

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



TESIS DOCTORAL

**FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO EN LAS RELACIONES
INTERORGANIZATIVAS : UNA APLICACIÓN EMPÍRICA A LA
RELACIÓN ENTRE LAS CADENAS HOTELERAS Y LAS AGENCIAS
DE VIAJES EN EL MERCADO AMERICANO**

DIEGO RAMÓN MEDINA MUÑOZ

Las Palmas de Gran Canaria, Julio de 1996

62/1995-96

**UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
UNIDAD DE TERCER CICLO Y POSTGRADO**

Reunido el día de la fecha, el Tribunal nombrado por el Excmo. Sr. Rector Magfco. de esta Universidad, el/a aspirante expuso esta **TESIS DOCTORAL**.

Terminada la lectura y contestadas por el/a Doctorando/a las objeciones formuladas por los señores miembros del Tribunal, éste calificó dicho trabajo con la nota de Apto cum laude por
Las Palmas de Gran Canaria a 10 de julio de 1996. *unanimidad*

El Presidente: Dr. D. Alvaro Cuervo García,

El Secretario: Dr. D. Antonio Marrero Hernández,

El Vocal: Dr. D. Juan José Renau Piqueras,

La Vocal: Dra.D^a Martina Menguzzato,

La Vocal: Dra. Dña. Beatriz González López-Valcarcel,

El Doctorando: D. Diego Ramon Medina Muñoz,

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
Programa de *Economía y Dirección Estratégica*

TÍTULO DE LA TESIS

**FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO
EN LAS RELACIONES INTERORGANIZATIVAS:**
*Una aplicación empírica a la relación entre las cadenas hoteleras
y las agencias de viajes en el mercado americano*

Tesis doctoral presentada por **Don Diego R. Medina Muñoz**
Dirigida por el **Profesor Doctor Don Juan Manuel García Falcón**

Las Palmas de Gran Canaria, a 11 de julio de 1996

**FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO EN LAS
RELACIONES INTERORGANIZATIVAS:**

*Una aplicación empírica a la relación entre las cadenas hoteleras
y las agencias de viajes en el mercado americano*

En estas primeras líneas deseo expresar mi más sincera gratitud a las siguientes personas y entidades que han colaborado en la realización del presente trabajo de investigación. A León Manuel Felipe Domínguez, Francisca Rosa Álamo Vera, Josefa Delia Martín Santana, Katiuska Cabrera Suárez, Silvia Sosa Cabrera, María del Pino Medina Brito y Petra de Saá Pérez, por su colaboración y consejos. A los compañeros del departamento de Economía y Dirección de Empresas, por su ayuda y aliento. A la Fundación Universitaria de Las Palmas y a la Secretaría General de Turismo, por el apoyo económico prestado. A mis hermanos, por su paciencia, aliento y comprensión. Y muy especialmente a Juan Manuel García Falcón, por su dedicación y orientaciones científicas.

A Juan Medina y a Lita Muñoz

ÍNDICE

ÍNDICE DE MATERIAS

INTRODUCCIÓN

Problemas a investigar	3
Objetivos de la tesis	5
Importancia de la tesis	6
Resumen de los restantes capítulos	7

CAPÍTULO 1: REVISIÓN TEÓRICA DEL CAMPO DE LAS RELACIONES INTERORGANIZATIVAS (RIs)

1.1. Consideraciones generales sobre las RIs	13
1.1.1. Origen y evolución histórica de la teoría de las RIs	13
1.1.2. Aproximación al concepto de las RIs	16
1.1.3. Importancia de las RIs	26
1.1.4. Niveles de análisis	30
1.1.5. Tipologías de las RIs	35
1.2. Enfoques teóricos de las RIs	42
1.2.1. Marketing	43
1.2.1.1. Teoría microeconómica	44
1.2.1.2. Teoría del comportamiento	45
1.2.1.3. Teoría del marketing de relaciones	49
1.2.2. Teoría de la organización	51
1.2.2.1. Teoría de la contingencia	51
1.2.2.2. Teoría de la dependencia de recursos	53
1.2.2.3. Teoría de la ecología de las poblaciones	55
1.2.2.4. Teoría institucional	56
1.2.3. Economía de las organizaciones	59
1.2.3.1. Teoría de los costes de transacción	60
1.2.3.2. Teoría de la agencia	65
1.2.4. Dirección estratégica	69
1.2.4.1. Redes y estrategias colectivas	72
1.2.4.2. Teoría basada en los recursos	76
1.3. RIs y estrategias de competencia	78
1.3.1. Las RIs como estrategia de competencia	78
1.3.2. Razones para participar en una RI	86
1.3.3. Ventajas e inconvenientes de las RIs	91
1.3.4. Aproximación al concepto de éxito en las RIs	97
1.4. Factores clave en la creación con éxito de RIs	100
1.4.1. Desarrollo de la estrategia de RI	105
1.4.2. Evaluación y selección de los socios potenciales	107
1.4.3. Negociación sobre las condiciones de la RI	112
1.4.4. Elaboración de un plan de operaciones	116
1.4.5. Elección de la forma y estructura de la RI	119

1.5.	Factores clave en la evolución con éxito de las RIs	124
1.5.1.	La confianza interorganizativa	126
1.5.2.	El compromiso hacia la RI	131
1.5.3.	La comunicación interorganizativa	136
1.5.4.	El conflicto interorganizativo	142
1.5.5.	La dependencia-poder interorganizativa	145

CAPÍTULO 2: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

2.1.	Marco de la investigación	151
2.1.1.	El sector turístico y las RIs	151
2.1.2.	Las cadenas hoteleras: Aspectos conceptuales	156
2.1.3.	Los agentes de viajes: Aspectos conceptuales	164
2.1.4.	La relación entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes	169
2.2.	Objetivos e hipótesis de la investigación	175
2.3.	Población y tamaño muestral	186
2.3.1.	Unidad de análisis y población	186
2.3.2.	Diseño de la muestra	187
2.4.	Instrumento de medición: El cuestionario	189
2.4.1.	Características demográficas de las cadenas hoteleras	190
2.4.2.	Información general sobre la relación con los agentes	191
2.4.3.	Factores clave para el desarrollo con éxito de la RI	193
2.4.4.	Éxito de la RI	201
2.4.5.	Características demográficas de los encuestados	203
2.5.	Organización del trabajo de campo	204
2.6.	Análisis de los datos	207

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y RESULTADOS

3.1.	Índice de respuestas	213
3.2.	Características demográficas de la muestra	214
3.2.1.	Características de los encuestados	214
3.2.2.	Características de las cadenas hoteleras	216
3.3.	Análisis de la fiabilidad y de la validez	221
3.3.1.	Test de fiabilidad	221
3.3.2.	Tests de validez	225
3.4.	Simplificación de las escalas de medición	227
3.4.1.	Análisis factorial de las dimensiones teóricas en cada hipótesis	227
3.4.2.	Análisis factorial del conjunto de ítems relacionados con las dimensiones explicativas del éxito de la RI	237
3.5.	Diferencias entre las cadenas hoteleras basadas en las características de su relación con los agentes de viajes (Objetivo 1)	242
3.5.1.	Porcentaje de reservas a través de agentes de viajes (H1)	244
3.5.2.	Diversidad de agentes de viajes (H2)	248
3.5.3.	Número de agentes de viajes (H3)	257

3.5.4. Formalización de la relación con los agentes de viajes (H4)	262
3.6. Determinantes del éxito de la RI entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes (Objetivo 2)	263
3.6.1. Confianza interorganizativa (H5)	266
3.6.2. Compromiso hacia la RI (H6)	268
3.6.3. Dependencia relativa e interdependencia (H7)	269
3.6.4. Coordinación de las actividades (H8)	271
3.6.5. Calidad de la comunicación interorganizativa (H9)	272
3.6.6. Intercambio de información (H10)	273
3.6.7. Participación en la planificación y la toma de decisiones (H11) . . .	274
3.6.8. Técnicas de resolución de conflictos (H12-H14)	275
3.7. Descubrimientos adicionales: Un modelo de éxito de la RI entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes	280

CAPÍTULO 4. RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Diferencias entre las cadenas hoteleras basadas en las características de su relación con los agentes de viajes	287
4.2. Determinantes del éxito de la RI entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes	293
4.3. Un modelo de éxito de la RI entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes	299
4.4. Limitaciones de la investigación	301
4.5. Implicaciones del estudio	303
4.6. Recomendaciones para futuras investigaciones	306

REFERENCIAS	311
------------------------------	------------

ANEXOS

I. Carta de presentación y cuestionario	351
II. Carta de presentación incluida en el segundo <i>mailing</i>	355
III. Listado de variables y valores	356
IV. Resultados del análisis factorial sobre las variables V40-V71 y de los tests de fiabilidad	360

CUADROS

1.1. Términos y definiciones alternativas del concepto de RIs	19
1.2. Alianzas según su naturaleza y ámbito de acción funcional	41
1.3. Clasificación de los colectivos estratégicos	73
1.4. Enfoques teóricos de las RIs	79
1.5. Razones para crear una alianza estratégica entre empresas	90
1.6. Dimensiones clave de la cultura corporativa	110
2.1. Las 40 cadenas hoteleras más grandes	161
3.1. Número y porcentaje de encuestados según su posición actual y experiencia en ventas y marketing en hoteles	216
3.2. Número y porcentaje de cadenas hoteleras según su tamaño, propiedad, servicios, precios y clientela	220
3.3. Valores de los <i>alpha</i> de Cronbach antes y después de la purificación de las escalas	223
3.4. Resultados del análisis factorial de la escala "formalización"	231
3.5. Resultados del análisis factorial de la escala "compromiso"	231
3.6. Resultados del análisis factorial de la escala "confianza"	232
3.7. Resultados del análisis factorial de la escala "calidad de la comunicación"	233
3.8. Resultados del análisis factorial de la escala "participación en la planificación"	234
3.9. Resultados del análisis factorial de la escala "intercambio de información"	235
3.10. Resultados del análisis factorial de la escala "técnicas de resolución de conflictos"	236
3.11. Resultados del análisis factorial de la escala "éxito de la RI"	237
3.12. Resultados del análisis factorial de los ítemes relacionados con las dimensiones explicativas del éxito de la RI	241
3.13. Relación entre el porcentaje de reservas a través de agentes de viajes y el número de establecimientos y habitaciones	245
3.14. Relación entre el porcentaje de reservas a través de agentes de viajes y el sistema de propiedad	246
3.15. Relación entre el porcentaje de reservas a través de agentes de viajes y la gama de servicios ofrecidos	247
3.16. Relación entre el porcentaje de reservas a través de agentes de viajes y el nivel de precios	248
3.17. Relación entre el porcentaje de reservas a través de agentes de viajes y el tipo de clientela	248
3.18. Relación entre el principal tipo de agente de viajes y el tipo de clientela	250
3.19. Relación entre el uso de <i>tour</i> operadores y el tipo de clientela	251
3.20. Relación entre el uso de agentes de viajes generales o <i>full-service</i> y la gama de servicios	252
3.21. Relación entre el uso de agentes de viajes generales y el nivel de los precios	253
3.22. Relación entre el uso de agentes de viajes comerciales y el tipo de clientela	254
3.23. Relación entre el uso de agentes de viajes de grupos e incentivos y la gama de servicios	255
3.24. Relación entre el uso de agentes de viajes de grupos e incentivos y el nivel de los precios	255
2.25. Relación entre el uso de agentes de viajes en planta o <i>in-plant</i> y el tamaño	256
3.26. Relación entre el uso de agentes de viajes en planta o <i>in-plant</i> y el tipo de clientela	257
3.27. Relación entre el número de agentes de viajes y el número de establecimientos y habitaciones	259
3.28. Relación entre el número de agentes de viajes y el sistema de propiedad	260

3.29. Relación entre el número de agentes de viajes y la gama de servicios ofrecidos	261
3.30. Relación entre el número de agentes de viajes y el nivel de precios	261
3.31. Relación entre el número de agentes de viajes y el tipo de clientela	262
3.32. Relación entre la formalización de la RI con los agentes de viajes y cada una de las variables categóricas	263
3.33. Coeficientes <i>beta</i> de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H5	267
3.34. Coeficientes <i>beta</i> de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H6	269
3.35. Coeficientes <i>beta</i> de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H7	271
3.36. Coeficientes <i>beta</i> de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H8	272
3.37. Coeficientes <i>beta</i> de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H9	273
3.38. Coeficientes <i>beta</i> de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H10	274
3.39. Coeficientes <i>beta</i> de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H11	275
3.40. Coeficientes <i>beta</i> de los análisis de regresión simple sobre las hipótesis H12, H13 y H14	278
3.41. Coeficientes <i>beta</i> obtenidos en los análisis de regresión múltiple de tipo simultáneo . .	282
4.1. Resumen de los resultados sobre las hipótesis relacionadas con las diferencias entre las cadenas hoteleras según las características de su relación con los agentes	288
4.2. Resumen de los resultados sobre las hipótesis relacionadas con los determinantes del éxito de la RI entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes	294

FIGURAS

1.1. El espectro estratégico	43
1.2. Relaciones de marketing	50
1.3. Entorno, estrategia y estructura	75
1.4. Pirámide de desarrollo de una alianza estratégica	103
1.5. Modelo para la creación con éxito de RIs	104
1.6. Factores clave en la evolución con éxito de las RIs	126
2.1. Organizaciones del sector turístico	154
2.2. Los sistemas de distribución de los productos turísticos	166
4.1. Un modelo de éxito de la RI entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes	300

ILUSTRACIONES

2.1. Las interrelaciones en el sector turístico	155
2.2. El modelo de Hilton	173

INTRODUCCIÓN

PROBLEMAS A INVESTIGAR

Toda organización mantiene relaciones con otras entidades tales como proveedores, canales de distribución, competidores, empresas que desarrollan actividades complementarias, organizaciones públicas, gobiernos y organizaciones de carácter social. Si bien algunos de estos vínculos resultan triviales, existe una creciente aceptación en cuanto a considerar que las organizaciones operan en un contexto de relaciones con otras de su propio entorno, y que su supervivencia y *performance* dependen en gran medida de dichos vínculos.

Ello ha motivado la realización de numerosos trabajos de investigación que forman parte de una literatura tan extensa como fragmentada (e.g., Oliver, 1990). En este sentido, las relaciones interorganizativas (RIs) son entendidas, en ocasiones, de distinta forma, así como estudiadas desde diversas perspectivas enmarcadas dentro de la teoría de la organización, la economía de las organizaciones, el marketing y la dirección estratégica.

Además, sorprendentemente, los esfuerzos realizados para integrar la literatura sobre RIs son escasos, destacando entre ellos los estudios de Gamm (1981), Hall (1991) y Auster (1994). Por consiguiente, el primer problema a investigar consiste en la necesidad de llevar a cabo una revisión exhaustiva de la literatura temática que permita desarrollar un marco teórico integrado y útil para futuras investigaciones.

A su vez, dentro de la literatura de RIs, los factores que contribuyen a su éxito constituyen un tema de investigación reciente sobre el que apenas se han venido realizando trabajos de naturaleza empírica. En términos generales, se admite que las RIs tendrán éxito cuando éstas sean creadas en las circunstancias y condiciones de entorno adecuadas. Sin embargo, esta suposición parece, al menos parcialmente, incorrecta, puesto que son numerosas las RIs que en las condiciones propicias no han tenido éxito (Harrigan, 1988). Por lo tanto, considerando la inconsistencia antes aludida, la

identificación y comprensión de los factores que contribuyen a la evolución con éxito de las RIs constituye otro importante problema de investigación, que trataremos de examinar en profundidad.

Asimismo, puede decirse que las RIs cobran especial importancia en el sector turístico en la medida en que las organizaciones que lo integran (*i.e.*, empresas de alojamiento, organizadores de viajes, empresas de transporte, empresas de alimentos y bebidas, empresas de ocio y recreación, y coordinadores del sector turístico) ofrecen servicios interconectados al mismo cliente: el viajero. A este respecto, es conveniente apuntar que si bien dichas organizaciones son independientes y, frecuentemente, compiten entre sí, realmente constituyen un sistema global.

A pesar de que el establecimiento de relaciones cooperativas con otras organizaciones del sector turístico es mencionado como crucial para cualquier organización turística (*e.g.*, Selin y Beason, 1991), son escasas las investigaciones que han examinado la relación que los hoteles mantienen con los agentes de viajes, dos de las organizaciones más características de dicho sector. Además, parece que los hoteles y los agentes de viajes todavía no han logrado mantener una relación comercial completamente satisfactoria a pesar de la importancia que la relación representa para cada uno de ellos (Koss, 1992; Angelo y Vladimir, 1994). En consecuencia, un tercer problema de investigación hace referencia a la necesidad de realizar estudios empíricos sobre la relación que los hoteles mantienen con los agentes de viajes, en particular para identificar los factores que podrían contribuir a mejorarla.

