzarote	4421	21.54	8934	43.56	678	3.30	24	0.12	0	0	68.52
La Palma	0	0	573	46.96	364	29.84	0	0	0	0	76.8
Tenerife	2130	12.30	12091	69.84	436	2.52	24	0.14	50		85.09

*Fuente: Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente del Gobierno de Canarias (2000)*

**TABLA 4.4. Tendencia reciente a la categorización de la oferta extra-hoteler**

ISLAS	APARTAMENTOS TURÍSTICOS										TOTAL EXTRA-HOTELERO
	5 LL		4LL		3LL		2LL		1LL		
	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	
El Hierro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fuerteventura	0	0	0	0	1058	5.66	1394	7.46	144	0.77	13.89
Gran Canaria	381	1.65	93	0.39	1803	7.67	886	3.80	2736	11.74	25.25
La Gomera	0	0	0	0	334	77.85	0	0	9	2.09	79.94
Lanzarote	291	2.91	3200	15.59	2659	12.94	0	0	8	0.04	31.48
La Palma	0	0	0	0	130	10.65	136	11.15	9	0.73	22.53
Tenerife	218	1.26	0	0	1836	10.59	243	1.40	76	0.44	13.69

*Fuente: Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente del Gobierno de Canarias (2000)*

No es posible hablar de un único modelo turístico en el Archipiélago dado que el fenómeno no ha experimentado una evolución homogénea, ni lo es la estructura socio-económica de las islas, lo que ha conducido a que se generen distintos modelos de desarrollo en función de las distintas circunstancias insulares, a lo que ha sido ajeno la distribución de la población de servicios generada por la actividad (Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente del Gobierno de Canarias, 2000).

En consecuencia, se constituyen esquemas de “ciudad isla” dispersa o semi-dispersa, con elevada concentración en torno a corredores lineales según ejes paralelos al litoral oriental en Lanzarote y Fuerteventura (con fuerte bipolarización Norte Sur) y Gran Canaria (modelo macrocefálico en torno a Las Palmas de Gran Canaria), y en Tenerife tripolarizada (costa Sur, Sta. Cruz-La Laguna y Puerto de La Cruz-La Orotava) con extensas áreas de dispersión de asentamientos en los entornos rurales de los tres polos. En las restantes tres islas, al existir una menor

infraestructura turística y una menor consolidación del turismo, entraña mayores dificultades identificar un modelo, ya que al canalizarse la mayor afluencia mediante el sistema de excursiones breves, y el resto bajo la fórmula de turismo rural, ésta no se ha traducido directamente en el crecimiento de la planta alojativa convencional y, consecuentemente, tanto los esquemas organizativos como los comportamientos debidos a la afluencia laboral generada son muy diferentes, lo que complica enormemente una descripción exhaustiva del modelo (Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente del Gobierno de Canarias,2000)

Sin embargo, sí se pueden hacer algunas observaciones sobre la Isla de La Palma en la que se produce una mayor concentración poblacional en su capital (procedente de otros municipios) y en los municipios que encierran actividad turística en su interior (Mazo), o situados en lugares próximos a esta actividad (El Paso). En la isla de La Gomera, los municipios que concentran actividad turística, San Sebastián y Valle de Gran Rey, son los que han experimentado un crecimiento poblacional significativo, sucediendo algo similar en Alajeró, cuyo núcleo es el más próximo al complejo Tecina que, pese a pertenecer al municipio de San Sebastián, se apoya en playa Santiago perteneciente a Alajeró (Ashotel,2001).

#### **4.2.1 IMPLANTACIÓN TERRITORIAL. TENERIFE. LA PALMA. LA GOMERA. EL HIERRO**

**TENERIFE.-** Su evolución ha contribuido a que el modelo sea claramente bipolar(Sur y Norte central), en lo que a turismo de masas se refiere, sin desdeñar la existencia, aunque con otra intensidad, de la oferta alojativa y cultural de Santa Cruz y La Laguna, ésta última con especial reflejo de su “estacionalidad poblacional”, (aunque no turística) derivada de su afluencia estudiantil, y cuya estructura alojativa especializada quizás podría ser susceptible de algún otro tipo de rentabilización en verano (turismo cultural -Universidad de Verano) contribuyendo con ello a una

---

mayor divulgación cultural de la isla.

**EL HIERRO.-** La incidencia del fenómeno turístico ha sido menos potente, habiendo sufrido una menor alteración agraria aunque sigue siendo uno de los atractivos para la afluencia turística. El modelo turístico en El Hierro, se podría comparar a los primeros estadios (principios del siglo XX) del desarrollo turístico de las islas capitalinas.

**LA PALMA.-** Pese a que su motor económico sigue siendo la agricultura y los valores paisajísticos derivados de esta actividad, uno de sus principales atractivos combinados con la riqueza natural y medio ambiente es su paisaje. Existen dos incipientes focos turísticos de nueva implantación en su litoral Este y Suroeste (Breña Baja y Los Llanos de Aridane).

**LA GOMERA.-** Aunque se está produciendo un deterioro progresivo de su infraestructura agraria, con la consecuente degradación de la bella antropización de su paisaje rural, ello no es achacable a la intensidad de la implantación de oferta alojativa convencional, ya que quizás motivado por su topografía sólo existen dos “amagos” de núcleos turísticos, cuya dimensión no se ha visto desbordada probablemente, porque la mayor afluencia turística en la isla la constituyen excursionistas que no pernoctan.

## **TURISMO RURAL**

Se ha observado que el fenómeno del turismo rural y de la antigua vivienda turística tiene una incidencia significativa en las islas menores occidentales, por lo que se exponen las capacidades alojativas en estas modalidades en dichas islas, toda vez que afecta significativamente a la oferta (veáse tabla 4.5)

En la isla de La Palma El número de plazas en las modalidades de turismo rural y vivienda turística asciende a 1.389, de las cuales 1.095 corresponden a esta última. Según aproximaciones estimativas a las que se ha tenido acceso se calcula que existe una cantidad de viviendas turísticas “alegales” equivalente a la cifra de las autorizadas, lo que supondría un total 2484 plazas en ambas modalidades, cuyo número no podemos ignorar (Ashotel,2001).

**TABLA 4.5. Oferta de turismo rural (plazas alojativas)**

ISLAS	EXISTENTE	EN VÍAS DE MATERIALIZACIÓN	TOTAL
El Hierro	107	80	187
La Gomera	51	171	222
La Palma	2484	336	2820

*Fuente: Ashotel, 2001*

#### 4.2.2. CATEGORIZACIÓN DE LA OFERTA CONVENCIONAL.

Antes de empezar a describir la categorización de la oferta alojativa en nuestra muestra (Provincia de Santa Cruz de Tenerife, islas de La Palma, La Gomera, el Hierro y Tenerife) es necesario conocer el porcentaje que representa en cada isla la modalidad hotelera frente a las extrahotelera.

Prima en las islas de La Palma y La Gomera la oferta extrahotelera. Mientras, Tenerife y El Hierro se sitúan en posición equilibrada en cuanto a la categorización. Con carácter general el nivel de la oferta extrahotelera en nuestra muestra puede ser considerada de baja calidad (Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente del Gobierno de Canarias,2000; Ashotel,2001).

En la oferta hotelera de las islas de Tenerife, La Palma y La Gomera priman los hoteles de cuatro estrellas mientras que en El Hierro la oferta es de baja categorización en cuanto al número de estrellas (Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente del Gobierno de Canarias,2000; Ashotel,2001)

Valorando la oferta alojativa que se prevé materializada en el año 2002, se aprecia una tendencia al alza en las categorías superiores, dándose ésta en todas las islas, exceptuando El Hierro por su especialización hacia el turismo rural.

Para proyectar la oferta previsible para el año 2006 se parte del supuesto de un comportamiento idéntico en cuanto a las categorías de los establecimientos hoteleros.

En la oferta extrahotelera, manteniendo la tendencia de crecimiento del último trienio, su categorización no varía sustancialmente con respecto a la planta preexistente, a pesar de eliminar el posible crecimiento de las categorías inferiores (veáse tabla 4.6)

**TABLA 4.6. Pocerajes de la oferta alojativa categorizada 2000 (%)**

AÑO 2000	HOTELERO						EXTRA-HOTELERO					
	5E	4E	3E	2E	1E	TOTAL	5LL	4LL	3LL	2LL	1LL	TOTAL
<b>ISLAS</b>												
<b>El Hierro</b>	0	5.28	13.98	8.02	24.37	51.64	0	0	0	15.28	33.07	48.36
<b>La Gomera</b>	0	21.89	0	3.56	6.03	31.49	0	0	41.78	21.23	5.51	68.51
<b>La Palma</b>	0	19.89	3.11	0.21	5.40	28.60	0	0	22.61	20.07	28.72	71.90
<b>Tenerife</b>	4.04	29.79	15.35	0.91	1.40	51.55	0.05	0	25.68	16.28	6.49	48.45

*Fuente: Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente del Gobierno de Canarias (2000)*

### 4.2.3. OFERTA DE OCIO COMPLEMENTARIA

La oferta de ocio emerge en Canarias al calor de una demanda turística que está registrando profundos cambios cualitativos. Junto a la creciente competencia internacional que se detecta entre los destinos generalistas, o de sol y playa, se están produciendo cambios en los hábitos de los consumidores a los que operadores turísticos persiguen dar respuesta. Los productos estandarizados, rígidos y masivos están siendo sustituidos por nuevas fórmulas de negocio caracterizadas por la flexibilidad y la segmentación (Ashotel,2001).

El consumidor es más exigente y está mejor informado. Se observa una creciente búsqueda de la personalización de los servicios turísticos, coincidiendo con una tendencia a la reducción / diversificación del tiempo vacacional que está ocasionando una rápida segmentación de la demanda a la par que una tendencia a la disminución de la fidelidad con el destino. Asimismo, en el perfil del nuevo turista cada vez adquiere mayor peso, una creciente heterogeneidad del consumidor y la búsqueda de destinos polivalentes. Más escépticos y recelosos ante las compras, los consumidores buscan precios más bajos siendo más exigentes con los destinos, sobre todo en materia de medio ambiente y cultura.

El perfil del nuevo consumidor que comienza a dibujarse indica que es multiconsumidor y responsable con el consumo que realiza, desea estar seguro del producto que compra y busca una satisfacción personalizada de sus necesidades. Es más culto, fragmenta más las estancias y desea entablar lazos con el lugar que visita (Cabildo de Tenerife, 1999; Ashotel,2001).

Más que incidir en la captación de mayores cifras de afluencia turística, los destinos comienzan a orientar el crecimiento turístico hacia un modelo duradero y sostenible, consolidando o incrementando los niveles actuales de ocupación a la vez que se trata de contener el aumento indiscriminado de la oferta alojativa.

La concreción de este objetivo en las Islas pasa por potenciar la marca Canarias, complementando el insustituible, en este hemisferio, producto sol y playa con nuevos productos, adecuando el turismo a la capacidad de carga de cada una de las islas y aumentando la integración del turismo en el resto de la economía insular. Esto equivale a orientar el actual modelo de crecimiento cuantitativo hacia un planteamiento de calidad, incrementando simultáneamente el grado de satisfacción de cada uno de ellos. A su vez, esto genera nuevas oportunidades para la integración y la diversificación de la base productiva de las Islas. Al logro de este fin ayuda la diversidad de micro-destinos existentes en Canarias (Cabildo de Tenerife,1999)

#### **4.2.4. OTRA OFERTA COMPLEMENTARIA**

Es un conjunto de actividades que contempla desde los jardines y parques botánicos (existen nueve en Canarias) a los parques zoológicos, pasando por los museos etnográficos, los centros hípicas, las modalidades de pesca deportiva, las marítimas, el submarinismo, o el cicloturismo. Tiene en común su necesaria declaración como actividades de interés social (Ashotel,2001).

La oferta es muy desigual en este ámbito. Destacan grandes ofertas de parques zoológicos (algunos con cifras estimadas de más de 2,5 millones de visitantes anuales) y acuáticos (entre 1,5 y 2 millones de visitas al año) que comparten su atractivo con los Parques Nacionales canarios, como el Teide y Timanfaya, reciben

---

respectivamente más de dos y más de un millones de visitantes cada año.

#### **4.2.5. OFERTA ESPECIALIZADA**

Aunque conocida, la oferta turística especializada es un campo por reglamentar específicamente. En el ámbito hotelero, por ejemplo, sólo se consideran hoteles especializados los de Congresos, Familiares y de Ciudad, sobre la base de una Reglamentación que data de 1986. Mientras que el desarrollo del turismo rural está sujeto a un Decreto de 1998, otras variedades de turismo activo carecen de reglamentación.

Conocedores de los cambios cualitativos que se están produciendo en los hábitos y conductas de quienes hacen turismo, cada vez más exigentes, los destinos turísticos maduros como el canario comienzan a operar en su territorio incidiendo en la calidad del destino, haciendo especial hincapié en la variable medioambiental. A su vez, dentro de la calidad, la atención se centra en la diversificación y especialización de la oferta alojativa y complementaria. Dentro de este campo, el turismo de salud, de ocio y de deportes desempeñan un papel central (Ashotel,2001).

Romper con la monoimagen de Canarias como destino de sol y playa, requiere el desarrollo de productos complementarios, desarrollo que se produce a un ritmo lento. Entre estos productos se encuentran las vacaciones activas, las vacaciones de interés especial, las vacaciones de “relax” y descanso, los congresos e incentivos y los cruceros.

Canarias es deficitaria en este tipo de productos especializados, predominando la oferta generalista de sol y playa. Avanzar hacia la especialización y segmentación con el propósito de acceder a nichos más exigentes de la demanda significa

acceder a ámbitos de mayor calidad en el contexto del turismo de masas (Ashotel,2001).

El cambio de destino de los Incentivos Económicos Regionales hacia los proyectos de creación de oferta complementaria constituirá un estímulo a la inversión empresarial en este segmento. Esta oferta especializada se puede subdividir en tres grandes campos: Turismo de salud, de congresos y convenciones y rural.

#### **4.2.5.1. TURISMO DE SALUD**

En esta clasificación de encuentran el termalismo, los balnearios y los “curhoteles”, experimentan un gran auge. Se trata de lugares tranquilos tratan de dar respuestas a problemas asociados modo de vida occidental y a la necesidad de el tono vital, físico y mental: aguas mineromedicinales, cuidado del cuerpo y asistencia médico-sanitaria. Sus usuarios tienen un poder adquisitivo medio y alto. Unas 500.000 curas termales se registraron en los balnearios españoles 1998, suponiendo un crecimiento del 11% e el año anterior. Los centros de talasoterapia (modalidad de “curhoteles”) están asociados a la medicina natural. También los hay especializados en dietética, belleza, revitalización y terapias complejas de gran potencialidad en Canarias asociados al turismo. Mención especial desde la perspectiva la salud son los centros turístico-deportivos, con instalaciones de acogida para deportistas de alta competición, como el previsto en San Bartolomé Tirajana en Gran Canaria o La Santa Sport, en Lanzarote, asimismo de gran poder de atracción debido al clima benigno de las Islas (Ashotel, 2001; Istac,1999).

#### **4.2.5.2. TURISMO DE CONGRESOS Y CONVENCIONES.**

Es parte integral y significativa de la actividad turística mundial. Combina trabajo y

diversión o trabajo y ocio. Además de los económicos, aportan beneficios técnicos, sociales y culturales. Uno de los dilemas que se plantean en esta modalidad se debate entre el Palacio de Congresos o el hotel debidamente equipado para celebrar estos actos, dilema que parece haberse resuelto en Canarias aceptando ambas instalaciones, a la vista de la evolución de la oferta hotelera y los palacios de congresos realizados y planificados en las Islas. La duración media de este tipo de turistas es de 3-4 días, con un gasto medio por delegado y día de unas 35000 pesetas (Ashotel, 2001; Istac,1999).

#### **4.2.5.3. TURISMO RURAL.**

Quizá sea el turismo rural una de las actividades turísticas que más rápidamente se están desarrollando en este campo. Implantadas en el medio rural, conjugan elementos naturales, sociales y culturales, siendo su característica básica la integración en el medio donde se desarrolla. Abordan desde la gastronomía local a las actividades deportivas y naturales en el medio: agroturismo, ecoturismo, turismo verde, turismo de aventura, turismo cultural, o turismo deportivo. El turismo agroambiental, en cuanto especialización del turismo rural, posibilita a los visitantes participar de las actividades agropecuarias, integrándose en el modo de vida local. El fomento del agroturismo conlleva la recuperación de tierras de cultivo y modos de vida asociados a la cultura del campo, así como elementos patrimoniales de la cultura agraria de las Islas que, aunque prácticamente no generen incrementos en la producción agraria, contribuyen a poner en uso y mantener fincas hoy abandonadas y, en última instancia, crear paisaje, evitando la pérdida de obras de antropización del espacio de alto valor simbólico y cultural (Ashotel,2001; Istac,1999).

Desde la perspectiva legal, no toda la oferta rural existente está controlada por la Administración Pública. El Decreto del 98, sobre Turismo Rural, surgió con la intención de regular y ordenar este segmento. Pero no todos los establecimientos pueden adaptarse. La situación real es que existen viviendas turísticas en el

mercado anteriores al Decreto y no adaptadas a él, generando una situación de indefinición. La isla donde más se manifiesta esta situación es La Palma, con un modelo de implantación en suelo rústico que precisa un desarrollo específico (veáse tabla 4.7).

**TABLA 4.7. Evolución de establecimientos rurales con autorización previa concedida en el último trienio (hoteles rurales)**

ISLA	1998			1999			2000		
	Establecimientos	Unidades	Plazas	Establecimientos	Unidades	Plazas	Establecimientos	Unidades	Plazas
El Hierro	0	0	0	0	0	0	0	0	0
La Gomera	0	0	0	2	18	34	0	0	0
La Palma	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tenerife	10	135	270	2	26	43	2	40	80
TOTAL	13	135	270	4	44	77	2	40	80

*Fuente: Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente del Gobierno de Canarias (2000)*

#### 4.2.6. PROYECCIÓN DEL MODELO. POTENCIAL ALOJATIVO

En este apartado exponemos una estimación del potencial alojativo turístico de nuestra muestra en cuestión, la provincia de Santa Cruz de Tenerife (islas de La Palma, La Gomera, El Hierro y Tenerife). Teniendo en cuenta para ello la planta actual, su crecimiento a corto plazo y los crecimientos posibles a más largo plazo legitimados por los instrumentos de planeamiento.

Para llevar a cabo una aproximación del potencial alojativo de nuestra muestra partimos de los datos suministrados por la Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente del Gobierno de Canarias (2000), en cuanto a la capacidad de alojativa en las distintas clases de suelo, obtenidas teniendo en cuenta las intensidades que el

uso turístico alojativo tiene asignado en cada zona. Se debe puntualizar que los datos remitidos de la provincia de Santa Cruz de Tenerife son los correspondientes al urbanizable. En todo caso, el resultado es alarmante, toda vez que el total de plazas posibles, según el criterio antes expuesto, asciende a 377706 plazas (véase tabla 4.6)

**TABLA 4.8. Capacidad alojativa turística global para la provincia de Santa Cruz de Tenerife**

ISLAS	CAPACIDAD ALOJATIVA EN SUELO URBANO Y/O URBANIZABLE	PLAZAS CON AUTORIZACIÓN DE APERTURA	PLAZAS PENDIENTES DE OBTENER AUTORIZACIÓN DE APERTURA	TASA DE CRECIMIENTO DE LA PLANTA %	PLAZAS EXPECTANTES SEGÚN PLANEAMIENTO
<b>EL Hierro</b>	13964	962	438	45.53	13964
<b>La Palma</b>	30395	7737	2796	36.14	30395
<b>La Gomera</b>	11395	5654	1105	19.54	11395
<b>Tenerife</b>	321952	117489	86977	74.03	321952
<b>Total</b>	377706	131842	91316	-----	377706

*Fuente: Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente del Gobierno de Canarias (2000)*

Si observamos la tabla 4.8, resulta que quedarían por materializarse un total de 377706 plazas, que estarían en situación de expectantes (tabla 4.8). Los datos correspondientes a la Provincia de Santa Cruz de Tenerife corresponden al suelo urbanizable, y por tanto las plazas que se ubicaran en el mismo tendrían en su totalidad la condición de expectantes. Esta situación hace que el potencial turístico de nuestra muestra supere la estimación antes expuestas, pasando a ascender a 600861, resultado de sumar el total de plazas expectantes (377706) con las que actualmente están en funcionamiento o saldrán en breve plazo al mercado (223151).

El dato, aún más preocupante, no deja de ser una previsión todavía conservadora, dado que en el mismo no se computan las plazas que se podrían materializar en el suelo urbano en vías de consolidación y en el urbanizable en ejecución.

La proyección de la planta alojativa al 2002 refleja la materialización de lo acontecido en el trienio 1998 - 2000. Ello, supone un incremento de plazas alojativas que ya han sido aprobadas por las Administraciones competentes y que tienen la posibilidad de materializarse en tan corto plazo (Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente del Gobierno de Canarias,2000).

Para obtener la planta alojativa al 2006 se ha considerado una tendencia de crecimiento en las distintas modalidades y categorías reglamentadas, similar al experimentado en la última etapa; siempre dentro de los límites establecidos por el planeamiento (Ashotel,2001; Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente del Gobierno de Canarias,2000; Istac,1999;).

Es preciso resaltar que se aprecia que, en los establecimientos alojativos extrahoteleros pertenecientes a las categorías de 1 y 2 llaves, y en los hoteleros de 1 y 2 estrellas, su baja categorización frecuentemente redunde, por un lado, en la carencia de renovación de sus instalaciones, con la consecuente obsolescencia de las mismas, y en un acelerado proceso de deterioro que va unido a una reducción de sus empleados y, por otro, en la frecuente transformación del uso, (total o parcialmente), en residencia permanente de población de servicios, con las consecuentes repercusiones (alteración de la calidad turística de la zona, conflictividad social, etc ...) que se mencionan en otros apartados del estudio de Indicadores.

Así pues, por las razones expuestas se considera que, a fin de elevar la calidad de la oferta turística, es imprescindible iniciar procesos de erradicación de estas categorías de las áreas turísticas especializadas de las áreas turísticas especializadas. Esto entra en sintonía con la tendencia que se desprende tanto de las determinaciones correspondientes al nivel de planeamiento territorial insular, ya desarrollados, como de las mayores restricciones existentes en la normativa turística de reciente cuño, argumentándose en ambos campos apuestas en el mismo sentido (Ashotel,2001; Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente del Gobierno de Canarias,2000)

### **4.3. OBJETIVOS Y MODELO TEÓRICO DE ANÁLISIS**

En el epígrafe 3.1 del presente trabajo de investigación reconocíamos que la mayor parte de los trabajos en materia de relaciones en el canal de distribución habían intentado revelar la existencia de diferentes aspectos en las relaciones, tales como poder, conflicto y dependencia, dejando a un lado un análisis más profundo.

Los diferentes modelos de medición del poder planteaban el control como medida directa del poder y trataban de comprobar en que medida las fuentes de poder y la dependencia explicaban los niveles de poder (control) alcanzados por cada empresa o entidad en los canales de distribución.

Utilizan al control como medida directa del poder, lo que implica la suposición de que el concepto de control es más próximo al del poder que el de la dependencia o las fuentes del poder. Ciertamente el control es una consecuencia del poder, pero es posible que una empresa poderosa ceda el control sobre ciertos aspectos de la relación a la entidad copartícipe para evitar los costes de control. Principalmente esto ocurrirá con aspectos poco relevantes o que no supongan un riesgo para la

---

rentabilidad de la empresa poderosa.

Estos modelos tienden a buscar una relación positiva entre las fuentes del poder y el control, y negativa entre la dependencia y el control independientemente del tipo de control. Es quizás necesario distinguir entre ciertos aspectos (en la toma de decisiones) que pueden ser controlados en la relación y distintos tipos de fuentes de poder, de forma que algunos tipos de fuentes afecten positivamente a determinados aspectos de control pero no a otros.

Asimismo, en la medición de las fuentes (Hunt y Nevin, 1974; Etgar, 1978 y Lusch y Brown, 1982), con frecuencia no miden las fuentes del poder, sino más bien su ejercicio. Así, en vez de observar las percepciones que una empresa posee y de las posibilidades que de la más poderosa le imponga sanciones y de la importancia de las mismas, (fuentes coercitivas), a menudo observan la imposición efectiva de sanciones y castigos en el pasado, lo que llamamos el ejercicio de la coerción. No se tiene así en cuenta la posibilidad de que las empresas más poderosas son las que menos tienen que imponer sanciones, ya que el miedo a la ruptura de la relación es tan grande que la entidad débil evita cualquier conflicto atendiendo rápidamente las indicaciones de la poderosa. Es cuando el poder está más equilibrado cuando el conflicto y las sanciones son más probables. Lo mismo ocurre con las recompensas, que sólo son necesarias cuando el incentivo de mantener la relación no es por sí mismo suficiente.

Por otra parte, las fuentes de poder no coercitivas (medidas a través de la calidad de los servicios prestados, imagen de marca...) podrían tener una relación inversa con el poder (ver los diferentes estudios nombrados anteriormente). La empresa que presta más y mejores servicios a su compañera en la relación puede hacerlo porque se ve sometida al poder y exigencias de ésta. Consecuentemente, el poder estaría en manos no de la que presta asistencia sino de la que las recibe. Sólo los servicios

y asistencias importantes y únicos pueden constituir auténticas bases de poder para la empresa prestadora de lo mismos.

Por ello en el presente trabajo y, tras realizar una revisión exhaustiva de los distintos estudios empíricos sobre las relaciones en el canal de distribución desde el punto de vista de los conflictos, poder, dependencia, fuentes del poder, decidimos plantear los siguientes objetivos de investigación:

**Objetivo 1:** Observar las diversas dimensiones de los conflictos y el poder sobre los diferentes aspectos de la relación, utilizando aquellas partes que estén más cerca de la cooperación para evitar distorsiones.

**Objetivo 2:** Usar las aportaciones y recursos de la empresa (según las percepciones de su compañero en la relación) para observar la dependencia, también intentaremos medir y observar las bases del poder a través de las fuentes coercitivas y no coercitivas del poder, y todo ello con la finalidad de observar los niveles de satisfacción en la relación.

Para alcanzar estos objetivos hemos considerado oportuno desarrollar los diferentes modelos teóricos expuestos a lo largo de la literatura sobre análisis de los canales de distribución con el objetivo final de vincular uno de los modelos a la realidad turística insular.

#### **4.3.1. MODELOS TEÓRICOS DE ANÁLISIS DE LAS RELACIONES EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN.**

En capítulos precedentes hemos hecho referencia a las distintas investigaciones

empíricas que se han venido desarrollando a lo largo de las últimas décadas en los canales de distribución, con la intención de observar la problemática que se plantea en la distribución comercial. Consideramos que previo a estos análisis habría que plantear el desarrollo de modelos teóricos que sustenten los posteriores análisis empíricos.

Partiendo de esta consideración, y según De la Ballina Ballina e Iglesias Argüelles (1998), el concepto central sobre el que se fundamenta el análisis de la distribución, es el de canal de distribución. Consecuentemente, cuando analizamos tal concepto, es usual observar la existencia de posturas diferentes dentro de la literatura. Por un lado los autores que centran su conceptualización sobre la idea del “canal”, como una estructura de instituciones comerciales (Bucklin,1966;Walters,1977; Lambin,1987), que se denomina “postura institucional”. Y por otro lado, los autores más clásicos que fundamentan sus definiciones de “canal”, como flujos comerciales (Bowersox y Morash,1989;Vigny,1986;Williamson,1975;Mccammon,1970;Sharma y Domínguez,1992), y que es denominada “postura funcional”.

En la “postura funcional”, se realiza la asignación de los diferentes flujos comerciales entre las distintas instituciones que configuran el canal, y según Bowersox y Morash (1989):

*“Una posible especialización en los flujos y una posible sustituibilidad entre las instituciones”*

Luego, desde estos plantamientos se han establecido los primeros modelos teóricos de análisis del canal, y no son más que los modelos de análisis económicos, que inciden en las modelizaciones del canal sobre criterios de coste, llegando a plantear las economías de escala como herramientas de gestión para una mejor eficiencia interna.

Tras estos enunciados, debemos de destacar cuatro teorías fundamentales expuestas en la tabla 4.9:

**TABLA 4.9. Modelos de Análisis Económico**

MODELO	PRINCIPIOS	CARACTERÍSTICAS	LIMITACIONES
DELEGACIÓN FUNCIONAL	El reparto de las funciones entre las instituciones es decidido en exclusiva por el fabricante, que busca un coste mínimo para cada función del canal.	Modelo pionero, con el que se ha venido trabajando desde los años 70. Plantea que la configuración del canal es consecuencia directa de la remuneración que cada institución merece según las distintas funciones (flujos comerciales). Cuando las funciones se concentran en un determinado nivel del canal. Éste presentará un carácter más integrado, para aprovechar los beneficios que supone la especialización.	La limitación fundamental surge de la suposición de que las funciones presentan un carácter independiente, de tal forma que el objetivo final de minimizar los costes del canal se consigue implícitamente al reducir los costes de cada una de sus funciones
CREACIÓN DE UTILIDAD	La organización del canal es también determinada por el fabricante, si bien combinando el objetivo del coste mínimo con el nivel de servicio exigido por el cliente.	La principal característica es que es un modelo que proporciona "valor añadido" al cliente. Y pasa a convertir la minimización de los costes en un concepto relativo, que tendrá que ser compatible con un máximo valor para el consumidor-utilidad (Múgica, 1995)	Puede ser un modelo que nos lleve a únicamente a centrarnos en el consumidor (aún siendo la filosofía inicial), con el riesgo de olvidarnos de la gestión interna
CAMBIO DE TIEMPO Y ESPECULACIÓN	La organización del canal busca minimizar sus costes y sus riesgos, cumpliendo, a la vez, con los requisitos de plazo de entrega del cliente.	Valor añadido el "plazo de entrega". De esta forma deja de existir el concepto de canal óptimo, para dar lugar a tantas posibilidades de configuraciones como tipos de consumidores (segmentos). Búsqueda de nivel de servicio – coste bajo	
COSTES DE TRANSACCIÓN	La organización del canal busca minimizar el coste de transacción y no el de cada función. Integra algunos factores del comportamiento.	Es una teoría adecuada para explicar los diferentes modos de organización del canal (ver capítulo II) y también porque utiliza el análisis de los costes de transacción para explicar las situaciones de longitud del canal	Dificultades de carácter conceptual a la hora de aplicar el modelo, debido a que las interconexiones entre las relaciones en un canal no se deben de plantear de forma independiente tal como sucede en la aplicación de este paradigma

Fuente: Elaboración propia y De la Ballina Ballina e Iglesias Argüelles (1998)

Siguiendo con lo enunciado anteriormente, la “postura institucional”, viene a definir los canales como un conjunto de instituciones que enlazan la producción con el consumo, analizando, entre otros aspectos, el importante concepto de “grado de asociación” entre las organizaciones. Es decir, se analiza el canal como una organización, por ello los modelos que expondremos a continuación son considerados “organizacionales”.