Como resultado de los tres problemas de investigación planteados, este estudio se centra en: (a) revisar la literatura sobre las RIs, con especial énfasis en la relacionada con su éxito, (b) estudiar la relación que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes, y (c) examinar los factores que contribuyen al éxito de la misma.

OBJETIVOS DE LA TESIS

Considerando los problemas antes mencionados, esta investigación persigue tres objetivos fundamentales. En primer lugar, ante la necesidad de revisar la literatura existente sobre RIs, para así integrarla y elaborar un marco adecuado que guíe investigaciones futuras, planteamos como primer objetivo el siguiente:

Objetivo 1: Desarrollar un marco teórico para el estudio de las RIs.

Dicho marco será utilizado para estudiar la relación a nivel corporativo que las cadenas hoteleras con sede en Estados Unidos (EE.UU.) mantienen con los agentes de viajes, en especial para identificar las características que contribuyen al éxito de la RI. En consecuencia, a fin de comprender mejor la RI entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes, establecemos como segundo objetivo:

Objetivo 2: Describir la relación a nivel corporativo que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes.

Finalmente, aprovechando los resultados de la revisión teórica, el tercer objetivo de la investigación consiste en identificar empíricamente los factores que contribuyen a la evolución con éxito de las RIs entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes. Dicho objetivo queda establecido como sigue:

Objetivo 3: Identificar los determinantes de la evolución con éxito de la RI a nivel corporativo que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes.

IMPORTANCIA DE LA TESIS

En primer lugar, con el desarrollo de un marco teórico sobre las RIs, nuestro estudio puede resultar útil para futuras investigaciones que pretendan estudiarlas, sobre todo en lo que respecta a los factores que contribuyen a su éxito.

En un segundo término, en la presente tesis se elaborarán y utilizarán varias escalas de medición que, en caso de ser fiables, podrían servir de base para el estudio de otras RIs. Desarrollaremos también una metodología de investigación para la descripción de las relaciones que mantienen las cadenas hoteleras y los agentes de viajes, así como para identificar los determinantes en la evolución con éxito de dichas relaciones, y que igualmente podría ser aprovechada en sucesivas investigaciones.

En tercer lugar, si bien se han analizado algunas relaciones aisladas entre cadenas hoteleras y agentes de viajes (*e.g.*, Knight, 1994; Schulz, 1994), la presente investigación representa el primer trabajo empírico con el claro objetivo de identificar las características generales que contribuyen al éxito de la relación.

Finalmente, los resultados obtenidos a partir de la investigación empírica sobre la relación que mantienen las cadenas hoteleras y los agentes de viajes habrían de deparar las siguientes ventajas:

- Proporcionar evidencia empírica para apoyar o rechazar algunos planteamientos teóricos sobre factores que pudieran explicar el éxito de las RIs.
- Permitir una mejor comprensión de la relación entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes.

- Generar recomendaciones para los directivos de cadenas hoteleras interesados en realizar un mayor esfuerzo de marketing orientado a mejorar su relación con los agentes de viajes; como también, para aquéllos que pretendan examinar la idoneidad de crear o, en su caso, continuar una RI con un determinado agente de viajes.
- Asimismo, los resultados tendrían que servir de utilidad para los directivos de los agentes de viajes que pretendan mantener RIs exitosas con las cadenas hoteleras.
- Por último, dado que los agentes de viajes juegan un importante papel en la distribución del producto turístico que ofrece una determinada zona geográfica, y los hoteles son, en muchos casos, el principal tipo de organización turística de esa área, los resultados también deberían generar información útil para las personas responsables de las funciones de planificación estratégica y comercialización de un destino turístico.

RESUMEN DE LOS RESTANTES CAPÍTULO

Nuestro trabajo se estructura en torno a cuatro capítulos. En esta sección introductoria, además de comentar los problemas de investigación que dieron lugar a la tesis, los objetivos del estudio y su importancia, presentamos algunas indicaciones sobre el contenido de los apartados genéricos. A este último cometido dedicamos los siguientes párrafos.

El Capítulo 1 -revisión teórica del campo de las relaciones interorganizativas (RIs)- lo iniciamos con algunas consideraciones generales sobre las RIs que incluyen el origen y evolución histórica de la teoría de las RIs, una aproximación a su concepto, su importancia, niveles de análisis y tipologías. Posteriormente, revisamos las aportaciones realizadas por la teoría de la organización, economía de las organizaciones, marketing y dirección estratégica. Seguidamente, examinamos las RIs como estrategia de

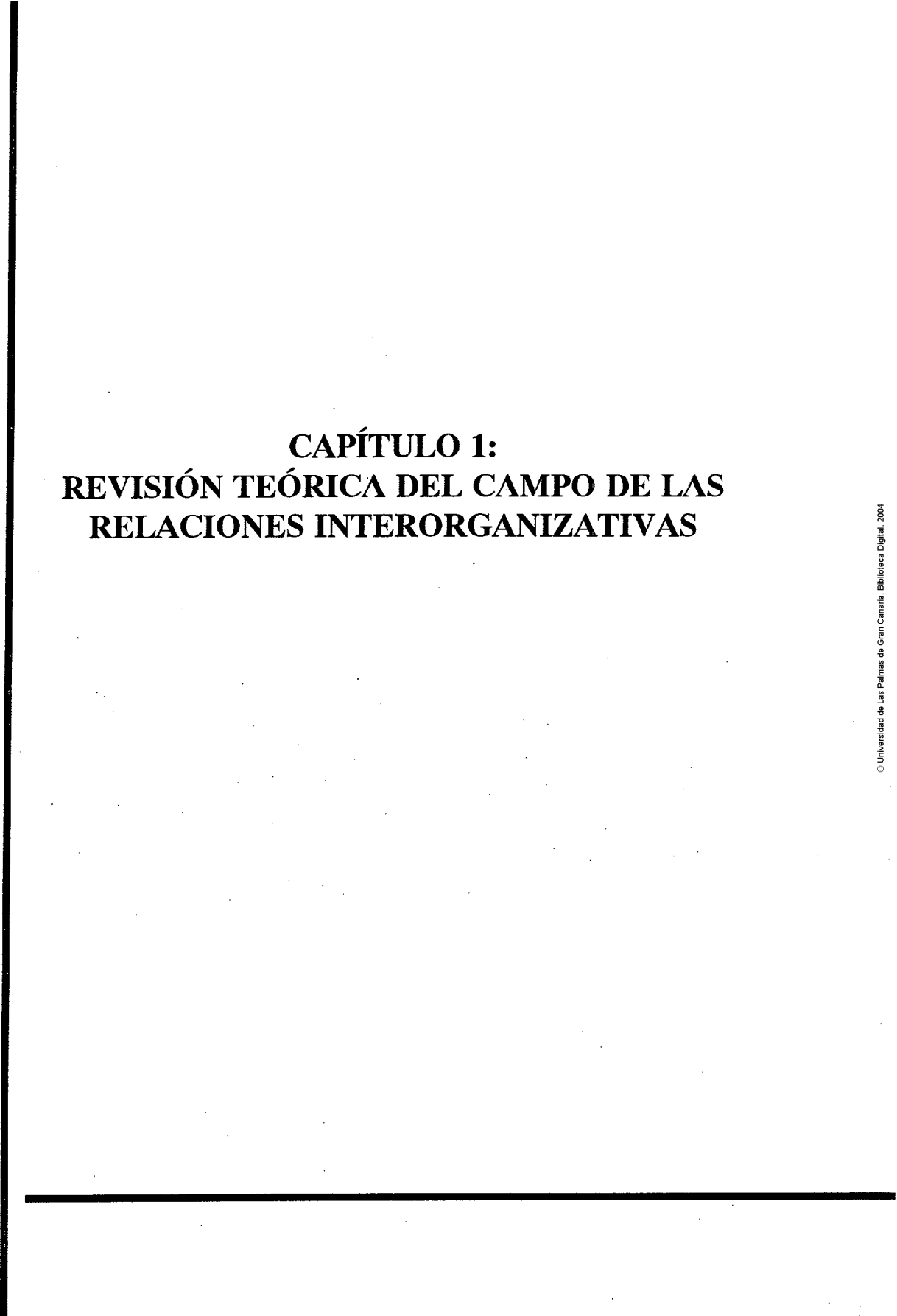
competencia y señalamos los aspectos a considerar en la decisión de participar en una de ellas (*i.e.*, las razones para participar en una RI y sus ventajas e inconvenientes). Tras realizar una aproximación al concepto de éxito de las RIs, el capítulo continúa con la propuesta de un modelo para su creación con éxito y la revisión de los distintos factores mencionados en la literatura como clave en la evolución con éxito de las RIs.

En el segundo capítulo -diseño de la investigación y metodología-, antes de establecer los parámetros acerca de cómo se llevó a cabo la investigación empírica, revisamos algunos aspectos sobre la literatura del sector turístico que nos ayudarán a enmarcar la investigación y comprender mejor la RI objeto del estudio (*i.e.*, aquella entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes). Estos aspectos incluyen la identificación de los principales tipos de organizaciones del sector turístico, algunas consideraciones sobre la importancia de las RIs en el mismo, algunas nociones sobre las cadenas hoteleras y agentes de viajes, y una descripción de la RI entre dichas organizaciones. A partir de las anteriores consideraciones, presentamos seguidamente los objetivos de la investigación y enunciemos las hipótesis. Una vez descrita la población y la muestra, procedemos a detallar el proceso de elaboración del instrumento de medición utilizado: el cuestionario. Asimismo, en los dos últimos apartados especificamos cómo se llevó a cabo el trabajo de campo, así como las técnicas estadísticas utilizadas para analizar los datos y contrastar las hipótesis planteadas en la investigación.

El Capítulo 3 -análisis y resultados- se inicia presentando el índice de respuestas obtenido y las características demográficas de los sujetos encuestados. A continuación, examinamos la fiabilidad y validez del cuestionario y simplificamos las escalas de medición compuestas por más de un ítem. Seguidamente, procedemos a analizar los datos para describir la relación que las cadenas hoteleras con sede en EE.UU. mantienen con los agentes de viajes, así como a identificar los determinantes de la evolución con éxito de la RI, dando cumplimiento de esta forma a los objetivos determinantes de la investigación empírica. En el último apartado del capítulo,

presentamos como descubrimiento adicional un modelo que representa el éxito de la RI entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes.

Finalmente, en el Capítulo 4 -resumen, conclusiones y recomendaciones-, se comentan los resultados más relevantes del estudio (un marco teórico para el estudio de las RIs, las diferencias entre las cadenas hoteleras basadas en las características de su relación con los agentes de viajes, los determinantes del éxito de la RI entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes, y un modelo de éxito de la RI entre dichas organizaciones), se señalan las limitaciones de la investigación empírica, se analizan las implicaciones del estudio y se hacen algunas recomendaciones para futuras investigaciones.



CAPÍTULO 1: REVISIÓN TEÓRICA DEL CAMPO DE LAS RELACIONES INTERORGANIZATIVAS

1.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LAS RIs

1.1.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA TEORÍA DE LAS RIs

Las relaciones interorganizativas (RIs) han constituido, durante los últimos 35 años, un campo de estudio (Mandell, 1989; Selin y Beason, 1991; Auster, 1994) analizado desde diversas perspectivas e intereses dentro de la teoría de la organización, de la dirección estratégica, del marketing y de la economía de las organizaciones, así como, también, desde otras disciplinas diferenciadas tales como la sociología, la antropología, la psicología y las ciencias políticas (Smith, Carroll y Ashford, 1995).

El interés académico de la teoría de la organización por las RIs surgió en los años sesenta con las aportaciones realizadas por la teoría del intercambio (Blau, 1964; Evan, 1963; Levine y White, 1961; Thompson, 1967; Litvak y Hylton, 1966), cuyas raíces se hallan en la sociología, la psicología, las ciencias políticas y la economía, y que considera a las RIs como un medio para maximizar los beneficios económicos y sociales (Blau, 1964), residiendo su interés principal en el estudio de las relaciones, fundamentalmente sociales, entre organizaciones con un mismo status y poder. Como señala Auster (1994), las aportaciones realizadas por la teoría del intercambio contribuyeron a que, en los años sesenta y setenta, diferentes corrientes de investigación dentro de la teoría de la organización -la teoría de la ecología de las poblaciones, la teoría de la dependencia de recursos, la teoría de la contingencia y la teoría institucional- comenzaran a estudiar las RIs.

En líneas generales, los teóricos de la organización inician el estudio de las RIs debido a su creciente interés por la relación entre la organización y el entorno (Dill, 1958; Emery y Trist, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967a, 1967b), y por las propias RIs como un instrumento para reducir la dependencia de una organización respecto de otras y mejorar el funcionamiento de una red de organizaciones (Reid, 1964; Aiken y Hage,

1968; Clark, 1965; Guetzkow, 1966; Levine y White, 1969; Litwak y Hylton, 1966; Thompson, 1967).

Además, la teoría del intercambio también fomentó el interés de la economía por el estudio de las RIs (Smith *et al.*, 1995), especialmente de la teoría de los costes de transacción y de la teoría de la agencia. Los economistas comenzaron a estudiar las RIs como un modo de gobierno alternativo a la jerarquía, en la que una organización opta por realizar internamente una actividad determinada (*e.g.*, fabricación de materias primas), o al mercado, en el que una organización realiza transacciones puntuales con otras organizaciones en la medida en que le es necesario (Williamson, 1975, 1991; Zaheer y Venkatraman, 1995).

El interés de la dirección estratégica por las RIs se fundamenta en la consideración de las organizaciones como sistemas abiertos que dependen de su entorno para la supervivencia y la consecución de sus objetivos (Borch y Arthur, 1991). La creciente interdependencia de las organizaciones supuso que los investigadores de dirección estratégica se interesaran por el estudio de las relaciones estratégicas que una organización mantiene con las demás entidades de su entorno (Ansoff, 1984). Además, el surgimiento de la perspectiva *green* en la literatura de dirección estratégica ha hecho revivir la importancia del estudio de las RIs durante los años noventa. Esta perspectiva se centra en el estudio de los aspectos ecológicos, la responsabilidad social de las organizaciones, y la cooperación y colaboración interorganizativas (Borch y Arthur, 1991). Más recientemente, en la década de los noventa, la teoría basada en los recursos también ha comenzado a interesarse por las RIs como un instrumento a través del cual las organizaciones pueden alcanzar una ventaja competitiva (*e.g.*, Barney, 1991; Schulze, 1994).

La literatura sobre el marketing comienza a interesarse por las RIs a finales de los años sesenta al estudiar las relaciones verticales entre compradores y vendedores (Beiern y

Stern, 1969; Bucklin, 1973; Stern y Reve, 1980; Heide, 1994). Posteriormente, se han desarrollado trabajos de investigación centrados en el estudio de las relaciones horizontales entre organizaciones competidoras (Bucklin y Sengupta, 1993). En la actualidad, las RIs podrían ser el principal tema de investigación en la literatura del marketing, tal y como señala Hunt (1983:9) al concluir: "[...] el principal enfoque del marketing es la relación de intercambio".

El estudio de las RIs ha comenzado a sufrir las consecuencias de su creciente importancia. La aceptación de que las organizaciones normalmente operan en un contexto de relaciones con otras organizaciones de su entorno, y de que la supervivencia y *performance* de una organización dependen, en gran medida, de sus vínculos con otras afines, ha generado una literatura vasta aunque, por contra, fragmentada (Oliver, 1990).

La mayoría de los esfuerzos de investigación iniciales se limitaron, casi exclusivamente, a estudios de casos de RIs individuales que, con frecuencia, eran publicados por los propios participantes en RIs. Esta investigación empírica, iniciada en los años sesenta, condujo al planteamiento de modelos o marcos conceptuales durante los años setenta, de hecho, gran parte de la literatura existente sobre RIs se ha publicado en los años setenta y ochenta (Bohr, 1991).

Nuestra revisión de la literatura sobre RIs sugiere que, entre las causas más significativas de la fragmentación, se podrían citar las siguientes:

- Las RIs han sido objeto de estudio por parte de investigadores pertenecientes a diversas disciplinas: marketing, teoría de la organización, economía de las organizaciones y dirección estratégica. El tratamiento que las RIs ha recibido en cada una de estas disciplinas será examinado en el Epígrafe 1.2 -enfoques teóricos de las RIs.