Estos modelos han sido desarrollados sobre la base de tres tipos de comportamientos interorganizativos: El conflicto, la cooperación y el liderazgo. Ayudando a la comprensión de las relaciones entre las partes involucradas en la comercialización. Destacamos tres modelos expuestos en la tabla 4.10:

**TABLA 4.10. Modelos organizacionales**

<i>MODELO</i>	<i>CARACTERÍSTICAS</i>	<i>LIMITACIONES</i>
TEORÍA DE DEPENDENCIA DE RECURSOS ( <b>VER CAPÍTULO I</b> )	Pretende explicar la conducta de las empresas como una consecuencia del nivel de dependencia que soporta y el grado de incertidumbre dentro de su entorno. Por ello, la empresas buscarán reducir la incertidumbre y controlar la dependencia estructurando sus relaciones de intercambio por medio de vínculos formales y semi-formales con otras entidades (Pfeffer y Salancik, 1978)	La capacidad de explicación de la fórmula de intercambio, integración vertical-relación de mercado-acuerdos a largo plazo, es reducida.
PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO	La principal característica es la posibilidad de estudiar la posible aplicación de las distintas fuentes de poder y estrategias de influencia en cada una de las circunstancias posibles, relacionándolas con las probables situaciones de dependencia e incertidumbre, y con los posibles comportamientos de respuesta	Se centra excesivamente en el comportamiento de las empresas, sin relacionarlo con posibles antecedentes o consecuencias de índole económico del mismo y su incapacidad de explicar las implicaciones sobre la eficiencia de las distintas estructuras posibles en la relación

	de los otros miembros partícipes en el canal.	
TEORÍA DEL INTERCAMBIO RELACIONAL	Incorpora elementos de naturaleza social tales como la confianza y la comunicación entre los partícipes en la relación, factores que pueden incrementar el grado de adaptación entre las entidades y la fidelidad en la relación, y así afectar a la eficiencia y resultados alcanzados	La gran debilidad de este modelo se encuentra en la dificultad de conocer las condiciones de partida que dan lugar a la existencia de elevados niveles de confianza e intercambio de información entre los participantes en la relación, de forma que se alcance un incremento en la eficiencia

*Fuente: Heide (1994), Macneil (1980) y Pfeffer (1993) y elaboración propia*

Como ya hemos anticipado con anterioridad, las perspectivas funcional e institucional del canal no deben de ser asumidas como antagónicas. Pues si bien es cierto que un canal viene definido por un conjunto de organizaciones, cada una de ellas efectúa alguna o algunas de las funciones tendentes a trasladar el producto o servicio hasta el punto de consumo.

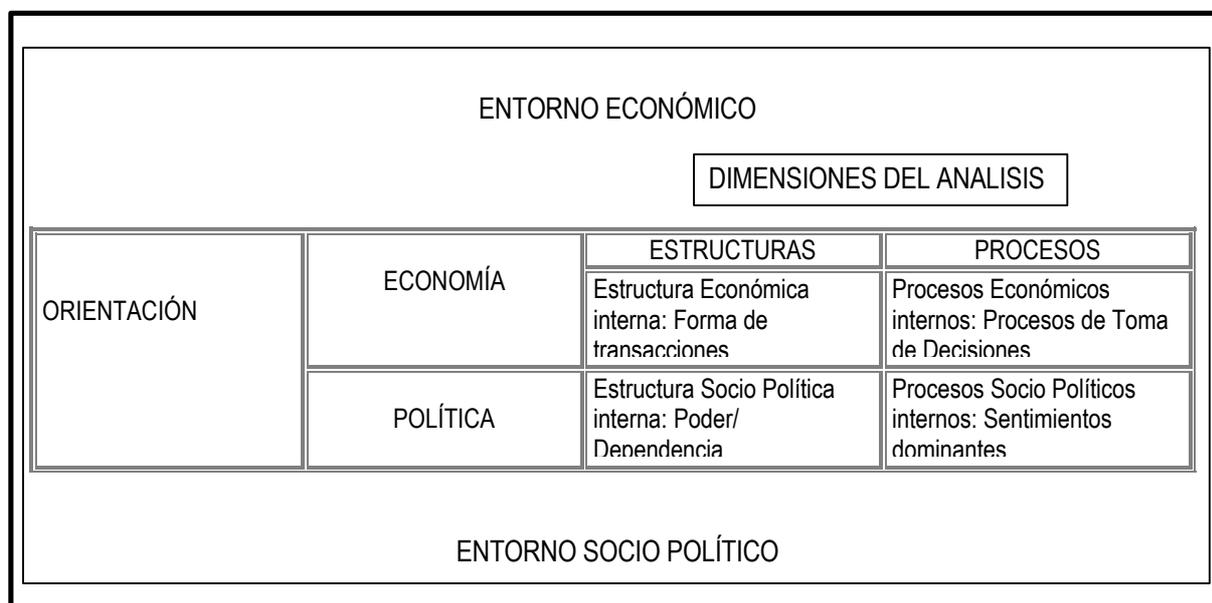
Luego, partiendo de estos enunciados han ido surgiendo diversos trabajos durante las últimas décadas que han intentado integrar en un mismo esquema los análisis económicos y del comportamiento. Siendo uno de los más destacados por su incidencia teórica el de Stern y Reve (1980), los cuales entendieron que las relaciones en el canal no solo son sistemas económicos sino también sistemas de comportamiento.

Este comportamiento está orientado hacia perspectivas sociopolíticas que incluyen: en primer lugar dependencia (Emerson, 1962; Frazier, 1983<sup>a</sup>; Thibaut y Kelley, 1959), y bases del poder (French y Raven, 1959; Gaski, 1984), en un segundo lugar sentimientos de dominación, tales como poder y conflicto (Stern y Reve, 1980) y en tercer y último lugar satisfacción (Hunt y Nevin, 1974; Lusch, 1976).

Dependencia y bases del poder representan el inicio de toda relación en un canal de distribución, y son los antecedentes del poder y los conflictos, y que en definitiva caracterizan la naturaleza de las relaciones. Estos constructos tienen un impacto importante en la valoración que hacen las empresas de su trabajo y las relaciones con otras organizaciones (Anderson y Narus, 1990), y son los que generalmente representan la satisfacción en el canal (Anderson y Narus, 1990; Frazier, 1983b; Robicheaux y El-ansary, 1975).

Respecto al poder y su relación con los otros constructos, se podría afirmar que existe una relación directa entre la dependencia, y las fuentes del poder, así como de los conflictos, ya que la información que necesitan, en nuestro caso los hoteleros, es necesaria para su funcionamiento, con lo que intentarán guardar una relación funcional a largo plazo (Anderson y Narus, 1990).

A modo de presentación podríamos representar este modelo de análisis en la figura 4.1. En este modelo no solo integra la concepción del canal como una organización, que se subdivide en un conjunto de estructuras (organizativas) y de procesos de transacción (funcional), sino que además, considera un tercer elemento de influencia: el entorno.

**FIGURA 4.1. Modelo de Economía Política propuesto por Stern y Reve**

FUENTE: Stern y Reve (1980) y elaboración propia

Asimismo, la integración de estos modelos permite la asimilación de las diferentes consideraciones expuestas, aportando la importante ventaja de formalizar una metodología integrada para el análisis global del canal de distribución, y es Filser (1992) el que nos aporta dicha integración a través de la figura 4.2:

**FIGURA 4.2. Integración de los Modelos**

MODELO DE ECONOMÍA POLÍTICA			MODELOS ECONÓMICOS Y COMPORTAMIENTOS
<b>ECONOMÍA INTERNA</b>	Estructura Económica interna Procesos Económicos Internos	Forma de Transacciones Mecanismos de Decisión	Teoría de los Costes de Transacción Modelo de Delegación Funcional Modelo de Tiempo y Especulación
<b>POLÍTICA INTERNA</b>	Estructura Política Interna Procesos Socio-Políticos Internos	Relaciones de Poder y Dependencia Sentimientos Dominantes	Modelo de Poder y Liderazgo Modelo de Conflicto y Cooperación

Fuente: Filser (1992) y elaboración propia

A partir de ésta revisión de los modelos teóricos y según lo planteado por De la Ballina Ballina e Iglesias Argüelles (1998), se elabora un nuevo modelo para el análisis de las relaciones entre entidades en los canales de distribución (figura 4.3). Dicho modelo nos proporciona, como veremos a continuación, una estructura para el entendimiento de las relaciones entre entidades y una metodología para medirla, señalar sus problemas y lograr una solución. De igual manera, consideramos oportuno indicar que esto es un modelo de análisis que pueden utilizar los Directivos de las empresas hoteleras que deseen mejorar las relaciones entre entidades en el canal, así como observar los recursos y capacidades a desarrollar para conseguir reducir la dependencia de las organizaciones copartícipes.

#### **4.3.1.1. NUEVO MODELO DE ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE ENTIDADES EN EL CANAL**

Por una parte el modelo estudia las principales características de la relación, es decir, un conjunto de aspectos específicos de la misma, de naturaleza muy diversa pero fuertemente interrelacionados, de forma que es difícilmente explicable el nivel que toma cada una de ellas si no es relacionándolo con los niveles alcanzados por las otras. Para nuestro estudio, y siguiendo las consideraciones de los autores, las hemos dividido en cinco grandes bloques:

- *Fundamentos y Características Económicas.* En donde incluimos todas aquellas variables de naturaleza económica y organizacional que constituyen elementos estructurales en la relación.
- *Fundamentos y Características socio-políticas.* En este bloque se integran las variables más directamente relacionadas con el concepto poder, aspecto éste que tiene carácter estructural (no coyuntural)

- *Comportamientos de las entidades participantes.* Se hace referencia a las variables relacionadas con la conducta de las empresas y que serán principalmente evaluadas a partir de las percepciones y expectativas previas de la entidad copartícipe.
- *Sentimientos predominantes en las entidades.* Los sentimientos generados en las entidades participantes no sólo son importantes en sí mismos como resultados de la actividad en el canal de distribución, sino también como factores que afectarán a la continuidad y características futuras de la relación.
- *Resultados económicos de la relación.* Se incluyen en este bloque la eficacia y la eficiencia alcanzadas en la consecución de los objetivos planteados para la relación; considerándose no sólo objetivos tales como beneficio o volumen de ventas o tasas de ocupación, sino también otros como la adaptación al entorno, la legitimación externa, el crecimiento, el control, la estabilidad o desarrollo de recursos humanos.

Todas estas dimensiones, específicas para cada relación y muy interrelacionadas, están asimismo afectadas por una serie de factores determinantes, no descriptivos de la relación en particular, entre los que se encuentran:

- a) Los factores del entorno de la relación
- b) Las características del producto (bien o servicio) objeto de la actividad distribuidora
- c) Las características de las entidades participantes

Las dimensiones incluidas determinarán las características propias de la relación, aunque también puede considerarse la posibilidad de existencia de un cierto efecto inverso: la evolución experimentada por una relación puede afectar a las características del entorno, el producto, y por encima de todo, las empresas/entidades participantes en el intercambio.

Resulta evidente la necesidad de establecimientos de modelos de análisis de canales de distribución. Sin embargo, tanto el propio concepto de canal como, en el presente caso, el análisis de su configuración deben de superar la clásica división entre las posturas expuestas<sup>2</sup>.

El canal ha de quedar configurado en una serie de instituciones caracterizadas por la realización de un determinado conjunto de funciones que, en definitiva, le permiten alcanzar los objetivos económicos de la distribución. La combinación de las teorías expuestas<sup>3</sup> resulta, por tanto, el marco más adecuado para la formalización de un modelo de análisis del canal.

Por todo ello, entendemos, que tanto el modelo de Stern y Reve (1980) y De la Ballina Ballina e Iglesias Argüelles (1998), resultan adecuados a tal fin, al integrar en un único esquema ambas perspectivas del canal para explicar el conjunto de interrelaciones internas en el mismo. De igual manera, consideran una tercera fuente de influencia no menos importante, como es el “entorno”. En el que se incluyen los diversos tipo de factores<sup>4</sup>, que indudablemente muestran una interrelación externa con la organización y características del canal de distribución.

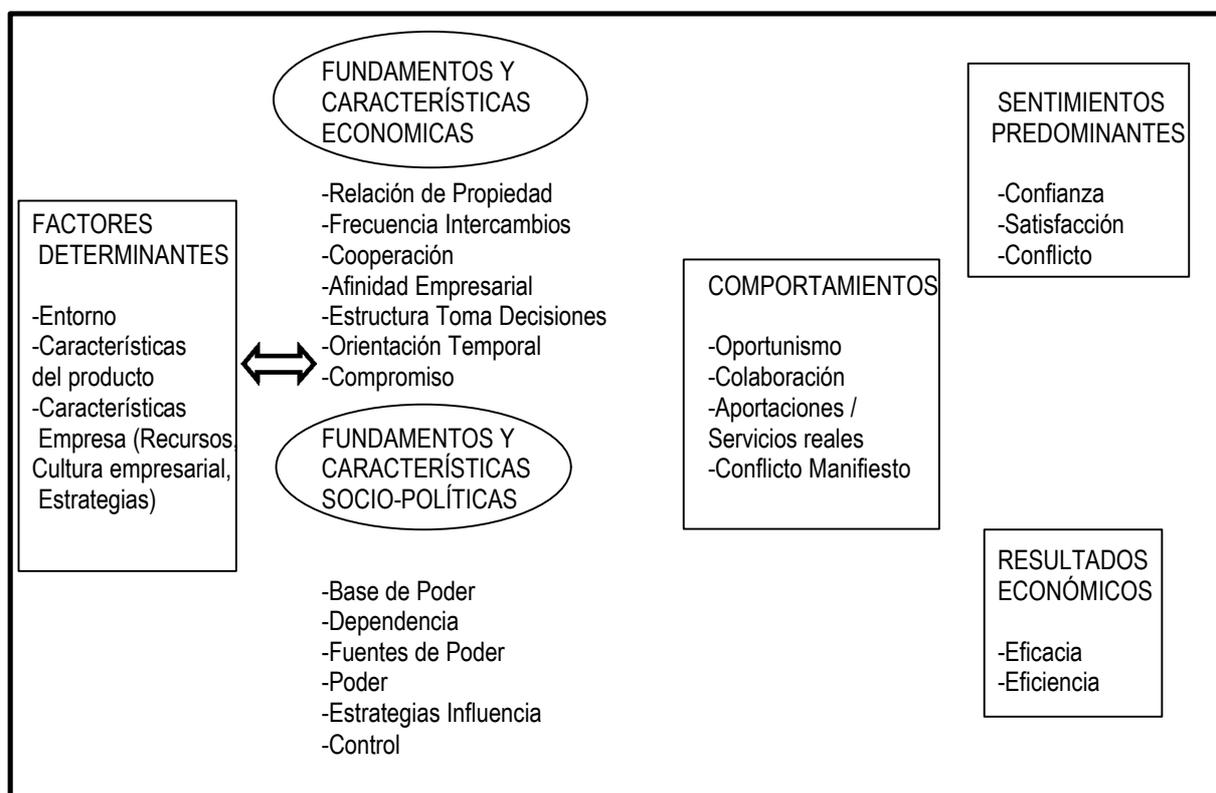
---

<sup>2</sup> Funcional e Institucional

<sup>3</sup> Teorías Económicas y Comportamentales

<sup>4</sup> Económicos, Sociales, Demográficos, Culturales, Políticos

**FIGURA 4.3. Nuevo Modelo de Análisis de las Relaciones entre Empresas en los Canales de Distribución**



Fuente: De la Ballina Ballina e Iglesias Argüelles (1998)

#### 4.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

##### **PODER Y CONFLICTOS.**

Estudios anteriores han incluido el poder en sus modelos conceptuales (Frazier, 1983b; Robicheaux y El-Anasry, 1975) y han reconocido que es un elemento que marca las pautas futuras de las organizaciones (Brown, 1981, Frazier y Rody, 1991). Para ello, mucho de los fabricantes turísticos necesitan entender como se desarrolla una posible cooperación y cómo debe de mantenerse en el tiempo para tener una relación satisfactoria sin que el poder estrangule su operatividad (Childers y Ruekert, 1982). Hasta ahora, un número limitado de estudios empíricos había enunciado el constructo cooperación como elemento base de sus investigaciones,

en cambio, otros estudios centraron sus bases conceptuales en la relación de la cooperación y como está podría permitirle alcanzar diferentes formas de satisfacción (Anderson y Narus, 1990), e incluso relaciones inversas con los conflictos (Gattorna, 1978; Ross, Lusch y Brown, 1982).

Como hemos anotado previamente, el poder y los conflictos son dos de los aspectos predominantes en las relaciones en el canal de distribución (Dixon y Wilkinson, 1986; Levy y Zaltman, 1975; Stern y Reve, 1980). Los conflictos son o están definidos como la interferencia que se produce cuando uno o varios miembros de un canal perciben que otro u otros miembros persiguen sus propios objetivos que ha menudo colisionan con los del resto de los componentes del canal (Stern y Reve, 1980). Mientras que el poder es la habilidad que tiene un miembro del canal para influir en el comportamiento de otro miembro y afectar sus decisiones futuras (Brown y Frazier, 1978; Dwyer, 1980; El-Ansary 1975; El-Ansary y Stern, 1972; Etgar, 1976b y 1978b; Hunt y Nevin, 1974; Lusch, 1976<sup>a</sup>, 1977; Rosenberg y Stern, 1971; Stern, Sternthal and Craig, 1973; Walker, 1972 y Wilkinson, 1974 y 1979).

Poder y conflicto son la clave de la naturaleza de las interdependencias entre los intercambios de miembros del canal (Alderson, 1965; Dixon y Wilkinson, 1986) y además pueden coexistir en una relación (Stern y Reve, 1980; Anderson y Narus, 1990; Pearson y Monoky, 1976). Por ejemplo, los hoteleros han acusado en multitud de ocasiones las prácticas desleales que le presentan los touroperadores en el canal, tales como integraciones verticales, cancelaciones de última hora, integraciones horizontales...etc. y que esto ha influido negativamente en la reputación de los hoteles respecto a la demanda final. Esto ha llevado a un enfrentamiento directo y dialéctico entre ambas partes (Treece, Zellner y Konrad, 1989). Estamos hablando de conflictos, por tanto, los hoteleros y touroperadores están llamados a entenderse y respetarse, es decir, cooperar, ya que uno depende del otro (Dwyer, 1980). Ellos eligen esta cooperación por razones políticas y razones económicas (Hunt y Nevin, 1974; Frazier, 1983b; Alderson, 1975;

Williamson,1988). Alderson estableció que la noción de la supervivencia económica de las empresas y su prosperidad en el futuro pasa por la reducción del poder a través de la cooperación y la gestión de los conflictos, y con ello encontrar una balanza de equilibrio que satisfaga a ambos miembros en el canal.

Las teorías de “coste de transacción” y de “relaciones” usaron la cooperación y los conflictos como elementos de explicación de las actitudes racionales de los miembros en el canal (Williamson,1988). Macneil’s (1978) entendió, que la cooperación como herramienta de gestión del poder, incrementaba la mutualidad, solidaridad, y el rol de la integridad en las relaciones en el canal, mientras que Williamson (1988) en su estudio sobre las organizaciones, enfatizó en la importancia de la cooperación para salvaguardar las transacciones del oportunismo del resto de miembros en el canal. Sin embargo, estos estudios fueron desarrollados en la industria automovilística con lo que habría que observar si es transposable a otros sectores.

Luego, vemos que las relaciones interorganizacionales están caracterizadas por los conflictos, cooperaciones y poder, pero según Frazier (1983b), las relaciones entre estos constructos suelen estar inversamente relacionadas. Estudios previos no han analizado empíricamente los enlaces poder (cooperación)- conflictos, pero Frazier (1983b) nos sugirió que la resolución de los conflictos derivados del poder se podrían resolver con la cooperación. Entonces, basándonos en esta discusión, la primera hipótesis que planteamos es:

**HIPOTESIS 1 (H1): Altos niveles de conflictos lleva a bajos niveles de cooperación.**

## **DEPENDENCIA**

La dependencia fue considerada y analizada por Emerson (1962), el cual, propuso que en la relación entre dos partes, la dependencia de un miembro B sobre otro, A, se incrementaba cuando A mediaba sobre los objetivos de B y este consideraba que era esencial esa mediación. Pfeffer y Salancik (1978) sugirieron que la dependencia era debido a los recursos suministrados por una de las partes de la relación, a la otra. Si especificamos lo mencionado anteriormente, sería: si A suministra recursos a B, con lo que está mediando en los objetivos de B, hablaremos de que B es dependiente de A. Estudios de la década de los 80 (Frazier, 1983b) y de la década de los 90 (Keith, Jackson y Crosby, 1990) han propuesto que la habilidad de un miembro A para mediar en los objetivos de B es dependencia, pero además forma parte del desempeño de A y se considera de suma importancia para un miembro B.

Cuando los objetivos de los miembros de un canal son compatibles, los niveles de poder se equilibran y la cooperación será el resultado de dicho equilibrio (Childers y Ruekert, 1982; Mohr y Nevin, 1990). Además, en las relaciones en un canal de distribución caracterizadas por altos niveles de dependencia, el miembro del canal dependiente del otro, hará todo lo posible porque la relación de intercambio que poseen se mantenga, y será bastante probable que muchos de sus desempeños organizacionales vayan destinados a mantener esta relación (Frazier, Gill y Kale, 1989; Rosenberg y Stern, 1970; Ross, Lusch y Brown, 1982; Schermerhorn, 1975). Luego los esfuerzos que se requieren para mantener una buena relación en el canal y reducir el poder, vendrán a menudo en forma de cooperación.

En las relaciones en el canal donde las partes involucradas tienen objetivos incompatibles, casi siempre los conflictos suelen aparecer, y así los enunciaban Robicheaux y El-ansary en 1975. Sugirieron, que a través del control, la dependencia puede ser utilizada para reducir los conflictos en los canales. Luego un hotel será menos dependiente de un touroperador cuando los recursos que necesita para su funcionamiento, los puede adquirir de otra fuente comparable a la anterior (Frazier y Kale, 1990; Pfeffer y Salancik, 1978). En casos como el anterior, los comerciantes no han aceptado o tolerado las condiciones impuestas por sus fabricantes para poder así sobrevivir, y como resultado de estas actuaciones, aparecen los conflictos. Entonces, las siguientes hipótesis que podríamos presentar son:

**HIPOTESIS 2 (H2): Altos niveles de dependencia significarán altos niveles de cooperación.**

**HIPOTESIS 3 (H3): Altos niveles de dependencia significarán bajos niveles de conflicto.**

### ***BASES DEL PODER***

Las bases del poder, se definen como los recursos que tienen ciertos elementos de la diada de los canales para influir en las decisiones de otros miembros. Estos recursos establecen el inicio de los diferentes sentimientos y percepciones que caracterizan los procesos del comportamiento (Guiltian, Rejab y Rogers, 1980; Stern y Reve, 1980). El valor de estos recursos y como son usados determina los tipos de sentimientos en las relaciones en el canal (Scheer y Stern, 1992).

French y Raven (1959) sugirieron que las bases del poder se clasificasen como coercitivas, recompensa, legítimas, de referencia y de expertos o experiencia. Posteriormente, estas bases del poder han sido clasificadas como fuentes coercitivas y no coercitivas, recompensa, legítimas, de referencias y experiencia. Pero es la dicotomía fuentes de poder coercitivas y no coercitivas la que más profusamente ha sido utilizada en la diada de los canales de distribución (Hunt y Nevin, 1974; Lusch, 1977; Lusch y Brown, 1982; Michie, 1978).

Las relaciones entre las bases de poder coercitivas y no coercitivas y poder, cooperación y conflicto no han sido muy comúnmente analizadas en estudios previos. Sin embargo, sí que ha quedado demostrado que las fuentes de poder coercitivas (castigos y represalias) representan un “poder estrangulador” sobre aquellas organizaciones que lo sufren (Mallen, 1963). Este estrangulamiento, reduce ciertamente los niveles de cooperación entre los miembros del canal e incrementa considerablemente los niveles de conflicto inherentes a la relación. Asimismo, las fuentes del poder no coercitivas (premios y recompensas), incrementan el valor de la relación a través de los grupos de trabajos compartidos y de intereses comunes (Mallen, 1963).

Esto nos sugiere que cuando las fuentes del poder no coercitivas se están utilizando los niveles de cooperación se incrementarán, mientras que los niveles de conflicto disminuirán. Basándonos en esta discusión sobre las bases del poder las siguientes hipótesis que planteamos son:

**HIPÓTESIS 4 (H4): Altos niveles de poder coercitivo significará una disminución de la cooperación**

**HIPÓTESIS 5 (H5): Altos niveles de poder no coercitivo significará un aumento de la cooperación**

**HIPÓTESIS 6 (H6): Altos niveles de poder coercitivo implicarán altos niveles de conflicto**

**HIPÓTESIS 7 (H7): Altos niveles de poder no coercitivo implicarán una disminución de los conflictos**

### **SATISFACCIÓN**

La satisfacción es el resultado final o global de la relación entre dos miembros del canal de distribución (Anderson y Narus,1990). El nivel de satisfacción experimentado es el resultado de las relaciones interorganizacionales (Anderson y Narus,1990; Frazier,1983b; Frazier, Spekman y O'Neal,1988; Robicheaux y El-Ansary,1975).

Diferentes investigadores de los canales de distribución han sugerido que existe una relación positiva entre cooperación y conflicto (Anderson y Narus, 1984, 1990; Dwyer,1980; Sibley y Michie,1982). Luego estamos hablando que para reducir los altos niveles de poder existentes, los miembros de los canales deberían de realizar esfuerzos encaminados a aumentar los niveles de cooperatividad entre los compañeros de la relación, y como resultado se podría obtener grandes márgenes de eficiencia y logros importantes en los objetivos de ambos. Consecuentemente, estaríamos liderando altos niveles de satisfacción.

Si seguimos analizando las investigaciones previas, los conflictos tienen expectativas inversas con la satisfacción (Gaski, 1984; Frazier, 1983b; Anderson y Narus, 1990). Por lo tanto, cuando se desarrollan conflictos en los canales de distribución se está produciendo un impedimento para la consecución de los objetivos del canal (Stern y Reve, 1980), y cuando intentamos valorar el impacto del mismo en los resultados finales del intercambio las expectativas que habían en un principio serán menos favorables ahora (Scheer y Stern, 1992). Siguiendo la misma lógica que hemos desarrollado con las anteriores hipótesis y para contribuir a la discusión del tema en cuestión las hipótesis que planteamos son las siguientes:

**HIPÓTESIS 8 (H8): Altos niveles de cooperación implicarán altos niveles de satisfacción.**

**HIPÓTESIS 9 (H9): Altos niveles de conflicto implicarán bajos niveles de satisfacción.**

#### 4.5. GENERACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LA ESCALA DE MEDICIÓN

Las escalas utilizadas para operativizar los determinantes estratégicos se han desarrollado a partir de un conjunto de ítem que reflejan las valoraciones de los directivos sobre determinados atributos del objeto. Algunos autores han evaluado los determinantes estratégicos mediante escalas formadas por un único ítem que refleja la valoración global del sujeto. Sin embargo, la superioridad de las escalas de medición mullí-ítem, las cuáles permiten explicar una “proporción de varianza sistemática respecto a la varianza total mayor” (Churchill y Peter, 1984), hace que sean estas últimas la fórmula adoptada generalmente en la literatura sobre estrategia.

La identificación de los atributos que deben formar parte del instrumento de medida debe realizarse en dos etapas. En primer lugar, es necesario generar una muestra amplia de ítem que recojan el mayor número posible de atributos que configuren todas las dimensiones del dominio del constructo que se evalúa (Churchill, 1979a). Además, estos ítem deben poseer una serie de características para que sean adecuados, entre ellas (Malhotra, 1981) ser:

- a) Lo más variados posibles, puesto que deben incluir todos los aspectos que influyan en la determinación de la estrategia de las empresas de cualquier sector
- b) Guardar una cierta dimensionalidad, que permita la agrupación de esos ítem en aquellas dimensiones que reflejen un mismo concepto
- c) Estables, tanto semántica (debe expresar lo que el concepto quiere decir) como conceptualmente (concepto claro para todos)
- d) Relevantes a los constructos que quieran medir

- 
- e) Seleccionados en función de su utilización. Seguidamente, es necesario reducir dicha relación, seleccionando únicamente aquellos atributos relevantes que sean realmente determinantes en la evaluación.

La necesidad de realizar este proceso en dos etapas se debe a las limitaciones prácticas que impone la propia investigación empírica. Para que ésta sea operativa, el número de cuestiones debe, por una parte, recoger todos los atributos o características determinantes para la evaluación de las competencias distintivas; y por otra, el instrumento de medida debe ser lo más reducido posible con el fin de que su aplicación sea operativa. En general, el diseño de la investigación debe llevar a una solución de compromiso entre la inclusión de cuestiones importantes y la amplitud del cuestionario (Camisón,1999; Bou Llusar y Camisón,2000).

Para la identificación del conjunto de atributos relevantes en la evaluación, las técnicas de la investigación exploratoria suelen ser de gran utilidad. La revisión de la literatura existente (Churchill, 1979), el análisis conjunto (DeSarbo et al., 1994), la técnica de incidentes críticos (Bitner y Hubbert, 1994), la dinámica de grupos (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985), la rejilla de Kelley (Malhotra, 1981) o las entrevistas en profundidad (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985), se encuentran entre las técnicas utilizadas habitualmente en la generación de ítem. En el presente trabajo, las técnicas utilizadas para la generación de ítem han sido la revisión extensiva, junto con la literatura relativa al constructo dirección estratégica, de la literatura del constructo “poder”, desde tres puntos de vista: a) Contribuciones empíricas, b) Problemas metodológicos y c) Principales constructos analizados , así como de los canales de distribución.

Las tres escalas de medición de los determinantes estratégicos (dos para el ámbito interno de las empresas hoteleras y una para medir el control en la comercialización) fueron diseñadas cuidadosamente para centrarlas en el ámbito de

las relaciones hotel- touroperador. Asimismo, siguiendo el enfoque dual empleado en escalas de otros investigadores (Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990; Hitt y Ireland, 1985; Snow y Hrebiniak, 1980), los ítem fueron diseñados para medir dos aspectos diferentes: a) las actividades organizativas diseñadas para derivar y facilitar la implantación de las estrategias de comercialización por parte de los hoteleros y b) reducir la incertidumbre que genera la dependencia en los canales de comercialización turísticos.

#### **4.6. REDUCCIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LA ESCALA DE MEDICIÓN: REALIZACIÓN DE PRE-TEST.**

Una vez determinados los atributos relevantes para la medición que, a su vez, posean las características ya citadas, es necesario realizar una reducción de los mismos con el fin de que el instrumento de medida pueda ser aplicable en la investigación empírica. La amplitud y variedad de cuestiones surgidas de la fase anterior imposibilitaban la purificación de las escalas mediante la obtención de datos directamente del universo objetivo (las empresas hoteleras de Canarias), tal como propone la metodología adoptada. La previsión era que ante un cuestionario amplio, el índice de respuestas hubiese sido muy bajo. Afortunadamente, la sensibilidad del sector hotelero frente a la problemática de la comercialización de sus productos, produjo unos resultados de respuesta altos (25% de respuesta, un total de 82 cuestionarios recibidos). Esta selección debe reducir el número de ítem que componen la escala, sin que queden aspectos del dominio del constructo sin especificar.

Para realizar la reducción existen diversas técnicas ya probadas en el desarrollo de escalas de medida: la metodología Delphi, en base a un panel de expertos (Malhotra, 1981), el análisis factorial exploratorio (Carman, 1990), el análisis factorial confirmatorio (Cronin y Taylor, 1992), el análisis de conglomerados (Malhotra,

1981), el Coeficiente Alfa de Cronbach y la realización de pruebas piloto o pre-test. En nuestro caso, la lista de atributos incorporada a la escala para la caracterización de los determinantes estratégicos fue purificada y reducida mediante la utilización, primero, de la realización de pruebas piloto o pre-test y, posteriormente del coeficiente Alpha de Cronbach.

#### **4.6.1. CONFECCIÓN DEL CUESTIONARIO INICIAL**

Una vez determinado el grupo de expertos, se confeccionó el primer cuestionario, formado por los ítem obtenidos en la fase “generación de “ítem a medir”. Dicho cuestionario fue organizado en 6 partes, reflejando en cada una de ellas la lista de ítem inicialmente propuesta para medir todas las dimensiones del constructo. Una vez confeccionado el cuestionario, fue entregado a los expertos solicitándoles que indicasen su opinión acerca del grado de acuerdo/desacuerdo con la utilización de los distintos ítem para evaluar el constructo. La valoración se realizó mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, donde la respuesta 1 significaba “nada relevante” en incluir dicho ítem en la escala y 5 “muy relevante”. Junto al cuestionario se les entregó un anexo donde se les solicitaba que especificasen las modificaciones (cambios o inclusión de nuevos) que consideraran oportunas tanto de los ítems como de las dimensiones teóricas, para adecuar lo más posible el cuestionario a la medición del constructo.

#### **4.6.2. REDUCCIÓN DE LOS ÍTEMS Y DIMENSIONES DE LAS ESCALAS. REALIZACIÓN DEL PRE-TEST**

Tras realizar 3 rondas, a partir de los 17 cuestionarios recibidos del grupo de expertos se procedió a la eliminación de los ítem con un menor grado de acuerdo, así como a la inclusión de las sugerencias de mejora de las escalas recibidas de los

expertos. Los resultados obtenidos indicaron que la mayoría de los ítem tenían una importancia elevada para incluirlos como determinantes estratégicos de la organización, siendo la media de las medianas de 4.02 sobre cinco. Las elevadas puntuaciones obtenidas dificultaron el proceso de eliminación, obligando a seguir un estricto proceso para no eliminar ítem valiosos para la caracterización del constructo. Para la reducción de la escala, se siguieron los criterios ahora expuestos: a) Eliminación de los ítem con un menor grado de acuerdo (media inferior a 4); b) Eliminación o reformulación de los ítem con una mayor dispersión en las respuestas, bajo la premisa de que una mayor dispersión equivale a una interpretación confusa del ítem por el panel; c) Inclusión de nuevos ítems sugeridos por el grupo de expertos; d) Agrupación de aquellos ítem considerados por los expertos como similares o no suficientemente excluyentes; e) Cambio de dimensión de aquellos ítem que, a juicio de los expertos, debían ser incluidos en otras dimensiones.

El proceso de reducción de la escala permitió reducir el número de ítem inicialmente seleccionados para medir cada dimensión del constructo a una cifra asequible para el trabajo empírico, que al tiempo gozaban de un alto grado de consenso del panel de expertos (situándose la importancia de cada ítem en 4.2 -media de medianas-). Los anexos correspondientes dan una idea de la magnitud inicial y final de las escalas. El tamaño inicial de la escala y la magnitud de la reducción alcanzada por procedimientos rigurosos acreditan la ejemplaridad de la escala, según los criterios enunciados por Robinson, Shaver y Wrightsman (1991).

#### **4.6.3. REALIZACIÓN DEL PRE-TEST**

Una vez obtenida la muestra final de ítem de la escala, la fase siguiente de la investigación consistió en la realización de una prueba piloto para evaluar su

funcionamiento. En este sentido, dado que la elaboración del cuestionario fue realizada sin consulta directa a la población objetivo, se consideró conveniente realizar una prueba piloto para determinar, previamente a la remisión definitiva del estudio, algunos aspectos relacionados con la confección del mismo, como el grado de dificultad en su respuesta, la utilización de un lenguaje adecuado, el nivel de conocimientos de los encuestados para responderlo, el índice de respuestas obtenidas, etc.

El instrumento de medición fue pretestado dos veces. Un primer pretest se desarrolló sobre 17 empresas, solicitando la colaboración de la dirección. Las dudas, dificultades de interpretación y sugerencias de mejora aportadas fueron valoradas y, cuando se estimó oportuno, introducidas nuevamente en el cuestionario. Antes de darle su formato final, un segundo pre-test fue efectuado a posteriori del primero y casi 1 mes antes del envío vía fax.

El objetivo de la realización de la muestra piloto no fue determinar la superioridad de un tipo de formulación sobre otro, sino conocer diversas cuestiones prácticas relacionadas con su funcionamiento. Por ello, aunque las conclusiones de los resultados obtenidos no tienen representatividad estadística, sí permitieron adaptar el diseño del cuestionario definitivo.

#### **4.6.4. LA ESCALA DE MEDICIÓN DEL CONSTRUCTO DETERMINANTES ESTRATÉGICOS**

La escala final resultante de estos procesos de purificación y reducción se desglosó en tres escalas, una representativa de cada una de las dimensiones teóricas del dominio del constructo. El Anexo I recoge estos tres instrumentos y la definición precisa de cada ítem.

## **4.7. METODOLOGIA DE CONSTRUCCIÓN DE LA BASE DE DATOS**

### **4.7.1. CONFECCIÓN DE LA MUESTRA. POBLACIÓN Y TAMAÑO MUESTRAL**

El universo poblacional objeto de estudio está formado por los Hoteles establecidos en las Islas Canarias; para ello, y como primer paso, habría que identificar dicho universo de empresas. Con este propósito nos dirigimos a la Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro (ASHOTEL), con el fin de recabar la información expuesta anteriormente. Desde un primer momento se nos indicó que los datos con los que contaban en la Asociación eran referentes a los hoteles asociados en la Provincia de Santa Cruz de Tenerife, un total de 277 hoteles.

Tras una primera valoración de la información que contenía la Base de Datos, nos dispusimos a ampliarla con información referente a hoteles no asociados, información que obtuvimos a través del Cabildo de Tenerife, organismo regulador en materia turística para la isla de Tenerife, el cual aportó una nueva base de datos con 140 hoteles, haciendo un total de 417 hoteles entre las dos bases de datos.

Tras un análisis pormenorizado de los datos contenidos en esta nueva base, comprobamos que se producían repeticiones entre ambas, lo que nos hizo que filtrásemos los datos hasta quedarnos con un total de 372 hoteles.

Asimismo, reflexionamos sobre la posibilidad de contactar con la Asociación de Hoteles de la provincia de La Palmas de Gran Canaria para completar aún más el estudio, decisión que pospusimos para futuros estudios al considerar que el

universo poblacional era representativo del universo de hoteles de Canarias, ya que contábamos con información de cuatro de las siete islas del Archipiélago

#### 4.7.2. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El cuestionario para el estudio de la muestra contiene información procedente de un amplio cuestionario integrado por cuestiones con una cierta escala de diferencial semántico de 1 a 7, proposiciones sobre la empresa con una escala de diferencial semántico de 1 a 7 (según el grado de correspondencia con la realidad de la empresa: 1 significaba que la proposición no se correspondía en absoluto con la situación de la organización, absolutamente irrelevante, y 7 indicaba que la proposición describía perfectamente a la organización, de suprema importancia) y listas de atributos para un punto a investigar que debían reconocerse. El cuestionario, integrado por 6 secciones (P1, P2, P3, P4, P5 y P6), provee de información referente a las características de la empresa, sus recursos tecnológicos, sus recursos físicos, sus recursos humanos, sus recursos de reputación y cultura, y capacidades organizativas, según la terminología de Grant (1996) y variables de negociación (Control), así como servicios que prestan los hoteleros.

Las secciones P1, P2 y P3, realizaban preguntas con dos escalas gráficas (Importancia actual e Importancia futura) destinadas a recoger información sobre el objetivo de nuestro estudio. La razón fundamental que nos ha llevado a su elección es que facilita la valoración del entrevistado y ayuda a homogenizar, en la medida de lo posible, respuestas que por su naturaleza pueden ser subjetivas. De este modo, pedimos a los directores de los hoteles que marcaran las expectativas y percepciones en cada uno de los 28 ítem iniciales que a nuestro juicio son determinantes estratégicos para la comercialización de los productos turísticos. Obtuvimos de este modo una escala Likert de 1 a 7, que permite medir la importancia actual y futura que los hoteleros conceden a las dimensiones que van a

---

configurar los determinantes estratégicos.

En la sección P4, fueron incluidos una serie de ítem (total de 8), que intentaban medir las percepciones que los hoteleros tenían sobre una serie de variables de negociación. Con esta sección pretendíamos determinar qué variables iban a configurar la dimensión de control incluida en nuestro modelo de análisis. Por ello, los directores fueron cuestionados en una escala Likert de -2 a 2 (-2,-1,0,1,2) sobre las percepciones que tenían a la hora de comercializar su producto en el Canal de Servicios Turísticos obteniendo los resultados que posteriormente comentaremos (Capítulo 5).

Por último, a efectos de poder clasificar los datos utilizando variables de cruce, se incluyen una quinta y sexta sección (servicios, P5, y Características P6) con un conjunto de preguntas relacionadas con las características de los hoteles, Servicios, Ubicación, tipo de hotel, edad, tamaño, tasas de ocupación, cantidad de personal, y persona que responde a la encuesta.

De este modo, quedó diseñada la encuesta final para evaluar los determinantes estratégicos en la comercialización y reducción del poder, medido a través de la dimensión control. Este instrumento de medición de los constructos relacionados con los tópicos señalados fue diseñado cuidadosamente para cumplir las exigencias más estrictas propuestas en la literatura.

#### **4.7.3. MÉTODO DE ENCUESTA**

Se optó por una encuesta vía fax y e-mail con página web (<http://www.fe.uull.es/users/encuesta>), como método de recolección de datos. A fin de corregir los reconocidos problemas que sufren otros métodos (encuesta postal)

buscando elevar la tasa de respuesta y la calidad de la información, se emplearon un conjunto de procedimientos aconsejados para investigación mediante fax y e-mail, que supuso mejoras en los índices de respuesta (Sarabia Sánchez, 1999). Así, el envío fax y e-mail siguió un procedimiento en dos olas, finalizando el trabajo de campo el 22 de octubre del 2001.

El envío fax siguió un procedimiento en una ola. El primer envío fue realizado el día 10 de agosto de 2001, incluía junto al cuestionario, indicaciones de la página web, para facilitar la respuesta al cuestionario y reducir la pérdida y agotamiento de los encuestados, de este modo ofertábamos la posibilidad de contestar el cuestionario de dos formas (fax y e-mail). Asimismo, incluíamos una carátula de presentación de la investigación, explicando sus objetivos y ofreciendo los resultados del estudio a quienes colaborasen. Transcurridos 15 días del primer envío, procedimos a realizar de forma aleatoria llamadas a las empresas elegidas para constatar que habían llegado correctamente los faxes y proceder al recordatorio de colaboración. De esta forma intentábamos conseguir una acción de memoria que aumentase el índice de respuesta de los cuestionarios.

Transcurrido un mes del primer envío vía fax, se envió nuevamente a las empresas que no habían aún respondido la misma información (cuestionario y carta de presentación), una nueva ola, pero esta vez vía e-mail.

Este proceso permitió alcanzar un total de 85 cuestionarios respondidos. La depuración estadística de los cuestionarios recibidos obligó a eliminar 3 de ellos por diversas razones. Por tanto, la muestra final que integra nuestra base de datos es de 82 empresas. La tabla 4.11. recoge la ficha técnica básica del estudio empírico.

#### 4.7.4. SELECCIÓN DE LOS ENCUESTADOS

Los instrumentos de medición creados fueron enviados a la muestra seleccionada a la atención del director, gerente o subdirector de la empresa. Se consideró que los altos directivos eran las personas idóneas para responder sobre los determinantes estratégicos en la comercialización de los servicios turísticos en el canal de distribución.

Frente a la facilidad para estudiar un gran número de organizaciones, el enfoque “múltiple-informante” parece ser preferible para medir constructos de estrategia a nivel organizativo al permitir recoger de la forma más fidedigna posible la información solicitada (James y Hatten, 1995). Pero tras las entrevistas en profundidad que realizamos para purificar el cuestionario definitivo, observamos que eran los directores de hotel los que al final de todo el proceso de toma de decisiones elegían las alternativas que maximizaban un rendimiento. Por lo tanto con ésta información, consideramos que el enfoque “único- informante”, podría suministrarnos más datos.

A continuación, a modo de resumen, explicamos cuáles son las características más representativas de los hoteles encuestados (tabla 4.11.). En general, las características más representativas es que son hoteles de ámbito internacional, es decir, pertenecen a cadenas internacionalizadas. Son hoteles que abarcan desde las 2 estrellas hasta las 5 estrellas, lo que nos hace poseer una representatividad estructural importante de todo el universo de análisis. Asimismo, contamos con información de tamaño, edad y tasas de ocupación, lo que puede ayudarnos a una mejor interpretación de las conclusiones e implicaciones finales (tabla 4.12.)

TABLA 4.11. Ficha Técnica de la encuesta definitiva

CARACTERÍSTICAS DE LA ENCUESTA	
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	Encuestas vía fax y e-mail (virtual) a través de un cuestionario autoadministrado, con escalas aditivas tipo likert (1 a 7)
TIPO DE VARIABLES UTILIZADAS EN LAS ESCALAS	Cualitativas, cuantitativas, continuas, discreta y explicativas
UNIVERSO Y ÁMBITO	417 empresas hoteleras de la provincia de Santa cruz de Tenerife (Islas de Tenerife, La Gomera, El Hierro y La Palma)
FORMA DE CONTACTO	Vía e-mail y telefónicamente
NÚMERO DE CONTACTOS	373 de los que resultaron positivos 82
MUESTRA DEFINIDA	373 Hoteles de la Provincia de Santa Cruz de Tenerife
MUESTRA REAL	82 Hoteles
FECHA PRUEBA PRE- TEST	Desde 28 septiembre 2000 hasta 15 diciembre 2000
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	Desde 10 de Agosto al 21 de Octubre 2001
MARGEN DE ERROR ESTIMADO	± 5%, con un coeficiente de fiabilidad del 95,5%
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Informático, a través del paquete estadístico SPSS (versión 10.0), con la aplicación de análisis univariante, bivariante y multivariante

*Fuente: elaboración propia*

**TABLA 4.12. Características representativas de los hoteles de la provincia de Santa cruz de Tenerife (Islas de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro)**

VARIABLES		Número de Hoteles	Porcentaje
Ubicación del hotel	Puerto de la Cruz	18	22,0
	Santa Cruz/ La Laguna	10	12,2
	Sur de Tenerife	49	59,8
	La Gomera	4	4,9
	La Gomera	1	1,2
Tipo de Hotel	Independiente	25	30,5
	Cadena	57	69,5
Características del Hotel Referente a su Edad	Años de Fundación		
	Años de Renovación		
Cantidad de Habitaciones	0-100	21	25,6
	100-200	18	22,0
	200-400	25	30,5
	400-800	18	22,0
Tasa de Ocupación	50-75%	20	24,4
	75-100%	62	75,6
Número de Empleados	Entre 1-5	3	3,7
	Entre 6-10	3	3,7
	Entre 11-30	14	17,1
	Entre 31-50	12	14,6
	Entre 51-100	17	20,7
	>100	33	40,2

Fuente: Elaboración Propia

## **5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **5.1. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Una vez finalizada la recogida de información se procedió a codificar y tabular los datos contenidos en cada uno de los cuestionarios. Para ello se utilizó el programa informático “Excel” en su versión Office 2000. Ésta misma hoja de cálculo fue utilizada para calcular las matrices de de correlaciones rotadas y para una mejor interpretación de los datos a la hora de realizar el Análisis de Componentes Principales (ACP).

Posteriormente procedimos a depurar la base de datos para detectar los posibles errores que se pudieran haber cometido durante las transcripción de los datos, tal como. Así, se obtuvo un listado de frecuencias de cada una de las variables para realizar:

- A. Una verificación de códigos anormales, esto es, comprobar que todos los códigos de las variables categóricas se situaban entre los posibles y que los valores de las variables numéricas estaban dentro de los rangos admisibles.
- B. Una verificación de consecuencia, es decir, comprobar, en aquellas preguntas afectadas por una pregunta filtro, que el número de individuos era el correcto. Cuando se detectaban errores de codificación, se procedió a identificar el cuestionario al que pertenecía dicha respuesta y se realizaba la corrección pertinente en la base de datos.

Una vez codificada, tabulada y verificada la información contenida en la base de datos, se procedió a su análisis, utilizando el programa estadístico “SPSS en su

---

versión 10.0”, que incorpora técnicas estadísticas de análisis univariante, bivariante, multivariante. Para lograr los objetivos propuestos y contrastar las hipótesis de trabajo establecidas en la presente investigación los análisis estadísticos utilizados fueron:

**a) Validación de las escalas. La evaluación de las escalas: propiedades sociométricas a cumplir. Alpha de Cronbach.**

El propósito del desarrollo por el investigador de una escala de medición es que la misma sea útil para recoger información sobre el constructo a evaluar, y que además dicha información sea obtenida por el procedimiento más exacto y fiel posible con la realidad. Un instrumento útil, fiel y exacto de medición del constructo competencias distintivas debe cumplir cuatro propiedades: capacidad o poder de diagnóstico, fiabilidad, parametrización escueta y validez.

- **Poder de diagnóstico:** La cantidad de información útil aportada por las escalas construidas es muy alta. Permiten un conocimiento profundo y completo del stock de activos estratégicos propiedad o controlados por la empresa.
- **Fiabilidad de las escalas: La medición de la consistencia interna y la estabilidad de las escalas.** Determinar la fiabilidad equivale a determinar la calidad de los instrumentos que hemos utilizado, en el sentido de que la estructura de las escalas creadas esté correctamente diseñada, y por tanto las mediciones están libres de las desviaciones producidas por los errores casuales (Hayes, 1992). La fiabilidad de una escala implica que el valor generado por la escala cumpla dos propiedades: consistencia, porque refleja adecuadamente el verdadero nivel subyacente de la competencia distintiva; y estabilidad, poseyendo la escala la capacidad de generar resultados constantes o malterables en sucesivas aplicaciones a los mismos individuos o grupos en condiciones análogas.

Existen diversos factores que pueden afectar a la fiabilidad de las escalas:

1. Cantidad de ítem en la escala. La norma tradicional es que la fiabilidad de la escala crece con el número de ítems que contiene. Las escalas de un único ítem son más susceptibles de error aleatorio que las escalas multi-ítem, pues en estas últimas la suma de las valoraciones de las diversas variables conduce a que las fluctuaciones aleatorias tiendan a neutralizarse. Consecuentemente, la predicción teórica es que las escalas multi-ítem son más fiables que las escalas de un único ítem. En nuestro caso, aunque hemos desarrollado un proceso de purificación y reducción de la escala, hemos alcanzado un instrumento con mayor número de ítem que sus antecedentes.

2. Muestra de personas. Hemos evitado que la medición esté sesgada por la muestra de respondientes, utilizando un enfoque multi-contestante.

3. Sesgos. El sesgo aparece cuando las respuestas de los directivos están influidas por factores diversos a sus verdaderas percepciones del constructo. Las causas del sesgo son diversas: carta de presentación, redacción de las preguntas, su secuenciado, la escala utilizada, etc. El proceso de depuración efectuado mediante el método pre-test, creemos que habrá permitido minimizar este efecto.

Existen diversos métodos fundamentales para estimar la fiabilidad de una medida, como son el coeficiente Alfa de Cronbach, el re-test, el procedimiento de fiabilidad al dividir por la mitad (“split-half reliability”) y la fiabilidad de cuestionarios alternativos. En nuestra investigación, hemos calibrado la fiabilidad de las escalas con un método, que evalúa respectivamente su cumplimiento de las dos dimensiones de la fiabilidad, la consistencia y la estabilidad; se trata del Coeficiente Alfa de Cronbach.

### **Coeficiente Alfa de Cronbach**

El estadístico básico para determinar la fiabilidad de la medida basada en su consistencia interna es el coeficiente de Cronbach. El mismo Cronbach (1951) lo describe como “demostrar si el diseñador del cuestionario estaba en lo cierto al esperar que un cierto número de ítem den lugar a afirmaciones interpretables sobre diferencias individuales”. Los coeficientes de fiabilidad se calcularon para los resultados obtenidos aplicando las tres escalas multi-ítem de operativización del constructo determinantes estratégicos. Los resultados de los coeficientes de fiabilidad obtenidos se recogen en las tablas 5.2; 5.3. y 5.4.

Pese a su amplio uso, no existe consenso en la literatura respecto del valor a partir del cual se considera que existe una fiabilidad adecuada o aceptable en la investigación (Peterson, 1994). De entre las diversas recomendaciones existentes, la más habitualmente referenciada es la de Nunnally (1978), quien establece como valor mínimo aceptable en estudios exploratorios 0.70. En el resto de investigaciones (escalas ampliamente usadas), Carmines y Zeller (1979) y Vernette (1995) consideran una escala fiable si el alfa de Cronbach se sitúa por encima de 0.80. Sin embargo, otros autores (Grapentine, 1995) consideran que coeficientes alfa iguales o superiores a 0.70 son aceptables para la mayoría de trabajos de investigación, y que alfas por encima de 0.80 no tienen por qué aumentar la fiabilidad total de forma significativa. En cualquier caso, las escalas creadas alcanzan niveles notables, confirmando así la exactitud de la medición.

**b) Validez de las escalas**

Cuando se analiza la validez de una escala se pretende conocer si la medición alcanzada a través del instrumento es una representación fiel de lo que el investigador pretende medir. En otros términos, la validez de una medida hace referencia al grado en que tal proceso de medición está libre de error, tanto sistemático como aleatorio. A diferencia de lo que ocurre con la fiabilidad, no existe estadístico alguno que proporcione un índice general de validez de las inferencias realizadas sobre las puntuaciones. Pero, se dispone de unos métodos denominados “estrategias relacionadas con la validez”. Para evaluar la validez de una escala, son al menos necesarias dos evidencias relativas a (Camisón,1999; Blou y Camisón, 2000):

- a) El proceso empleado en la creación de la escala, o validez de contenido
- b) Los resultados que la teoría propone sobre el comportamiento del constructo y la adecuación entre las relaciones entre los constructos teóricos y las relaciones entre las medidas, o validez de criterio.

La validez de contenido indica que el procedimiento seguido para el desarrollo del instrumento de medida ha sido adecuado (Peter y Churchill, 1986; Grapentine, 1995). Su objetivo es determinar si el conjunto de ítem que forman la escala es adecuado para la evaluación del constructo (DeVellis, 1991), porque recoge los diferentes aspectos o dimensiones que se consideran básicos en relación al objeto de análisis.

No existe un criterio objetivo para evaluar el grado de validez de contenido de una escala, porque se trata de un concepto cualitativo que depende en gran medida del criterio subjetivo de los investigadores (Bollen, 1989; Camisón,1999). Por esta

---

razón, el investigador, a fin de conseguir una mejor validez de contenido, debe tener en cuenta el estado de la cuestión en la comunidad científica, minimizando las críticas que se le puedan formular. Un procedimiento utilizado habitualmente es comprobar si el proceso seguido en la construcción de la escala se adecúa a los criterios sugeridos por la literatura, tanto a la metodología utilizada como a las técnicas y coeficientes adoptados.

En relación a la metodología utilizada, esta investigación ha sido desarrollada siguiendo las recomendaciones propuestas por Churchill (1979) y Camisón (1999). Por otra parte, esta metodología, con adaptaciones, ha sido utilizada por un amplio conjunto de autores en la construcción de escalas de medición de constructos clave en Teoría de la Estrategia. Las fases fundamentales (elección del enfoque para la medición del constructo, especificación del dominio del constructo, identificación de las dimensiones que agotan dicho dominio, generación de un conjunto de ítem que cubran todos los aspectos de las dimensiones, purificación y reducción de la escala) han sido cumplidas en el desarrollo de las escalas, con lo que se puede afirmar que desde el punto de vista de la metodología empleada, los instrumentos cumplen los requisitos de validez de contenido. Respecto a las técnicas o coeficientes, el desarrollo de las escalas ha utilizado los instrumentos habitualmente empleados en este tipo de investigación, como son la revisión de la literatura o el Coeficiente Alfa de Cronbach. Cuando se han introducido otros elementos diferentes a los explicitados, éstos han sido en todos los casos adaptados de investigaciones anteriores sobre escalas de medida, como es el caso de la análisis factorial tanto confirmatorio como exploratorio (Cronin y Taylor,1992; Carman,1990) para la reducción de la escala o del método de Alpha de Cronbach (Cronbach,1951) para evaluar la fiabilidad de la escala.

Ocasionalmente, ciertos autores hablan de validez aparente, referida al estudio de la adecuación de los ítem propuestos como válidos para medir las competencias

---

distintivas en las industrias que configuran la muestra (Camisón, 1999;Blou y Camisón, 2000).

La validez de criterio evalúa en qué medida el constructo se comporta como teóricamente se esperaba en relación a ciertos constructos relacionados conceptualmente. Por tanto, se centra en la habilidad del instrumento para reflejar si las relaciones entre las medidas del constructo y las medidas de otros constructos son acordes con lo anticipado por la teoría. Generalmente, este tipo de validez se comprueba viendo si la medida del constructo correlaciona con otras variables criterio, o la habilidad que tiene para pronosticar algunas características o comportamientos.

### **c) Análisis Factorial de Componentes Principales (ACP)**

Análisis factorial de componentes principales con rotación varimax. Este análisis se llevó en la presente investigación para reducir la dimensionalidad de las distintas escalas utilizadas en el cuestionario y facilitar el análisis e interpretación de los resultados al tener un menor número de variables para explicar el concepto que se desea medir. Dado que es necesaria la existencia de una correlación entre las variables para poder realizar un análisis de componentes principales, en este trabajo, además de verificar que el número de coeficientes de la matriz antiimagen de correlaciones (AIC) superiores a 1 es escaso, utilizamos dos estadísticos que permiten verificar la idoneidad de la estructura de la matriz de correlaciones y, en consecuencia, la viabilidad de la realización de dicho análisis:

- El test de esfericidad de Barlett, que permite testar la hipótesis de que la matriz de correlación es una matriz de identidad. Si esta hipótesis se aceptase (el valor del test bajo y asociado a un nivel de significación alto), se

---

debería de cuestionar la utilización de cualquier tipo de análisis factorial, ya que los valores no estarían distribuidos normalmente.

- Test de Kaiser-Meyer-Olkin (K.M.O), que mide la idoneidad de los datos para realizar un análisis factorial comparando los valores de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parcial. Si la suma de los cuadrados de los coeficientes de correlación parcial entre todos los pares de variables es pequeña en comparación con la suma de los coeficientes de correlación al cuadrado, esta medida tiende a uno. Pequeños valores de K.M.O. indican que un análisis factorial de componentes principales no puede realizarse, ya que las correlaciones entre pares de variables no pueden ser explicadas por otras variables.