- Existe una gran variedad de RIs. Esta diversidad viene justificada por las múltiples variables utilizadas en la literatura para clasificar a las RIs: intensidad, formalización, estandarización, importancia, motivación, ámbito de actuación, frecuencia, simetría o reciprocidad, voluntariedad, naturaleza, forma legal y nivel de análisis. Las tipologías de RIs se examinarán en el Epígrafe 1.1.5 -tipologías de las RIs.
- La amplitud de niveles de análisis con que se ha tratado a las RIs: nivel diádico, nivel organizativo, nivel de marco de acción y nivel de red. Cada uno de estos niveles de análisis se comentará en el Epígrafe 1.1.4 -niveles de análisis.
- Por último, existe poca consistencia en la terminología utilizada y en las definiciones propuestas, estando ambas, normalmente, influidas por los factores antes mencionados: (a) tipo de RI objeto de las investigaciones (*e.g.*, formal o informal), (b) nivel de análisis utilizado (*e.g.*, organizativo o de red) y (c) disciplina teórica desde la que se estudian las RIs (*e.g.*, teoría de la organización o economía). Por ejemplo, atendiendo al tipo de RI, algunos autores enfatizan la existencia de acuerdos contractuales o de cualquier otro mecanismo de formalización (Bohr, 1991; Doz, 1988; Hergert y Morris, 1987; Mulford y Rogers, 1982; Porter y Fuller, 1986), mientras que la mayoría de los investigadores reconocen que las RIs pueden ser formales o informales (Van de Ven y Walker, 1984; Oliver, 1990; Moulton, 1990; Fernández, 1996). Dada la inconsistencia antes mencionada, en el siguiente epígrafe se propone una definición integradora del término de RIs.

1.1.2. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE LAS RIs

Todas las organizaciones pueden mantener relaciones con proveedores, distribuidores, clientes, competidores, organizaciones que desarrollan actividades complementarias,

entes públicos e instituciones de carácter social. Mientras que algunas de estas relaciones son relativamente triviales, otras resultan cruciales para las organizaciones implicadas.

Las RIs han sido el objeto de numerosas investigaciones que no siempre las han entendido de igual manera (Schermerhorn, 1975; Fernández, 1996). Nuestra revisión de la literatura sobre RIs reveló la existencia de: (a) una amplia variedad de términos para hacer referencia a las RIs y (b) una gran diversidad de definiciones sobre el concepto. En el Cuadro 1.1 se muestra una representación de los términos y definiciones que han sido más utilizados en la literatura.

Los términos más utilizados para hacer referencia a la RI son: *intercambio organizativo* (Levin y White, 1961), *vínculo interorganizativo* (Auster, 1990), *interdependencia organizativa* (Aiken y Hage, 1968), *toma de decisiones concertadas* (Warren, 1972), *forma de gobierno relacional* (Dwyer y Oh, 1988), *contratación externa* (Starkey et al., 1991), *cooperación* (Guetzkow, 1966; Schermerhorn, 1975; Hoyt, 1978; Mulford y Rogers, 1982; Hermosilla y Solá, 1989; Salas Fumás, 1989; Costa Campí, 1989; Fernández, 1992), *coordinación* (Warren, Rose y Bergunder, 1974; Aiken, Dewar, Tomaso, Hage y Zeitz, 1975; Reid, 1975; Mulford y Rogers, 1982), *colaboración* (Hoyt, 1978; Gray, 1985, 1989), *relación de intercambio colaborativa* (Johanson y Mattsson, 1987; Sriram et al., 1992), *coalición* (Porter y Fuller, 1986), *asociación* (Johnston y Lawrence, 1988; Anderson y Narus, 1990; Mohr y Spekman, 1994; Hagedoorn, 1995), *estrategia colectiva* (Astley y Fombrun, 1983; Oliver, 1988; Skivington, 1990; Dollinger, 1990), *red interorganizativa* (Boje y Whetten, 1981; Thorelli, 1986; Johanson y Mattsson, 1987; Jarillo, 1988; Baker, 1992), *alianza estratégica* (Pate, 1969; Killing, 1983; Harrigan, 1988; Spekman, 1988; Jorde y Teece, 1989; Moulton, 1990; Dussauge y Garrette, 1990; Egelhoff, 1991; Badaracco, 1992; Lorange y Roos, 1993; Lynch, 1993; Bucklin y Sengupta, 1993; Fernández, 1996), y *relación interorganizativa* (Schermerhorn, 1975; Van de Ven, 1976; Akinbode y Clark,

1976; Whetten y Leung, 1979; Hergert y Morris, 1987; Doz, 1988; Pisano, Russo y Teece, 1988; Pisano, Shan y Teece, 1988; Oliver, 1990; Heide y John, 1990; Selin y Beason, 1991; Bohr, 1991; Thomas *et al.*, 1992; Ring y Van de Ven, 1992; Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994).

Nosotros optamos por el término *relación interorganizativa* porque éste es el más utilizado en la literatura. Es más, investigadores de cada una de las perspectivas teóricas (teoría de la organización, economía de las organizaciones, marketing, dirección estratégica) desde las cuales se examinan las RIs utilizan este término.

Además de la existencia de una jungla terminológica, nos encontramos con una gran diversidad de definiciones sobre el concepto de RIs, muchas de las cuales tienen escasa precisión y sentido de la claridad. La ausencia de consistencia en los términos utilizados para hacer referencia a las RIs y en las definiciones propuestas sobre el concepto de RI se debe a la gran fragmentación de la literatura, y más concretamente a las siguientes razones:

- En primer lugar, la existencia de una gran variedad de disciplinas teóricas que estudian las RIs: marketing, teoría de la organización, economía de las organizaciones y dirección estratégica. Así por ejemplo, el término *alianzas estratégicas* se utiliza con bastante frecuencia en la dirección estratégica y en la economía de las organizaciones, siendo escasamente mencionado en el marketing y en la teoría de la organización. Asimismo, mientras que los teóricos del intercambio organizativo perciben a las RIs como relaciones voluntarias entre organizaciones (Levine y White, 1961), los teóricos de la dependencia de recursos consideran que las organizaciones son inducidas a participar en relaciones con otras más poderosas (Pfeffer y Salancik, 1978).

CUADRO 1.1

TÉRMINOS Y DEFINICIONES ALTERNATIVAS DEL CONCEPTO DE RIs

Fuente: Elaboración propia

AUTOR Y AÑO	TÉRMINO Y DEFINICIÓN
Levin y White (1961:583)	" Intercambio organizativo ": "el intercambio organizativo se define como toda actividad voluntaria entre dos organizaciones que tiene consecuencias, reales o previstas, sobre la realización de sus respectivas metas y objetivos".
Schermerhorn (1975:847)	" Cooperación interorganizativa ": "la cooperación interorganizativa puede definirse como la presencia de relaciones deliberadas entre organizaciones, que de otra forma serían autónomas, para el logro conjunto de los objetivos operativos individuales".
Van de Ven (1976:28)	" Relación interorganizativa ": "ocurre cuando dos o más organizaciones intercambian recursos entre sí... Una RI (relación interorganizativa) es definida como un sistema de acción social considerando la premisa de que exhibe los elementos básicos de cualquier forma organizada de comportamiento colectivo".
Mulford y Rogers (1982:12,13)	" Coordinación/cooperación interorganizativa ": "definimos la coordinación interorganizativa como el proceso por el que dos o más organizaciones crean y/o usan las reglas de decisión existentes que han sido establecidas para hacer frente colectivamente a su entorno de tareas compartido... la cooperación es más probable que esté caracterizada por <i>trade-offs</i> informales y por intentos para establecer alguna reciprocidad en ausencia de reglas".
Astley y Fombrun (1983:578)	" Estrategia colectiva ": "movilización conjunta de recursos y formulación de acciones dentro de colectivos de organizaciones".
Porter y Fuller (1986:315)	" Coalición ": "las coaliciones son alianzas formales y a largo plazo entre empresas que unen aspectos de sus negocios, pero que no llegan a fusionarse. Incluyen <i>joint ventures</i> , acuerdos sobre licencias, acuerdos de aprovisionamiento, acuerdos de marketing y otros tipos de acuerdos".
Thorelli (1986:37)	" Red interorganizativa ": "el término de redes en este artículo se refiere a dos o más organizaciones implicadas en relaciones a largo plazo".
Dwyer, Schurr y Oh (1987:13)	" Intercambio relacional ": "(a diferencia de la transacción discreta,) el intercambio relacional tiene su origen en acuerdos anteriores (y)... tiene una mayor duración, lo que refleja un proceso en marcha".
Costa Campí (1989:27)	" Acuerdos de cooperación ": "dichos acuerdos implican, por un lado, el mantenimiento de la personalidad jurídica independiente de las empresas, quedando por tanto excluidas las fusiones y, por otro, el establecimiento de fórmulas de colaboración en proyectos, nacionales o transnacionales, de investigación, producción y comercialización".
Gray (1989:5)	" Colaboración ": "proceso a través del cual las partes que consideran diferentes aspectos de un problema pueden explorar constructivamente sus diferencias y buscar soluciones que van más allá de su propia visión limitada de lo que es posible".

(Continúa...)

AUTOR Y AÑO	TÉRMINO Y DEFINICIÓN
Harrigan (1989:1)	"Alianzas estratégicas" : "las alianzas estratégicas se pueden considerar, en términos generales, como acuerdos entre empresas para trabajar juntas en el logro de algún objetivo estratégico".
Hermosilla y Solá (1989:15)	"Cooperación" : "por cooperación puede entenderse una institución duradera de relaciones privilegiadas entre empresas, fundadas sobre la reciprocidad de ventajas, la concertación sistemática, y la búsqueda en común de todos los progresos y avances que pueden contribuir a conseguir un objetivo conjunto, de carácter general o específico".
Jorde y Teece (1989:29)	"Alianza estratégica" : "una alianza estratégica puede definirse como una relación bilateral caracterizada por el compromiso de dos o más empresas socias para alcanzar un objetivo común, y que supone la unión de activos y capacidades especializadas".
Salas Fumás (1989:47)	"Acuerdos de cooperación" : "una forma de definir los acuerdos de cooperación es considerándolos una forma organizativa intermedia entre los dos extremos [...], la empresa y el mercado".
Auster (1990:69)	"Vínculos interorganizativos" : "los vínculos interorganizativos son los bloques que construyen las redes y pueden ser definidos como relaciones entre dos o más organizaciones formadas para transferir, intercambiar, desarrollar o producir tecnología, materias primas, productos o información".
Dussauge y Garrette (1990:2)	"Alianzas estratégicas" : "las alianzas estratégicas como son examinadas por muchos analistas incluyen cooperaciones horizontales y verticales entre empresas".
Mattsson, Lundgren, Ioannidis y Ottosson (1990:4)	"Alianzas estratégicas" : "una alianza estratégica (AE) puede ser considerada como una (o varias) relaciones de intercambio entre dos (o varias) organizaciones en una red sectorial".
Oliver (1990:241)	"Relaciones interorganizativas" : "las RIs son transacciones, flujos y vínculos relativamente duraderos que se producen entre una organización y una o más organizaciones de su entorno".
Bohr (1991:5)	"Relaciones interorganizativas" : "las RIs se refieren generalmente a relaciones entre organizaciones que han sido, de alguna manera, reconocidas y formalizadas".
Menguzzato y Renau (1991:284)	"Cooperación" : "la cooperación en sentido amplio puede ser entendida como un acuerdo entre dos o más empresas que deciden actuar -al menos en parte de sus actividades- conjuntamente para lograr determinados objetivos... es una forma de organización distinta del mercado o de la empresa".
Starkey, Wright y Thompson (1991:171)	"Contratación externa" : "la característica clave es que un agente o conjunto de agentes proporciona un producto o servicio a un productor importante o principal de manera recurrente durante algunos años".
Badaracco (1992:xviii)	"Alianzas" : "las alianzas son, en esencia, acuerdos organizativos y políticas operativas en el seno de los cuales organizaciones independientes comparten autoridad administrativa, establecen vínculos y aceptan la propiedad conjunta".

(Continúa ...)

AUTOR Y AÑO	TÉRMINO Y DEFINICIÓN
Bidault, Laurent y Segla (1992:43)	" Cooperación ": "la cooperación es frecuentemente analizada como una forma de relación intermedia entre los mercados y las jerarquías... Los acuerdos de cooperación pueden ser más o menos formales. Los más formales implican compartir explícitamente los recursos apoyados por un contrato, mientras que otros pueden estar basados en acuerdos informales para coordinar la estrategia a largo plazo de los socios".
Fernández (1992:404)	" Cooperación ": "la cooperación se puede definir como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de relación entre ellas, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas".
Sriram, Krapfel y Spekman (1992:305)	" Relación de intercambio colaborativo ": "es una relación en la que las partes que negocian desarrollan un esfuerzo cooperativo a largo plazo y una orientación común hacia el cumplimiento de sus objetivos individuales y mutuos".
Thomas, Ketchen, Trevino y McDaniel (1992:7)	" Relaciones interorganizativas ": "son las transacciones, flujos y vínculos duraderos que ocurren entre dos o más hospitales u otras organizaciones. Ejemplos son las federaciones, los sistemas, las <i>joint ventures</i> y los programas conjuntos que se han desarrollado para integrar y mejorar los servicios mientras que, a la vez, se reducen los costes".
Fernández (1996:322)	" Alianza ": "la alianza se puede definir como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas".
Hagedoorn (1993:371)	" Asociación interempresas ": "fenómeno económico entre las transacciones de mercado y las jerarquías".
Parkhe (1993:794)	" Alianzas estratégicas ": "las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación interempresas voluntarios, con frecuencia caracterizados por una inestabilidad inherente que surge de la incertidumbre respecto al futuro comportamiento de un socio y de la ausencia de una autoridad superior para asegurar la obediencia".
Mohr y Spekman (1994:135)	" Asociación ": "las asociaciones se definen como relaciones estratégicas con un propósito entre empresas independientes que comparten objetivos compatibles, pugnan por un beneficio mutuo, y reconocen un nivel alto de interdependencia mutua".

- En segundo lugar, se percibe una tendencia a definir el concepto de RIs en función del tipo particular de RI objeto de la investigación. Por ejemplo, algunos autores se centran en el estudio de RIs formales (Harrigan, 1988; Bohr, 1991), y tienden a definir las como relaciones en las que existen acuerdos formales (*e.g.*, *joint ventures*).

- En tercer lugar, las RIs pueden examinarse a través de varios niveles de análisis. Esto ha propiciado la aparición de términos y definiciones diferentes sobre las RIs. Así, tenemos que, mientras en un nivel de análisis de red las RIs suelen denominarse *redes interorganizativas* o *estrategias colectivas* y definirse como el conjunto de relaciones existentes entre un colectivo de organizaciones, en un nivel de análisis diádico las RIs suelen referirse como *RIs* o *alianzas estratégicas* y suelen considerarse como las relaciones que mantienen dos organizaciones.

Además de la gran fragmentación de la literatura, otra razón que podría explicar la inconsistencia en los términos y definiciones propuestas sobre las RIs es la escasez de intentos realizados para proponer una definición integrada de las RIs (Melcher, Obeog, Viola y Adamek, 1975; Negandhi, 1975; Oliver, 1990; Smith *et al.*, 1995), lo que, a su vez, hace necesario una revisión detallada de la literatura sobre RIs. Como se muestra en el Cuadro 1.1, la gran mayoría de las definiciones que sobre el concepto de RIs se han propuesto resultan poco precisas y suelen hacer referencia al tipo específico de RI objeto de investigación.

Por tanto, desarrollamos y presentamos una definición unificada e integradora de las RIs que es consistente con la literatura revisada y, a su vez, se espera que sea útil para los profesionales y académicos interesados en las RIs. Analizando las definiciones que han propuesto los autores más relevantes del campo, y realizando un esfuerzo integrador, hemos podido establecer ocho dimensiones de este concepto:

- *Las RIs como medios para lograr los objetivos organizativos individuales* (Levin y White, 1961; Schermerhorn, 1975; Sriram *et al.*, 1992). Esta dimensión es especialmente resaltada por los teóricos del intercambio, quienes consideran las relaciones entre organizaciones como una actividad voluntaria donde la participación en RIs puede conducir a la consecución de beneficios para cada una de las organizaciones implicadas (Schmidt y Kochan, 1977).