#### **d) Parametrización escueta de las escalas**

La propiedad de parametrización escueta o simplicidad apunta la necesidad de que la escala sea lo más escueta o simple posible. La escala debe entonces contener un número reducido de ítem portadores de información relevante y no redundante. Para eliminar de las escalas aquellos ítem que no aportan información relevante, hemos utilizado como procedimiento el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach mediante sucesivas eliminaciones del ítem de la escala. La parametrización escueta de las escalas de medición de los determinantes estratégicos se ha podido comprobar al observar que la eliminación de cualquiera de los ítems que la componen no produce mejoras sustanciales de su fiabilidad, sino pequeñas variaciones del alfa de Cronbach, en sentido positivo. En el anexo correspondiente se detalla el cálculo aplicado a las tres escalas.

#### **e) Análisis ANOVA-oneway (ó varianza oneway ó de una sola vía)**

Este análisis se puede utilizar cuando la variable dependiente es cuantitativa (de

---

intervalo o de rango) y la independiente es cualitativa (nominal u ordinal). Se trata de un test de significación global que compara estadísticamente la variabilidad o diferencia entre los grupos definidos por las categorías de la variable independiente con las diferencias que existen dentro de cada grupo. Así, si las diferencias son significativas, podemos concluir que: 1) existen diferencias significativas entre los distintos grupos analizados, b) las variaciones observadas no son debidas al azar, y c) la variable independiente ayuda a explicar la variabilidad de la variable endógena, ya que la variación dentro de los grupos es muy inferior a la observada entre los grupos. En este análisis se utilizad la F de Snedecor para medir la significación global, indicando si la variable independiente tiene un efecto significativo sobre la/as variable/es dependiente/es, pero no cuáles son los pares de variables que difieren significativamente, de ahí que hayamos utilizado el test de comparaciones múltiples de Scheffé, puesto que el tamaño muestral es grande.

## **5.2 VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS. FIABILIDAD Y VALIDEZ**

### **5.2.1 FIABILIDAD**

#### **Escala Importancia Actual sobre Recursos y Capacidades**

De la tabla 4.2. se desprende que la escala importancia actual incluida en el cuestionario con la intención de medir las percepciones que tenían los directores de los hoteles sobre sus recursos y capacidades a la hora de comercializar su producto y así reducir la incertidumbre que genera la dependencia y consecuentemente poder por parte de los touroperadores, integrada por 28 ítem, es excelente alcanzando un nivel alpha de 0,9363.

**TABLA 5. Valores de los Alphas de Cronbach de las escala sobre dimensiones importancia actual de los recursos y capacidades**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ALPHA INICIAL</b>	<b>ALPHA FINAL</b>
Recursos Físicos (V1-V4)	<b>0,4480</b>	<b>0,7231</b>
Recursos Humanos (V5-V11)	<b>0,9126</b>	<b>0,9126</b>
Recursos Tecnológicos (V12-V15)	<b>0,8743</b>	<b>0,8743</b>
Recursos Reputación y Cultura (V16-V20)	<b>0,7134</b>	<b>0,7134</b>
Capacidades (V21-V28)	<b>0,8113</b>	<b>0,8113</b>
<b>Total Escala (V1-V28)</b>	<b>0,9363</b>	<b>0,9363</b>

*Fuente: elaboración propia*

Asimismo, previo a este valor, consideramos oportuno desglosar los diferentes alphas de cada una de las dimensiones que componían la escala inicial según la terminología de Grant (Recursos Humanos, Tecnológicos, Físicos, Reputación y Cultura y Capacidades, previamente explicado), con el fin de comprobar el Poder de diagnóstico y la consistencia interna de los ítem ubicados en la escala importancia actual. Los resultados obtenidos vienen a confirmar el excelente valor alcanzado en el Alpha total de toda la escala, 0,7231 (Recursos Físicos), 0,9126 (Recursos Humanos), 0,8743 (Recurso Tecnológicos) , 0,7134(Recursos Reputación y Cultura) y 0,8113 (Capacidades).

De igual manera debemos de comentar, que en los recursos físicos inicialmente observamos problemas con las variables V2 y V4 (ver anexo para su definición), las cuales incidían notablemente en el valor del Alpha recursos físicos. Tras varias deliberaciones y análisis y debido a que no eran variables de relevancia, decidimos eliminarlas obteniendo el alpha final, ya comentado.

### **Escala Importancia Futura sobre Recursos y Capacidades**

En el cuadro 4.3. se observan los valores de los Alphas de la escala importancia futura. Donde incluimos, al igual que la escala importancia actual, un total de 28 ítem desglosados en las categorías ya mencionadas con anterioridad.

**TABLA 5.1. Valores de los Alphas de Cronbach de las escala sobre dimensión importancia futura de los recursos y capacidades**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ALPHA INICIAL</b>	<b>ALPHA FINAL</b>
Recursos Físicos (V1-V4)	<b>0,5066</b>	<b>0,7345</b>
Recursos Humanos (V5-V11)	<b>0,9146</b>	<b>0,9126</b>
Recursos Tecnológicos (V12-V15)	<b>0,8812</b>	<b>0,8743</b>
Recursos Reputación y Cultura (V16-V20)	<b>0,7144</b>	<b>0,7134</b>

Capacidades (V21-V28)	<b>0,8916</b>	<b>0,8113</b>
<b>Total Escala (V1-V28)</b>	<b>0,9537</b>	<b>0,9537</b>

*Fuente: elaboración propia*

Los valores alphas iniciales de la tabla 4.3 se sitúan entre 0,5066 (V1-V4) y 0,9146 (V5-V11), lo que nos hace valorar de forma excelente los alphas, tal como nos ocurrió en la escala dimensión actual y según la literatura. Asimismo, los valores futuros se situaron entre 0,7345 (V1 y V3) y 0,9126 (V5-V11), dando un total alpha de toda la escala de 0,9537, lo que se suele considerar como bastante consistente. Incluso, debemos de resaltar que se produjo un incremento en todos los alphas de las dimensiones de la escala, con respecto a la escala importancia actual (Ver tabla 4.2. y 4.3.), tal como constaté en las entrevistas del pre-test, donde los entrevistados siempre colocaron valores superiores en los ítem cuando estaban en la escala importancia futura, fundamentalmente al temor reinante entre los hoteleros a la hora de la comercialización de sus productos.

De igual manera debemos de comentar, que nos volvió a suceder lo mismo que con la escala importancia actual en la variables V2 y V4. Ante esta situación y tras el proceso realizado en primer lugar, decidimos eliminar ambos ítems de forma definitiva, configurando una escala definitiva de 26 ítem que iban a medir la determinación estratégica percibida por los hoteleros.

### **Escala Control (Variables de Negociación V29-V36)**

Finalmente, la escala para medir el control y por consiguiente la dependencia que tienen los hoteleros respecto a los touroperadores, incluía ocho ítem de variables de

negociación, que los hoteleros y técnicos en la materia consideraron importantes. Los valores Alpha alcanzados por la escala (ver Tabla 5.2), 0,7442 tanto en el alpha inicial como en el final, se consideran relevantes para proseguir en el estudio, y consistentes a nivel interno según la literatura.

**TABLA 5.2. Valores de los Alphas de Cronbach de las escala sobre dimensión control de las variables de negociación**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ALPHA INICIAL</b>	<b>ALPHA FINAL</b>
Variables de Negociación (V29-V36)	<b>0,7442</b>	<b>0,7442</b>
<b>Total Escala (V29-V36)</b>	<b>0,7442</b>	<b>0,7442</b>

*Fuente: Elaboración propia*

No obstante, hemos de comentar que en esta escala todos los ítem expuestos eran de suma importancia para los encuestados, por lo que la escala debe de mantener los ítem para posteriores estudios.

### **5.2.2. VALIDEZ**

En términos generales, la validez de un instrumento de medición se refiere a la amplitud que mide adecuadamente lo que pretende medir y normalmente es determinada por medios no estadísticos (Babbie, 1995; George y Mallery, 1995). Asimismo son varias las técnicas propuestas por la literatura para mejorar la validez de un instrumento de medición, si bien, el único procedimiento seguro para verificarla es comprobar que los resultados se ajustan a la realidad, tal como

---

explicamos previamente<sup>5</sup>. La validez de este estudio fue comprobada con cuatro técnicas: Validez de Contenido, de Criterio, Aparente y Convergente y Discriminante.

La validez de Contenido cubre la gama de significados incluidos dentro de lo que se pretende medir. Siguiendo a los autores previos (Ver epígrafe 5.1), este tipo de validez puede ser establecida mediante el uso de paneles de expertos integrados por conocedores y profesionales. En consecuencia, para garantizar la validez de contenido, en la presente investigación, se siguió un riguroso proceso de elaboración del cuestionario. Como ya detallamos anteriormente, éste presentó una serie de etapas diferenciadas:

- En primer lugar, se revisó la literatura empírica relacionada con el poder, cooperación y conflicto en el canal de distribución, desde tres puntos de vista según Gaski (1984) y Araujo y Falcón (2000): Contribuciones empíricas, problemas metodológicos y principales constructos analizados, con el objeto de identificar cuestiones y escalas de medición fiables.
- A continuación, procedimos a revisar publicaciones y documentos académicos, sobre las relaciones en el canal de distribución, para así formular ítem nuevos o corregir los ya establecidos.
- Finalmente, el cuestionario, resultante de los procesos explicados en los epígrafes anteriores, fue validado por 17 empresa y representantes del sector de la hotelería que operan en la provincia de Santa Cruz de Tenerife.

---

<sup>5</sup> Ver punto 5.1 Técnicas de Análisis de la Información Apartado e) Validez

Por otra parte, generalmente, cuantos más ítem tenga una escala agregada mayor validez de contenido posee (Grapentine, 1995). Las escalas testadas satisfacen también este requisito, pues se trata de cuestionarios bastante amplios.

El análisis de los criterios anteriores nos permite afirmar que las escalas han sido desarrolladas en el marco de la metodología habitual, lo que confirma su validez de contenido.

Como ya explicamos en epígrafes previos (5.1), la validez de criterio evalúa en qué medida el constructo se comporta como teóricamente se esperaba en relación a ciertos constructos relacionados conceptualmente.

La validez de criterio se ha determinado desarrollando un contraste de medias entre los recursos estratégicos expuestos en la tipología de Grant(1996), buscando encontrar diferencias significativas respecto a estas variables entre los diferentes grupos y analizando su coherencia con la predicción teórica descrita en dicha tipología. La hipótesis que se somete a prueba se formula en el sentido de que las empresas con cada tipo de recursos y capacidades difieren a la hora de plantear sus determinantes estratégicos. El desarrollo de un peculiar patrón de adaptación por las organizaciones con cierta configuración se observa en aquellas cosas que sabe hacer especialmente bien en relación a la competencia, que le permiten generar la determinación estratégica. En todos los casos, la relación entre los diferentes hoteles y recursos y capacidades organizativas fue examinada a través de un ANOVA. Además, en aquellos casos donde se detectaron diferencias significativas entre las empresas y se desechó por tanto la hipótesis nula de igualdad de medias, se desarrollaron análisis entre parejas de tipos en base al test de Scheffé (tabla ANOVA).

El análisis encontró que los recursos y capacidades difieren significativamente en sus determinación estratégica. Siendo además sus disimilitudes interpretables teóricamente según el patrón estratégico típico de cada arquetipo; o sea, las divergencias son mutuamente consistentes. Por tanto, se puede rechazar la hipótesis nula, concluyendo que las escalas confirman la predicción teórica de la existencia de una fuerte relación entre la naturaleza de la estrategia y el perfil de sus determinantes estratégicos.

De igual forma la validez aparente, fue contrastada en nuestra investigación mediante la consulta con una metodología de entrevistas en profundidad, tanto a técnicos especialistas en turismo (pertenecientes a ASHOTEL<sup>6</sup>) como a directores de hoteles y Agencias de Viaje. De este análisis se puede deducir que las escalas no presentan problemas de validez aparente.

Por último, y tras consultar diversa bibliografía, creímos oportuno aplicar la validez convergente y discriminante, para completar un proceso riguroso y extenso de validez de las escalas que permitiese la utilización de las mismas para futuras investigaciones. Tal como plantean diversos autores (Churchill, 1979; Peter, 1981), la validez convergente surge cuando la correlación entre las respuestas obtenidas a través de métodos extremadamente diferentes que miden lo mismo es elevada. Por el contrario, existe validez discriminante cuando la correlación entre las respuestas de dos métodos que miden diferentes conceptos es baja. Ambos tipos de validez se miden, normalmente, a través de matrices de rasgos y métodos (Churchill, 1979).

---

<sup>6</sup> ASHOTEL: Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro

---

En la presente investigación no fue posible utilizar este planteamiento, dado que sólo se elaboró un único instrumento de medida. Otro método que también puede ser utilizado es el análisis factorial, de forma que a priori suponemos que una técnica de medición registra un número determinado de dimensiones y los resultados del análisis factorial así lo ponen de manifiesto, se acepta la validez de aquel instrumento de medición (Peter, 1981).

En la línea con lo expuesto, se realizó un Análisis Factorial de Componentes Principales (ACP) para las escalas Importancia Actual y Futura. Los factores obtenidos coincidieron con las dimensiones teóricas identificadas a priori, lo que sugiere la validez de las escalas. Respecto a la escala de Control, no se realizó ningún tipo de factorial al quedar todas los ítem agrupados en variables de negociación desde un principio (un único factor). Finalmente, los demás ítem del cuestionario no requieren validación alguna, debido, a que forman parte de la terminología generalmente aceptada en el sector turístico.

### **5.3. DETERMINANTES ESTRATÉGICOS EN LA COMERCIALIZACIÓN. SIMPLIFICACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN.**

El ACP se sitúa dentro de los métodos factoriales que tratan de describir la información original de forma sintética o resumida. Lo que se intenta estudiar es la relación entre una serie de variables observadas y una serie de variables hipotéticas (componentes o ítem). En otras técnicas estadísticas se agrupan en variables independientes y variables dependientes (análisis de la varianza, prueba t-test) o se agrupan en variables predictoras y variables criterio (análisis de la regresión múltiple). En el ACP no existen variables independientes ni se toman criterios externos. El propósito básico del ACP es explicar la estructura subyacente en un número de variables que imponen una dimensión excesiva de la realidad.

En nuestro caso, la escala recogía adecuadamente las dimensiones del constructo y era aplicable en todas las organizaciones de la muestra. En el caso de la muestra piloto, los objetivos propuestos fueron varios, entre ellos: comprobar la adecuación de la escala (grado de dificultad de las cuestiones, amplitud del cuestionario), así como otros aspectos relacionados con el tipo de formulación de los ítem o el modelo de operativización más adecuado.

El análisis factorial de componentes principales (ACP), fue llevado a cabo sobre los diferentes ítem que componían las escalas (importancia actual, 28 ítem e importancia futura 28 ítem y control 8 ítem), restringiéndolo, a priori, a 6 dimensiones en la escala importancia actual y 6 dimensiones en la escala de importancia futura. Este análisis consistió en filtrar la información de manera que se pudiese reducir las dimensiones de las escalas, sin renunciar en demasía a la fiabilidad de los resultados. La base para reducir la dimensión es eliminar la redundancia y fundir variables, factores o componentes.

El análisis de componentes principales nos permite, además, comprobar si los datos de la encuesta son los apropiados para realizar dicho análisis, pues pudiera ocurrir que no se detectaran factores comunes. Con este objetivo calculamos los siguientes indicadores:

- 1) El “Test de esfericidad de Bartlett”, pretende determinar la posibilidad de que la matriz de correlaciones ( $R$ ) entre todas las variables sea una matriz unitaria. Este test plantea como hipótesis nula la existencia de incorrelación lineal entre las variables poblacionales, lo que se traduce en:  $H_0: R=I$ , o equivalente  $H_0: (R) = 1$ , frente a la alternativa de que no se verifican estas identidades.

**FÓRMULA 5.1. Discrepancia tipificada para realizar el “Test de Esfericidad de Bartlett”**

$$D_R = - [ n - 1 - 1/6 (2p + 5) ] 1n (R_u)$$

Donde:  $R_u$  = Matriz de correlación de residuos ;  $p$  = Variables originales ;  $n$  = Población

Esta discrepancia, bajo la hipótesis nula, sigue una distribución Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ) con  $p(p-1)/2$  grados de libertad. El signo negativo que aparece en la expresión de la fórmula 5.1, se debe a que el determinante de la matriz de correlaciones es un número inferior a uno, y por tanto, su logaritmo es negativo. Cuando la discrepancia es elevada, como en nuestro caso, (ver tablas 5.3 y 5.4), se rechaza la hipótesis, es decir, fijado un nivel de significación  $\alpha$  se rechaza la hipótesis cuando la discrepancia observada supera el valor crítico de  $\kappa_\alpha$  proporcionado por la distribución anterior.

**TABLA 5.3. Medidas de Adecuación de los datos a la aplicación del análisis factorial. Escala Importancia Actual**

MEDIDA DE ADECUACIÓN MUESTRAL DE KAISER-MEYER-OLKIN		,625
PRUEBA DE ESFERICIDAD DE BARTLETT	Chi-cuadrado aproximado	2687,877
	gl	325
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 5.4. Medidas de Adecuación de los datos a la aplicación del análisis factorial. Escala Importancia Futura**

<i>MEDIDA DE ADECUACIÓN MUESTRAL DE KAISER-MEYER-OLKIN.</i>		,654
<i>PRUEBA DE ESFERICIDAD DE BARTLETT</i>	Chi-cuadrado aproximado	2300,836
	gl	300
	Sig.	,000

*Fuente: Elaboración propia*

Al fijarnos en el resultado del test de esfericidad de Bartlett y en el nivel de significación comprobamos que los ítem recogidos en la escala de medida determinantes estratégicos, están correlacionados entre sí.

- 2) Para confirmar los resultados anteriores, aplicamos el “Test K.M.O.” (Kaiser-Mayer-Olkin). Esta prueba se basa en los coeficientes de determinación parcial a 2  $j$ . Si hay correlación entre las variables, dichos coeficientes (que representan la correlación entre cada par de variables tras eliminar la influencia del resto) deberán ser casi nulos, por lo que el resultado de su cálculo se aproximará tanto más a la unidad cuanto más fuerte sea la correlación entre las variables.

Si el resultado del coeficiente obtenido aplicando KMO se encuentra por encima de 0,8 significaría que los datos se aceptan. Si está entre 0,6 y 0,8, los datos se consideraran regulares, y sí esta por debajo de 0,5 los datos serían inaceptables. Al utilizar el test sobre los datos de nuestra investigación obtenemos un resultado para

las escalas importancia actual e importancia futura, próximo a 0,6 (ver tablas 5.3 y 5.4), por lo que se puede considerar que los datos recogidos en la encuesta son aceptables para aplicar el análisis factorial de componentes principales (ACP).

A raíz de éstos contrastes, aseguramos que es factible llevar a cabo el cálculo del ACP sobre los datos recogidos para nuestro estudio y fijar los aspectos que más ha valorado el hotelero para determinar estratégicamente sus recursos y capacidades, y por consiguiente poder reducir la dependencia y poder en los canales de comercialización de servicios turísticos.

El análisis de componentes principales, opera formando una combinación lineal de las variables estudiadas. El primero de los factores extraídos es la combinación que explica la mayor proporción de la varianza de la muestra, el segundo es aquél que explica más de la varianza restante y así sucesivamente. Siguiendo este criterio, los 6 factores seleccionados explican para la escala importancia actual 83,159% de la varianza de los 26 ítem originales para una escala de 7 puntos (ver tablas 5.5 y 5.6), y para la escala importancia futura 83,412 de la varianza de los 25 ítem originales para una escala de 7 puntos.

**TABLA 5.5. Porcentaje de la varianza de las veintiseis variables que explican los 6 factores de la escala importancia actual**

FACTOR	Porcentaje
1	19,876
2	37,299
3	53,139
4	65,236
5	74,457
6	83,159

*Fuente: Elaboración propia*

**TABLA 5.6. Porcentaje de la varianza de las veinticinco variables que explican los 6 factores de la escala importancia futura**

FACTOR	Porcentaje
1	26,654
2	40,940
3	54,179
4	64,769
5	74,758
6	83,412

*Fuente: Elaboración propia*

Seguidamente nos interesa analizar cómo se relacionan los factores con los diferentes ítem. Para ello procedimos a la rotación de la matriz factorial original y, así, buscamos una estructura más sencilla de interpretar, seleccionando la rotación Varimax. Asimismo, para evitar que las variables con mayores comunalidades tuvieran más peso en la solución final, efectuamos la “normalización Kaiser”. Este proceso consiste en dividir la carga factorial al cuadrado por la comunalidad de la variable correspondiente.

En la matriz de cargas factoriales (ver tablas 5.7 y 5.8) se muestra, claramente, como los veinticinco (importancia futura) y veinteseis ítem (importancia actual), se pueden agrupar en 6 factores con la distribución que aparece en las tablas 5.9 y 5.10.

**TABLA 5.7. Matriz de Cargas Factoriales Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. Para los 26 ítem definitivos de la escala importancia actual**

	1	2	3	4	5	6
<b>V1</b>	,101	,494	,456	,582	-,108	5,947E-02
<b>V2</b>	,801	8,560E-02	-5,476E-02	,184	2,234E-02	,376
<b>V3</b>	,223	,385	,607	,216	-,230	,200
<b>V4</b>	,750	-,120	,491	1,131E-02	-4,709E-02	9,166E-02
<b>V5</b>	,901	,143	,152	,234	6,977E-02	-,144
<b>V6</b>	,812	,267	,188	,193	,223	-3,165E-03
<b>V7</b>	,747	,285	,318	,135	,369	-,157
<b>V8</b>	,496	,545	,364	6,684E-02	1,913E-02	-,317
<b>V9</b>	,495	,480	,555	-,223	,106	-,150
<b>V10</b>	,309	,739	5,440E-02	,300	,429	-,151
<b>V11</b>	6,124E-02	,767	,273	,347	,261	-5,070E-02
<b>V12</b>	,576	,454	,254	,139	,235	,112
<b>V13</b>	,489	,258	,337	,434	,409	,112
<b>V14</b>	,554	,146	-3,521E-02	4,854E-02	,727	8,081E-02

<b>V15</b>	-4,992E-02	3,887E-02	9,090E-02	,216	-,136	,840
<b>V16</b>	,409	,204	-9,706E-02	,808	,154	,101
<b>V17</b>	,143	,247	1,630E-02	,750	-,212	,397
<b>V18</b>	,116	,707	-8,941E-03	,260	-9,493E-02	,442
<b>V19</b>	,175	,745	,457	-1,811E-02	,272	,178
<b>V20</b>	,242	,200	,857	7,765E-02	4,637E-02	,160
<b>V21</b>	,190	,222	,830	3,600E-03	,202	,171
<b>V22</b>	9,579E-02	,259	,160	-8,937E-02	,826	-1,176E-02
<b>V23</b>	,176	,736	,228	,334	,206	3,300E-03
<b>V24</b>	,160	,349	,414	,660	-8,842E-03	,240
<b>V25</b>	8,694E-02	3,919E-03	,292	9,534E-02	,249	,794
<b>V26</b>	7,211E-02	8,883E-02	,676	,490	,356	-2,081E-02

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 5.8. Matriz de Cargas Factoriales Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. Para los 25 ítem definitivos de la escala importancia futura**

	1	2	3	4	5	6
v1	,221	,150	-,202	,273	<b>,735</b>	,258
V2	,485	<b>,594</b>	,154	7,085E-02	,370	,237
V3	,209	,328	,146	<b>,794</b>	9,646E-02	,220
V4	<b>,521</b>	,455	,285	,266	-1,361E-02	-1,079E-02
V5	<b>,864</b>	,175	,179	,166	-4,211E-02	,304
V6	<b>,759</b>	,147	,287	,222	,294	,176
V7	<b>,844</b>	,133	,351	6,565E-02	,201	,175
V8	<b>,786</b>	,158	4,045E-02	,410	-,141	-6,303E-03
V9	<b>,644</b>	-,154	,276	,436	,304	-,249
V10	<b>,738</b>	7,722E-02	,335	3,084E-02	,321	,137
V11	<b>,731</b>	,148	,295	,204	,345	1,475E-02
V12	,341	,381	,517	,168	,126	<b>,519</b>
V13	,362	,371	<b>,643</b>	,243	,261	,247
V14	,465	,101	<b>,713</b>	5,756E-02	-6,577E-02	,344
V15	3,741E-02	<b>,845</b>	,106	-1,514E-02	8,093E-02	,289
V16	5,013E-02	<b>,794</b>	-,153	,319	2,148E-02	,134

V17	9,079E-02	<b>,639</b>	,193	4,160E-2	,623	-9,357E-02
V18	<b>,622</b>	-5,024E-02	,427	,329	,438	,168
V19	,460	,193	,166	<b>,638</b>	,256	,277
V20	,394	,130	,348	<b>,654</b>	,393	5,797E-02
V21	,365	-5,973E-02	<b>,845</b>	,160	-4,415E-02	1,279E-02
V22	<b>,639</b>	,183	,163	,158	,568	,194
V23	,305	,494	,169	,274	,316	<b>,562</b>
V24	,102	,293	,202	,167	,129	<b>,827</b>
V25	,213	<b>,515</b>	,476	,306	,109	,229

*Fuente: Elaboración propia*

Hemos resaltado en negrita las cargas factoriales con los valores más altos de entre los cinco factores (en términos absolutos).

Una vez aplicado el ACP, debemos determinar si el reparto resultante es el adecuado. Para ello, y debido a la multidimensionalidad en la construcción del concepto determinantes estratégicos, nos fijamos en el coeficiente Alpha de Cronbach de cada factor (ver tabla 5.12 y 5.13). En caso de que algún coeficiente de un factor no tenga un valor aceptable, calcularemos la correlación entre cada ítem de ese factor y la suma de los ítem del mismo. Si alguno de estos valores fuese dispar con respecto a todos los demás, y teniendo en cuenta el  $\alpha$  de dicho factor, deberíamos redistribuir el ítem correspondiente o eliminarlo. Después de haber aplicado este proceso, conviene volver a calcular el  $\alpha$  para cada factor y la correlación. En nuestro caso los alphas resultantes confirmaron la consistencia interna de las variables de cada factor, tanto en escala importancia actual como en la escala importancia futura. El único matiz que tendríamos que corregir es en la

---

escala importancia futura, donde el factor 5 viene definido por una única variable (V1). En este caso se podría estudiar la posibilidad de recolocar dicha variable en cualquier otro factor de forma que no se produjesen variaciones importantes, tanto en los alphas, como en las correlaciones.

Pero una vez analizada la información sobre las cargas factoriales en la escala importancia futura y las correlaciones entre la variable V1 y el resto de factores, se comprobó que las mismas eran bastante bajas (inferiores a 0,27), lo que nos hizo desechar la idea de una posible recolocación de la variable V1 hacia otro factor.

Si nos fijamos en la matriz de cargas factoriales iniciales (ver anexo correspondiente) sobre un total de 28 ítem para cada una de las escalas, importancia actual e importancia futura, se observó que los ítem “Tamaño del Hotel (V4) y “Localización geográfica de sus hoteles” (V2) para la escala importancia actual y “Tamaño del Hotel” (V4), “Localización geográfica de sus hoteles” (V2) y “Reconocimiento entre los Clientes” (V17) para la escala importancia futura, apreciamos un grado de solapamiento importante que podría suponer malas interpretaciones de los resultados. El cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach inicial para cada dimensión se situó en valores inferiores a 0,6 (ver tablas 5 y 5.1), lo que nos hacía pensar que los factores que podrían aparecer en la matrices de cargas factoriales tendrían alphas bajos.

Para ello aplicamos la matriz de correlación anti-imagen con el propósito de descubrir aquellas variables con valores inferiores a 0,5. Esta matriz contiene los negativos de los coeficientes de correlación parcial y la matriz de covarianza anti-imagen contiene los negativos de las covarianzas parciales. En un buen modelo factorial la mayoría de los elementos no diagonales deben ser pequeños. En la diagonal de la matriz de correlaciones anti-imagen se muestra la medida de

adecuación muestral para cada variable. Por lo tanto, decidimos eliminar aquellas variables de las escalas (V2 y V4 para importancia actual y V2,V4 y V17 para importancia futura) con el fin de mejorar la adecuación del modelo de análisis.

**TABLA 5.9. Distribución de los ítem en seis factores después del análisis de matriz de cargas factoriales de la escala importancia futura**

DESCRIPCIÓN DE LOS ÍTEM	FACTORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia actual de la formación continua (V5)</li> <li>• Importancia actual de la detección formación del personal (V6)</li> <li>• Importancia actual de la disponibilidad tecnológica para facilitar al cliente su estancia (V2)</li> <li>• Importancia actual de la cualificación educativa (V4)</li> <li>• Importancia actual de la disponibilidad de planificación, organización y control de acciones formativas (V7)</li> <li>• Importancia actual de la domótica (V14)</li> <li>• Importancia actual de la disponibilidad de recursos para la gestión medioambiental (V15)</li> </ul>	FACTOR 1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia actual de la disponibilidad de recursos tecnológicos (V13)</li> <li>• Importancia actual de la capacidad gestión medio ambiental para la obtención de beneficios (V21)</li> <li>• Importancia actual del conocimientos y experiencias en la aplicación de nuevas tecnologías (V12)</li> <li>• Importancia actual mejorar sistemas de funcionamiento interno (V25)</li> <li>• Importancia actual de la posesión de una cultura moderna y vanguardista en la gestión medioambiental (V20)</li> <li>• Importancia actual de personal con experiencia en el sector (V8)</li> </ul>	FACTOR 2

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia actual de la capacidad de colaboración en el canal de distribución (V22)</li> <li>• Importancia actual del interés en satisfacer a los intermediarios (V23)</li> <li>• Importancia actual del aprendizaje de nuevas técnicas de gestión hotelera (V28)</li> <li>• Importancia actual de la posesión de personal cualificado (fuerza de ventas) (V5)</li> <li>• Importancia actual de personal comprometido y leal (V9)</li> </ul>	FACTOR 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia actual de los binomios producto/ mercado y empresa/ fiabilidad (V18)</li> <li>• Importancia actual de repeticiones contractuales con los touroperadores (V19)</li> <li>• Importancia actual de la capacidad de involucrar al personal en la gestión de la empresa (V26)</li> <li>• Importancia actual del estado de sus instalaciones (V1)</li> </ul>	FACTOR 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia actual de la reputación de la empresa entre los intermediarios a través de premios (V16)</li> <li>• Importancia actual para ofrecer facilidades de pago (V24)</li> </ul>	FACTOR 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia actual del reconocimiento de clientes mediante la propiedad de establecimientos de prestigio (V17)</li> <li>• Importancia actual de la capacidad de i+d+i (V27)</li> </ul>	FACTOR 6

*Fuente: Elaboración Propia*

**TABLA 5.10. Distribución de los ítem en seis factores después del análisis de matriz de cargas factoriales de la escala importancia Futura**

DESCRIPCIÓN DE LOS ÍTEM	FACTORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia futura de la cualificación educativa (V4)</li> <li>• Importancia futura de la formación continua (V5)</li> <li>• Importancia futura de la detección formación del personal (V6)</li> <li>• Importancia futura de la disponibilidad de planificación, organización y control de acciones formativas (V7)</li> <li>• Importancia futura de personal con experiencia en el sector (V8)</li> <li>• Importancia futura de personal comprometido y leal (V9)</li> <li>• Importancia futura de conocimientos y experiencias en la aplicación de nuevas tecnologías (V12)</li> <li>• Importancia futura de la disponibilidad de recursos tecnológicos (V13)</li> <li>• Importancia futura de la capacidad de gestión medio ambiental para la obtención de beneficios (V21)</li> <li>• Importancia futura mejorar los sistemas funcionamiento interno (V25)</li> </ul>	FACTOR 1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia actual de la disponibilidad tecnológica para facilitar al cliente su estancia (V2)</li> <li>• Importancia futura de los binomios producto/mercado y empresa/ fiabilidad (V18)</li> <li>• Importancia futura de repeticiones contractuales con los touroperadores (V19)</li> <li>• Importancia futura de la posesión de una cultura moderna y vanguardista para la gestión medioambiental (V20)</li> <li>• Importancia futura del aprendizaje de nuevas técnicas de gestión hotelera (V28)</li> </ul>	FACTOR 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia futura de la disponibilidad de recursos para la gestión medio ambiental (V15)</li> <li>• Importancia futura de la reputación de la empresa entre los intermediarios a través de premios (V16)</li> <li>• Importancia futura de ofrecer facilidades pago (V24)</li> </ul>	FACTOR 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia futura de la posesión de personal cualificado (fuerza de venta) (V5)</li> <li>• Importancia futura de la capacidad de colaboración en el canal de distribución (V22)</li> <li>• Importancia futura del interés en satisfacer a los intermediarios (V23)</li> </ul>	FACTOR 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia futura del estado de sus instalaciones (V1)</li> </ul>	FACTOR 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia futura de la domótica (V14)</li> <li>• Importancia futura capacidad involucrar personal en la gestión de la empresa (V26)</li> <li>• Importancia futura de la capacidad i+d+i (V27)</li> </ul>	FACTOR 6

Fuente: *Elaboración Propia*

**TABLA 5.11. Coeficientes  $\alpha$  de Crombach de cada factor para la escala importancia actual**

<i>FACTOR</i>	<i>COEFICIENTE</i>
1	0,9152
2	0,8688
3	0,8557
4	0,8677
5	0,7071
6	0,7247

*Fuente: Elaboración propia*

**TABLA 5.12. Coeficientes  $\alpha$  de Crombach de cada factor para la escala importancia futura**

<i>FACTOR</i>	<i>COEFICIENTE</i>
1	0,9434
2	0,8323
3	0,8028
4	0,8721
5	0,7123
6	0,8643

*Fuente: Elaboración propia*

Consecuentemente, los coeficientes de correlación entre los ítem y las sumas de los ítem de los seis factores habiendo eliminado para la escala importancia actual las variables V2 y V4 y para la escala importancia futura las variables V2, V4 y V17, quedan prefijados en las tablas 5.13. y 5.14.

**Tabla 5.13. Coeficientes de correlación entre ítem y sumas de los ítem para la escala importancia actual**

	SUMA FACTOR 1	SUMA FACTOR 2	SUMA FACTOR 3	SUMA FACTOR 4	SUMA FACTOR 5	SUMA FACTOR 6
V5	<b>0,901</b>					
V6	<b>0,812</b>					
V2	<b>0,801</b>					
V4	<b>0,750</b>					
V7	<b>0,747</b>					
V14	<b>0,576</b>					
V15	<b>0,489</b>					
V13		<b>0,767</b>				
V21		<b>0,745</b>				
V12		<b>0,739</b>				
V25		<b>0,736</b>				
V20		<b>0,707</b>				
V8		<b>0,545</b>				
V22			<b>0,857</b>			
V23			<b>0,830</b>			
V28			<b>0,676</b>			
V5			<b>0,607</b>			
V9			<b>0,555</b>			
V18				<b>0,808</b>		
V19				<b>0,750</b>		
V26				<b>0,660</b>		
V1				<b>0,582</b>		
V16					<b>0,727</b>	
V24					<b>0,826</b>	
V17						<b>0,840</b>
V27						<b>0,794</b>

Fuente: *Elaboración propia*

**Tabla 5.14. Coeficientes de correlación entre ítem y sumas de los ítem para la escala importancia futura**

	SUMA FACTOR 1	SUMA FACTOR 2	SUMA FACTOR 3	SUMA FACTOR 4	SUMA FACTOR 5	SUMA FACTOR 6
V6	0,521					
V7	0,864					
V8	0,759					
V9	0,844					
V10	0,786					
V11	0,644					
V12	0,738					
V13	0,731					
V21	0,622					
V25		0,183				
V2		0,594				
V18		0,845				
V19		0,794				
V20		0,639				
V28		0,515				
V15			0,643			
V16			0,713			
V24			0,845			
V5				0,794		
V22				0,638		
V23				0,654		
V1					0,735	
V14						0,519
V26						0,562
V27						0,827

*Fuente: Elaboración propia*

Resumiendo, hemos analizado 4 opciones hasta conseguir escalas idóneas que miden los determinantes estratégicos en la comercialización de los hoteles en los canales de distribución de servicios turísticos. Éstas han sido:

- Opción inicial con una escala de veintiocho ítem para las escalas importancia actual e importancia futura. Así como ocho ítem para la escala control (variables de negociación)
- Eliminación de las variables V2 y V4 para la escala Importancia Actual y V2,V4 y V17 para la escala importancia futura según la matriz de covarianzas anti-imagen. Intento de redistribución de la variable V1 que explicaba el factor 5 en la escala importancia futura
- Opción final con veintiseis ítem para la escala importancia actual y veinticinco ítem para la escala importancia futura
- Opción final de ocho ítem para la escala control (variables de negociación)

La tercera y cuarta opciones son las más que nos pueden ayudar a conocer la actual situación y problemática que se le está presentando al hotelero a la hora de comercializar sus servicios en el canal de distribución. Puesto que nos da un coeficiente alpha de Crombach global muy aceptable, los coeficientes parciales para cada factor se han mantenido altos y no se aprecian diferencias significativas entre las correlaciones de cada ítem con la suma de los ítem de su factor (ver tablas 5.11;5.12;5.13 y 5.14). Además como vimos previamente, a través de los pasos seguidos para observar la fiabilidad y validez de la escala, no se producen variaciones negativas.

Asimismo, los veintiseis y veinticinco ítem de cada una de las escalas de medida de la determinación estratégica, están correlacionados entre sí y los datos que recogían fueron adecuados para aplicar el análisis de componentes principales (ACP), como se desprendió tanto de los valores del test de “Esfericidad de Bartlett” como de la prueba de K.M.O (ver tablas 5.3 y 5.4). De igual manera, cuando

---

aplicamos éste análisis con rotación varimax fijando seis factores que representan veintiseis y veinticinco ítem respectivamente, para cada escala, los porcentajes de las varianzas de las variables explicadas y los que explican cada factor eran bastante importantes llegando a valores del 83% en las dos escalas.

Luego consideramos que tras los pasos realizados, las escalas obtenidas para medir la determinación estratégica de los hoteles a la hora de comercializar sus productos son instrumentos altamente fiables y válidos.

Finalmente, todo éste análisis previo nos ha permitido determinar que los hoteleros radicados en la provincia de Santa Cruz de Tenerife, juzgan la determinación estratégica actual sobre la base de veintiséis ítem, mientras que la futura la juzgan en veinticinco ítem, que tienen que ver desde los recursos humanos hasta las capacidades innovadoras y funcionales. Además, hemos identificado que éstos se estructuran en 6 factores o dimensiones de recursos y capacidades, que coinciden con la terminología de Grant (1996) y creemos que en ellas se puede resumir la esencia y problemática de la actual situación del sector. Procede, llegado este punto, comentar en detalle el significado final y contenido específico que atribuimos a cada escala y factores de cada una de ellas.

**TABLA 5.15. Distribución final de los ítem para la escala importancia actual después del análisis de matriz de cargas factoriales**

DESCRIPCIÓN DE LOS ÍTEM	FACTORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia actual de la disponibilidad tecnológica para facilitar al cliente su estancia (IA3)</li> <li>• Importancia actual de la cualificación educativa (IA5)</li> <li>• Importancia actual de la formación continua (IA7)</li> <li>• Importancia actual de la detección formación del personal (IA8)</li> <li>• Importancia actual de la disponibilidad de planificación, organización y control de acciones formativas (IA9)</li> <li>• Importancia actual de la domótica (IA14)</li> <li>• Importancia actual de la disponibilidad de recursos para la gestión medio ambiental (IA15)</li> </ul>	<p style="text-align: center;">FACTOR 1</p> <p style="text-align: center;"><b>RECURSOS HUMANOS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia actual de personal con experiencia en el sector (IA10)</li> <li>• Importancia actual de conocimientos y experiencias en la aplicación de nuevas tecnologías (IA12)</li> <li>• Importancia actual de la disponibilidad de recursos tecnológicos (IA13)</li> <li>• Importancia actual de la posesión de una cultura moderna y vanguardista para la gestión medioambiental (IA20)</li> <li>• Importancia actual de la capacidad de gestión medio ambiental para la obtención de beneficios (IA21)</li> <li>• Importancia actual mejorar los sistemas funcionamiento interno (IA25)</li> </ul>	<p style="text-align: center;">FACTOR 2</p> <p style="text-align: center;"><b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia actual de la posesión de personal cualificado (fuerza de venta) (IA5)</li> <li>• Importancia futura de personal comprometido y leal (IA11)</li> <li>• Importancia futura del interés en satisfacer a los intermediarios (IA23)</li> <li>• Importancia futura de la capacidad de colaboración en el canal de distribución (IA22)</li> <li>• Importancia futura del aprendizaje de nuevas técnicas de gestión hotelera (IA28)</li> </ul>	<p style="text-align: center;">FACTOR 3</p> <p style="text-align: center;"><b>CAPACIDADES DE MARKETING Y VENTAS</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia actual del estado de sus instalaciones (IA1)</li> <li>• Importancia actual de los binomios producto/mercado y empresa/ fiabilidad (IA18)</li> <li>• Importancia actual de repeticiones contractuales con los touroperadores (IA19)</li> <li>• Importancia actual capacidad involucrar personal en la gestión de la empresa (IA26)</li> </ul>	<p style="text-align: center;">FACTOR 4</p> <p style="text-align: center;"><b>RECURSOS REPUTACIÓN Y CULTURA</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia actual de la reputación de la empresa entre los intermediarios a través de premios (IA16)</li> <li>• Importancia actual de ofrecer facilidades pago (IA24)</li> </ul>	<p style="text-align: center;">FACTOR 5</p> <p style="text-align: center;"><b>CAPACIDADES INTERFUNCIONALES</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia actual del reconocimiento entre los clientes de la propiedad de establecimientos de prestigio (IA17)</li> <li>• Importancia actual de la capacidad i+d+i (IA27)</li> </ul>	<p style="text-align: center;">FACTOR 6</p> <p style="text-align: center;"><b>CAPACIDADES FUNCIONALES</b></p>

*Fuente: Elaboración propia. Nota: Todos los ítem se nombran siguiendo la codificación que tienen en la encuesta. Así, en "IA<sub>n</sub>" sería la variable percibida a día de hoy por el hotelero del ítem "n" (Ver Anexo)*

La Escala Importancia actual presenta las siguientes características:

- Las variables IA4, IA6, IA7, IA8, IA9, IA14, IA15, están representadas por el primer factor y el ítem que más carga factorial tiene es IA7, conformando el factor 1 que denominamos "Recursos Humanos". Se define como el entrenamiento y experiencia de los empleados que van a determinar las destrezas disponibles para la empresa. La adaptación de los empleados establece la flexibilidad estratégica de la empresa. Y su compromiso y lealtad determinará la habilidad para mantener la ventaja competitiva.
- Los ítem IA10, IA12, IA13, IA20, IA21 E IA25, aparecen reflejados bajo el segundo factor que denominamos "Recursos Tecnológicos". El ítem con una mayor carga factorial es el IA13. Este factor intenta determinar los stocks de tecnología, incluyendo la tecnología en propiedad, así como la experiencia en su aplicación.

---

Hablamos muchas veces de recursos para aplicar a la innovación (medios técnicos para la investigación, personal cualificado....)

- Los ítem IA5, IA11, IA23, IA22 E IA28, serían los que componen el tercer factor que viene definido como las “Capacidades de Marketing y Venta”. El ítem de mayor carga factorial es el IA22. Este tipo de capacidad intenta dar dirección y promoción de marcas, conocimiento y respuesta a las tendencias del mercado, eficacia en la promoción y realización de las ventas, eficiencia y velocidad de distribución y por supuesto, calidad y eficacia del servicio al cliente.
- Los ítem IA1, IA18, IA19 y IA26, conforman el cuarto factor, denominado “Recursos de Reputación y Cultura”. Destacando al IA18 como el de mayor carga factorial. Este tipo de recursos intenta medir la reputación entre los clientes e intermediarios a través de relaciones estables. Esta relación se establece entre los productos de la empresa y la calidad, fiabilidad... así como las facilidades de financiación, servicios auxiliares, y otros inputs.
- Los ítem IA16 y IA24, conforman el quinto factor, destacando IA24 como el de mayor carga factorial. Lo hemos definido como “Capacidades Interfuncionales”. Serán aquellas capacidades que estarán relacionadas con el apoyo al cliente, capacidad de gestión de la calidad....
- Por último tenemos IA19 y IA27, que determinan el sexto factor. El ítem de mayor carga factorial es el IA19. Este último factor lo definimos como “Capacidad Funcional”, y suele hacer referencia a las habilidades para desarrollar nuevos productos y rapidez en el desarrollo.

**TABLA 5.16. Distribución final de los ítem para la escala importancia futura después del análisis de matriz de cargas factoriales**

DESCRIPCIÓN DE LOS ÍTEM	FACTORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia futura de la cualificación educativa (IF6)</li> <li>• Importancia futura de la formación continua (IF7)</li> <li>• Importancia futura de la detección formación del personal (IF8)</li> <li>• Importancia futura de la disponibilidad de planificación, organización y control de acciones formativas (IF9)</li> <li>• Importancia futura de personal con experiencia en el sector (IF10)</li> <li>• Importancia futura de personal comprometido y leal (IF11)</li> <li>• Importancia futura de conocimientos y experiencias en la aplicación de nuevas tecnologías (IF12)</li> <li>• Importancia futura de la disponibilidad de recursos tecnológicos (IF13)</li> <li>• Importancia futura de la capacidad de gestión medio ambiental para la obtención de beneficios (IF21)</li> <li>• Importancia futura mejorar los sistemas funcionamiento interno (IF25)</li> </ul>	<p>FACTOR 1</p> <p><b>RECURSOS HUMANOS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia futura de la disponibilidad tecnológica para facilitar al cliente su estancia (IF3)</li> <li>• Importancia futura de los binomios producto/mercado y empresa/ fiabilidad (IF18)</li> <li>• Importancia futura de repeticiones contractuales con los touroperadores (IF19)</li> <li>• Importancia futura de la posesión de una cultura moderna y vanguardista para la gestión medioambiental (IF20)</li> <li>• Importancia futura del aprendizaje de nuevas técnicas de gestión hotelera (IF28)</li> </ul>	<p>FACTOR 2</p> <p><b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia futura de la disponibilidad de recursos para la gestión medio ambiental (IF15)</li> <li>• Importancia futura de la reputación de la empresa entre los intermediarios a través de premios (IF16)</li> <li>• Importancia futura de ofrecer facilidades pago (IF24)</li> </ul>	<p>FACTOR 3</p> <p><b>RECURSOS DE REPUTACIÓN Y CULTURA</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia futura de la posesión de personal cualificado (fuerza de venta) (IF5)</li> <li>• Importancia futura de la capacidad de colaboración en el canal de distribución (IF22)</li> <li>• Importancia futura del interés en satisfacer a los intermediarios (IF23)</li> </ul>	<p>FACTOR 4</p> <p><b>CAPACIDADES DE MARKETING Y VENTAS</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia futura del estado de sus instalaciones (IF1)</li> </ul>	<p style="text-align: right;">FACTOR 5</p> <p style="text-align: center;"><b>RECURSOS FÍSICOS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia futura de la domótica (IF14)</li> <li>• Importancia futura capacidad involucrar personal en la gestión de la empresa (IF26)</li> <li>• Importancia futura de la capacidad i+d+i (IF27)</li> </ul>	<p style="text-align: right;">FACTOR 6</p> <p style="text-align: center;"><b>CAPACIDADES INNOVADORAS Y FUNCIONALES</b></p>

*Fuente: Elaboración Propia Nota: Todos los ítem se nombran siguiendo la codificación que tienen en la encuesta. Así, en "IF<sub>n</sub>" sería la variable percibida a día de hoy por el hotelero del ítem "n" (Ver Anexo)*

La Escala Importancia Futura presenta las siguientes características:

- Las variables IF6, IF7, IF8, IF9, IF10, IF11, IF12, IF13, IF21 e IFV25, están representadas por el primer factor y el ítem que más carga factorial tiene es IF7, conformando el factor 1 que denominamos "Recursos Humanos". Se define como el entrenamiento y experiencia de los empleados que van a determinar las destrezas disponibles para la empresa. La adaptación de los empleados establece la flexibilidad estratégica de la empresa. Y su compromiso y lealtad determinará la habilidad para mantener la ventaja competitiva.
- Los ítem IF3, IF18, IF19, IF20 Y IF28, aparecen reflejados bajo el segundo factor que denominamos "Recursos Tecnológicos". El ítem con una mayor carga factorial es el IF18. Este factor intenta determinar los stocks de tecnología, incluyendo la tecnología en propiedad, así como la experiencia en su aplicación. Hablamos muchas veces de recursos para aplicar a la innovación (medios técnicos para la investigación, personal cualificado....)
- Los ítem IF15, IF16 y IF24, serían los que componen el tercer factor que viene definido como los "Recursos de Reputación y Cultura". El ítem de mayor carga factorial es el IF24. Este tipo de recurso intenta medir la reputación entre los

---

clientes e intermediarios a través de relaciones estables. Esta relación se establece entre los productos de la empresa y la calidad, fiabilidad... así como las facilidades de financiación, servicios auxiliares, y otros inputs.

- Los ítem IF5, IF22 y IF23, conforman el cuarto factor, destacando al IF5 como el de mayor carga factorial. Representa el factor “Capacidades de Marketing y Venta”. Este tipo de capacidad intenta dar dirección y promoción de marcas, conocimiento y respuesta a las tendencias del mercado, eficacia en la promoción y realización de las ventas, eficiencia y velocidad de distribución y por supuesto, calidad y eficacia del servicio al cliente.
- El ítem IF1, conforma el quinto factor, destacando su carga factorial en torno al 0,735. La hemos definido como “Recursos Físicos”, y tiene relación con el tamaño, localización y sofisticación técnica.
- Por último tenemos IF14, IF26 y IF27, que determinan el sexto factor. El ítem de mayor carga factorial es el IF27. Este último factor lo definimos como “Capacidad Innovadora y Funcional”, y suele hacer referencia a la capacidades básicas de investigación, habilidad para desarrollar nuevos productos y rapidez en el desarrollo.

## **5.4 RESULTADOS DEL ESTUDIO.**

### **5.4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS DETERMINANTES ESTRATÉGICOS PERCIBIDOS POR LOS HOTELEROS.**

Las valoraciones asignadas por los hoteleros a los 26 ítems (escala importancia actual) y 25 ítems (escala importancia futura), seleccionados siguiendo el procedimiento descrito en el capítulo precedente, permiten determinar cuales son sus percepciones, tanto actualmente como en el futuro, sobre la determinación estratégica a la hora de comercializar sus servicios en los canales de distribución. Para ello, consideramos que los ítem con puntuación superior a 6 puntos son las “variables más relevantes”, los ítem con puntuación entre 5,61 y 6 puntos son “variables relavantes” y los ítem comprendidos por debajo de 5,6 son las “variables menos relevantes”.

Teniendo en cuenta esta clasificación y siguiendo un orden descendente, las variables más importantes que definen los determinantes estratégicos, según las percepciones de los hoteleros, en el canal de distribución de servicios turísticos, para la escala importancia actual son las siguientes:

1) Disponibilidad de repeticiones contractuales con los mismos touroperadores (AI19), El estado actual de sus instalaciones (IA1), Mantenimiento de una asociación entre los binomios producto / mercado y empresa / fiabilidad (IA18), Capacidad de involucrar al personal en la gestión de la empresa (IA26), Disponibilidad de personal con experiencia en el sector turismo (IA10), Compromiso y lealtad a la empresa por parte de los empleados actuales y futuros (IA11).

**TABLA.5.17. Variables más relevantes en las percepciones de los hoteleros actualmente**

IA19	6,451
IA1	6,183
IA18	6,122
IA26	6,098
IA10	6,037
IA11	6,024

*Fuente: Elaboración propia*

Por otra parte, los hoteleros consideran como variables relevantes las siguientes: Capacidad para mejorar continuamente los sistemas de funcionamiento interno (IA25), Disponibilidad de recursos para la gestión medio-ambiental (IA15), Disponibilidad de personal cualificado, tanto profesionalmente como técnicamente (IA5), Interés mostrado en satisfacer a los intermediarios (IA23), Reconocimiento entre los clientes mediante la propiedad de establecimientos de prestigio (visto a través de los precios, confort, seguridad, certificaciones...) (IA17), Capacidad para la aplicación en la innovación tanto en el ámbito del producto como del proceso (I+D+I) (IA27), Actitud hacia la colaboración en el canal de comercialización (IA22), Capacidad de aprendizaje de las nuevas técnicas de gestión hotelera (IA28).

**TABLA.5.18. Variables relevantes en las percepciones de los hoteleros actualmente**

IA25	5,976
IA15	5,951
IA5	5,902
IA23	5,805
IA17	5,768
IA27	5,720
IA22	5,683
IA28	5,671

*Fuente: Elaboración propia*

Por último, los hoteleros consideran como variables menos relevantes para definir los determinantes estratégicos actualmente, la disponibilidad de personal que está continuamente realizando cursos de actualización en métodos y herramientas de gestión turística (IA7), Disponibilidad de sistemas de planificación, organización y control de las acciones formativas que surgen de las necesidades de los trabajadores (IA9), La reputación de la empresa entre los intermediarios a través de certificaciones y premios (IA16), Posesión de una cultura moderna y vanguardista relacionado con la gestión medio-ambiental (IA20), Realización de técnicas de detección de las necesidades formativas por parte de los trabajadores, mandos y responsables de recursos humanos de los hoteles (IA8), Capacidad para ofrecer facilidades de pago (IA24), Conocimientos y experiencias en la aplicación de las nuevas tecnologías (internet, extranet...) (IA12), Posesión de personal con cualificación educativa, es decir, posesión de títulos de primaria, secundaria y enseñanza superior (IA6), Capacidad de gestión medio-ambiental para la obtención de beneficios (IA21), Disponibilidad de elementos tecnológicos para facilitar al cliente su estancia (tarjetas inteligentes, teléfonos multiuso, televisión interactiva...) (IA3) y Utilización de la domótica (IA14) (ver tabla 5.19).

**TABLA.5.19. Variables menos relevantes en las percepciones de los hoteleros actualmente**

IA7	5,378
IA9	5,378
IA16	5,378
IA20	5,378
IA8	5,305
IA24	5,268
IA12	5,250
IA6	5,122
IA21	5,037
IA3	5,000
IA14	4,943

*Fuente: Elaboración propia*

Entre las variables más importantes, las cuatro primeras pertenecen a la dimensión “Recursos de reputación y cultura”, y las restantes a las dimensiones “Recursos Tecnológicos” y “Capacidades de Marketing y Ventas”. Por otro lado, las variables menos importantes pertenecen a las dimensiones de “Recursos Humanos” (con 6 de las 7 variables), Recursos Tecnológicos y Capacidades Interfuncionales. Efectivamente, si observamos los resultados globales de las percepciones de los hoteleros, actualmente, para cada una de las dimensiones de la determinación estratégica, los encuestados consideran la dimensión de “Recursos de Reputación y Cultura”, como la más importante, mientras que la dimensión “Recursos Humanos” y “Capacidades Interfuncionales”, como las de menor trascendencia. En todos los casos se obtienen puntuaciones elevadas, ya que el valor medio es de 5,687 (ver tabla 5.21). Ello implicará, que los hoteleros tengan ciertos temores y miedos a la hora de comercializar sus servicios en los canales de distribución turísticos, además de considerar a los recursos y capacidades expuestos como elementos importantes a valorar y analizar.

**TABLA.5.20. Puntuación media de las percepciones de los hoteleros según las dimensiones de la determinación estratégica**

DIMENSIÓN	PUNTUACIÓN MEDIA
Recursos Humanos	5,408
Recursos Tecnológicos	5,615
Capacidades de Marketing y Ventas	5,817
Recursos de Reputación y Cultura	6,213
Capacidades Interfuncionales	5,323
Capacidades Funcionales	5,744

*Fuente: Elaboración propia*

Siguiendo con nuestro análisis hemos comprobado que cuando los hoteleros valoraron las mismas variables de la escala importancia actual, pero cara al futuro, es decir, expectativas que iban a tener, otorgarán puntuaciones que varían desde 5,463 hasta 6,561 puntos según la dimensión, situándose todas ellas por encima de las puntuaciones de la escala importancia actual. Evidentemente, este dato ya es un indicativo de la problemática en el sector hotelero, es decir, consideran muchas de las variables analizadas, actualmente, mucho más importantes de cara al futuro, lo que nos hace ver que las percepciones de los hoteleros son de temor a la hora de comercializar sus productos.

Según dicha evaluación, las percepciones de los encuestados mejor valoradas fueron aquellas relacionadas con los siguientes ítem: Estado actual de sus instalaciones (IF1), Disponibilidad de repeticiones contractuales con los mismo touroperadores (IF19), Mantenimiento de una asociación entre los binomios producto-calidad y empresa-fiabilidad (IF18), Capacidad para involucrar al personal en la gestión de la empresa (IF26), Disponibilidad de recursos para la gestión medio-ambiental (IF15), Compromiso y lealtad a la empresa por parte de los empleados actuales y futuros (IF11), Disponibilidad de recursos tecnológicos (IF13), Disponibilidad de personal cualificado, tanto profesionalmente como técnicamente (IF5), Disponibilidad de personal con experiencia en el sector del turismo (IF10), Capacidad para mejorar continuamente los sistemas de funcionamiento interno (IF25), Capacidad de aplicación en la innovación tanto en el ámbito de producto como de proceso (I+D+I) (IF27), Actitud hacia la colaboración en el canal de distribución (IF22), Posesión de una cultura moderna y vanguardista relacionado con la gestión medio-ambiental (IF20) (ver tabla 5.21).

**TABLA.5.21. Variables más relevantes en las percepciones de los hoteleros en el futuro**

IF1	6,561
IF19	6,561
IF18	6,415
IF26	6,354
IF15	6,317
IF11	6,305
IF13	6,263
IF5	6,195
IF10	6,159
IF25	6,159
IF27	6,085
IF22	6,037
IF20	6,012

*Fuente: Elaboración propia*

Las variables con una puntuación importante en las percepciones de los hoteleros son las siguientes: Interés mostrado en satisfacer a los intermediarios (IF23), Conocimientos y experiencias en la aplicación de las nuevas tecnologías (IF12), Disponibilidad de personal que este continuamente realizando cursos de actualización en métodos y herramientas de gestión turística (IF7), Realización de técnicas de detección de las necesidades formativas por parte de los trabajadores, mandos y responsables de recursos humanos en los hoteles (IF8), Utilización de la domótica (IF14), Capacidad de aprendizaje de las nuevas técnicas de gestión hotelera (IF28), Disponibilidad de elementos tecnológicos para facilitar al cliente su estancia (IF3), Disponibilidad de sistemas de planificación, organización y control de las acciones formativas que surgen de las necesidades de los trabajadores (IF9), Reputación de la empresa entre los intermediarios a través de certificaciones y premios (IF16), Posesión de personal con cualificación educativa, es decir, posesión de títulos de primaria, secundaria y enseñanza superior (IF6) y Capacidad de

gestión medio-ambiental para la obtención de beneficios (IF21) (ver tabla 5.22).

**TABLA.5.22. Variables relevante en las percepciones de los hoteleros en el futuro**

IF23	5,963
IF12	5,950
IF7	5,902
IF8	5,890
IF14	5,886
IF28	5,878
IF3	5,805
IF9	5,805
IF16	5,744
IF6	5,646
IF21	5,646

*Fuente: Elaboración Propia*

Por otra parte, la variable menos importante para los hoteleros en el futuro será: Capacidad de ofrecer facilidades de pago (IF24) (ver tabla 5.23).