- *Las RIs como medios para lograr objetivos comunes* (Gray, 1989; Jorde y Teece, 1989; Harrigan, 1989; Hermosilla y Solá, 1989; Sriram *et al.*, 1992; Thomas *et al.*, 1992; Bidault *et al.*, 1992; Mohr y Spekman, 1994). Esto es, por una parte, las RIs son mencionadas como un medio por el que dos o más organizaciones pueden resolver conjuntamente problemas que una única organización no podría resolver por sí sola. En este sentido, Trist (1983) argumenta que la colaboración es un planteamiento viable y necesario para hacer frente a los muchos problemas complejos a los que se enfrenta nuestra sociedad. Por otra parte, las RIs también se consideran como un medio que permite a las organizaciones participantes la consecución de beneficios conjuntos (e.g., mejora de la eficiencia de cada organización participante en la RI). Siguiendo a Fernández (1992, 1996), las RIs tienen por objeto el incremento de las ventajas competitivas de cada organización participante.
- *Las RIs como expresión de las relaciones de poder y de dependencia de recursos* (Gamm, 1981; Mulford y Rogers, 1982; Moulton, 1990; Badaracco, 1992; Fernández, 1992, 1996; Parkhe, 1993; Mohr y Spekman, 1994). Mientras que la teoría de la dependencia de recursos considera que las interacciones entre organizaciones frecuentemente están caracterizadas por al menos una organización que es inducida por otra organización más poderosa a interactuar, la teoría del intercambio supone que las organizaciones deciden participar voluntariamente en una RI (Gamm, 1981). En cualquier caso, una RI implica un acuerdo entre dos o más organizaciones independientes que, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación como consecuencia de su interdependencia mutua (Fernández, 1992, 1996; Mohr y Spekman, 1994).
- *Las RIs como acuerdos contractuales (o entidades concretas) más o menos formales que se sitúan en una posición intermedia entre las dicotomías típicas de fabricar o comprar, empresa o mercado* (Mulford y Rogers, 1982; Hergert y Morris, 1987; Porter y Fuller, 1986; Doz, 1988; Pisano, Russo y Teece, 1988; Pisano, Shan y

Teece, 1988; Jorde y Teece, 1989; Salas Fumás, 1989; Costa Campí, 1989; Bohr, 1991; Menguzzato y Renau, 1991; Bidault *et al.*, 1992; Fernández, 1992, 1996; Hagedoorn, 1993). Son numerosas las RIs que cuentan con acuerdos formalmente estructurados con el objeto de garantizar una adecuada coordinación. Sin embargo, gran parte de la coordinación suele producirse a través de esfuerzos *ad hoc* a corto plazo de las partes implicadas, además, cada vez son más frecuentes las RIs consistentes en simples acuerdos informales. Aunque esta forma no estructurada ha recibido escasa atención, se menciona como un tipo muy frecuente de RI que, normalmente, representa la etapa embrionaria en el desarrollo de RIs formales (Van de Ven y Walker, 1984). En este sentido, Moulton (1990) considera que las alianzas estratégicas varían desde la formalidad de las tradicionales *joint ventures* de capital hasta la informalidad de los acuerdos que se cierran con un apretón de manos.

- *Las RIs como medios para producir, desarrollar, transferir o intercambiar recursos* (e.g., materias primas, personal, información), capacidades (e.g., tecnología), productos y/o servicios, y/o clientes (Guetzkow, 1966; Aiken y Hage, 1968; Reid, 1975; Schermerhorn, 1975; Aiken *et al.*, 1975; Warren, 1972; Van de Ven, 1976; Jorde y Teece, 1989; Auster, 1990; Oliver, 1990; Mattsson *et al.*, 1990; Starkey *et al.*, 1991; Thomas *et al.*, 1992; Bidault *et al.*, 1992; Fernández, 1992, 1996). En general, las RIs han sido consideradas un medio a través del cual las organizaciones pueden intercambiar o desarrollar recursos (Reid, 1975; Van de Ven, 1976; Bidault *et al.*, 1992). En este sentido, Auster (1990) sugiere que, a través de relaciones, las organizaciones pueden intercambiar o desarrollar tecnologías, materias primas, productos o información. Aiken y Hage (1968) prestaron una atención especial a los clientes como objeto de las RIs, especialmente entre organizaciones sociales. Además, siguiendo a Jorde y Teece (1989), las organizaciones también pueden participar en una RI para intercambiar capacidades individuales.

- *Las RIs como transacciones, flujos o vínculos relativamente duraderos que se establecen entre una organización y otras organizaciones de su entorno* (Thorelli, 1986; Dwyer *et al.*, 1987; Hergert y Morris, 1987; Doz, 1988; Porter y Fuller, 1986; Pisano, Russo y Teece, 1988; Pisano, Shan y Teece, 1988; Hermosilla y Solá, 1989; Oliver, 1990; Starkey *et al.*, 1991; Bohr, 1991; Sriram *et al.*, 1992; Thomas *et al.*, 1992; Bidault *et al.*, 1992; Hagedoorn, 1993). Por tanto, una característica distintiva de las RIs, en comparación con las transacciones típicas de mercado, es su mayor duración (Dwyer *et al.*, 1987). En concreto, las RIs implican transacciones recurrentes o repetitivas entre las organizaciones participantes (Starkey *et al.*, 1991).
- *Las RIs como proceso por el que dos o más organizaciones crean y/o usan reglas de decisión existentes que han sido establecidas para tratar colectivamente su entorno de tareas* (Warren, 1972; Warren *et al.*, 1974; Aiken *et al.*, 1975; Van de Ven, 1976; Mulford y Rogers, 1982; Badaracco, 1992). Esta dimensión enfatiza que las RIs implican toma de decisión y esfuerzos conjuntos de las partes integrantes para hacer frente a su entorno compartido. En este sentido, Hoyt (1978) destaca que en toda colaboración interorganizativa es necesario que exista un reparto de responsabilidad y autoridad para la toma de decisión conjunta.
- *Las RIs como sistema de acción social que exhibe los elementos básicos de cualquier forma organizada de comportamiento colectivo* (Warren *et al.*, 1974; Aikén *et al.*, 1975; Van de Ven, 1976; Astley y Fombrun, 1983; Thorelli, 1986). En la literatura de dirección estratégica ha surgido una corriente de investigación centrada en el estudio de lo que se denominan *estrategias colectivas y redes interorganizativas*. La estrategia colectiva consiste en un conjunto de acciones formuladas por una colectividad de organizaciones para dirigir su interdependencia mutua y la dinámica de sus entornos interorganizativos (Astley y Fombrun, 1983; Bresser y Harl, 1986; Thorelli, 1986; Bresser, 1988), siendo la red

interorganizativa la forma de gobierno a través de la cual se lleva a cabo la estrategia colectiva.

Una visión integradora de las ocho dimensiones reseñadas permite proponer la siguiente definición sobre las RIs:

"Las RIs pueden definirse como acuerdos contractuales, formales o informales, entre la empresa y el mercado, por los que dos o más organizaciones independientes constituyen un sistema de acción que contiene los elementos básicos de una forma organizada de comportamiento colectivo, expresan las relaciones de poder y de dependencia existentes, crean y/o usan reglas de decisión conjuntas y realizan esfuerzos comunes para hacer frente colectivamente a su entorno de tareas, y pretenden lograr sus objetivos individuales y comunes. En cualquier caso, producen, desarrollan, transfieren o intercambian recursos (*e.g.*, materias primas, personal, información), capacidades (*e.g.*, tecnología), productos y/o servicios, y/o clientes, y realizan transacciones con un carácter repetitivo y relativamente duradero".

1.1.3. IMPORTANCIA DE LAS RIs

Las RIs constituyen un fenómeno organizativo de gran alcance en las economías modernas que ha estado proliferando durante las últimas décadas, creciendo a una gran velocidad, especialmente desde los años setenta.

Según las estadísticas existentes sobre la creación de alianzas estratégicas, durante los años ochenta, la tasa de crecimiento del número de éstas era de aproximadamente un 25-27% por año en los países industrializados (Anderson, 1990; Bleeke y Ernst, 1991; Pekar y Allio, 1994). Las estadísticas recientes resultan aún más sorprendentes, y

manifiestan que en la Europa Comunitaria se ha producido un incremento en torno al 400% en 1993 respecto a las cifras de 1990. Una tendencia similar puede observarse en Estados Unidos y en los países del Pacífico (Stiles, 1994). De esta forma, Pekar y Allio (1994) prevén un ritmo de crecimiento en el número de alianzas del 25% para el resto del presente siglo. Y además, Peter Druker (Lynch, 1993) confía que las asociaciones interorganizativas se convertirán en la forma de negocio dominante en las próximas décadas.

Los resultados del trabajo de investigación realizado por Zajac (1990) avalan las previsiones anteriores. De esta forma, la mayoría de los presidentes consultados en 386 alianzas estratégicas de varios tipos (*joint ventures*, licencias, inversiones de capital minoritarias, acuerdos de marketing, acuerdos de desarrollo conjunto, acuerdos de concesión mutua de licencias, *joint bidding* y consorcios) respondieron que: (a) en el futuro, el interés de sus organizaciones por las alianzas estratégicas se incrementaría (66%) y (b) las alianzas son alternativas viables a las fusiones (67%) y al desarrollo interno (63%).

La rentabilidad de las RIs parece ir creciendo a medida que pasa el tiempo y se tiene más experiencia en la creación y dirección de las mismas. En un estudio sobre 700 alianzas, Pekar y Allio (1994) encontraron que la tasa interna de rentabilidad media era de un 17%, bastante superior al 12% encontrado por Pekar (1987) en un estudio sobre las alianzas en las que participaban las 500 compañías más grandes en el año 1987 según la revista *Fortune*.

Existe una gran diversidad de RIs entre organizaciones de distinto tamaño y de muchos sectores económicos. En un estudio sobre 839 acuerdos de colaboración, Hergert y Morris (1988) encontraron los siguientes resultados:

- La mayoría de los acuerdos fueron realizados en sectores de alta tecnología: automóvil (23,7%), aeroespacial (19,0%), telecomunicaciones (17,2%), informática (14,0%) y otros sectores eléctricos (13,0%).
- La gran mayoría (71,3%) de los acuerdos de colaboración incluían la participación de empresas rivales.
- El tipo de colaboración más utilizado fue el desarrollo conjunto de productos (37,7%).

Si bien las RIs en que participan organizaciones de sectores de alta tecnología han recibido mayor atención, éstas también son una práctica común en organizaciones que operan en sectores de baja tecnología (*e.g.*, sector comercial, sector de servicios financieros, sector turístico) (Lorange y Roos, 1993; Ganesan, 1994; Wray, Palmer y Bejou, 1994; McDonald, 1994).

Asimismo, aunque las relaciones entre organizaciones competidoras parecen ser las más numerosas, las relaciones entre organizaciones que no compiten entre sí (*i.e.*, organizaciones que producen y venden productos complementarios, proveedores, distribuidores, consumidores últimos, gobierno y otras organizaciones no lucrativas) son igualmente consideradas cruciales para la supervivencia y éxito de las organizaciones (Morgan y Hunt, 1994; Osland y Yaprak, 1995). En tal sentido, Hergert y Morris (1987) encontraron que las RIs más numerosas eran aquellas que implicaban a empresas rivales (71,3%), seguidas por las existentes entre compradores y vendedores (14,7%) y las relaciones entre organizaciones con productos complementarios (13,9%).

Además de participar en el desarrollo conjunto de productos, hay una gran variedad de razones por las que una organización podría estar interesada en RIs, tales como la obtención de recursos; la utilización conjunta de recursos, servicios y canales de distribución; la influencia en la estructura del sector o la mejora de su eficiencia. Estos

aspectos serán tratados con mayor profundidad en el Epígrafe 1.3.2 -razones para participar en una RI.

En general, se considera que las organizaciones multinacionales son las que más utilizan RIs, especialmente con organizaciones de otros países distintos al de su sede central (Zajac, 1990; Bleeke y Ernst, 1991). Bleeke y Ernst (1991) encontraron que, aunque plantean muchos riesgos, las alianzas internacionales son vehículos adecuados para una estrategia internacional. A pesar de que dos tercios de las alianzas internacionales estudiadas tuvieron serios problemas financieros o de dirección durante los dos primeros años, muchas superaron sus problemas. Los socios de 25 de las 49 alianzas estudiadas consideraron que la misma tuvo éxito, y únicamente en 16 casos los socios la percibieron como un fracaso. También se observa que las alianzas internacionales son una opción estratégica superior a la adquisición de empresas cuando el objetivo es la introducción en nuevos mercados geográficos o en negocios relacionados, mientras que la adquisición de empresas, por su parte, se consideraba más adecuada para la expansión de los actuales negocios de las organizaciones multinacionales.

Aunque las RIs en las que participan grandes corporaciones han recibido la mayor atención de estudio, éstas también son un ingrediente común en las estrategias locales, nacionales o internacionales de las pequeñas y medianas empresas (Montebugnoli y Schiattarella, 1989; Hermosilla y Solá, 1989; Lorange y Roos, 1993). En esta línea argumental, Montebugnoli y Schiattarella (1989), en su estudio sobre 176 pequeñas y medianas empresas italianas, encontraron que 71 de ellas habían estipulado al menos una RI, mientras que pocas indicaron haber participado en más de una. No obstante, en muchos casos las RIs eran de modesto alcance, sin excesivas inversiones y fáciles de dirigir.

1.1.4. NIVELES DE ANÁLISIS

En función del objeto de estudio, los trabajos de investigación sobre RIs han utilizado cuatro niveles de análisis distintos: diádico, organizativo, de marco de acción y de red interorganizativa, que son abordados en los puntos siguientes:

Nivel de análisis diádico.

El nivel de análisis diádico se refiere a dos organizaciones que interactúan entre sí para formar una RI (Whetten, 1981; Gamm, 1981; Hall, 1991; Hall, Clark, Giordano, Johnson y Van Roekel, 1977; Van de Ven, 1976). Las relaciones de este tipo representan la forma de RI más simple y han recibido la mayor atención de la investigación empírica (Hall, 1991; Provan, 1983).

Centrándose en relaciones entre pares de organizaciones, los estudiosos de RIs tratan de lograr una comprensión en profundidad de la evolución y mantenimiento del vínculo entre dos organizaciones, más difícil de lograr cuando se examinan relaciones entre más entidades (Provan, 1983; Van de Ven y Walker, 1984). Las investigaciones de nivel de análisis diádico suelen tener como objetivo principal la formación o creación de una relación entre dos organizaciones, así como el mantenimiento o modificación de las RIs.

Frecuentemente, se examinan atributos de la RI (*e.g.*, formalización, duración) y atributos de las propias organizaciones participantes (*e.g.*, tamaño, poder) como posibles factores explicativos de la creación y del éxito o fracaso de las relaciones entre pares de organizaciones (Gamm, 1981).

Nivel de análisis organizativo.

El nivel de análisis organizativo, también denominado *marco organizativo* o *marco interorganizativo*, hace referencia a todas aquellas organizaciones con las que una organización dada mantiene vínculos (Merton, 1957; Evan, 1966; Whetten, 1981; Aldrich y Whetten, 1981; Provan, 1983).

La investigación realizada en este nivel de análisis se centra, principalmente, en la identificación de las implicaciones de las RIs para una organización determinada en términos de su estructura y sus actividades (Aiken y Hage, 1968; Molnar y Rogers, 1979), y, en especial, en el análisis de sus causas (Pfeffer y Nowak, 1976; Whetten y Leung, 1979). Por ejemplo, se ha tratado de identificar las características de las organizaciones que afectan a las relaciones que una organización mantiene con otras de su entorno. En línea con lo anterior, Gamm (1981) subraya que las características y los comportamientos de los individuos y de las unidades organizativas (*e.g.*, departamentos funcionales) son los atributos que han recibido mayor dedicación.

La gran mayoría de los trabajos de investigación que han usado este nivel de análisis se limitan al estudio de las relaciones que una organización dada mantiene al interactuar con unas pocas organizaciones (Evan, 1972; Hirsch, 1972), siendo escasas las investigaciones que han analizado las relaciones que pudiera entablar con todas las demás organizaciones de su entorno de tareas (Whetten y Aldrich, 1979).

Nivel de análisis de marco de acción.

El nivel de análisis de marco de acción hace referencia a un grupo de organizaciones que se relacionan temporalmente para alcanzar un objetivo determinado (Boissevain, 1974; Whetten, 1981; Aldrich y Whetten, 1981), por lo cual, una vez que se alcanza dicho objetivo o deja de ser alcanzable, las organizaciones que forman parte del marco de acción finalizan sus relaciones.

Las investigaciones que utilizan un nivel de análisis de marco de acción examinan, normalmente, el comportamiento intencionado de un grupo de organizaciones. La mayoría de estas investigaciones versan sobre las normas de comportamiento compartidas, la división del trabajo entre dichas organizaciones y los criterios de selección de nuevas organizaciones para ser miembros del marco de acción (Aldrich y Whetten, 1981). Son escasas las investigaciones que han tratado de identificar las condiciones que determinan el grado mediante el cual las organizaciones miembro de un marco de acción consiguen su objetivo común (Philips, 1960; Hirsch, 1975).

Nivel de análisis de red interorganizativa.

El nivel de análisis de red interorganizativa contempla las organizaciones vinculadas por un tipo específico de relación (Jay, 1964; Aldrich y Whetten, 1981; Whetten, 1987). Sin embargo, algunos autores consideran que una red interorganizativa no puede fundamentarse en la identificación de uno o unos pocos vínculos entre todas las organizaciones de una población, sino que es necesaria la identificación de todos los vínculos interorganizacionales. En este sentido, Van de Ven y Ferris (1980:299) definen la red interorganizativa como "el patrón total de interrelaciones entre un grupo de organizaciones que están enredadas en un sistema social, para lograr objetivos colectivos y de interés propio, o para resolver problemas específicos en una población".