**TABLA.5.23. Variable menos relevante en las percepciones de los hoteleros en el futuro**

IF24	5,463
------	-------

*Fuente: Elaboración Propia*

Si contrastamos los resultados de las percepciones de los hoteleros en función de las escalas utilizadas y teniendo en cuenta la clasificación que hemos hecho para el análisis de la variables (más relevantes, relevantes y menos relevantes), se observa, que en ambos casos, las mayores puntuaciones se corresponden con las variables más importantes, a pesar de que pueda existir alguna variable que no se corresponda con lo explicado. Por otra parte, las puntuaciones más bajas se corresponden fundamentalmente con las variables que hemos denominado menos relevantes.

A pesar de que los hoteleros perciben ciertos grados de incertidumbre sobre la comercialización de sus productos en los canales de distribución de servicios turísticos, creemos que analizando y profundizando en las variables estratégicas expuestas en este estudio se podrá reducir los grados de temor expuestos a través de sus respuestas. Sin embargo, conviene que centren su interés en dedicar más recursos a la formación del personal, al establecimientos de mejores relaciones con los intermediarios en la diada, así como recursos para las nuevas tecnologías, tal como queda reflejado en nuestro análisis.

En cuanto a las puntuaciones obtenidas para cada dimensión según las percepciones de los hoteleros (ver tabla 5.25), se observa que siguen el mismo patrón entre la importancia actual y futura, y solo en el caso de las dimensiones de “Recursos físicos” y “Capacidades funcionales”, es donde se aprecia un cambio entre escalas, debido fundamentalmente a la incertidumbre expresada por los encuestados. De igual forma, los valores obtenidos siguen un orden ascendente entre una escala (IA) y otra (IF), pero en el caso de los “Recursos de Reputación y Cultura”, se produce un decremento entre las percepciones, actualmente, y las expectativas, prácticamente inapreciable. Luego, ello significa que independientemente de que los hoteleros valoren las variables, la importancia que otorgan los entrevistados a los diferentes ítem que forman parte de las distintas dimensiones de los determinantes estratégicos, varía entre una escala y otra.

Siguiendo con nuestra metodología, y con el propósito de evaluar la posibilidad de que el control ejercido por los touroperadores venga determinado por el tipo de empresa hotelera objeto de control, realizamos análisis ANOVA de una vía entre la variable “tipo de hotel” (cadena o independiente), y cada una de las variables negociación expuestas por los hoteleros, así como, con las diferentes dimensiones obtenidas en el análisis de componentes principales.

**TABLA 5.25. Correspondencia entre las percepciones de los hoteleros actualmente y en el futuro en función de la clasificación de las variables de la determinación estratégica**

IMPORTANCIA ACTUAL	IMPORTANCIA FUTURA
<b>VARIABLES MÁS RELEVANTES</b>	
IA19	IF1
IA1	IF19
IA18	IF18
IA26	IF26
IA10	IF15
IA11	IF11
	IF13
	IF5
	IF10
	IF25
	IF27
	IF22
	IF20
<b>VARIABLES MÁS RELEVANTES</b>	
IA25	IF23
IA15	IF12
IA5	IF7
IA23	IF8
IA17	IF14
IA27	IF28
IA22	IF3
IA28	IF9
	IF16
	IF6
	IF21
<b>VARIABLES MENOS RELEVANTES</b>	
IA7	IF24
IA9	
IA16	
IA20	
IA8	
IA24	
IA12	
IA6	
IA21	
IA3	
IA14	

*Fuente: Elaboración propia. Nota: las variables están ordenadas de mayor puntuación a menor puntuación según las percepciones de los hoteleros*

**TABLA 5.25. Puntuación media de las percepciones de los hoteleros, según cada dimensión de los determinates estratégicos**

DIMENSIÓN	PUNTUACIÓN MEDIA DE LAS PERCEPCIONES SEGÚN LA ESCALA IMPORTANCIA ACTUAL	PUNTUACIÓN MEDIA DE LAS PERCEPCIONES SEGÚN LA ESCALA IMPORTANCIA FUTURA
Recursos Humanos	5,408	5,972
Recursos Tecnológicos	5,615	6,134
Capacidades de Marketing y Ventas	5,817	5,841
Recursos de Reputación y Cultura	6,213	6,065
Capacidades Interfuncionales	5,323	----
Capacidades Funcionales e innovadoras	5,744	6,108
Recursos físicos	----	6,561

*Fuente: Elaboración propia*

#### **5.4.2. VINCULOS ENTRE TIPO DE HOTEL Y VARIABLES DE NEGOCIACIÓN (HIPÓTESIS H1, H2 y H3).**

En una de las preguntas del estudio se solicitó al encuestado que señalara el tipo de vinculación que tenía el touroperador con la empresa de alojamiento que el representaba. En tal sentido, al hotelero se le preguntó sobre quién controlaba la fijación de precios a los clientes cuando se negocia el producto turístico (referente al paquete global), número de servicios que pone a disposición el hotel, las promociones a clientes, el precio de los establecimientos hoteleros en las diferentes temporadas turísticas, los plazos de pago, la frecuencia de llegada de clientes a los hoteles, disponibilidad de clientes en todas las temporadas del año, los medios de transporte de los clientes.

Posteriormente, con el objetivo de evaluar la relación entre los hoteleros y las

empresas intermediarias en la diada, así como el control ejercido por los segundos, realizamos análisis ANOVA. En la tabla 5.26 se resumen los resultados de dicho análisis, los cuales, revelan la existencia de diferencias significativas entre los tipos de hotel y las variables de negociación.

**TABLA 5.26. Relación entre las variables de negociación y el tipo de vínculo con la empresa hotelera.**

VARIABLES DE NEGOCIACIÓN	TIPO DE EMPRESA HOTELERA	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIA CUADRÁTICA	ESTADÍSTICO F	SIG.
CONTROL FIJACIÓN PRECIOS PAQUETE (C1)	INDEPENDIENTE	,838	1	,838	3,250	,075
	CADENA	20,637	80	,258		
	TOTAL	21,476	81			
CONTROL NÚMERO DE SERVICIOS HOTEL (C2)	INDEPENDIENTE	6,039E-02	1	6,039E-02	,083	,774
	CADENA	58,135	80	,727		
	TOTAL	58,195	81			
CONTROL PROMOCIONES CLIENTES (C3)	INDEPENDIENTE	4,363	1	4,363	3,646	,060
	CADENA	95,735	80	1,197		
	TOTAL	100,098	81			
CONTROL PRECIOS TEMPORADA (C4)	INDEPENDIENTE	,652	1	,652	1,104	,297
	CADENA	47,251	80	,591		
	TOTAL	47,902	81			
CONTROL PLAZOS PAGO (C5)	INDEPENDIENTE	8,052E-02	1	8,052E-02	,235	,629
	CADENA	27,395	80	,342		
	TOTAL	27,476	81			
CONTROL FRECUENCIA LLEGADAS (C6)	INDEPENDIENTE	1,634	1	1,634	1,549	,217
	CADENA	84,427	80	1,055		
	TOTAL	86,061	81			
CONTROL DISPONIBILIDAD DE CLIENTES (C7)	INDEPENDIENTE	,177	1	,177	,184	,669
	CADENA	77,335	80	,967		
	TOTAL	77,512	81			
CONTROL MEDIOS TRANSPORTE CLIENTES (C8)	INDEPENDIENTE	2,979	1	2,979	4,627	,034
	CADENA	51,509	80	,644		
	TOTAL	54,488	81			

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de profundizar en las diferencias significativas, procedimos a comprobar que variables de negociación eran las que podían presentar mayor información respecto a la relación entre hoteleros y touroperadores. Dichas variables eran: control fijación precios paquete (C1), control promociones clientes (C3), control medios transporte clientes (C8). Asimismo, procedimos a realizar un análisis de medias para determinar si existían diferencias significativas entre el tipo de hotel y las variables de negociación. Los resultados quedan expuestos en la tabla 5.27.

**TABLA 5.27. Análisis de medias entre tipo de hotel y variables de negociación**

	<b>CONTROL MEDIOS TRANSPORTE CLIENTES</b>	<b>CONTROL FIJACIÓN PRECIOS PAQUETE</b>	<b>CONTROL PROMOCIONES CLIENTES</b>
Independiente			
Media	<b>-1,2000</b>	<b>-,3600</b>	<b>-8,0000E-02</b>
N	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>
Des. Típica	<b>,9574</b>	<b>,6377</b>	<b>1,0376</b>
Cadena			
Media	<b>-1,6140</b>	<b>-,1404</b>	<b>,4211</b>
N	<b>57</b>	<b>-,1404</b>	<b>57</b>
Des. Típica	<b>,7259</b>	<b>,4407</b>	<b>1,1172</b>
Total			
Media	<b>-1,4878</b>	<b>-,2073</b>	<b>,2683</b>
N	<b>82</b>	<b>82</b>	<b>82</b>
Des. Típica	<b>,8202</b>	<b>,5149</b>	<b>1,1117</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Luego, la primera hipótesis (H1) donde se planteaba la posibilidad de que altos niveles de conflicto vendrían derivados de altos niveles de poder y consecuentemente existirían bajos niveles de cooperación, tal como sugirió Frazier (1983b), así como la hipótesis (H2) Altos niveles de dependencia, significarán altos niveles de poder y consecuentemente, altos niveles de cooperación y la hipótesis (H3), Altos niveles de dependencia, significarán bajos niveles de conflicto, las

---

procedimos a evaluar con los datos expuestos entre la asociación de las variables de negociación y los tipos de hotel.

Según se desprende de lo analizado, el control por parte de los tour-operadores sobre determinadas variables nos está indicando que éstos poseen niveles superiores de control sobre ciertos ítem (véase la explicación del párrafo anterior), y por lo tanto están planteando el uso de estrategias severas de influencia, lo que puede llevar a los hoteleros a situaciones de mayor nivel de incertidumbre y temor, tal como lo expusieron en los análisis del pre-test, y por lo tanto a depender cada vez más de los touroperadores.

Asimismo, existen dos variables más: control de precios (C4) y control de frecuencia de llegadas de clientes (C6), que aún no siendo tan significativas como las precedentes, sí nos pueden ayudar a una mejor interpretación de las relaciones interorganizacionales que se están produciendo a nivel interno entre touroperadores y hoteleros, y por lo tanto apoyar las hipótesis que pretendemos demostrar (H1). Consecuentemente, podemos afirmar que se está percibiendo la llegada de conflictos derivados de los altos niveles de poder (medidos a través de la variable control) que están adquiriendo los tour-operadore, lo que nos puede llevar a bajos niveles de cooperación.

Respecto a las hipótesis H2 y H3 hemos observado que las relaciones en el canal de servicios turísticos presentan altos niveles de dependencia, ya no solo por los datos que en nuestro estudio han sido analizados, sino por las percepciones que de la relación tienen los hoteleros. Por ello, afirmamos que los hoteles están haciendo todo lo posible porque la relación de intercambio que poseen se mantenga, y será bastante probable que muchos de sus desempeños organizacionales vayan destinados a mantener esta relación. Luego, los esfuerzos que se requieren para mantener una buena relación en el canal y reducir considerablemente el poder,

vendrán en forma de cooperación. Consecuentemente, el que los tour-operadores generen esta dependencia, hará que se presenten niveles significativos de poder por éstos, y surga la cooperación como elemento de gestión. De igual forma existirá bajos niveles de conflicto. Aunque como ya expusimos en el análisis de la H1 puede que ante estos niveles de poder, ciertos hoteleros no estén dispuestos a asumir las condiciones contractuales, generando de esta forma conflictos importantes.

#### 5.4.3. VÍNCULOS ENTRE TIPO DE EMPRESA HOTELERA Y LA ESCALA IMPORTANCIA ACTUAL Y FUTURA (HIPÓTESIS H4,H5,H6 Y H7)

De igual forma, con el objetivo de evaluar la asociación entre las dimensiones de las escalas y los tipos de hotel, realizamos análisis ANOVA. En la tabla 5.28 y 5.29 se resumen los resultados de dicho análisis, los cuales, revelan la existencia de diferencias significativas entre los tipos de hotel y las dimensiones de las escalas.

**TABLA 5.28. Relación entre las dimensiones del ACP y el tipo de vínculo con la empresa hotelera para la escala importancia actual**

DIMENSIÓN	TIPO DE EMPRESA HOTELERA	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIA CUADRÁTICA	ESTADÍSTICO F	SIG.
RECURSOS HUMANOS	INDEPENDIENTE	8,263E-02	1	8,263E-02	,447	,776
	CADENA	66,917	66	1,014		
	TOTAL	67,000	67			
RECURSOS TECNOLÓGICOS	INDEPENDIENTE	7,548	1	7,548	8,379	,005
	CADENA	59,452	66	,901		
	TOTAL	67,000	67			
CAPACIDADES DE MARKETING Y VENTAS	INDEPENDIENTE	,451	1	,451	,447	,506
	CADENA	66,549	66	1,008		
	TOTAL	67,000	67			
RECURSOS DE	INDEPENDIENTE	19,972	1	19,972	28,030	,000

REPUTACIÓN Y CULTURA	CADENA	47,028	66	,713		
	TOTAL	67,000	67			
CAPACIDADES INTERFUNCIONAL	INDEPENDIENTE	,125	1	,125	,124	,726
	CADENA	66,875	66	1,013		
	TOTAL	67,000	67			
CAPACIDADES FUNCIONALES E INNOVADORAS	INDEPENDIENTE	4,082E-02	1	4,082E-02	,040	,842
	CADENA	66,959	66	1,015		
	TOTAL	67,0008,052E-	67			

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 5.29. Relación entre las dimensiones del ACP y el tipo de vínculo con la empresa hotelera para la escala importancia futura**

DIMENSIÓN	TIPO DE EMPRESA HOTELERA	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIA CUADRÁTICA	ESTADÍSTICO F	SIG.
RECURSOS HUMANOS	INDEPENDIENTE	10,605	1	10,605	12,411	,001
	CADENA	56,395	66	,854		
	TOTAL	67,000	67			
RECURSOS TECNOLÓGICOS	INDEPENDIENTE	15,310	1	15,310	19,548	,000
	CADENA	51,690	66	,783		
	TOTAL	67,000	67			
RECURSOS DE REPUTACIÓN Y CULTURA	INDEPENDIENTE	,450	1	,450	,446	,506
	CADENA	66,550	66	1,008		
	TOTAL	67,000	67			
CAPACIDADES DE MARKETING Y VENTAS	INDEPENDIENTE	,214	1	,214	,212	,647
	CADENA	66,786	66	1,012		
	TOTAL	67,000	67			
RECURSOS FÍSICOS	INDEPENDIENTE	,165	1	,165	,163	,688
	CADENA	66,835	66	1,013		
	TOTAL	67,000	67			

CAPACIDADES FUNCIONALES E INNOVADORAS	INDEPENDIENTE	,126	1	,126	,124	,726
	CADENA	66,874	66	1,013		
	TOTAL	67,000	67			

*Fuente: Elaboración propia*

En tal sentido, las hipótesis formuladas en cuanto a los posibles determinantes estratégicos hicieron hincapié en 6 constructos sugeridos por los distintos marcos teóricos desarrollados a lo largo de la literatura (véase desarrollo de las hipótesis). Dado que todos estos constructos alcanzaron niveles significativos de asociación con las dimensiones expuestas en nuestro análisis ó con alguna de ellas, los resultados aquí reflejados permiten presentar un marco teórico de interés para el estudio de las relaciones internas en el canal de distribución de servicios turísticos.

A continuación, y tal como realizamos en la vinculación anterior, extrajimos aquellas dimensiones más significativas de los análisis ANOVA, tanto para la escala importancia actual como futura: 1) las dimensiones más significativas para la escala importancia actual eran los recursos tecnológicos y los recursos de reputación y cultura, 2) Mientras que para la escala importancia futura eran los recursos humanos y recursos tecnológicos (véase tablas 5.28 y 5.29).

De igual forma, realizamos los correspondientes análisis de medias para profundizar en la existencia de diferencias entre el tipo de hotel y su asociación con las dimensiones expuestas (ver tablas 5.30 y 5.31), con el fin de comprobar si éstas eran generadoras de ventajas competitivas y si podían ayudar a la reducción del poder en el canal. Este tipo de análisis nos permitió observar más diferencias, si cabe, con el estudio ANOVA, al resaltar diferencias entre los hoteles independientes y los hoteles que pertenecen a cadena. Asimismo, nos ayudó a una mejor interpretación de las relaciones entre las entidades copartícipes en la diada.

También, pudimos observar la habilidad que puede tener un tour-operador para mediar en los objetivos de los hoteleros, y por lo tanto aumentar la dependencia hacia éste, así como su desempeño para conseguir que los hoteles los consideren de suma importancia, coincidiendo con lo ya expuesto en los vínculos entre tipos de hotel y variables de negociación.

**TABLA 5.30 Análisis de medias entre tipo de hotel y dimensiones de la escala importancia actual**

	DIMENSIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS	DIMENSIÓN DE REPUTACIÓN Y CULTURA
Independiente		
Media	<b>5,933</b>	<b>6,100</b>
N	<b>25</b>	<b>25</b>
Des. Típica	<b>1,065</b>	<b>,969</b>
Cadena		
Media	<b>5,473</b>	<b>6,263</b>
N	<b>57</b>	<b>57</b>
Des. Típica	<b>1,255</b>	<b>,536</b>
Total		
Media	<b>5,614</b>	<b>6,280</b>
N	<b>82</b>	<b>82</b>
Des. Típica	<b>,820</b>	<b>0,654</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**TABLA 5.31. Análisis de medias entre tipo de hotel y dimensiones de la escala importancia futura**

	DIMENSIÓN DE RECURSOS HUMANOS	DIMENSIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS
Independiente		
Media	<b>6,352</b>	<b>6,952</b>
N	<b>25</b>	<b>25</b>
Des. Típica	<b>,998</b>	<b>1,061</b>
Cadena		
Media	<b>5,815</b>	<b>6,214</b>
N	<b>57</b>	<b>57</b>
Des. Típica	<b>1,255</b>	<b>,659</b>
Total		
Media	<b>6,080</b>	<b>6,280</b>
N	<b>82</b>	<b>82</b>
Des. Típica	<b>,992</b>	<b>0,880</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En las hipótesis H2 y H3 formulamos la relación entre dependencia, poder, conflicto y cooperación. Nuestro estudio, como ya comentamos previamente, sugiere la existencia de altos niveles de dependencia, es decir, mayores niveles de control de determinadas variables por parte de los tour-operadores. Consecuentemente, los desempeños organizacionales, entre ellos el establecimiento de los objetivos y determinados recursos y capacidades, exigen mayor compatibilidad. El presente estudio indica que efectivamente, ante objetivos comunes existirán bajos niveles de conflicto y mayor cooperación.

Las hipótesis H4, H5, H6 y H7, establecen las relaciones entre las fuentes del poder, no coercitivas y coercitivas. Las hipótesis H4 y H6, pretenden demostrar que las fuentes de poder coercitivas (castigos y represalias) representan un poder estrangulador sobre aquellas organizaciones que lo están sufriendo. Este estrangulamiento reduce ciertamente los niveles de conflicto inherentes a la relación. Los resultados aquí expuestos no demostraron la existencia de castigos o represalias por parte de los miembros afectados en la relación. Ahora bien, para futuras investigaciones sería interesante una mejor codificación de estas variables, ya que en el pre-test, sí que se incidió en los estrangulamientos y en como éstos afectan a la gestión interna de las empresas hoteleras. Consiguientemente, no pudimos observar diferencias apreciables en el ámbito de las fuentes de poder coercitivas, y las hipótesis recibieron un apoyo casi nulo.

Las hipótesis H5 y H7, fuentes del poder no coercitivo (premios y recompensas), buscan el incremento del valor en la relación a través de los grupos de trabajo compartidos y de intereses comunes. Ésto nos sugirió que entre las dimensiones de nuestro análisis y los tipos de hotel, existían asociaciones importantes, y que las fuentes de poder no coercitivas que se estaban utilizando incrementaban los niveles de cooperación, y de igual forma los niveles de conflicto disminuirían. No podemos

afirmar en cambio, que se produzca una total confirmación de las hipótesis expuestas, pero sí que se pudo comprobar de forma parcial lo explicado.

#### **5.4.4. VÍNCULO ENTRE CONFLICTO, COOPERACIÓN Y SATISFACCIÓN (HIPÓTESIS H8 Y H9)**

Por último, las hipótesis H8 y H9, basadas en las satisfacción final o global de la relación, establecen la relación entre los niveles de satisfacción experimentados en las relaciones interorganizacionales y los conflictos y cooperación.

Con toda la información procesada en nuestro análisis empírico, pudimos comprobar que los hoteleros para reducir los niveles de poder a los que estaban sujetos, buscaban en algunos casos esfuerzos encaminados a aumentar los niveles de cooperatividad, sobre todo visto a través de las dimensiones de recursos humanos y tecnológicos. Como resultado de ello, pretendían aumentar sus niveles de eficiencia y logros importantes en sus objetivos, y como sugiere la literatura, estaríamos liderando altos niveles de satisfacción. Esto, sobre todo, ocurriría con los hoteles independientes que debido a su tamaño y menor volumen de negociación, hacía que tuvieran que mantener una mejor relación con los tour-operadores. Aunque también, tenemos que mencionar que estas situaciones están cambiando debido al dinamismo del entorno donde se mueven éstas entidades. Por lo tanto, la hipótesis H8 quedó confirmada.

En cuanto a la hipótesis H9, cuando se desarrollan conflictos en los canales de distribución se está produciendo un impedimento para la consecución de los objetivos del canal, y cuando intentamos valorar el impacto del mismo en los resultados finales del intercambio las expectativas que había en un principio serán menos favorables ahora. Sí que es cierto que existen temores y miedos en las relaciones entre hoteleros y tour-operadores, así fue recogido en el análisis del pre-

---

test, y por ello el conflicto es un elemento que está presente en la relación, pero en ningún caso fue expuesto de forma clara y concisa, con lo que la hipótesis no pudo ser validada en su totalidad. Para futuras investigaciones sería interesante profundizar en éstas percepciones de los hoteleros.

## 6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

El presente trabajo de investigación ha girado en torno a dos grandes objetivos:

- **Objetivo 1:** Desarrollar un marco teórico para el estudio de los determinantes estratégicos y su incidencia sobre el poder y conflicto, y que derivan en una mayor o menor satisfacción en los canales de servicios turísticos, describir las dimensiones de los canales de distribución, así como plantear las diferentes relaciones entre los copartícipes en la diada
- **Objetivo 2:** Identificar los determinantes estratégicos de las dimensiones del poder y conflicto que ejercen los touroperadores sobre los hoteleros, y finalmente evaluar la asociación entre los determinantes estratégicos, el poder, conflicto y satisfacción, así como su incidencia actual y futura (percibida por los hoteleros) en los canales de servicios turísticos.

Con este capítulo pretendemos ofrecer una visión global y sintética de las principales aportaciones y hallazgos de nuestra investigación empírica, la cual hace referencia a los objetivos e hipótesis planteadas. Asimismo, comentaremos las limitaciones de la investigación, sus implicaciones prácticas y académicas, así como algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

### 6.1. MARCO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LOS DETERMINANTES ESTRATÉGICOS.

El primer objetivo planteado en la investigación empírica presentada en este estudio pretende describir las relaciones entre las teorías de dependencia de recursos y recursos y capacidades, de modo que podamos tener un marco teórico de análisis para los determinantes estratégicos en los canales de distribución de servicios turísticos. En este epígrafe presentamos un resumen de los resultados y las conclusiones de los análisis realizados con respecto a las teorías indicadas y su incidencia en los determinantes estratégicos.

- Primero, la teoría de recursos y capacidades y la teoría de dependencia de recursos presentan un marco de análisis para las diferentes investigaciones que intentan descifrar los aspectos de las motivaciones de los empresarios a la hora de llevar a cabo las estrategias de colaboración o cooperación para eliminar la incertidumbre que les depara el entorno donde actúan. De acuerdo con Penrose (1959), la diversificación corporativa, y las diferentes estrategias que se pueden derivar de la misma, están motivadas por el exceso de recursos humanos o físicos que existe en las organizaciones.
- Segundo, la teoría de recursos y capacidades dirige su atención hacia: 1) el desarrollo de estrategias específicas basadas en las competencias distintivas y 2) hacia la aportación de mayores niveles de eficiencia por parte de estas estrategias. Las estrategias basadas en las competencias distintivas se caracterizan por los grados de variación relativos que ocurren en las actividades de las empresas copartícipes en la relación. Relativamente, esto nos llevaría en términos similares o de ventaja complementaria al desarrollo de efectos sinérgicos. Y que variarán a lo largo del tiempo
- Tercero, La teoría de dependencia de recursos da razones para sospechar qué cambios en los recursos complementarios afectarán a las características de las estrategias llevadas a cabo, con el consiguiente efecto negativo en las relaciones entre la empresa dependiente y la compañera en la relación a la hora del intercambio de recursos. Estos planteamientos nos pueden llevar a profundizar en investigaciones encaminadas a la búsqueda de mayores niveles de autonomía por parte de las empresas involucradas en las relaciones interorganizacionales, así como a evaluar las posibles desinversiones que se puedan producir si ocurre lo planteado anteriormente.

- Cuarto, la teoría de recursos y capacidades y la teoría de dependencia de recursos tienen importantes implicaciones en la gestión de ventajas complementarias. Por ejemplo, en el caso de que se produjese un proceso de desintegración en las competencias tecnológicas, éstas teorías aportan datos para creer que los grados en los que las bases de las ventajas se apoyan son lo suficientemente complementarios como para superar la situación a la que harán frente tanto en el presente como en el futuro. Ambas, enfatizan en los roles de la complementariedad de recursos, para determinar la intensidad del intercambio de recursos entre empresas y entre individuos. Por lo tanto, estas teorías sugieren que las organizaciones deben cooperar y colaborar más amenudo e intensamente para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.
- Quinto, la literatura sobre la teoría de recursos y capacidades se ha enfocado hacia en el éxito de las estrategias de diversificación asumiendo que las empresas alcanzarán mayores éxitos si las llevan acabo, que si esperan a que algún socio en la relación las plantee. Esto es debido, a los efectos sinérgicos, resultado de compartir recursos similares o complementarios. Sin embargo, la dependencia de recursos, implícitamente, asume que un exceso de dependencia en las empresas dependientes tendrá efectos negativos en su desempeño. Luego las implicaciones que ambas teorías pueden presentar y las estrategias que se implementen a partir de sus planteamientos en los canales de distribución quedan expuestas en la siguiente tabla.

**FIGURA 6. Implicaciones de la teoría de recursos y capacidades y la dependencia de recursos en los determinantes estratégicos en el canal de distribución**



Fuente: *Elaboración propia*

## 6.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS DETERMINANTES ESTRATÉGICOS DE LAS DIMENSIONES PODER, CONFLICTO Y SATISFACCIÓN

El segundo objetivo de la investigación empírica consistió en la identificación de los recursos y aportaciones de la empresa, para observar la dependencia que existía por parte de las empresas hoteleras frente a los touroperadores. De igual manera, se intentó medir y observar las bases del poder a través de las fuentes del poder coercitivo (castigos y amenazas) y del poder no coercitivo (premios y recompensas), todo ello con la finalidad de observar los niveles de satisfacción y corroborar las hipótesis ocho y nueve.

Para alcanzar dicho objetivo se plantearon 9 hipótesis de trabajo a partir de la revisión de la literatura, con especial atención a los distintos marcos teóricos que

podían ser utilizados para el estudio de los determinantes estratégicos. Todas ellas fueron testadas empíricamente (véase tabla 6)

**TABLA 6. Resumen de los vínculos entre los tipos de hotel y variables de negociación, escalas y los constructos conflicto, cooperación y satisfacción**

HIPÓTESIS	TIPO DE HOTEL	VARIABLES DE NEGOCIACIÓN	ESCALAS	VERIFICACIÓN
H1: Altos niveles de conflictos lleva a bajos niveles de cooperación	1. Independiente 2. Cadena	1.Fijación de los precios a los clientes cuando se negocia el paquete turístico 2.Número de servicios que pone a disposición el hotel 3.Promociones a clientes 4.Precio en los establecimientos hoteleros 5.Plazos de pago 6.Frecuencia de llegadas de clientes 7. Disponibilidad de clientes en todas las temporadas 8.Medios de transporte	1.Importancia actual (Recursos humanos, físicos, tecnológicos, reputación y cultura y capacidad) 2.Importancia futura (idem)	PARCIAL
H2: Altos niveles de dependencia significarán altos niveles de cooperación	1. Independiente 2. Cadena	Idem	Idem	PARCIAL
H3: Altos niveles de dependencia significarán bajos niveles de conflicto	1. Independiente 2. Cadena	Idem	Idem	PARCIAL
H4: Altos niveles de poder coercitivo implicarán una disminución de la cooperación	1. Independiente 2. Cadena	Idem	Idem	NULA
H5: Altos niveles de poder no coercitivo significará un aumento de la cooperación	1. Independiente 2. Cadena	Idem	Idem	PARCIAL
H6: Altos niveles de poder coercitivo implicarán altos niveles de	1. Independiente 2. Cadena	Idem	Idem	NULA

conflictos				
H7: Altos niveles de poder no coercitivo supone una disminución de los conflictos	1. INDEPENDIENTE 2. CADENA	Idem	Idem	PARCIAL
H8: Altos niveles de cooperación implican altos niveles de satisfacción	1. INDEPENDIENTE 2. CADENA	Idem	Idem	TOTAL
H9: Altos niveles de conflicto implicarán bajos niveles de satisfacción	1. INDEPENDIENTE 2. CADENA	Idem	Idem	PARCIAL

*Fuentes: elaboración propia*

Quizás, una de las conclusiones más relevantes del presente trabajo, hace referencia a la necesidad de estudiar mucho más en profundidad las diferentes variables que integran los constructos analizados (control, determinantes estratégicos, poder, conflicto....) a partir de una visión integradora de la literatura existente, incluidos los marcos teóricos expuestos al comienzo de este trabajo.

En tal sentido, las hipótesis formuladas en cuanto a los posibles determinantes estratégicos en el canal de distribución de servicios turísticos hicieron referencia a 9 dimensiones teóricas sugeridas por la literatura y que podrían ser factores que incidieran en las relaciones en el canal. Dado que los determinantes expuestos, según la terminología de Grant (1996), alcanzaron una asociación significativa con al menos alguna de las variables de negociación y los tipos de hotel, los resultados de nuestra investigación nos permiten concluir la no existencia de un marco teórico privilegiado para el estudio de las relaciones en la diada, salvo el que se derive de la integración de los distintos planteamientos teóricos existentes.

A continuación, comentaremos las conclusiones obtenidas para cada una de las hipótesis planteadas sobre los posibles determinantes estratégicos percibidos por los hoteleros.

**Consecuencias de los niveles de poder, dependencia, conflicto y cooperación**

La primera hipótesis (H1) planteaba la posibilidad de que altos niveles de conflicto vendrían derivados de altos niveles de poder y consecuentemente existirían bajos niveles de cooperación, tal como sugirió Frazier (1983b), así como la hipótesis (H2) Altos niveles de dependencia, significarán altos niveles de poder y consecuentemente, altos niveles de cooperación y la hipótesis (H3), Altos niveles de dependencia, significarán bajos niveles de conflicto.

El control por parte de los touroperadores sobre determinadas variables nos está indicando que éstos poseen niveles superiores de control sobre ciertos ítem, y por lo tanto están planteando el uso de estrategias severas de influencia, lo que puede llevar a estos a situaciones de incertidumbre y temor, tal como lo expusieron en los análisis del pre-test los hoteleros, y por lo tanto a depender cada vez más de éstos. Asimismo, existen dos variables: control de precios (C4) y control de frecuencia de llegadas de clientes (C6), que aún no siendo tan significativas como otras, nos ayudaron a una mejor interpretación de las relaciones interorganizacionales que se están produciendo a nivel interno entre touroperadores y hoteleros, y por lo tanto apoyar las hipótesis (H1). Consecuentemente, podemos afirmar que se está percibiendo la llegada de conflictos derivados de los altos niveles de poder (medidos a través de la variable control) que están adquiriendo los touroperadores, lo que nos puede llevar a bajos niveles de cooperación.

Respecto a las hipótesis H2 y H3 hemos observado que las relaciones en el canal de servicios turísticos presentan altos niveles de dependencia, ya no solo por los datos que en nuestro estudio han sido analizados, sino por las percepciones que de la relación tienen los hoteleros. Por ello, afirmamos que los hoteles están haciendo todo lo posible porque la relación de intercambio que poseen se mantenga, y será

bastante probable que muchos de sus desempeños organizacionales vayan destinados a mantener esta relación. Luego, los esfuerzos que se requieren para mantener una buena relación en el canal y reducir considerablemente el poder, vendrán en forma de cooperación. Consecuentemente, el que los tour-operadores generen esta dependencia, hará que se presenten niveles significativos de poder por éstos, y surga la cooperación como elemento de gestión. De igual forma existirán bajos niveles de conflicto. Aunque como ya expusimos en el análisis de la H1 puede que ante estos niveles de poder, ciertos hoteleros no estén dispuestos a asumir las condiciones contractuales, generando de esta forma conflictos importantes.

### **Fuentes de poder coercitivas y no coercitivas**

Las hipótesis H4, H5, H6 y H7, establecen las relaciones entre las fuentes del poder, no coercitivas y coercitivas. Las hipótesis H4 y H6, pretenden demostrar que las fuentes de poder coercitivas (castigos y represalias) representan un poder estrangulador sobre aquellas organizaciones que lo están sufriendo. Este estrangulamiento reduce ciertamente los niveles de conflicto inherentes a la relación. Los resultados expuestos en el estudio no demostraron la existencia de castigos o represalias por parte de los miembros afectados en la relación. Ahora bien, para futuras investigaciones sería interesante una mejor codificación de estas variables, ya que en el pre-test, si que se incidió en los estrangulamientos y en como éstos afectan a la gestión interna de las empresas hoteleras.

Las hipótesis H5 y H7, fuentes del poder no coercitivo (premios y recompensas), buscan el incremento del valor en la relación a través de los grupos de trabajo compartidos y de intereses comunes. Esto nos sugirió que entre las dimensiones de nuestro análisis y los tipos de hotel, existían asociaciones importantes, y que las fuentes de poder no coercitivas que se estaban utilizando incrementaban los niveles de cooperación, y de igual forma los niveles de conflicto disminuirían. No podemos

---

afirmar en cambio, que se produzca una total confirmación de las hipótesis expuestas.

### **Satisfacción final en la relación**

Las hipótesis H8 y H9, basadas en las satisfacción final o global de la relación, miden los niveles de satisfacción experimentados en las relaciones interorganizacionales.

Con toda la información procesada en nuestro análisis empírico, pudimos comprobar que los hoteleros para reducir los niveles de poder a los que estaban sujetos, buscaban en algunos casos esfuerzos encaminados a aumentar los niveles de cooperatividad, sobre todo visto a través de las dimensiones de recursos humanos y tecnológicos. Como resultado de ello, pretendían aumentar sus niveles de eficiencia y logros importantes en sus objetivos, y como sugiere la literatura, estaríamos liderando altos niveles de satisfacción. Esto, sobre todo, ocurría con los hoteles independientes que debido a su tamaño y menor volumen de negociación, hacía que tuvieran que mantener una mejor relación con los touroperadores. Aunque también, tenemos que mencionar que estas situaciones están cambiando debido al dinamismo del entorno donde se mueven éstas entidades.

Cuando se desarrollan conflictos en los canales de distribución se está produciendo un impedimento para la consecución de los objetivos del canal, y cuando intentamos valorar el impacto del mismo en los resultados finales del intercambio las expectativas que había en un principio serán menos favorables ahora. Si que es cierto que existen temores y miedos en las relaciones entre hoteleros y touroperadores, así fue recogido en el análisis del pre-test, y por ello el conflicto es un elemento que está presente en la relación, pero en ningún caso fue expuesto de forma clara y concisa. Para futuras investigaciones sería interesante profundizar en éstas percepciones de los hoteleros.

### 6.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

A pesar de los esfuerzos realizados, tanto en la revisión teórica como en la fase de desarrollo del estudio empírico, el presente estudio de investigación padece algunas limitaciones metodológicas que aconsejan valorar con prudencia los resultados expuestos. En primer lugar, podría considerarse una limitación la **población objeto de estudio**. Por una parte, la información facilitada por los 82 hoteleros (Directores de hoteles independientes y de cadena) que conformaron la muestra en el estudio procede de las empresas que finalmente cumplimentaron nuestro cuestionario, lo que podría suponer un sesgo en el caso de que estas empresas se diferenciaron en aspectos relevantes (recursos físicos, humanos, tecnológicos, reputación y cultura, capacidades y variables de negociación) para la investigación de aquellas otras que no contestaron.

Paralelamente, y en igual medida, la inclusión en el estudio de los hoteleros de la provincia de Santa Cruz de Tenerife podría representar un sesgo si dichos hoteleros se diferenciaron significativamente en la determinación estratégica y el análisis del poder que ejercen los touroperadores sobre las empresas de alojamiento con las que operan. En cualquier caso, los análisis realizados con el propósito de identificar posibles diferencias en el poder ejercido por las empresas copartícipes en la diada, así, como en los determinantes estratégicos arrojaron diferencias significativas en los niveles de control de las variables de negociación según el tipo de hotel (independiente o cadena) y entre las dimensiones de las distintas escalas (importancia actual e importancia futura). Por tanto, las conclusiones de la presente investigación con respecto a ambos tipos de hotel podrían variar en función de si el hotel se gestiona de forma independiente ó si su gestión corresponde a una cadena.

Una segunda limitación global del estudio hace referencia a la **“generalización de**

**los resultados obtenidos**". En tal sentido, suponiendo la inexistencia de sesgo en la muestra, los resultados tan sólo pueden ser generalizables a la población objeto de estudio, es decir, a los hoteleros de la provincia de Santa Cruz de Tenerife y que rellenaron nuestro cuestionario. Eso no quiere decir, que con pequeñas modificaciones y un análisis de las poblaciones de hoteles del resto del archipiélago, podamos configurar un modelo de análisis para determinar las estrategias a seguir por los hoteleros del destino turístico "Canarias".

En tercer, destacamos como limitación el "**carácter transversal del estudio**", por la ausencia de un análisis que contemple la evolución temporal del poder, determinación estratégica, conflicto y satisfacción en las relaciones en el canal entre los copartícipes. Así, cómo las variaciones en alguno de los determinantes estratégicos y variables de negociación.

Por último, en cuanto a los "Modelos explicativos de las distintas dimensiones del poder, conflicto y satisfacción, y determinantes estratégicos", que ejercen los tour-operadores sobre las empresas hoteleras, existe la imposibilidad de incluir en dichos modelos todas las medidas utilizadas sobre determinantes del poder, conflicto, satisfacción y determinantes estratégicos, debido a la elevada correlación entre las mismas. Por lo que optamos por aplicar un análisis ANOVA.

## 6.4 IMPLICACIONES DEL ESTUDIO

### IMPLICACIONES ACADÉMICAS

El presente estudio aporta algunas contribuciones a la literatura académica particularmente aquella centrada en las relaciones entre los hoteleros y los tour-operadores. La primera corresponde con el desarrollo de un marco teórico integrador para el estudio de los determinantes estratégicos y su incidencia con los constructos poder, conflicto y satisfacción, a través de las teorías de recursos y

capacidades y dependencia de recursos. Asimismo, proponemos una serie de conceptos que nos ayudan a describir las distintas dimensiones de las relaciones internas entre hoteleros y tour-operadores (Recursos físicos, Recursos humanos , Recursos tecnológicos...). Los modelos conceptuales expuestos, revisan e integran la literatura existente, incluidos los distintos enfoques teóricos desde los cuales han sido examinadas las relaciones entre los copartícipes en la díada. Evaluamos la influencia de los determinantes estratégicos sobre el poder, conflicto y satisfacción y examinamos los efectos moderadores de la confianza en la asociación entre unos y otros.

Una segunda contribución teórica consiste en la evaluación empírica, en la determinación estratégica por parte de los hoteleros, de las variables teóricas que han sido sugeridas por las distintas perspectivas teóricas y por los encuestados, como posibles determinantes de las dimensiones de la determinación estratégica. Los resultados de la presente investigación indican que no se puede descartar ninguno de los enfoques teóricos aquí considerados (teoría de recursos y capacidades, teoría de dependencia de recursos, teoría del poder y análisis político) en la explicación del poder, dependencia, conflicto y satisfacción, ya que todas las variables sugeridas contribuyen a explicar significativamente las dimensiones de los determinantes estratégicos. Por el contrario, es necesaria la adopción de una visión integradora de dichos enfoques, la cual, en línea con lo comentado con anterioridad, resulta también reseñada en el presente estudio.

La tercera aportación hace referencia al análisis empírico de algunas asociaciones entre variables teóricas que han sido objetos de recientes estudios teóricos que precisan de evidencias empíricas. Concretamente, y a modo de ejemplo, se valoran empíricamente la asociación entre los distintos tipos de recursos expuestos por Grant (1996) y las relaciones entre factores determinantes y fundamentos en el análisis de las relaciones entre empresas en los Canales de Distribución expuestos por De la Ballina Ballinas e Iglesias Argüelles (1998). Asimismo, se contrastó

empíricamente la influencia de ocho variables teóricas que han sido sugeridas desde la perspectiva basada en el control de las relaciones como posibles determinantes en la comercialización de los hoteles (ver anexo I). Además, estas variables resultaron importantes determinantes de las dimensiones del control percibido por los hoteleros y que ejercían los tour-operadores sobre éstos.

Una cuarta contribución a la literatura sobre los determinantes estratégicos en la comercialización del hotel en el canal consiste en el desarrollo de una metodología de investigación para la descripción de los determinantes estratégicos y como éstos inciden en el poder, conflicto y satisfacción en las relaciones. Además, dicha metodología podría servir de guía para futuras investigaciones en este campo. Igualmente, se proporciona evidencia empírica de los factores que afectan a las relaciones entre empresas en los canales de distribución, así como algunas escalas eficientes que podrían ser utilizadas para medir diversas dimensiones teóricas, tales como variables de negociación para analizar el ámbito de control y por consiguiente valorar los niveles de poder, el poder en el canal, niveles de conflicto, niveles de satisfacción, grado de dependencia y relaciones según el tipo de hotel.

Por último, el actual trabajo también añade a la literatura sobre el sector turístico una buena comprensión de la relación que mantienen los hoteleros de la provincia de Santa Cruz de Tenerife y sus compañeros en el canal de servicios turísticos. A este respecto, la investigación empírica mostrada en el presente documento podría constituir un primer intento de evaluación de los determinantes estratégicos que poseen los hoteleros para mejorar su posición competitiva en las relaciones con los tour-operadores.

## **IMPLICACIONES PRÁCTICAS**

Las principales implicaciones hacen referencia a las posibilidades que presenta este trabajo como apoyo a los directivos de los hoteles que manifiesten su interés en una estrategia para superar los niveles de conflicto, poder y satisfacción que actualmente aparece entre éstos y los tour-operadores con los que operan. En tal sentido, los resultados de la presente investigación describen, en líneas generales, el poder que ejercen los tour-operadores, el nivel medio de conflicto, los aspectos que son objeto de mayor / menor poder, los distintos determinantes estratégicos y los mecanismos de poder que están recibiendo un mayor uso, así como las estrategias a seguir para conseguir mayores niveles de satisfacción en las relaciones.

Además, se contemplan los factores que deben ser considerados en la estrategia de mejores relaciones, a saber: las características de los hoteles (Independiente y Cadena), las características de las empresas hoteleras (servicios, tipo de hotel, ubicación, tipos de recursos humanos...), tasas de ocupación, el comportamiento de la empresa de alojamiento, repeticiones contractuales con los tour-operadores, la importancia de la cooperación, el compromiso de los tour-operadores hacia las relaciones, control de los medios de transporte, la compatibilidad de los objetivos de ambas empresas, la dependencia, fijación de precios en los paquetes turísticos, relaciones en el canal de distribución, conocimiento por la empresa de alojamiento del entorno, las normas relacionales que imperen en la Relaciones, la incertidumbre del entorno y la confianza.

De otra parte, también se identifican las características que debe cumplir las variables de negociación para que las relaciones mejoren el nivel de éxito de las empresas alojativas, especificando los aspectos que deberían ser objeto de mayor control y los tipos de hotel. A este respecto, nuestros resultados sugieren que un

---

aumento en el grado de control no implica necesariamente una mejora en el éxito de las relaciones, sino en muchas ocasiones niveles de conflicto importantes.

Asimismo, se demuestra empíricamente el efecto moderador que posee la confianza en la asociación entre los determinantes estratégicos y el éxito de la relación, de forma que en aquellas relaciones caracterizadas por unos determinados niveles de confianza, los hoteleros deberían utilizar en mayor o menor medida, dependiendo del caso, los tipos de recursos y capacidades expuestos, o ejercer una mayor o menor influencia sobre algunos aspectos del ámbito de control.

Además, la investigación facilita información a los directivos de las empresas de alojamiento sobre cómo son controladas por los tour-operadores, y la forma en que este control afecta al éxito de la relación. Estos resultados podrían ser aprovechados por las empresas de alojamiento, en particular para tratar de mejorar el éxito de su relación con los tour-operadores más atractivos, si bien, una de las estrategias de distribución más extendidas en el sector del alojamiento consiste en la fidelización de uno o varios tour-operadores.

**Bibliografía:**

- AAKER D.A. (1989) .-"Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage", *en California Management Review*. Invierno. Pág. 91-106.
- ACHROL R.S. Y STERN L.W. (1988).- "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels", *en Journal of Marketing Research*. Vol. 25. Febrero. Pág. 36-50
- ACHROL R.S., REVE T. Y STERN L.W. (1983) .- " The Environment of Marketing Channel Dyads: A framework for Comparative Analysis", *en Journal of Marketing*. Vol. 47. Otoño. Pág. 55-67
- AHARONI Y. (1971) .- *The Israeli Manager*. Israeli Institute of Business Research, Tel Aviv University.
- AIKEN M Y HAGE J. (1968) .-"Organizational Interdependence and Intraorganizational Structure", *en American Sociological Review*. Vol.33. Pág.912-930.
- AILAWADI K.L., BORIN N. Y FARRIS P.W. (1995).- "Market Power and Performance: A Cros- Industry Analysis of Manufacturers and Retailers", *en Journal of Retailing*. Vol. 71. Pág. 211-248.
- ALCHIAN A.A. (1950) .-"Uncertainty, Evolution and Economics Theory", *en Journal of Political Economy*. Vol.58. Pág. 211-221.
- ALDRICH H. (1979).- "Resource Dependence and Interorganizational Relations", *en Administrative Science Quarterly*. Vol.7. Pág.419-454
- AMIT R. Y SCHOEMAKER P.J.H. (1993) .-"Strategic Assets and Organizational Rent", *en Strategic Management Journal*. Vol.14. Pág. 33-46.

- ANAND P. Y STERN L.W. “A Sociopsychological Explanation for Why Marketing Channel Members Relinquish Control”, en *Journal of Marketing Research*. Vol. 22. Pág. 365-376.
- ANDERSON J.C. Y NARUS J.A. (1990).- “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships”, en *Journal of Marketing*. Enero. Vol. 54. Pág. 42-58.
- ANDREWS K.R. (1971) .- *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood. IL Richard D. Irwin.
- ARBELO ÁLVAREZ A. ET AL (2000) .- *Origen de las Ventajas Competitivas en la Empresa Canaria*. Ed. Colección Investigación Empresarial FYDE-Cajacanarias. Gobierno De Canarias Consejería de Economía y Hacienda. Dirección General de Promoción Económica. IUDE.
- ARROW K. (1974) .- *The Limits of Organization*. New York: W. W. Norton & Company.
- ASHOTEL Y CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y HACIENDA (2001) .- *Evolución del turismo en las zonas competitivas de Canarias*.
- ASSAEL H. (1968).- “ The Political Role of Trade Associations in Distributive Conflict Resolution”, en *Journal of Marketing*. Vol. 32. Abril. Pág. 21-28.
- ASTLEY W.G. Y ZAJAC E.J. (1990).-“Beyond Dyadic Exchange: Functional Interdependence and Sub-Unit Power”, en *Organization Studies*. Vol.11. Pág. 481-501.
- AUTIO E. Y KOSKINEN Y. (1996).-“Complex Products Systems and Vertical Desintegration of R&D: Influences on New Technology-Based Companies”, en *Working Paper*. Helsinki University of Technology.
- AXELROD K. (1986) .- *La Evolución de la Cooperación*. Madrid. Ed. Alianza.

- BABBIE E. (1995) .- *The Practice of Social Research*. Wadsworth Publishing Company.
- BACHARACH, S.B. Y LAWLER, E.J. (1976).- "The perception of power", en *Social Forces*. Vol. 55. Pág. 123-34.
- BADARACCO J. (1991) .- *The Knowledge Link*. Cambridge, MA: The Harvard Press.
- BAGOZZI, R.P. (1980).- *Causal Models in Marketing*. Ed. John Wiley, New York, NY.
- BAGOZZI R.P. (1980).- "Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An examination of their Antecedents and Simultaneity", en *Journal of Marketing*. Vol. 44. Primavera. Pág. 65-77.
- BAIN J.S. (1956).- *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BARNEY J.B. (1986A) .- " Strategic factor Markets: Expectation, Luck and business strategy", en *Management Science*. Vol. 42. Pág. 1231-1241.
- BARNEY J.B. (1986B) .- " Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", en *Academy of Management Review*. Vol. 11. Pág. 656-665.
- BARNEY J.B. (1991).- " Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", en *Journal of Management*. Vol.17 (1). Pág. 99-120.
- BEIER, F.J., STERN, L.W. (1969).- "Power in the channel of distribution", Stern, L.W., *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton-Mifflin, Boston, MA. Pág. 92-116.
- BENNIS W. Y NANNUS B. (1985) .- *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York, Harper and Row.

- BITNER M.J. Y HUBBERT A.R. (1994) .- Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality. In Rust y Oliver (Ed.) Pág. 72-94
- BLACK J.A. Y BOAL K.B. (1994) .-"Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage", en *Strategic Management Journal*. Vol. 15. Pág. 131-148
- BLAU P.M. (1964) .- *Power and Exchange in Social Life*. Wiley. New York
- BLAU P.M. (1970).-" A Formal Theory of Differentiation in Organizations", en *American Sociological Review*. Vol. 35. Pág. 201-218.
- BLAU P.M. Y SCHOENHERR P.A. (1971) .- *The Structure of Organizations*. New York: Basic Books.
- BROWN J.R. Y DAY R.L. (1981).-"Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels", en *Journal of Marketing Research*. Vol.18. Agosto. Pág. 263-274.
- BROWN, J.R. Y FRAZIER, G.L. (1978).- "The application of channel power: its effects and connotations", Jain, S.C., *Research Frontiers in Marketing: Dialogues and Directions*, American Marketing Association, Chicago, IL, Pág. 266-70.
- BROWN J.R., LUSCH R.F. Y NICHOLSON (1995) .- "Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance", en *Journal of Retailing*. Vol. 71. Pág. 363-392.
- BOLLEN K.A. (1997) .- *Structural Equations with Latents Variables*. En New York. Ed. John Wiley & Sons
- BOU LLUSAR J.C. Y CAMISÓN ZORNOZA C. (2000) .-"Validity and Reliability in Perceived Quality Measurement Models", en *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol.17. nº.8. Pág. 899-918
- BRYJOLFSSON E. (1994) .-"Information Assets, Technology and Organisation", en *Management Science*. Vol.40 (12). Pág. 1645-1662.

- BUCHANAN L. (1992).-“Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals”, en *Journal of Marketing Research*. Vol. 29. Febrero. Pág. 65-75.
- BURNS T. Y STALKER G.M. (1961) .- *The Management Innovation*. London: Tavistock.
- BURT R.S. (1983).-*Corporate Profits and Cooptation: Networks of Markets Constraints and Directorate Ties in the American Economy*. New York. Academic Press.
- CAMACHO ROSALES J. (1995) .- *Análisis Multivariado con Spss/ PC<sup>+</sup>*. Ed. EUB Ciencia y Tecnología.
- CAMISÓN ZORNOZA C. (1997) .- *La Competitividad de la PYME Industrial Española: Estrategia y Competencias Distintivas*. Ed. Civitas. Generalitat Valenciana (IMPIVA). Estudios sobre la Pyme.
- CAMISÓN ZORNOZA C. (1999) .-“Sobre cómo medir las competencias distintivas: Un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles”, en *The Iberoamerican Academy of Management. First International Conference. Management Related Theory and Research: An Iberoamerican Perspective*. Area de “Strategy and Business Policy”. Universidad Carlos III de Madrid. Diciembre 9-11.
- CARMAN J.M. (1990) .- “Consumer Perceptions of Service Quality: A Assessments of the SERVQUAL Dimensions”, en *Journal of Retailing*. Vol. 66 (1) Primavera. Pág. 33-55.
- CARMINES E.G. Y ZELLER R.A. (1979) .- *Reliability and Validity Assessments*. Sage. Beverly Hills.
- CARPENTER G.S. Y NAKAMOTO K. (1989) .-“Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage”, en *Journal of Marketing Research*. (Agosto). Pág. 285-298.

- CARTWRIGHT, D. (1959).-“A field theoretical conception of power”, en *Studies in Social Power*. University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- CARTWRIGHT, D. (1965).-“Influence, leadership, control”, en March, J.G., *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago, IL. Pág. 1-47.
- CAVES R.E. Y PORTER M.E. (1977) .- “From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions an contrived Deterrence to New Competition”, en *Quarterly journal of Economics*. Vol.91. Pág. 241-261.
- CHANDLER A.D. (1962).- *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- CHANDLER A.D. (1977) .-*The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass: Belknap Press.
- CHANDLER A.D. (1990) .- *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*. MA: The Harvard University Press.
- CHI T. (1994) .-“Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Costs Problems and Choice of Exchange Structure”, en *Strategic Management Journal*. Vol.15 (4). Pág. 271-290.
- CHILD J. (1972a).-“Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice”, en *Sociology*. Vol.6. Pág 1-22.
- CHITAYAT G. (1985).-“Working Relationship Between the Chairman of the Boards od Directors and the CEO”, en *Management International Review*. Vol. 25. Pág.65-70.
- CHURCHILL, G.A. JR. (1976).- “Marketing Research: Methodological Foundations”, en Dryden Press, New York, NY.
- CHURCHILL G.A. (1979A) .-“A Paradigm for Developing Better MESAURES of Marketing Constructs”, en *Journal of Markeitng Research*. Vol 16 (1). Febrero. Pág. 64-73.

- CHURCHILL G.A. Y PETER J.P. (1984) .-"Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: a Meta-Analysis", en *Journal of Marketing Research*. Vol.21 (4). Noviembre. Pág. 360-375
- CLEGG S. Y DUNKERLEY D. (1977).- *Critical Issues in Organizations*. London: Routledge and Kegan Paul. Ed.
- COLLIS D.J. (1994) .-"How Valuable are Organizational Capabilities?", en *Strategic Management Journal*. Vol. 15. (Invierno). Pág. 143-152.
- COMANOR W.S. Y WILSON T.A. (1979) .-" The Effect of Advertising On Competition: A Survey", en *Journal of Economic Literature*. Vol.27. (Junio). Pág. 453-476.
- CONANT J.S., MOKWA M.P. Y VARADARAJAN P.R. (1990) .-"Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures Based Study", en *Strategy Management Journal*. Vol.11 (5). Septiembre. Pág. 365-383.
- CONNER K.R. (1991) .-"An Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five School of Thought within Industrial Organization Economics: Do we Have a New Theory of the Firm", en *Journal of Management*. Vol.17. Pág. 121-154.
- CONSEJERÍA DE POLÍTICA TERRITORIAL Y MEDIO AMBIENTE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DE CANARIAS (2000). Informes Anuales.
- COOK K. (1977) .- "Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations", en *The Sociological Quarterly*. Vol.18. Pág. 62-82
- CROZIER M. (1964).- *The Bureaucratic Phenomenon*. London: Tavistock.
- CRONBACH L.J. (1951) .-"Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests", en *Psychometrika*. Vol.16. Septiembre. Pág. 297-334.

- CRONIN J. Y TAYLOR S. (1992) .-"Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", en *Journal of Marketing*. Vol. 56. Pág. 55-68.
- CYERT R.M. Y MARCH G.M. (1963) .- *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- DAHL, R.A. (1957).-"The concept of power", en *Behavioral Science*. Vol. 2. Pág. 201-18.
- DAHL, R.A. (1963).-"*Modern Political Analysis*", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- DAHL, R..A. (1961).-"Who Governs?", en *Yale University Press*, New Haven, CT.
- DAY G.S. Y WENSLEY R. (1983).-"Marketing theory with a Strategic Orientation", en *Journal of Marketing*. Vol. 47. Otoño. Pág. 79-89.
- DAVIS G.F. Y POWELL W.W. (1992) .-*Organizations-Environment Relations*. In Marvin Dunnette adn Laetta M. Hough (Ed.), *Handbook Industrial and Organizational Psychology*. 2º Ed. Vol.III Palo Alto. Consulting Psychologists Press.
- DEMSETZ H. (1973) .-"Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy", en *Journal of Law and Economics*. Vol.16. Pág. 1-10.
- DeSARBO W.S. ET AL (1994) .-" *On the Measurement of Perceived Service Quality: A Conjoint Análisis Approach*", en Rust y Oliver (Ed.). Pág. 201-222
- DeVELLIS R.F. (1991) .- *Scale Develpoment: Theory and Applications*. Sage Publications. Newbury Park. California.
- DICKSON P.R. (1996) .-"The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan`s Comparative Advantage Theory", en *Journal of Marketing*. Vol.60. Pág. 102-106.