Tichy (1984) señala que el estudio de las redes no es nuevo y tiene sus raíces en la antropología, la psicología social y la sociología. Los estudios sociológicos, por ejemplo, consideran las ciudades y comunidades sociales como redes (Perucci y Pilsniuk, 1970; Turk, 1970, 1973, 1977; Warren *et al.*, 1974; Laumann, Galaskiewicz y Marsden, 1978). Además, en la literatura sobre RIs se han examinado las organizaciones como redes de individuos y unidades organizativas (Rogers y Rogers, 1976; Tichy, Tushman y Fombrun, 1979). Sin embargo, la aplicación del concepto de red al estudio de las RIs es un fenómeno relativamente nuevo (Zeitz, 1980; Aldrich y

Whetten, 1981; Provan, 1983); es más, dada su complejidad, ha sido objeto de escasas investigaciones empíricas (Stern, 1979; 1981; Van de Ven, Walker y Liston, 1979).

Las investigaciones que utilizan un nivel de análisis de red interorganizativa normalmente centran su análisis en los atributos de las redes como forma de gobierno - *e.g.*, tamaño, densidad, diversidad, alcance, estabilidad, organizaciones estrella, organizaciones aisladas- (White, Boorman y Breiger, 1976; Burt, 1987; Berkowitz, 1982; Rogers y Kincaid, 1981; Monge y Eisenberg, 1987; Bernard y Killworth, 1973; Auster, 1990), los atributos de las organizaciones que componen la red -*e.g.*, tamaño organizativo- (Klonglan, Warren, Winkelpleck y Paulson, 1976; Metcalf, 1976) y los atributos de red de las organizaciones que la componen -*e.g.*, centralidad, influencia, poder, gama- (Hoffman, Stearns y Shrader, 1990; Boje y Whetten, 1981; Knoke y Kuklinski, 1982; Knoke y Rogers, 1979; Lincoln, 1982; Mizruchi y Bunting, 1981; Provan, Beyer y Krutbosch, 1980; Auster, 1990). Siguiendo a Aldrich y Whetten (1981), las investigaciones de red también han estudiado la *performance* de las redes, así como las características de las transacciones que vinculan a las organizaciones miembro de la red.

Dentro del nivel de análisis de red se pueden identificar, a su vez, cuatro niveles de análisis distintos (Auster, 1990): nivel individual, nivel organizativo, nivel de población/agrupación y nivel de campo organizativo. Aunque la distinción parece clara, los límites específicos no se perfilan nítidos, no obstante, la importancia de acotar entre estos niveles de análisis de red radica en que cada uno de ellos permite el estudio de diferentes cuestiones de investigación.

El *nivel individual del análisis de red* puede definirse como el estudio de cómo las personas afectan a las RIs y viceversa. Un tema frecuente de investigación dentro de este nivel de análisis de red es el estudio de los *boundary spanners* o personas frontera que vinculan a una organización con otras organizaciones (Aldrich, 1979). Otra cuestión

de investigación es la utilización de las juntas directivas entrelazadas (Mizruchi y Stearns, 1988).

El *nivel organizativo del análisis de red* se centra en las características organizativas y en los aspectos de creación, dirección, mantenimiento y fracaso de las RIs. Las cuestiones de investigación estudiadas en este nivel de análisis incluyen la identificación de factores que motivan a las organizaciones a crear vínculos, los procesos de negociación interorganizativos, el proceso de cambio de las RIs y el impacto de las características organizativas (*i.e.*, tamaño, edad, tecnología o estructura) sobre la creación y transformación de las RIs (Weiss, 1987).

El *nivel de población/agrupación del análisis de red* implica la consideración de un conjunto de organizaciones que comparten competencias distintivas en un intervalo de tiempo determinado (Beard y Dess, 1988). Estas competencias pueden ser definidas como el conjunto de conocimientos y habilidades técnicas, directivas y operativas necesarias para producir un determinado producto o servicio (Beard y Dess, 1988; McKelvey, 1982). Según Auster (1990), las principales líneas de investigación en este nivel de análisis serían los grupos estratégicos y los tipos de vínculos interorganizativos.

El *nivel de campo organizativo del análisis de red* se centra en el estudio de un sistema integrado por poblaciones interactivas (Astley, 1985; Carroll, 1984). En este ámbito de análisis se suelen estudiar figuras tales como los consorcios, las asociaciones comerciales y otras alianzas estratégicas en las que participan varias poblaciones e instituciones con el fin de lograr intereses comunes. Las estructuras japonesas *kihyo shedan* (grupo emprendedor) y *kinyu keiretsu* (vínculos financieros) son ejemplos de formas de red de campo organizativo. El énfasis de este nivel de análisis consiste en el estudio de las habilidades necesarias para dirigir las RIs dentro de un sistema de organizaciones (Mandell, 1989).

En términos generales, los trabajos de investigación realizados en el campo de las RIs se han apoyado en un único nivel de análisis: relaciones diádicas, relaciones entre una organización y las demás organizaciones de su entorno, relaciones entre un conjunto de organizaciones de un mismo marco de acción o relaciones entre las organizaciones que componen una red interorganizativa. Más extraña parece la inclusión de varios niveles de análisis en el mismo estudio (Whetten, 1982; Van de Ven, Emmett y Koenig, 1975; Marrett, 1971; Litwak y Rothman, 1970); en este sentido, Whetten (1982) considera que, para mejorar el nivel académico y la utilidad práctica de las investigaciones sobre RIs, es crucial que los académicos utilicen un marco que incluya múltiples niveles de análisis. Por su parte, Gamm (1981) plantea que son los objetivos de cada investigación los que determinan la necesidad de estudiar las RIs a través de un determinado nivel de análisis o a través de la combinación de varios de éstos.

1.1.5. TIPOLOGÍAS DE LAS RIs

Las tipologías de RIs dependen únicamente de la creatividad de las organizaciones participantes (Fernández y Hoffman, 1990). Son varias las dimensiones teóricas que se han utilizado para caracterizar y clasificar las RIs: intensidad, formalización, estandarización, importancia, motivación, frecuencia, simetría o reciprocidad, voluntariedad, ámbito de actuación, naturaleza, forma legal y nivel de análisis. A continuación se realiza una breve descripción de cada uno de estos términos.

La *intensidad* de las RIs se refiere al nivel de inversión de recursos que los participantes asignan a la misma (Lorange y Roos, 1991; Marrett, 1971; Aldrich, 1979; McManus, 1984). Atendiendo a la intensidad de las RIs, Klonglan *et al.* (1976) identificaron ocho tipos de RIs, que de menor a mayor intensidad resultan: (a) conciencia de la existencia de otras organizaciones; (b) familiaridad entre las organizaciones; (c) interacción personal entre las organizaciones; (d) intercambio de información; (e) intercambio de recursos o negociación sobre dinero, materiales o personal; (f) calidad de miembro en

juntas directivas entrelazadas o utilización conjunta de personal; (g) programas conjuntos o coaliciones para planificar e implantar actividades; y (h) acuerdos escritos para distribuir actividades entre las organizaciones. Loughran (1982), por su parte, examinó el concepto de intensidad en las relaciones entre organizaciones y propone que todas las RIs pueden ser jerarquizadas en un continuo de intensidad.

Considerando el grado de *formalización*, Lorange y Roos (1993) clasificaron las RIs en un registro que fluctúa desde las transacciones puras de mercado (mercado) hasta la interiorización (jerarquía), e identificaron los siguientes tipos: (a) RIs informales, (b) RIs formales y (c) *joint ventures*. La existencia de contratos escritos, conjuntamente con la presencia de una organización intermediaria que coordine y controle las interacciones interorganizativas, ha sido mencionada como variable a tener en cuenta al estructurar las RIs atendiendo al grado de formalización (Hall, 1991). Asimismo, Van de Ven y Ferry (1980) sugieren que el poder de las organizaciones intermediarias puede llegar a ser vinculante, si bien en algunos casos sus decisiones toman la forma de meras recomendaciones.

La *estandarización* existente en las RIs también se ha utilizado para clasificarlas en un continuo que iría desde mucha a ninguna estandarización, de forma que cuanto más estandarizada sea una RI más rutinarias serán las interacciones entre las organizaciones que la integran (Marrett, 1971; Aldrich, 1979). Se pueden distinguir dos tipos distintos de estandarización: (a) de recursos, cuando se especifican las características de los recursos (*e.g.*, clientes, personal) que van a ser intercambiados; y (b) de procedimientos, cuando éstos son claramente definidos y suelen ser realizados de la misma forma. Aldrich (1979) señala que cuanto más grandes y complejas son las organizaciones más probable será que sus RIs estén estandarizadas.

Las RIs varían en la *importancia* que las organizaciones participantes le confieren (Hall *et al.*, 1977; Schmidt y Kochan, 1977), la cual puede determinarse por la importancia

de los socios para una organización y por la importancia de la propia interacción (Hall, 1991). Hall *et al.* (1977) proponen que las RIs importantes normalmente son intensas, muy formales y con frecuentes interacciones.

La *motivación* de las RIs, o la razón por la cual éstas se crean, también se ha considerado como criterio de clasificación. Menguzzato y Renau (1991) señalan como posibles razones de la cooperación las siguientes: (a) los rápidos y frecuentes cambios tecnológicos, (b) la puesta en común de *know-how*, (c) el acceso a mercados, (d) la búsqueda de apoyos financieros y la reducción del riesgo financiero, y (e) el endurecimiento de la competencia. Hagedoorn y Schakenraad (1990), por su parte, identifican tres tipos de motivos por los que se pueden crear RIs tecnológicas: (a) motivos relacionados con la investigación básica y aplicada, y con desarrollos tecnológicos generales, (b) motivos relacionados con procesos de innovación concretos, y (c) motivos relacionados con el acceso al mercado y el desarrollo tecnológico. Tras revisar la literatura, en el Epígrafe 1.3.2 clasificamos las razones por las que se pueden crear RIs en: (a) internas, (b) competitivas y (c) estratégicas.

Las RIs pueden, igualmente, agruparse atendiendo a la *frecuencia* con la que se producen las interacciones entre las organizaciones participantes (Hall, 1991). Aunque la frecuencia y la importancia de las RIs se encuentran estrechamente asociadas, no existe una relación necesaria entre ambas. No obstante, las RIs importantes suelen implicar interacciones frecuentes entre los socios. Además, parece haber una fuerte relación entre la frecuencia y la intensidad de las RIs (Marrett, 1971; Aldrich, 1979; Van de Ven y Ferry, 1980), de forma que las RIs más frecuentes suelen ser también las más intensas.

La *simetría* o *reciprocidad* consiste en el equilibrio entre las interacciones o transacciones de las organizaciones participantes en la RI (Baty, Evan y Rothermel, 1971). Las RIs pueden clasificarse en un continuo que va desde aquéllas completamente simétricas a las completamente asimétricas. Factores como el poder, la motivación y

los recursos intercambiados pueden ser simétricos o asimétricos entre las organizaciones participantes en una RI (Bohr, 1991; Reed y Greene, 1985). En las RIs simétricas, el poder y la motivación de las organizaciones participantes son parecidos, y los recursos fluyen hacia todas las organizaciones. En este sentido, Contractor y Lorange (1988) proponen clasificar las RIs según el grado de interdependencia existente entre las partes implicadas.

Atendiendo a la *voluntariedad* de los participantes, las RIs pueden ser voluntarias o impuestas (Hall *et al.*, 1977). Mientras que las RIs voluntarias se refieren a relaciones donde las organizaciones que la componen consienten libremente participar, las RIs impuestas obedecen, por contra, a organizaciones con elección limitada (Hall *et al.*, 1977) e implican la existencia de leyes o regulaciones que especifican la obligación de determinadas organizaciones a cooperar o relacionarse.

Otra variable empleada en la clasificación de RIs se refiere a su *ámbito de actuación*. De esta forma, las RIs pueden ser clasificadas atendiendo a su *ámbito de actuación geográfico* (e.g., carácter internacional, nacional o local -Lorange y Roos, 1993-) y a su *ámbito de actuación funcional* (e.g., RIs en marketing, en producción u operaciones, en suministro/aprovisionamiento de materias primas, financieras, en intercambio de recursos humanos, en intercambio de información y en tecnología). Hagedoorn y Schakenraad (1990) distinguen entre RIs en marketing, en producción y en tecnología. Hergert y Morris (1987) y Fernández (1996) contemplan la posibilidad de que existan RIs en tecnología, en producción, en marketing, financieras y en personal. Lynch (1993) las clasifica en RIs en marketing, en productos, en tecnología y en investigación y desarrollo de productos. Por último, Hermosilla y Solá (1989) distinguen entre RIs en finanzas, comerciales y en tecnología y producción.

Atendiendo a su *naturaleza*, las RIs pueden ser de tres tipos (Hergert y Morris, 1987; Fernández, 1996): (a) verticales, que se desarrollan a través de las fronteras entre

actividades y surgen como parte de las relaciones continuas entre las organizaciones (básicamente, son RIs entre compradores y vendedores); (b) competitivas horizontales, en las que participan organizaciones que son rivales directas en el mercado pero que están interesadas en desarrollar conjuntamente algún tipo de actividad; y (c) complementarias horizontales, llevadas a cabo por organizaciones que no son competidoras directas pero que comercializan productos complementarios.

Según la *forma legal* adoptada por las RIs, éstas pueden ser (Hermosilla y Solá, 1989; Menguzzato y Renau, 1991; Lynch, 1993; Fernández, 1996): (a) *joint ventures*, (b) inversiones minoritarias, (c) asociaciones, (d) franquicias, (e) licencias, (f) acuerdos de subcontratación, (g) otros acuerdos formales y (e) acuerdos informales. Cada uno de estos tipos de RIs se analizará en el Epígrafe 1.4.5.

Finalmente, el *nivel de análisis* en el estudio de las RIs también se ha utilizado para clasificarlas (Whetten, 1987; Bohr, 1991). En concreto, Whetten (1987) identificó cuatro tipos: (a) RIs diádicas, que se refieren a dos organizaciones que interactúan entre sí para formar una RI; (b) marco organizativo, como la suma de vínculos diádicos en los que participa una organización dada; (c) marco de acción, que incluye un grupo de organizaciones que forman una alianza temporal durante un período de tiempo limitado; y (d) red interorganizativa, referida a todas las organizaciones vinculadas por un tipo específico de relación.

Después de realizar una revisión de la literatura sobre tipologías de RIs, encontramos que son escasos los trabajos de investigación en los que se ha utilizado más de una variable de clasificación.

En tal sentido, Schopler (1987) clasificó los grupos interorganizativos atendiendo a dos dimensiones: (a) su origen (voluntario o impuesto) y (b) el grado de imposición externa de su estructura. En los grupos con un alto grado de estructura de tarea impuesta, un agente externo determina el propósito específico del grupo, define la estructura para

llevar a cabo las tareas del grupo, y define los roles y responsabilidades de cada miembro del grupo. En los grupos con un bajo grado de estructura de tarea impuesta, un agente externo indica el propósito general del grupo, pero no determina cómo se van a estructurar las actividades. Por tanto, los grupos interorganizativos podrían encuadrarse en las siguientes categorías: (a) grupos impuestos y con una estructura determinada en gran medida por fuerzas externas; (b) grupos impuestos, aunque con cierta autonomía en el desarrollo de su estructura; (c) grupos voluntarios, pero limitados por la especificación externa de su estructura; y (d) grupos voluntarios y relativamente autónomos para establecer su estructura de trabajo.

Asimismo, Root (1987), en su revisión sobre taxonomías de *joint ventures*, propone un conjunto de características por las que se podrían clasificar las alianzas estratégicas: la intensidad de la cooperación, la nacionalidad, el ámbito geográfico de acción, la misión, el riesgo asumido, la contribución de cada participante, la intensidad de la cooperación, y la propiedad y poder relativo de negociación.

Como se ha mencionado anteriormente, Hagedoorn y Schakenraad (1990), después de clasificar las RIs atendiendo a su ámbito de actuación funcional, proceden de igual manera con las RIs de tecnología, y toman como valor de referencia el motivo de su creación.

Fernández (1993), por su parte, plantea una tipología como resultado de combinar cinco tipos de RIs según su ámbito de acción funcional (RIs en tecnología, en producción, en marketing, financieras y en personal) con otros tres tipos según su naturaleza (RIs verticales, competitivas horizontales y complementarias horizontales). Esta tipología se muestra en el Cuadro 1.2.

CUADRO 1.2

ALIANZAS SEGÚN SU NATURALEZA Y ÁMBITO DE ACCIÓN FUNCIONAL

Fuente: Fernández (1993:39)

ALIANZAS SEGÚN SU NATURALEZA Y ÁMBITO DE ACCIÓN FUNCIONAL					
NATURALEZA	TECNOLOGÍA	PRODUCCIÓN	MARKETING	FINANZAS	PERSONAL
VERTICAL	- Suministro de tecnología - Acuerdos Universidad-Empresa	- Suministro industrial	- Compra exclusiva - Distribución única - Distribución exclusiva - Distribución selectiva - Acuerdo canguro - Asociación con clientes	- Grupo financiero - Financiación de tecnología - Acuerdo Gobierno-trabajadores	- Transferencia de empleados - Prácticas en empresas
HORIZONTAL COMPETITIVA	- Laboratorios conjuntos - Compartir tecnología	- Economías de escala - Especialización - Compartir recursos - Limitar la producción	- Antena colectiva - Juntar recursos - Expandir la demanda - Suministro recíproco - Servicio postventa - Compartir marcas - Venta común - No competir	- Inter-cambio de acciones - Responsabilidad colectiva	- No competir en personal - Compartir personal - Formación conjunta
HORIZONTAL COMPLEMENTARIA	- Intercambio de tecnología - Licencias cruzadas	- Proyecto conjunto	- Comercialización conjunta - Acciones contingentes - Asociaciones para vender - Servicios reales	- Garantía recíproca	- Acuerdos intraempresariales - Intercambio de personal

Lorange y Roos (1993), en su revisión sobre alianzas estratégicas, identificaron primero un conjunto de RIs tomando como base el grado de formalización de las mismas: RIs informales, formales y *joint ventures*, y, a continuación, las clasificaron atendiendo al grado de interdependencia existente entre las partes implicadas en la relación. Según

estos autores, cuanto mayor es el grado de formalización existente en una RI, mayor resulta el grado de interdependencia entre las organizaciones participantes.

Por último, Lynch (1993), en un estudio sobre organizaciones americanas, desarrolló un espectro estratégico que agrupa las opciones estructurales en tres categorías: (a) estructuras externas (relaciones con vendedores, relaciones con proveedores, contratos de licencia y contratos de representación de ventas), (b) estructuras que suponen una extensión de la organización (alianzas estratégicas o relaciones informales, franquicias y *joint ventures*) y (c) estructuras internas (fusiones, adquisiciones, establecimiento de filiales o sucursales, expansión de las unidades internas). A su vez, con el objeto de guiar a los estrategas en la elección de la forma de estructura más adecuada, las opciones estructurales fueron clasificadas conforme a su complejidad. Esta clasificación viene recogida en la Figura 1.1.

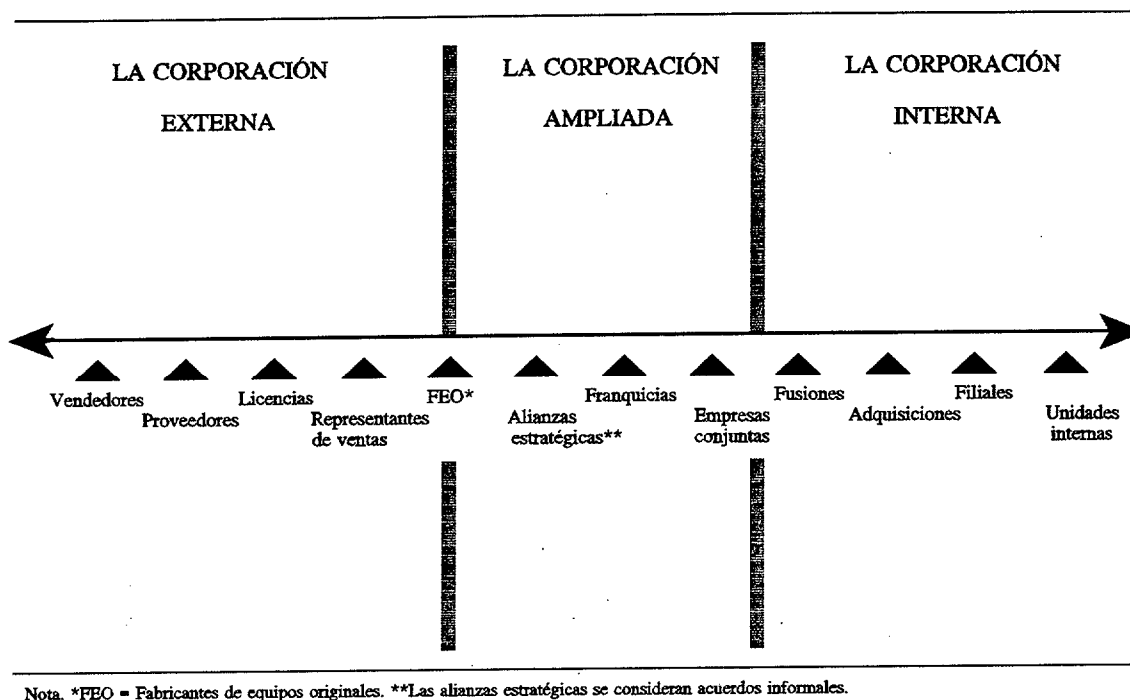
1.2. ENFOQUES TEÓRICOS DE LAS RIs

Existe un cuerpo creciente de trabajos de investigación sobre RIs que han sido desarrollados a partir de recientes propuestas teóricas presentes en la literatura de marketing, teoría de la organización, economía de las organizaciones y dirección estratégica. Algunos de estos marcos teóricos realizan suposiciones radicalmente diferentes en torno a la naturaleza de las RIs, las cuales apenas se han examinado de manera sistemática. Además, cada una de estas perspectivas teóricas manifiestan interés por aspectos parciales de las RIs. A continuación, para cada perspectiva teórica realizamos una breve descripción de su contenido, identificamos sus premisas básicas y examinamos los aspectos de investigación que han recibido mayor atención.

FIGURA 1.1

EL ESPECTRO ESTRATÉGICO

Fuente: Lynch (1993:30)

**1.2.1. MARKETING**

Carman (1980) identificó seis teorías principales en la literatura de marketing: el microeconómico, el de cambio de actitud/persuasión, el de resolución de conflictos, el de sistemas generales, el funcionalista y el de intercambio social. Según Stidsen y Schutte (1972), la teoría de cambio de actitud/persuasión puede considerarse parte de la microeconómico, centrado en el equilibrio del mercado y asignación de recursos, y en la adecuada manipulación del marketing *mix*. Las restantes teorías (de resolución de conflictos, de sistemas generales, funcionalista y de intercambio social) de la lista de Carman (1980) son teorías de comportamiento, y prestan una mayor atención a las RIs, el cambio institucional y el conflicto (Arndt, 1983).

Una de las áreas de investigación más importantes del marketing la constituyen los canales de distribución, integrada, a su vez, por dos corrientes de investigación o teorías básicas (Stern y Reve, 1980): la microeconómico y la del comportamiento. Dentro de la literatura de los canales de distribución, las RIs se han convertido en una corriente de investigación central debido, fundamentalmente, a que los estudiosos del marketing han desarrollado un cuerpo creciente de trabajos de investigación teóricos y empíricos sobre sus diferentes aspectos (Heide, 1994).

En términos generales, la literatura de marketing se ha centrado en el estudio de dos tipos de RIs: (a) las relaciones verticales, entre compradores y vendedores o entre fabricantes y distribuidores; y (b) las relaciones simbióticas o laterales, entre organizaciones situadas en el mismo nivel en la cadena de valor añadido (*i.e.*, RIs entre organizaciones rivales o entre organizaciones con productos complementarios). Para Bucklin y Sengupta (1993), se ha prestado más atención a las relaciones verticales que a las simbióticas o laterales. A través de las RIs verticales, por ejemplo, proveedores y compradores continúan siendo organizaciones autónomas pero desarrollan relaciones de intercambio cooperativas a largo plazo que van más allá de los contratos a corto plazo que gobiernan las transacciones típicas de mercado. En una relación simbiótica o lateral, las organizaciones pueden compartir sus habilidades para ser más poderosas.

A continuación procedemos a analizar las premisas básicas y las aportaciones que sobre las RIs han realizado las siguientes teorías del marketing: la microeconómico y la del comportamiento.

1.2.1.1. TEORÍA MICROECONÓMICA

La teoría microeconómica, basada fundamentalmente en el trabajo de Bucklin (1970) y Baligh y Richartz (1967), en su intento por explicar cómo son asignadas las funciones

del marketing a los diversos tipos de instituciones (organización, mercado, RIs), se apoya en la teoría del marketing institucional y funcional, así como en la economía neoclásica (*e.g.*, Stigler, 1951). El criterio de decisión subyacente a todos estos modelos es la eficiencia económica, de forma que determinadas funciones del marketing pueden ser consideradas candidatas para ser contratadas al exterior (Mallen, 1973) en la medida en que la estructura de costes de una función así lo sugiere.

Implícitamente, los modelos microeconómicos encuentran en la decisión de gobierno una elección entre la organización interna y la organización externa. Aunque esta visión es similar a la de la teoría de los costes de transacción (*e.g.*, Williamson, 1975), los modelos microeconómicos consideran diferentes tipos de costes como mecanismos explicativos (Heide, 1994).

Este tipo de modelos es criticado por no justificar los procesos que caracterizan a las RIs. Al igual que la teoría económica neoclásica, los modelos microeconómicos consideran a las organizaciones como simples *cajas negras* o conjuntos de funciones (Nelson, 1991), y las RIs como el resultado de las interdependencias funcionales existentes entre dos o más organizaciones.

1.2.1.2. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

La teoría del comportamiento se desarrolló, en parte, como respuesta a las limitaciones identificadas en los modelos microeconómicos (Heide, 1994). Su principal interés radica en el diseño de mecanismos adecuados que permitan controlar la *performance* de los miembros de los canales de distribución (Stern, 1969). Según esta teoría, las organizaciones participan en RIs para crear y ejercer poder, así como para coordinar los esfuerzos de las distintas organizaciones participantes (Frazier, 1983; Gaski, 1984; Reve y Stern, 1979).

Esta teoría se ha centrado en los siguientes grandes tópicos de investigación: poder, conflicto, estrategias de influencia, comunicación y determinantes del éxito de las RIs. La necesidad de las empresas de desarrollar y aplicar eficazmente su *poder* en las RIs ha constituido un tema importante en la literatura de los canales de distribución (Beiern y Stern, 1969; Bucklin, 1973; Stern y Reve, 1980). Según Frazier, Gill y Kale (1989), el tópico de investigación más estudiado en la literatura de los canales de distribución es el poder, con especial énfasis en las fuentes del mismo, y cuyo precursor lo encontramos en Emerson (1962). Aunque son numerosos los trabajos de investigación que se han publicado sobre este tópico, son escasos, todavía, los investigadores que han estudiado empíricamente el poder en RIs en las que participan canales de distribución. Además, algunos de los resultados obtenidos por estos estudios parecen ser inconsistentes con la teoría establecida (Frazier y Summers, 1984). En consecuencia, la literatura sobre relaciones de poder en los canales de distribución se ha apoyado, mayoritariamente, en teorías y descubrimientos obtenidos en otras disciplinas de comportamiento: psicología, sociología, ciencias políticas y teoría de la organización.

El segundo tópico de investigación que ha recibido más atención en el estudio de las RIs en las que participan canales de distribución es el de *conflicto* (Frazier y Summers, 1984). Más concretamente, se han estudiado las causas de la aparición de conflictos en las RIs entre compradores y vendedores (Lusch, 1976; Etgar, 1979; Brown y Day, 1981), con especial énfasis en las estrategias de influencia (Stern y Gorman, 1969; Lusch, 1976; Kasulis y Spekman, 1980; Wilkinson, 1981; Frazier y Summers, 1984; Frazier *et al.*, 1989; Frazier y Rody, 1991). Aun siendo destacable el trabajo de investigación teórico sobre la relación entre el conflicto y las estrategias de influencia, hay escasez de trabajos empíricos que se apoyen en este tópico (Frazier y Summers, 1984; Frazier *et al.*, 1989; Frazier y Rody, 1991).

Según Frazier y Rody (1991), recientemente, la atención de la literatura de los canales de distribución sobre las RIs ha sido desviada hacia las *estrategias de influencia* que las

organizaciones participantes pueden adoptar (Roering, 1977; Wilkinson y Kipnis, 1978; Dwyer y Walker, 1981; Frazier y Summers, 1984; Kale, 1986; Frazier *et al.*, 1989; Price, 1991), aunque se ha prestado poca atención conceptual y empírica a las estrategias de influencia. En este sentido, los académicos no siempre han realizado una clara distinción entre la posesión de poder y su uso (Frazier y Summers, 1984).

Otro tópico examinado por la literatura de los canales de distribución hace referencia a las *estrategias de comunicación* que pueden ser adoptadas en las relaciones entre compradores y vendedores. Aunque continúan siendo escasos los estudios teóricos y empíricos que han tratado la comunicación en los canales de distribución (Mohr y Nevin, 1990), se reconoce el importante papel que ésta juega para el buen funcionamiento de las RIs (Grabner y Rosenberg, 1969; Stern y El-Ansary, 1992; Mohr y Nevin, 1990; Mohr y Spekman, 1994). La comunicación ha sido descrita como el proceso por el que se transfiere información persuasiva (Frazier y Summers, 1984), se fomenta la toma de decisión participativa (Anderson, Lodish y Weitz, 1987), se coordinan programas de acción (Guiltinan, Rejab y Rodgers, 1980) y se fomenta la lealtad y el compromiso hacia la RI (Mohr y Nevin, 1990).

Por último, en la literatura sobre los canales distribución se ha enfatizado la necesidad de mejorar la comprensión de los *determinantes del éxito* de las RIs. En concreto, variables tales como el compromiso, la confianza, la comunicación, la dependencia y el conflicto interorganizativo han sido examinadas como factores explicativos del éxito de las RIs (Frazier, 1983; Frazier y Sheth, 1985; Stern y Reve, 1980; Anderson y Narus, 1990; Anderson y Weitz, 1989, 1992; Bucklin y Sengupta, 1993; Mohr y Spekman, 1994; Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994).

A pesar de sus importantes aportaciones, la teoría del comportamiento también ha sido objeto de críticas, muchas de las cuales son consecuencia de no buscar una relación entre los aspectos de comportamiento y los antecedentes y los resultados de las RIs (Gattorna, 1978). Por ejemplo, son limitados los intentos que pretenden detectar la

relación entre el poder y la *performance* de las RIs (Gaski y Nevin, 1985). Además, la literatura sobre comportamiento ha prestado una limitada atención al efecto de las variables contextuales sobre las RIs. Se conoce, por ejemplo, muy poco sobre las condiciones bajo las cuales las estrategias de poder son adecuadas (Mohr y Nevin, 1990).

Una consideración conjunta de las dos corrientes de investigación discutidas previamente -i.e., teoría microeconómica y teoría del comportamiento- conduce a una visión de las decisiones sobre los canales de distribución como un equilibrio general entre los costes y el control (Anderson y Weitz, 1983; Cespedes, 1988). Por una parte, la interiorización de una función realizada por un canal de distribución implica, *a priori*, mayores oportunidades de control en virtud de la relación de empleo creada. Por otra, la ventaja de control asociada con la propiedad podría ser compensada con la mejora de la eficiencia en costes derivada de la contratación de dicha función a un especialista externo, quien podría aprovechar economías de escala y alcance.

Desafortunadamente, la toma de decisión basada en el control y en el coste también presenta limitaciones. En primer lugar, las economías de escala y alcance son tan sólo un componente de los costes relevantes. En segundo término, el control no es una característica inherente a la interiorización o jerarquía. Incluso en los casos en los que una función particular es interiorizada, es necesario elegir mecanismos de control adecuados (Anderson y Oliver, 1987). Más aún, algunos autores consideran que las RIs pueden ser estructuradas de forma parecida a una jerarquía (Coughlan, 1985; Jeuland y Shugan, 1983).

Por tanto, la clave no es, necesariamente, la propiedad o la integración *per se*, sino la manera en la que una RI en particular es organizada (Heide, 1994). En este sentido, Provan y Gassenheimer (1994) asumen que aunque muchos aspectos de la relación entre

proveedores y compradores no están claros, las partes implicadas no buscan aprovecharse de esta situación debido a que la relación está basada en normas de cooperación a largo plazo y de compromiso. Como consecuencia, en vez de intentar controlar las decisiones y acciones de la parte más débil en una relación, o comportarse oportunistamente, el proveedor y el comprador trabajan conjuntamente para asegurar que las necesidades de ambas partes son satisfechas y se benefician a largo plazo (Bradach y Eccles, 1989).

1.2.1.3. TEORÍA DEL MARKETING DE RELACIONES

Finalmente, durante la pasada década la disciplina del marketing, además de los canales de distribución, ha desarrollado una línea de investigación denominada *marketing de relaciones*. Mientras que algunos autores la consideran un importante rediseño de la teoría y práctica del marketing (Webster, 1992), otros la observan como un nuevo paradigma (Kotler, 1991; Parvatiyar, Sheth y Whittington, 1992; Iacobucci y Hopkins, 1992).