- DIERICKX I. Y COOL K. (1989) .-"Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", en *Management Science*. Vol.35. Pág. 1504-1511.
- DOSI G., TEECE D. Y WINTER S. (1992).-" Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks", en *Dosi, Giannetti y Toninelli. P. Technology and Enterprise in a Historical Perspective*. Clarendon Press, Oxford. Pág. 185-211.
- DOSI G. Y NELSON R.R. (1994) .-"An Introduction to Evolutionary Economics Theories", en *Journal of Evolutionary Economics*. Vol.4. Pág 153-172.
- DONALDSON L. (1975) .-"Policy and the Polytechnics: Pruralistic Drift in Higher Education". Farnborough, Hants: Saxon House. D.C. Heath Ltd.
- DWYER, F.R. Y WALKER, O.C. JR (1981).-"Bargaining in an Asymmetrical Power Structure", en *Journal of Marketing*. Vol. 45. Pág. 104-15.
- EATON B. Y LIPSEY R. (1980) .-"Exit Barriers Are Entry Barriers: The Durability of Capital as a Barrier to Entry", en *Bell Journal of Economics*. Otoño. Pág. 721-729.
- EL-ANSARY, A.I. Y STERN, L.W. (1972).-"Power measurement in the distribution channel", en *Journal of Marketing Research*. Vol. 9. Pág. 47-52.
- EMERSON, R.M. (1962).-"Power-dependence relations", en *American Sociological Review*. Vol. 27. Pág.31-41.
- EMERY F.E. (1959).-"Characteristics of Sociotechnical Systems". London. Tavistock.
- ESPITIA M. Y SALAS V. (1989) .-"Beneficio a largo plazo de las Empresas Españolas", en *Papeles de Economía Española*. Vol. 39. Pág. 397-413.
- ETGAR M. (1978 a).-"Intrachannel Conflict and Use of Power", en *Journal of Marketing Research. Research Notes and Communications*. Vol.15. Pág. 273-274

- ETGAR, M. (1978 b).-“Selection of an Effective Channel Control Mix”, *en Journal of Marketing*. Vol.42. Pág.53-8.
- ETGAR, M. (1977).-“Channel environment and channel leadership”, *en Journal of Marketing Research*. Vol.14. Pág. 69-76.
- ETGAR, M. (1976).-“Effects of administrative control on efficiency of vertical marketing systems”, *en Journal of Marketing Research*. Vol. 13. Pág. 12-24.
- ETGAR, M. (1976).-“Channel domination and countervailing power in distributive channels”, *en Journal of Marketing Research*. Vol. 13. Pág. 254-62.
- FERNÁNDEZ Z. (1993) .-“La Organización Interna como Ventaja Competitiva para la Empresa”, *en Papales de Economía Española*. Nº56. Pág. 178-193.
- FERNÁNDEZ M. (1995).-“Calidad del Servicio: Una valoración de la banca”, *en Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*. Vol.4. Nº3. Pág. 127-136.
- FERNÁNDEZ E. (1996) .- *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas. Factores claves de la competitividad*. Madrid. Ed. Civitas.
- FERNÁNDEZ Z. Y SUAREZ I (1996) .- “La Estrategia de la Empresa desde una perspectiva basada en los recursos”, *en Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*. Vol.5. Nº3. Pág. 73-92.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ E. ET AL (1997) .-“La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual”, *en Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*. Vol. 6. Nº 3. Pág. 11-32.
- FOSS N.J. (1993) .-“Theories of the Firm: Contractual and Competences Perspectives”, *en Journal of Evolutionary Economics*. Vol.3 (12). Pág.127-144
- FOSS N.J., KNUDSEN C., Y MONTGOMERY C.A. (1995) .-“An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm”,

- en C.A. Montgomery (Ed.): *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*. Pág. 1-18. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- FRAZIER G.L. Y RODY R.C. (1991).-"The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels", en *Journal of Marketing*. Vol. 55. Enero. Pág. 52-69
  - FRAZIER G.L.Y SUMMERS J.O. (1984).-"Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels", en *Journal of Marketing*. Vol. 48. Pág.43-55
  - FRAZIER G.L. (1983b).-"Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective", en *Journal of Marketing*. Vol.47. Otoño. Pág.68-78
  - FRAZIER, G.L. (1983a).-"On the measurement of interfirm power in channels of distribution", en *Journal of Marketing Research*. Vol. 20. Mayo. Pág.158-66.
  - FRENCH, J.R.P. Y RAVEN, B. (1959).-"The bases of social power", Cartwright, D., en *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
  - FRIEDLANDER F. Y PICKLE H. (1968) .-"Components of Effectiveness in Small Organizations", en *Administrative Science Quarterly*. Vol.13. Pág.289-304
  - GANDZ J. Y MURRAY V.V. (1980).-"The Experience of Workplace Politics", en *Academy of Management Journal*. Vol. 23. Pág. 237-251
  - GASKI J.F. (1986).-"Interrelations Among a Channel Entity's Power Sources: Impact of Exercise of Reward and Coercion on Expert, Referent y Legitimate Power Sources", en *Journal of Marketing Research*. Vol. 23. Pág. 62-77.
  - GASKI J.F. Y NEVIN J.R. (1985).-"The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel", en *Journal of Marketing Research*. Vol. 22. Mayo. Pág.130-142.

- GASKI, J.F. (1984).-“The theory of power and conflict in channels of distribution”, *en Journal of Marketing*. Vol. 48. Pág. 9-29.
- GASSENHEIMER J.B. Y RAMSEY R. (1994).-“The Impact of Dependence on Dealer Satisfaction: A comparison of Reseller-Supplier Relationships”, *en Journal of Retailing*. Vol.70. Número 3. Pág.253-266.
- GATTORNA J. (1978).-“Channels Distribution Conceptualisations: A State of the Art Review”, *en European Journal of Marketing*. Vol.12 (7). Pág.471-512.
- GEORGE D Y MALLERY P. (1995) .- *Spss/Pc + Step by Step: A Simple Guide an Reference*. Wadsworth Publishing Company.
- GHEMAWAT P. (1991) .- *Commitment: The Dynamic of Strategy*. Free Press, New York.
- GOLDTHORPE ET AL. (1968) .-*The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behavior*. Cambridge. Cambridge University Press.
- GONZALEZ APONCIO Z. (1999).-“ El reto de la calidad del servicio financiero en la comunidad autonoma de Canarias”, *Tesis doctoral*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de La Laguna.
- GONZALEZ APONCIO Z. (2001).-“ El reto de la calidad del servicio financiero en la comunidad autonoma de Canarias”, *en Colección Investigación Empresarial*. Vol.7. Pág.146-184. Fyde-Cajacanarias. IUDE.
- GRANT R.M. (1991) .-“The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *en California Management Journal*. Primavera. Pág. 115-135.
- GRANT R.M. (1992) .- *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques and Applications*. Cambridge, Massachussets: Blackwell Publishers.
- GRANT R.M. ET AL (1996) .- *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Ed. Civitas. Tratados y Manuales. Traducido de “Contemporary

- Strategy Analysis: Concepts, Techniques and Applications". Ed. Blackwell Publishers. 2º Edición.
- GRAPENTINE T. (1995) .-"Problematic Scales: When Measuring Quality, Expectations, Scales Exhibit Several Drawbacks", en *Marketing Research*. Vol. 6 (4). Pág. 8-12.
  - GROSSMAN S. Y HART O. (1986) .-"The Costs and Benefits of Ownerships: A Theory of Vertical and Lateral Integration", en *Journal of Political Economy*. Vol.94. Pág.691-719.
  - HALL R. (1992) .-" The Strategic Analysis of Intangible Resources", en *Strategic Management Journal*. Vol.13. Pág. 134-144.
  - HAMBRICK D.C. (1981).-"Environment, Strategy, and Power within Top Management Teams", en *Administrative Science Quarterly*. Vol. 26. Pág. 253-275.
  - HAMEL G., DOZ Y. Y PRAHALAD C.K. (1989) .-"Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia", en *Harvard-Deusto Business Review*. 3º Trimestre. Nº39. Pág. 18-28.
  - HAMEL G. Y PRAHALAD C.K. (1995) .- *Competiendo por el futuro*. Barcelona. Ariel.
  - HANNAN M.T. Y FREEMAN C.K. (1984) .-"Structural Inertia and Organizational Change", en *American Sociological Review*. Vol.49. (Abril). Pág. 149-164.
  - HARSANYI, J.C. (1969).-"*Measurement of social power, opportunity costs, and the theory of two-person bargaining games*", Bell, R., Edwards, D.V., Wagner, R.H., *Political Power: A Reader in Theory and Research*, The Free Press, New York, NY.
  - HART O. Y MOORE J. (1990) .-"Property Rights and the Nature of the Firm", en *Journal of Political Economy*. Vol.98 (61). Pág.1110-1158.

- HAWLEY, A. (1963).-“Community power and urban renewal success”, en *American Journal of Sociology*. Vol. 68. Pág. 422-431.
- HAYES B. (1992) .-“Measuring Customer Satisfaction: Development and Use of Questionnaires”, en *The Quality Press*. Milwaukee.
- HICKSON D. J. ET AL (1971).-“A Strategic Contingencies: Theory of Intraorganizational Power”, en *Administrative Science Quarterly*. Vol.16. Pág. 216-229.
- HILL C.W.L.. DEEDS D.L. (1996) .-“The Importance of Industry Structure for the Determination of Firm Profitability: A Neo-Austrian Perspective”, en *Journal of Management Studies*. Vol.33. N4. Pág. 429-451.
- HINNINGS C.R. ET AL (1974).-“Structural Conditions of Intraorganizational Power”, en *Administrative Science Quarterly*. Vol.19. Pág.22-44.
- HITT M.A. Y IRELAND R.D. (1985) .-“Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance”, en *Strategic Management Journal*. Vol. 6 (3). Julio-Septiembre. Pág.273-293.
- [HTTP://netec.mcc.ac.uk/NetEc.html](http://netec.mcc.ac.uk/NetEc.html)
- [HTTP://www.ine.es](http://www.ine.es)
- [HTTP://www.anbar.co.uk/management/express.htm](http://www.anbar.co.uk/management/express.htm)
- HUNT, S.D. Y NEVIN, J.R. (1974).-“Power in Channel of Distribution: Sources and Consequences”, en *Journal of Marketing Research*. Vol.11. Mayo. Pág. 186-193.
- HUNT S.D. Y MORGAN R.M.(1995) .-“The Comparative Advantage Theory of Competition”, en *Journal of Marketing*. Vol. 59. Pág.1-15.

- HUNT S.D. Y MORGAN R.M. (1996) .-"The Resource Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path, Dependencies and Evolutionary Dimensions", *en Journal of Marketing*. Vol.60.Pág. 107-114.
- HUNT K.A. (1995).-"The Relationships Between Channel Conflict and Information Processing", *en Journal of Retailing*. Vol.71(4). Pág. 417-436.
- HURWITZ, J.I., ZANDER, A.F. Y HYMOVITCH, B. (1961).-"Some effects of power on the relations among group members", Homans, G.C., *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt Brace, New York, NY. Pág. 291-7.
- INSTITUTO CANARIO DE ESTADÍSTICA (ISTAC) (1999) .- *Anuario estadístico de Canarias*. (<http://www.istac.rcanaria.es>)
- JACOBS D. (1974).- "Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to The Control of Organizations", *en Administrative Science Quarterly*. Vol. 19. Pág.45-59.
- JACOBSON R. (1992) .-"The "Austrian" School of Strategy", *en Academy of Management Review*. Vol.17. N°4. Pág. 782-807.
- JAMES W.L. Y HATTEN K.J. (1995) .-"Further Evidence on the Validity of the Self Typing Paragrah Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking", *en Strategic Management Journal*. Vol. 16. Pág. 161-168.
- JENSEN M.C. (1983) .-"Organization Theory and Methodology", *en Accounting Review*. Vol. 56. Pág. 319-338.
- JOHN, G. Y REVE, T. (1982).-"The reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in marketing channels", *en Journal of Marketing Research*. Vol. 19. Pág.517-524.
- JOHN G. (1984).-"An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel", *en Journal of Marketing Research*. Vol.21. Agosto. Pág.278.289.

- JÖRESKOG K.G. Y SÖRBOM D. (1982).-“Recent Developments in Structural Equation Modeling”, en *Journal of Marketing Research*. Vol.19. Noviembre. Pág. 404-416.
- JÖRESKOG, K.G., SÖRBOM, D., LISREL V, International Educational Services, 1981.
- KAY J. (1993) .-“La Estructura de la Estrategia”, en *Harvard-Deusto Business Review*. N°57. Pág. 34-44.
- KERIN R.A., VARADARAJAN P.R., PETERSON R.A. (1992).-“First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research propositions”, en *Journal of Marketing*. Vol.56. (Octubre). Pág. 33-52.
- KLEIN B. (1983) .-“Contracting Costs and Residual Claims: The Separation of Ownership and Control”, en *Journal of Law and Economics*. Vol.26. Junio. Pág.367-374.
- KLEIN B. ET AL (1978) .-“Vertical Integration, Appropriable Rents and The Competitive Contracting Process”, en *Journal of Law and Economics*. Vol.21. Pág. 297-236.
- KOGUT B. Y ZANDER U. (1995) .-“Knowledge an the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An empirical Test”, en *Organization Science*. Vol.6 (1). Pág. 76-92.
- KORN / FERRY INTERNATIONAL (1988) .-*Eighth Annual Survey of Boards of Director in Australia*. Sydney: Korn/ Ferry International.
- KOTTER J.P. (1982) .- *The General Managers*. New York. Free Press.
- KUHN T.S. (1970) .- *The Structure of Scientific Revolutions* (2º Edición). Chicago. University of Chicago Press.

- LAWLESS M.W. (1992) .-"Comments on Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation: A Resource-Based Analysis", en P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton (Ed.): *Advances in Strategic Management*. Vol.8. Pág. 63-67.
- LAWRENCE P.R. Y LORSCH (1967) .- *Organization and Environment*. Boston. Harvard University Press.
- LAWRENCE P.R. Y DYER D. (1983).- *Renewing American Industry: Organizing for Efficiency and Innovation*. New York: Free Press.
- LEVINTHAL D.A. (1995) .-"Strategic Management and the Exploration of Diversity", en C.A. Montgomery (Ed.): *Resource Based and Evolutionary Theories of the firm*. Pág. 19-42. Norwell. MA: Kluwer Academic Publishers.
- LEWIS M.C. Y LAMBERT D.M. (1991).-"A Model of Channel Member Performance, Dependence and Satisfaction", en *Journal of Retailing*. Vol.67. Número 2. Verano. Pág.205-225.
- LIBRO BLANCO DEL TURISMO CANARIO. (1997)
- LIEBERMAN M.B. Y MONTGOMERY D.B. (1988) .-"First- Mover Advantages", en *Strategic Management Journal*. Vol.9. Special Issue. Pág.41-58.
- LIPPITT, R., POLANSKY, N., REDL, F. Y ROSEN, S. (1952).-"The dynamics of power", en *Human Relations*. Vol. 5. Pág. 37-64.
- LIPPMAN S. Y RUMELT R.P. (1982).- "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition", en *Bell Journal of Economics*. Vol.13. Pág. 418-453
- LUSCH R.F. (1976 a).-"Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict", en *Journal Marketing Research*. Vol. 13. Noviembre. Pág.382-390.
- LUSCH, R.F. Y BROWN, J.R. (1982).-"A Modified Model of Power in the Marketing Channel", en *Journal of Marketing Research*. Vol. 19. Agosto. Pág. 312-323.

- LUSCH R.F. Y JAWORSKI B.J. (1991).-“Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance”, en *Journal of Retailing*. Vol.67. Número 4. Invierno. Pág. 397-419
- MACE M.L. (1971).- *Directors: Myth and Reality*. Boston: Division of Research. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- MALHOTRA N.K. (1981) .-“A Scale to Measure Self-Concepts, Person Concepts, and Product Concepts”, en *Journal of Marketing Research*. Vol.18. Noviembre. Pág. 456-464.
- MARCH J.G. Y SIMON H.A. (1958) .- *Organizations*. New York. Wiley.
- MARCH, J.G. (1957).-“Measurement Concepts in the Theory of Influence”, en *Journal of Politics*. Vol. 19. Pág. 202-26.
- MARCH J.G. (1962) .-“The Business Firm as a Political Coalition”, en *Journal of Politics*. Vol.24. Pág. 662-678
- MARCH, J.G. (1969).-“*An Introduction to the Theory and Measurement of Influence*”, Bell, R., Edwards, D.V., Wagner, R.H., *Political Power: A Reader in Theory and Research*, The Free Press, New York, NY.
- MARSDEN, P.V. (1983).-“Restricted Access in Networks and Models of Power”, en *American Journal of Sociology*. Vol. 88. Pág. 686-717.
- MAYHEW, B.H. Y LEVINGER, R.L. (1976).-“On the Emergence of Oligarchy in Human Interaction”, en *American Journal of Sociology*. Vol. 81. Pág. 1017-49.
- MICHENER, H.A., LAWLER, E.J. Y BACHARACH, S.B. (1973).-“Perception of Power in Conflict Situations”, en *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 28 (2). Pág. 155-162.
- MOHR J. Y NEVIN J.R. (1990).-“Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective”, en *Journal of Marketing*. Octubre. Pág.36-51.

- MOHR J. Y SPEKMAN R. (1994) .-"Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques", en *Strategic Management Journal*. Vol.15. N°2. Pág.135-152
- MOSS KANTER R. (1979) .-"Power Failure in Managements Circuits", en *Harvard Business Review*. Vol. 57. N°.4. Pág.65-75
- MUELLER D.C. (1990) .- *The Dynamics of Company Profits*. Cambridge . MA: Cambridge University Press.
- MÚGICA J.M. (1985) .-"Análisis del poder en los canales de comercialización: Una revisión de la líneas de investigación", en *Estudios sobre Consumo*. N°4. Abril. Pág.89-105.
- NAGEL, J.H. (1975).-"*The Descriptive Analysis of Power*", Yale University Press, 1975.
- NELSON P. (1980) .-"Comments on the Economics of consumer Information Acquisition", en *Journal of Business*. Vol.53 . (Julio).
- NELSON R.R. (1995) .-"Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change", en *Journal of Economic Literature*. Vol.33. Pág 48-90.
- NELSON R.R. Y WINTER S.O. (1982) .- *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press, Cambridge, MA.
- NUNNALLY J.C. (1978) .- *Psychometric Theory*. 2<sup>nd</sup> ed. McGraw-Hill. Nueva York.
- OHMAE K. (1989) .-"La lógica mundial de las alizanzas estratégicas", en *Harvard-Deusto Business Review*. 4º Trimestre. N°40. Pág. 96-110.
- OUCHI W.G. (1986) .- *Sociedad M*. México: Fondo Educativo Interamericano.

- PARASURAMAN A., ZEITHAML V. Y BERRY L. (1985) .-"A Conceptual Model of service Quality and Its Implications for Future Research", *en Journal Of Marketing*. Vol.49. Otoño. Pág. 41-50
- PARSONS T. (1956) .-"Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations", *en Administrative Science Quarterly*. Vol.1. Pág.63-85.
- PARSONS T. (1966).-*Societies: Evolutionary and Comparative Perspectives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- PATCHEN, M. (1974).-"The Locus and Basis of Influence on Organizational Decision", *en Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 11. Pág. 195-221.
- PENROSE E. (1959).- *The Theory of the Growth of the firm*. Ed. John Wiley. New York.
- PERROW C. (1970) .- *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont, California: Wadsworth.
- PERROW C. (1972) .- *Complex Organizations: A Critical Essay*. Glenview, Il: Scott, Foresman.
- PERROW C. (1979) .- *Complex Organizations: A Critical Essay*. 2º Edición. Glenview, Il: Scott, Foresman.
- PETER J.P. (1981) .-"Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices", *en Journal of Marketing Research*. Vol. 18. Mayo. Pág. 133-145.
- PETER J.P. Y CHURCHILL G.A. (1986) .-"Relationship Among Research design Choices and Psicometric Properties of Rating Scales: A Meta Analysis", *en Journal of Marketing Research*. Vol. 23. Febrero. Pág. 1-10.
- PETERAF M.A. (1993) .-"The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View", *en Strategic Management Journal*. Vol.14. Pág. 179-191.

- PETERSON R.A. (1994) .-"A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha", en *Journal of Consumer Research*. Vol.21. Septiembre. Pág. 381-391.
- PFEFFER J. (1972a).- "Interorganizational Influence and Managerial Attitudes", en *Academy of Management Journal*. Vol.15. Pág.317-330
- PFEFFER J. (1977) .-"Administrator Affectiveness: The effects of Advocacy and Information on Resource Allocations", en *Human Relations*. Vol. 30. Pág.641-656
- PFEFFER J. (1993).-"*El poder en las organizaciones*", en Serie McGraw- Hill de Management. Ed. McGraw-Hill
- PFEFFER J. (1994).-"Competitive Advantage Through People", en *California Management Review*. Invierno. Pág. 9-28.
- PFEFFER J. Y SALANCIK G.R. (1974).-"Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget", en *Administrative Science Quarterly*. Vol.19. Pág135-151.
- PFEFFER J Y SALANCIK G.R. (1978).-"*The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*", en Harper & Row Publishers. New York
- PFEFFER J. Y MOORE W.L. (1980a).-"Average Tenure of Academic Department Heads: The Effects Paradigm, Size and Departmental Demography", en *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25. Pág.387-406
- PFEFFER J. Y MOORE W.L. (1980b).-"Power in University Budgeting: A Replication and Extension", en *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25. Pág.637-653.
- PHILLIPS, L.W. (1981).-"Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing", en *Journal of Marketing Research*. Vol. 18. Noviembre. Pág. 395-415.
- POLANYI M. (1967) .- *The Tacit Dimension*. New York. Double Day.

- POLLARD, W.E., MITCHELL, T.R. Y BEACH, L.R. (1975).-“An Empirical Examination of Social Power in Terms of Decision Theory”, en *Decision Sciences*. Vol. 6. Pág. 739-751.ç
- PORTER M.E. (1980) .-*Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- PORTER M.E. (1985).- *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York. Free Press.
- PRAHALAD C.K. Y HAMEL G. (1990) .-“The Core Competence of the Corporation”, en *Harvard Business Review*. Vol. 90 (3). Pág. 79-91
- PUGH D.S., HICKSON D.J. HININGS C.R. Y TURNER C (1969) .-“The Context of Organization Structure”, en *Administrative Science Quarterly*. Vol.14. Pág. 91-114.
- RAVEN, B.H. (1965).-“*Social Influence and Power*”, Steiner, I.D., Fishbein, M., Current Studies in Social Psychology, Holt, Rinehart, Winston, New York. Pág. 371-382.
- RAVEN, B.H. Y KRUGLANSKI, A.W. (1970).-“*Conflict and Power*”, Swingle, P., The Structure of Conflict, Academic Press, New York, NY. Pág. 69-109.
- REED R. Y DEFILLIPI R.J. (1990) .-“Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage”, en *Academy of Management Review*. Vol.15. Enero. Pág. 88-102.
- ROBINSON J.P., SHAVER P.R. Y WRIGHTSMAN L.S. (1991) .- *Measures of Personality and Social Phychological Attitudes*. Academic Press. San Diego.
- ROSENBERG L.J. Y STERN L.W. (1971).-“Conflict Measurement in the Distribution Channel”, en *Journal of Marketing Research*. Vol.8. Noviembre. Pág.437-442.

- RUMELT R.P. (1984) .-"Towards a Strategy Theory of the Firm", en *R.B. Lamb (Ed.): Competitive Strategic Management*. Pág. 556-570. Englewood-Cliffs. NY: Prentice Hall.
- RUMELT R.P. (1995) .- *Inertia and Transformaiton*. C.A. Montgomery (Ed.): Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm. Pág. 101-132. Norwell., MA: Kluwer Academic Publishers.
- RUEKERT R.W. Y CHURCHILL G.A. JR. (1984).-"Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction", en *Journal of Marketing Research*. Vol. 21. Mayo. Pág. 226-233.
- SALANCIK G.R. (1977) .-"Commitment and the Control of the organizational Behavior and Belief", en *New Directions in Organizational Behavior*. Pág.1-54. Barry M. Staw. Y Gerald R. Salancik (Editores). Chicago: St. Clair Press.
- SALANCIK G.R. Y PFEFFER J. (1974) .-"The Bases and Use of Power in Organizational Decisión Making: The Case of a University", en *Administrative Science Quarterly*. Vol.19. Pág.453-473
- SARABIA SÁNCHEZ F.J. (1999) .- *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Ed. Pirámide.
- SCHEER L.K Y STERN L.W. (1992).-"The Effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude Toward the Influencer", en *Journal of Marketing Research*. Vol. 29. Febrero. Pág. 128-142.
- SCHEIN E.H. (1988) .- *La Cultura empresarial y el liderazgo; Una Visión dinámica*. Colección Gestión e Innovación. Barcelona. Plaza y Janés.
- SCHULZE W.S. (1994) .-"The Two Schools of Thought in Resource-Based Theory: Definitions and Implications for Research", en *Advances in Strategic Management*. Vol.10ª. Pág.127-151.
- SCHUMPETER J.A. (1934) .- *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- SCOTT W.R. (1992).-Organizations: Rational, Natural and Open Systems. 3<sup>rd</sup>. Edición. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- SEABRIGHT M., LEVINTHAL D. Y FICHMAN M. (1992) .-"Role of Individual Attachments in the Dissolution of Interorganizational Relationships", *en Academy of Management Journal*. Vol.35 (1). Pág. 122-160
- SELZNICK P. (1957) .- *Leadership in Administration: A Sociological Perspective*. New York: Harper & Row.
- SHAPLEY, L.S. Y SHUBIK, M. (1954).-"A Method for Evaluating the Distribution of Power in a Committee System", *en American Political Science Review*. Vol. 48. Pág. 787-792.
- SIMON, H. (1953).-"Notes on the Observation and Measurement of Political Power", *en Journal of Politics*. Vol.15. Pág. 500-16.
- SIMON H.A. (1965) .-"Administrative Behavior: A Study of Decision Making Process", *en Administrative Organization*. 2º Edición. New York: Free Press.
- SNOW C.C Y HREBINIAK L.G. (1980) .-"Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance", *en Administrative Science Quarterly*. Vol.25 (2). Junio. Pág. 317-336.
- STERN L.W. Y REVE T. (1980).-"Distribution Channels As Political Economies: A Framework for Comparative Analysis", *en Journal of Marketing*. Vol. 44. Verano. Pág.52-64.
- STEM, L.W. Y EL-ANSARY, A.I. (1977).-"Marketing Channels", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- STERN L.W., STERNTHAL B. Y CRAIG C.S. (1973).-"Managing Conflict in Distribution Channels: A Laboratoty Study", *en Journal of Marketing Research*, Vol.10. Mayo. Pág. 169.179.
- STIGLER G.J. (1968).- *The Organization of Industry*. Homewood. IL: Irwin.

- TAT KEH H. Y PARK S.Y. (1998).-“An Expanded Perspective on Power in Distribution Channels: Strategies and Implications”, en *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Vol. 8. Enero. Pág.101-115.
- TEDESCHI, J.T., BONOMA, T.V. (1972).-“*Power and Influence: An introduction*”, Tedeschi, J.T., *The Social Influence Process*, Aldine-Atherton, Xenia, OH. Pág. 1-49.
- TEECE J. (1984).-“Towards an Economic Theory of the Multiproduct firm”, en *Journal of Economics Behavior and Organization*. Vol.3. Pág. 39-63.
- TEECE D.J. (1985) .-“Applying Concepts of Economics Analysis to Strategic Management”, en *J.H. Pennings (Ed.): Organizational Strategy and Change*. San Francisco Jossey-Bass.
- TEECE D. J. (1986) .-“Firm Boundaries, Technological, Innovation and Strategic management”, en *L.G. Thomas, III (Ed.): The Economics of Strategic Planning*, Lexington, MA. Pág. 187-199.
- TEECE D.J., PISANO G. Y SHUEN A. (1994) .-“Dynamic Capabilities and Strategic Management”, en *Working Paper.N94-9*. Berkeley: University of California.
- THIBAUT, J.W. Y KELLEY, H.H. (1959).-“*The Social Psychology of Groups*”, en John Wiley, New York, NY.
- THOMPSON J. (1967).- *Organizations in Actions*. McGraw-Hill. New York
- VAN DE VEN A. Y WALKER G. (1984) .-“The Dynamics of Interorganizational Coordination”, en *Administrative Science Quarterly*. Vol.29 (1). Pág.598-621.
- VON-HIPPEL E. (1988) .- *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- WALKER, O.C. JR (1972).-"The Effects of Learning on Bargaining Behavior", Allvine, F.C., 1971 Combined Proceedings, American Marketing Association, Chicago, IL. Pág.194-199.
- WEBER M. (19689 .-*Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. . Guenther Roth and Claus Wittich. New York: Bedminster Press.
- WEICK K.E. (1969) .-*The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass: Addison-Wesley
- WERNERFELT B. (1984) .- "A Resource-Based View of the firm", *en Strategic Management Journal*. Vol.5. Pág. 171-180.
- WERNERFELT B. (1985) .-"Brand Loyalty and Users Skills", *en Journal of Economics Behavior and Organization*. Vol.6 Pág. 381-385.
- WHITT, J.A. (1979).-"Toward a Class-Dialectical Model of Power: An Empirical Assessment of Three Competing Models of Political Power", *en American Sociological Review*. Vol.44. Pág. 81-100.
- WILEMON, D.L. (1972).-"Power and Negotiation Strategies in Marketing Channels", *en The Southern Journal of Business*. Vol. 7. Pág. 71-82.
- WILKINSON, I.F. (1974).-"Researching the Distribution Channels for Consumer and Industrial Goods: the Power Dimension", *en Journal of the Market Research Society*. Vol. 16 (1). Pág.12-32.
- WILKINSON, I.F. (1979).-"Power and Satisfaction in Channels of Distribution", *en Journal of Retailing*. Vol.55. Pág.79-94.
- WILKINSON, I.F. (1981).-"Power, Conflict, and Satisfaction in Distribution Channels - An Empirical Study", *en International Journal of Physical Distribution & Materials Management*. Vol. 11 (7). Pág. 20-30.
- WILKINSON, I. Y KIPNIS, D. (1978), "Interfirm Use of Power", *en Journal of Applied Psychology*. Vol.63 (3). Pág. 315-320.

- WILLIAMS, J.M. (1973).-“The Ecological Approach in Measuring Community Power Concentration: An Analysis of Hawley's MPO Ratio”, en *American Sociological Review*. Vol. 38. Pág. 230-42.
- WILLIAMSON O. (1975).-*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. The Free Press, London.
- WINTER S.G. (1995) .-“*Four R's of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication*”, en C.A. Montgomery (ed.): *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*. Pág. 147-178. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- WOODWARD J. (1965).- *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- ZAJAC E.J. (1988) .-“ Interlocking Directorates as an Interorganizational Strategy: A Test of Critical Assumptions”, en *Academy of Management Journal*. Vol. 31. Pág.428-438.
- ZALD M.N. (1970) .-“The Power and Function of Boards of Director: A Theoretical Synthesis”, en *American Journal of Sociology*. Vol.75. Pág. 97-111.
- ZALEZNIK A. Y KETS DE VRIES M.F. (1975) .- *Power and the Corporate Mind*. Boston; Houghton Mifflin.
- ZEDECK S. Y BLOOD M.R. (1974) .- *Foundations of Behavioral Science Research in Organizations*. Monterey, California: Brooks /Cole.