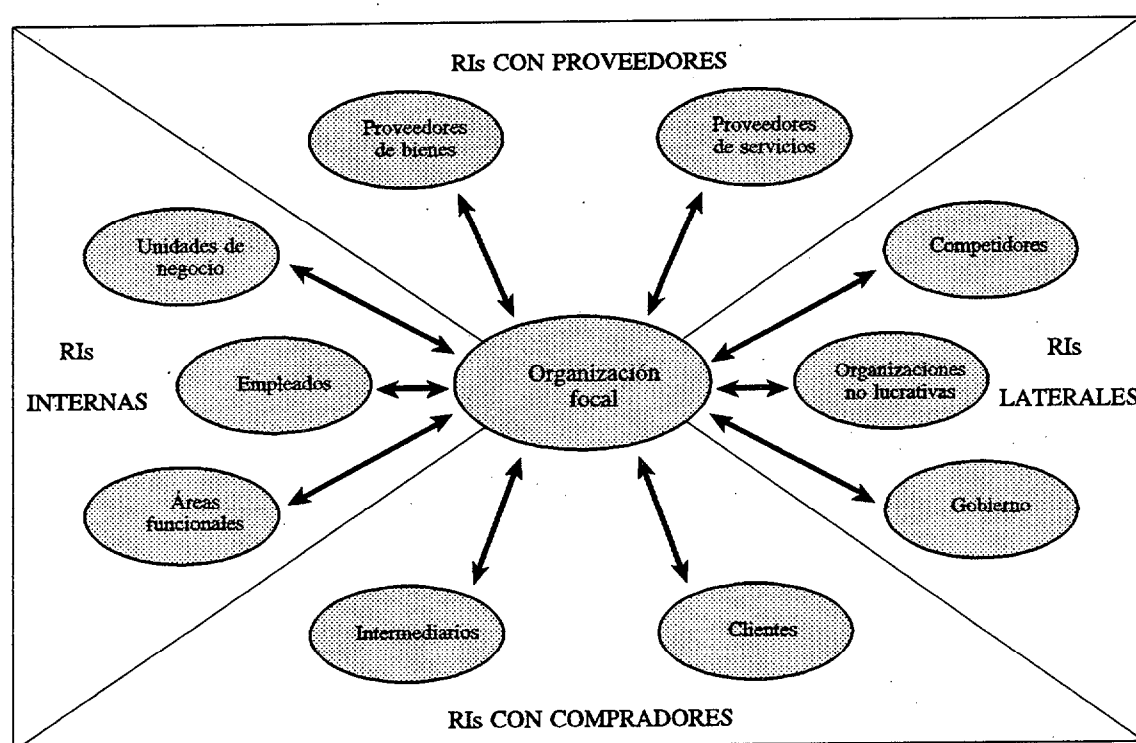
Esta literatura del marketing de relaciones se centra en el estudio de todas las RIs en las que participa una organización desde una perspectiva puramente de marketing. De hecho, Achrol (1991) plantea que las organizaciones con una verdadera orientación al marketing son miembros de una red, funcionalmente especializada, cuyas interrelaciones son coordinadas por normas de distribución, compromiso y confianza.

Como se muestra en la Figura 1.2, Morgan y Hunt (1994) plantean diez tipos de relaciones de marketing en las que puede participar una organización dada: (a) relaciones con los proveedores de bienes (Frazier, Spekman y O'Neal, 1988; O'Neal, 1989); (b) relaciones con los proveedores de servicios (*i.e.*, servicios de publicidad o de marketing) (Beltramini y Pitta, 1991; Moorman, Zaltman y Deshpandé, 1992); (c) relaciones con competidores (Nueno y Oosterveld, 1988; Bucklin y Sengupta, 1993;

Ohmae, 1989); (d) relaciones con organizaciones no lucrativas (Steckel y Simons, 1992); (e) relaciones con organizaciones públicas (Comer, O'Keefe y Chilenskas, 1980); (f) relaciones con los clientes últimos (Berry, 1983); (g) relaciones con canales de distribución (Anderson y Narus, 1990); (h) relaciones con los departamentos internos de la propia organización (Ruekert y Walker, 1987); (i) relaciones con los empleados de la propia organización (Arndt, 1983; Berry y Parasuraman, 1991); y (j) relaciones con las unidades de negocio de la propia organización (Porter, 1987).

FIGURA 1.2

RELACIONES DE MARKETING
Fuente: Morgan y Hunt (1994:21)



Por consiguiente, el marketing de relaciones implica tanto el estudio de las relaciones interorganizativas como intraorganizativas. En concreto, podemos decir que "el marketing de relaciones se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas hacia

el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones de intercambio con éxito" (Morgan y Hunt, 1994:22).

1.2.2. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Dentro del pluralismo teórico existente para explicar y predecir cómo se comportan las organizaciones y las personas en función de sus diferentes estructuras, culturas y entornos (García Falcón, 1995), hemos identificado un conjunto de teorías desde las cuales se han estudiado las RIs: teoría de la contingencia, teoría de la dependencia de recursos, teoría de la ecología de las poblaciones y teoría institucional.

Siguiendo a García Falcón (1995), todas estas teorías consideran a las organizaciones como sistemas abiertos, dependientes de los flujos de personal y recursos del entorno. No obstante, mientras que los supuestos de la teoría de la contingencia implican que las organizaciones son sistemas racionales que, por motivos de eficiencia, se esfuerzan por adaptar sus estructuras a las exigencias del entorno, las demás teorías -de la dependencia de recursos, institucional y de la ecología de las poblaciones- perciben a las organizaciones como sistemas naturales, en los que el entorno tiene una gran importancia en la determinación de su estructura, su comportamiento y sus oportunidades de supervivencia. Dado que cada una de estas perspectivas teóricas tiene sus propios supuestos y han analizado las RIs de distinta forma, a continuación procedemos a comentarlas individualmente.

1.2.2.1. TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

La teoría de la contingencia se desarrolló principalmente en los años sesenta (Lawrence y Lorsch, 1967b; Thompson, 1967; Woodward, 1965) y ha constituido parte importante de la literatura de la organización (Pfeffer, 1987). Según Galbraith (1973), esta teoría

tiene dos premisas principales: (a) no existe una forma óptima de organizar y (b) cualquier forma de organizar no es igualmente eficiente. En consecuencia, las organizaciones responden de forma distinta ante diversas situaciones del entorno.

Centrándose en el estudio estático de las RIs (Doz y Prahalad, 1991), la teoría de la contingencia supone que no existe un único tipo de RI que sea universalmente más correcto que otros, sino que el contexto determina su grado de adecuación. Siguiendo a Lorange y Roos (1993), es necesario tener en cuenta dos conjuntos de consideraciones al elegir el tipo de RI más adecuado. En primer lugar, valorar adecuadamente el contexto de posicionamiento estratégico al que podría pertenecer la RI. En este sentido, un aspecto importante es si la RI es sobre un negocio con una posición dominante o no. En segundo lugar, evaluar los recursos estratégicos disponibles para participar en una RI, así como las posibilidades de recuperación de los recursos que se vaya a invertir.

No abundan los trabajos de investigación realizados sobre las RIs desde una perspectiva contingente. No obstante, podemos destacar el realizado por Price (1991), quien aplicó la teoría de *path-goal*, una teoría de la contingencia sobre liderazgo, al estudio de las RIs. Según Price (1991), las RIs tienen características similares a las contingencias del entorno descritas en la teoría de *path-goal*: estructura de tarea, sistema de autoridad y grupo de trabajo. La *estructura de tarea* es el grado con el que las tareas y procedimientos a seguir en las RIs se encuentran estandarizados. El *sistema de autoridad* hace referencia a la cantidad de poder legítimo que puede utilizar cada socio de una RI, así como a la amplitud con la que políticas y reglas limitan el comportamiento de los socios. Y las contingencias de *grupo de trabajo* incluyen el nivel educativo y de formación de los representantes de las organizaciones participantes en la RI y la relación entre ellos (Daft, 1988).

1.2.2.2. TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS

Teniendo su origen en la teoría del intercambio social (Thibaut y Kelley, 1959; Emerson, 1962), la teoría de la dependencia de recursos enfatiza la capacidad de adaptación de la organización a su entorno, y parte del supuesto de que ninguna organización es autosuficiente o capaz de generar, por sí misma, la cantidad y diversidad de recursos que necesita (Aldrich y Pfeffer, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978).

En cuanto a las RIs, la teoría de la dependencia de recursos considera la elección de la forma de gobierno interorganizativa como una respuesta estratégica a las condiciones de incertidumbre y dependencia. Si aceptamos la suposición de que son pocas las organizaciones internamente autosuficientes, sería lógico pensar en dos problemas potenciales. Por una parte, las organizaciones se encuentran en una situación de dependencia respecto a las demás organizaciones de las que obtienen sus recursos críticos (Emerson, 1962). Por otra, existe incertidumbre en la toma de decisión de una organización en la medida en que ésta no controla los flujos de recursos y el entorno es incierto (Heide, 1994; Auster, 1994).

Según esta teoría, las organizaciones reducen la incertidumbre y dirigen su dependencia a través de la creación de RIs más o menos formales que estructuren sus relaciones de intercambio con otras organizaciones (Pennings, 1981; Ulrich y Barney, 1984), mejorando deliberadamente la coordinación con sus socios de intercambio relevantes o creando *entornos negociados* (Cyert y March, 1963). La teoría añade que las organizaciones tratan de evitar ser controladas en las RIs y que la aversión a participar en éstas viene determinada por una posible pérdida de autonomía (Oliver, 1990). Por tanto, la principal implicación de la teoría de la dependencia de recursos es la identificación de la dependencia e incertidumbre como las variables explicativas clave que motivan la creación de RIs.

La segunda gran premisa de la teoría de la dependencia de recursos implica que las organizaciones tratan de maximizar su poder, y un mecanismo a través del cual lo hacen es el establecimiento de RIs que les permitan adquirir recursos e información de su entorno, coordinar la interdependencia competitiva y/o reducir la incertidumbre competitiva (Pfeffer y Salancik, 1978). En definitiva, debido a su objetivo de maximización del poder, las organizaciones que participan en RIs tratan de minimizar su dependencia respecto a otras organizaciones y maximizar la dependencia de otras organizaciones respecto de ellas mismas (Cook, 1977; Pfeffer y Salancik, 1978; Ulrich y Barney, 1984).

Los trabajos de investigación sobre RIs realizados desde la perspectiva de la dependencia de recursos han sido muy variados. Aunque los tópicos de investigación son similares -poder, dependencia, incertidumbre, conflicto, estrategias de influencia y pérdida de autonomía-, varios son los niveles de análisis desde los cuales han sido estudiados: organizativo, diádico y de red.

Con un nivel de análisis organizativo, un primer grupo de investigaciones han examinado el comportamiento de una organización determinada en términos de las interdependencias respecto de otras organizaciones (Levine y White, 1961; Pfeffer y Nowak, 1976; Whetten y Leung, 1979). Desde un campo de análisis diádico, un segundo conjunto de trabajos ha analizado las relaciones de poder y dependencia entre pares de organizaciones participantes en una RI (Whetten, 1981; Provan, 1983; Frazier *et al.*, 1989). Por último, quienes siguen un nivel de análisis de red han centrado su argumentación en el estudio de la posición de poder e influencia que una organización tiene dentro de una red de organizaciones (Cook, 1977; Boje y Whetten, 1981; Rogers, 1974; Laumann y Pappi, 1976).

El nivel de análisis organizativo es el más utilizado en los trabajos de investigación de la dependencia de recursos (Auster, 1994). Desde esta perspectiva, una organización

es definida como "coalición de grupos e intereses, tratando cada uno de obtener algo de la colectividad a través de las interacciones, y cada uno con sus propios objetivos y preferencias" (Pfeffer y Salancik, 1978:36).

1.2.2.3. TEORÍA DE LA ECOLOGÍA DE LAS POBLACIONES

Teniendo su origen en la sociología y biología, la teoría de la ecología de las poblaciones se apoya en la idea de que las formas organizativas tienen un proceso evolutivo en tres etapas: variación, selección y retención (Aldrich y Pfeffer, 1976; Aldrich, 1979). En la *etapa de variación* las formas organizativas experimentan innovaciones o variaciones en el interior de las mismas, a través de la adaptación, o entre ellas, mediante la creación de formas organizativas completamente nuevas (Aldrich, 1979). En la *etapa de selección* se produce una interacción entre las formas organizativas y las condiciones del entorno; durante esta etapa, organizaciones enteras o partes de sus estructuras y actividades son seleccionadas según su grado de ajuste al mismo (Aldrich, 1979). Y en la *etapa de retención* las estructuras son preservadas, duplicadas o reproducidas (Aldrich y Pfeffer, 1976); en esta etapa, se preservan e institucionalizan las formas organizativas seleccionadas.

La tesis fundamental de la teoría de la ecología de las poblaciones supone que el entorno selecciona las formas organizativas, que sobreviven en función de su ajuste a las condiciones externas. Por tanto, el entorno se muestra como el principal determinante de la actividad organizativa (Hannan y Freeman, 1977; Aldrich, 1979). Otra característica distintiva hace referencia a que sus investigaciones implican un análisis longitudinal, a través del tiempo, de las formas organizativas (Auster, 1994).

Otro criterio distintivo del modelo de investigación de la teoría ecológica lo constituyen los diversos niveles de análisis utilizados para el estudio de las RIs. Si bien la mayoría de las investigaciones adoptan un nivel de análisis organizativo y su objetivo principal

reside en el "estudio de los acontecimientos demográficos y de los procesos del ciclo de vida de las organizaciones individuales" (Carroll, 1984:72), existen sin embargo, desde esta perspectiva teórica, estudios de las RIs desde un nivel de análisis de marco de acción y de red (Aldrich, 1979). Más aún, Astley y Fombrun (1983) consideran adecuada la utilización del marco de la teoría de la ecología de las poblaciones para el análisis de las RIs como un medio para enfatizar la importancia de las formas colectivas y proactivas de la adaptación organizativa al entorno.

Astley y Fombrun (1983), partiendo de la bioecología, sugieren que la adaptación de una organización a su entorno puede ser de dos tipos: (a) individual, subdividida en somática o genética; y (b) comunal, que, a su vez, puede ser comensalista o simbiótica. La adaptación somática hace referencia a la habilidad de una organización para satisfacer las variaciones locales de su entorno, al contrario que la adaptación genética, que aunque se manifiesta en organizaciones individuales, afecta a todas las organizaciones de una misma categoría. Por su parte, las adaptaciones comunales se producen cuando una forma de organización específica es adoptada por todas las organizaciones individuales, por lo que el agregado de las mismas se transforma en una colectividad con un cierto carácter unitario. La adaptación comunal comensalista se produce entre organizaciones similares (*i. e.*, organizaciones que compiten por un mismo mercado), mientras que la comunal simbiótica implica una relación entre organizaciones de distinto tipo (*e. g.*, proveedores y compradores).

1.2.2.4. TEORÍA INSTITUCIONAL

La principal hipótesis de la teoría institucional consiste en que gran parte de las acciones organizativas reflejan un patrón de comportamiento que evoluciona a lo largo del tiempo y es legitimado por el gobierno o estado, por otras organizaciones o por la

propia organización (Pfeffer, 1987; Zucker, 1987). De esta forma, las organizaciones son influidas por presiones del gobierno, de otras organizaciones o de sí mismas.

La teoría institucional legitima una única forma de realizar las actividades organizativas (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1987) y transaccionales (Zucker, 1987) como más adecuadas. Defiende, también, que las estructuras y procesos organizativos tienden a ser isomórficos con las normas generalmente aceptadas (DiMaggio y Powell, 1983), en especial con las condiciones externas que existieron en el momento de la fundación de las organizaciones. Por consiguiente, las organizaciones adoptan prácticas de dirección y organización vigentes en el mercado desde el momento de su creación (Eisenhardt, 1988).

Si bien, como veíamos, la teoría de la institucionalización admite que las organizaciones deben adoptar estrategias, estructuras y procesos de acuerdo con el entorno para así conseguir legitimidad y sobrevivir (Meyer y Rowan, 1977), hasta el punto de ser consideradas un todo en el cual resulta difícil modificar una parte sin que afecte al conjunto (Clark, 1972), recientemente los investigadores institucionales han comenzado a aceptar la idea de que las propias organizaciones, actuando racional y estratégicamente, dan forma al entorno según sus intereses (DiMaggio, 1987; Scott, 1987; Zucker, 1987; Abrahamson y Fombrun, 1992).

La mayoría de estas investigaciones han examinado las RIs utilizando un nivel de análisis de red (Abrahamson y Fombrun, 1992; Buchko, 1994), y más en concreto sugieren que las RIs institucionalizadas dentro de una red de organizaciones conducen a una homogeneización de las estructuras y estrategias de la organización a medida que la red se desarrolla (Coser, Kadushin y Powell, 1982; Rowan, 1982; Mezas, 1990). Las fuerzas institucionales isomórficas no sólo conducen a la semejanza entre las organizaciones de una red, sino que, además, pueden forzarlas a no participar en actividades que conduzcan a la divergencia o al cambio de la norma institucional (Zucker, 1987; DiMaggio y Powell, 1983). Esto es, en la medida en que se puedan

encontrar presiones institucionales en este sentido, son capaces de servir como barreras a la transformación estratégica. Por tanto, el isomorfismo puede llegar a impedir que las organizaciones adopten decisiones estratégicas esenciales para el cambio estratégico (Buchko, 1994).

Podemos establecer, conforme a las investigaciones sobre patrones institucionales en redes interorganizativas, tres formas de presiones de conformidad (DiMaggio y Powell, 1983). La primera sería el *isomorfismo coercitivo*, que hace referencia a regulaciones gubernamentales o expectativas culturales que pueden imponer criterios de estandarización a las organizaciones. Una segunda la constituye el *isomorfismo de imitación o mimético*, por el que las organizaciones con niveles de incertidumbre buscan respuestas en otras organizaciones de su campo que ya se hayan enfrentado a problemas similares. Y en tercer lugar, tenemos el *isomorfismo normativo*, que resulta de la profesionalización de la fuerza de trabajo y, especialmente, de la clase directiva.

Puesto que estas tres formas de presión son el resultado de diferentes condiciones, los efectos de las mismas pueden variar de una red interorganizativa a otra. Las fuerzas miméticas surgen de la incertidumbre, y las percepciones que los estrategas individuales tienen sobre ella pueden ser afectadas por las estructuras de red. Sin embargo, las fuerzas coercitivas y normativas están más asociadas con las estructuras de red, dado que dependen del lugar que ocupa una organización en la red interorganizativa y de las relaciones entre las organizaciones de la red (Buchko, 1994).

El isomorfismo coercitivo tiene su origen en las presiones directas e indirectas que una organización recibe por parte de otras de las cuales depende (DiMaggio y Powell, 1983). Por lo tanto, son las interdependencias entre las organizaciones las que conforman las estructuras y comportamientos de las mismas (Pfeffer y Salancik, 1978). En la medida en que las organizaciones dominantes en una red interorganizativa pueden requerir de las organizaciones dependientes una determinada forma de respuesta, y en

la medida, también, en que dichas respuestas se formalizan entre las organizaciones integrantes de la red, la dependencia de las organizaciones puede conducir a presiones coercitivas de conformidad y plantear una importante barrera al cambio estratégico. Esta relación de dependencia y respuesta institucionalizada puede manifestarse en los contactos que una organización mantiene con otras organizaciones de su entorno (*e.g.*, gobierno, proveedores o compradores).

Por su parte, el isomorfismo normativo es consecuencia de la profesionalización que frecuentemente se produce en una red interorganizativa. Siguiendo a DiMaggio y Powell (1983), la profesionalización hace referencia a un proceso por el que una red de organizaciones desarrolla un cuerpo común de conocimientos para guiar el comportamiento y facilitar las relaciones entre los miembros de la red. Estos conocimientos pueden ser codificados en contratos, procedimientos operativos estándares o códigos de conducta sectoriales, o, también, pueden ser guías informales de comportamiento. En cualquier caso, la creciente profesionalización de una red es una fuerza importante para el isomorfismo o conformidad, e impide a las organizaciones participar en actividades que no cumplan con las normas de conducta (Prahalad y Bettis, 1986).

1.2.3. ECONOMÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Siguiendo a Hesterly, Liebeskind y Zenger (1990), la economía de las organizaciones es un marco conceptual que trata los determinantes clave de cómo se conforman y funcionan las organizaciones, siendo tres sus premisas: (a) las organizaciones son mecanismos de gobierno para apoyar el intercambio; (b) los tipos de acuerdos organizativos necesarios para apoyar cualquier intercambio, y sus costes, dependerán de las características inherentes al intercambio; y (c) los tipos de acuerdos organizativos utilizados para gobernar cualquier intercambio particular dependerán de la eficiencia en costes de esos acuerdos en comparación con cualquier otro acuerdo alternativo.

Dentro de la economía de las organizaciones, son dos las principales teorías desde las cuales se ha prestado atención a las RIs: teoría de los costes de transacción y teoría de la agencia. A continuación, además de describir su contenido, procedemos a revisar las aportaciones que cada una de estas teorías han realizado al estudio de las RIs.

1.2.3.1. TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

La teoría de los costes de transacción, desarrollada por Coase (1937) y Williamson (e.g., 1975, 1985, 1991, 1995), proporciona un marco coherente para el estudio de las RIs (Brahm y Astley, 1988; Hennart, 1988; Pisano, Russo y Teece, 1988; Pisano, Shan y Teece, 1988). Tomando como unidad de análisis la *transacción*, que Williamson (1975) define como la transferencia de bienes o servicios entre actores económicos, esta teoría se fundamenta en el estudio de las circunstancias bajo las cuales una transacción debería llevarse a cabo en el interior de la *jerarquía* (i.e., una estructura de autoridad unificada o una organización), a través del *mercado* (donde el precio es el mecanismo de control básico), o mediante otras formas de gobierno híbridas o RIs. En esta perspectiva, las organizaciones existen "para mediar en las transacciones económicas entre miembros internos o externos a la organización" (Ulrich y Barney, 1984:473).

Según la teoría que nos ocupa, una transacción tendría que llevarse a cabo en la forma de gobierno más económica o eficiente. Esto último implica la minimización de los costes de transacción y de producción (e.g., Williamson, 1975, 1985, 1991). Los costes de producción dependen, a su vez, de razones tecnológicas, fundamentalmente de economías de escala y alcance, así como de la acumulación de experiencia. Los costes de transacción, por su parte, hacen referencia a los costes derivados de planificar, adaptar y supervisar la realización de las tareas bajo estructuras de gobierno alternativas a la jerarquía. A su vez, dentro de los costes de transacción se distingue entre costes

ex-ante y costes *ex-post*, en función de que se incurra en ellos con anterioridad o posterioridad a la firma del contrato, respectivamente.

La decisión de participar en RIs, según la teoría que nos ocupa, viene determinada, básicamente, por los costes de transacción. Éstos son consecuencia de un conjunto de dimensiones o factores: inversiones específicas de transacción, incertidumbre, oportunismo negativo, racionalidad limitada, situaciones de pequeños números, asimetrías de información y frecuencia de las transacciones. Seguidamente explicamos la idea básica que subyace a cada uno de estos términos:

- Las *inversiones específicas de transacción* expresan aquellas inversiones físicas y humanas que son realizadas para una transacción en particular y que no pueden ser fácilmente reasignadas a otras transacciones. Su propia naturaleza produce un problema de garantía, es decir, que se debe minimizar el riesgo de un futuro comportamiento oportunista por la parte que no realiza las inversiones (Klein, Crawford y Alchian, 1978; Williamson, 1985).
- La *incertidumbre* refleja la impredecibilidad y complejidad del entorno dentro del cual una transacción se lleva a efecto (Williamson, 1985). En situaciones de incertidumbre, sería necesario el establecimiento de mecanismos que permitan ajustes rápidos.
- El *oportunismo negativo* consiste en que una de las organizaciones participantes en una RI se comporta de forma egoísta y persigue sus propios intereses (Williamson, 1985).
- La *racionalidad limitada* sugiere la existencia de unos límites cognitivos del ser humano al procesamiento de información, que inhibe la toma de decisiones eficaces (Buchholtz y Pouders, 1991).

- Las *situaciones de pequeños números* se refieren a escenarios de escasos socios potenciales con los que poder realizar una transacción a través de una RI (Buchholtz y Pouders, 1991).
- Las *asimetrías de información* evidencian situaciones en las que la distribución de información entre los participantes en una transacción no es uniforme, de forma que una organización detenta mayor información que otra (Buchholtz y Pouders, 1991).
- Por último, la *frecuencia de las transacciones* señala la amplitud con la que las transacciones se repiten. La frecuencia con la que se llevan a cabo es de esperar que afecte a las anteriores dimensiones o factores de costes de transacción (Buchholtz y Pouders, 1991).

Desde esta perspectiva, las seis dimensiones anteriores normalmente aparecen conjuntamente para originar un problema específico de transacción. Por ejemplo, según Williamson (1975), un comportamiento oportunista negativo por sí solo no es un problema; sin embargo, cuando aparece conjuntamente con situaciones de pequeños números, asimetrías de información e inversiones específicas de transacción, es de esperar un comportamiento oportunista negativo y, por tanto, mayores costes de transacción. De la misma forma, la combinación de la incertidumbre con la racionalidad limitada también puede conducir a RIs ineficientes debido a la aparición de elevados costes de transacción.

Los costes de transacción, como veíamos, pueden ser *ex-ante* o *ex-post*, en función de que se incurra en ellos con anterioridad o con posterioridad a la firma de un contrato (García Canal, 1991). En concreto, los costes *ex-ante* abarcan todos los costes derivados de la redacción, negociación y garantía del cumplimiento de un contrato. Los

costes *ex-post* hacen referencia a todos los costes en los que incurre un participante en una RI en su intento de proteger sus intereses durante el transcurso de la RI.

La principal premisa de esta teoría supone la existencia de costes potenciales en cualquier transacción, ya sea ésta de mercado o realizada a través de RIs, y que pueden ser evitados mediante la interiorización de la misma. Sin embargo, recientes desarrollos teóricos han mostrado que las características propias de la integración vertical o jerarquía pueden, también, ser conseguidas dentro del contexto de las RIs. Así, Williamson (1985, 1991) plantea que se pueden crear RIs que minimicen los costes de transacción potenciales (por ejemplo, se podría incluir cláusulas en los contratos que sean, esencialmente, los equivalentes funcionales de una jerarquía organizativa - Stinchcombe, 1985-), incluso antes de su inicio (a través de factores tales como el compromiso hacia la RI o la confianza interorganizativa).

Según Zajac y Olsen (1993), dado que la integración vertical es una decisión que debe tomar una organización individual, los trabajos de investigación de costes de transacción han tenido, en su mayoría, un nivel de análisis organizativo. Sin embargo, nuestra revisión de la literatura sugiere que las investigaciones sobre RIs realizadas desde la perspectiva de la teoría de los costes de transacción se han centrado en tres niveles de análisis distintos: organizativo, diádico y de red.

La mayoría de las investigaciones de costes de transacción que han examinado las RIs con un nivel de análisis organizativo, se han centrado en la identificación de las razones por las cuales las organizaciones optan por un tipo específico de RI para realizar algunas transacciones, en lugar de hacerlo a través del mercado o de la jerarquía (Fusfeld, 1958; Williamson, 1975; Berg y Friedman, 1977; Eccles, 1981; Stuckey, 1983; Levy, 1984; Thorelli, 1986; Pisano, Russo y Teece, 1988; Hagedoorn y Schakenraad, 1990; Hennart, 1991; Brockhoff, 1992; Mahoney, 1992). Muchos de estos estudios han examinado los modos de entrada en nuevos mercados o las estrategias de expansión (Fusfeld, 1958; Stopford y Wells, 1972; Gomes-Casseres, 1985; Hladik,

1985; Caves y Mehra, 1986; Kogut y Singh, 1988; Anderson y Gatignon, 1986; Pisano, Russo y Teece, 1988; Hennart, 1991). Asimismo, también se han realizado estudios sobre la decisión de privatizar servicios públicos (Buchholtz y Poudier, 1991).

En un nivel de análisis diádico, las investigaciones han estudiado casos especiales de las RIs. En concreto, las *joint ventures* han recibido la mayor atención (Mead, 1967; Boyles, 1968; Pate, 1969; Pfeffer y Nowak, 1976; Berg y Friedman, 1981; Duncan, 1982; McConnell y Nantell, 1985; Hennart, 1988; Heide y John, 1990; Lynch, 1993; Lorange y Roos, 1993), seguidas por las franquicias (Lynch, 1993) y los acuerdos de compra (Noordewier, John y Nevin, 1990).

Por último, las investigaciones de red han examinado principalmente las RIs en las que participan las organizaciones miembro de un sector o de un grupo estratégico determinado (Jarillo, 1988; Auster, 1990). Williamson (1995) considera que si bien la economía de los costes de transacción se ha interesado principalmente por el análisis de relaciones entre dos organizaciones, también permite el estudio de redes organizativas. Así, tenemos investigaciones empíricas en el sector de las telecomunicaciones (Pisano, Russo y Teece, 1988; Mattsson *et al.*, 1990), farmacéutico (Thomas, 1988), el de la biotecnología (Pisano, Shan y Teece, 1988), de las líneas aéreas (Jones y Pustay, 1988) y textil (Baden-Fuller, Lorenzoni y Utili, 1990). En este sentido, examinando empresas independientes creadas con el propósito específico de comercializar los nuevos productos de biotecnología, Kogut, Shan y Walker (1992) encontraron que la posición de una organización en la red influye en su decisión de participar en RIs.

1.2.3.2. LA TEORÍA DE LA AGENCIA

La teoría de la agencia tiene como principal objetivo la descripción de las relaciones en las que una parte (el principal) delega trabajo en otra parte (el agente), y para ello usa el concepto de contrato (Jensen y Meckling, 1976). Siguiendo a Eisenhardt (1989), esta teoría se centra en el estudio de dos problemas básicos que pueden aparecer en las relaciones de agencia: (a) como consecuencia de un posible conflicto entre los deseos y objetivos del principal y del agente (el principal puede tener dificultades para verificar que el agente realmente esté llevando a cabo su trabajo y se esté comportando adecuadamente), y (b) como consecuencia de que el principal y el agente pueden tener diferentes actitudes hacia el riesgo, y, en consecuencia, preferir distintas acciones.

Dentro de la literatura de agencia, se pueden identificar dos líneas de investigación diferenciadas (Jensen, 1983): (a) la teoría de la agencia positivista y (b) la teoría principal-agente. Éstas difieren, principalmente, en su rigor matemático y en las variables dependientes que son objeto de estudio (Eisenhardt, 1989).

Los *investigadores positivistas*, con un escaso apoyo matemático, se han interesado en la identificación de situaciones en las que es probable que principal y agente mantengan objetivos contradictorios, así como en describir los mecanismos de gobierno que limitan el comportamiento egoísta del agente (Jensen y Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983; Jensen y Roebach, 1983). En concreto, dos mecanismos que se pueden utilizar para limitar el comportamiento oportunista del agente son: (a) los contratos basados en el rendimiento y (b) los sistemas de información.

Por su parte, los *investigadores de la relación principal-agente* están interesados en el desarrollo de una teoría general que se pueda aplicar a cualquier relación de agencia (e.g., relación entre compradores y proveedores) (Harris y Raviv, 1978). El objetivo inmediato de la teoría principal-agente es la determinación del contrato óptimo entre un principal y un agente. Por tanto, mientras que la teoría positivista identifica varias

alternativas contractuales, la teoría principal-agente indica qué contrato es el más eficiente dependiendo de variables tales como el nivel de incertidumbre, la aversión al riesgo y la información disponible (Eisenhardt, 1989).

Siendo su unidad de análisis el contrato que gobierna la relación entre el principal y el agente, la teoría de la agencia pretende determinar el contrato más eficiente bajo determinados supuestos referentes a las personas (interés propio, racionalidad limitada, aversión al riesgo), las organizaciones (conflicto de objetivos entre sus miembros) y la información (la información es un bien que puede comprarse). Más concretamente, el dominio de la teoría de la agencia son las relaciones en las que el principal y el agente mantienen objetivos y preferencias de riesgo diferenciadas. Este nivel de tratamiento puede ser trasladado a las relaciones cooperativas en que participan dos organizaciones (Eisenhardt, 1989; Anderson, 1985; Eccles, 1985).

Para proteger sus intereses, el principal puede reducir la asimetría de información invirtiendo en sistemas de control (e.g., jerarquía, auditoría) (Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983) o, también, estructurar los incentivos del agente de forma que los intereses de las dos partes estén alineados (Jensen y Meckling, 1976), conformando ambos procesos los costes de agencia.

Según la teoría de la agencia, cuando el coste de controlar los comportamientos del agente es elevado, el contrato más eficiente sería aquel en el que los incentivos del agente dependen de sus resultados (Shavell, 1979). Sin embargo, en estos casos, el agente demandará una prima por soportar parte del riesgo de la transacción. De este modo, un contrato basado en los resultados será eficiente únicamente si el coste de transferir el riesgo (la prima de riesgo) resulta menor que el coste de controlar directamente al agente. Cuando los comportamientos del agente pueden ser controlados a un coste razonable, un contrato basado en el comportamiento será más eficiente puesto que evita la necesidad de tener que pagar al agente una prima de riesgo.

La teoría de la agencia se ha utilizado para el estudio de las formas de gobierno a nivel corporativo (Jensen y Meckling, 1976; Walking y Long, 1984; Wolfson, 1985; Kosnik, 1987; Oviatt, 1988; Barney, 1988), la compensación de directivos (Kerr y Kren, 1992), las ventas al por menor (Eisenhardt, 1985, 1988), los sistemas de presupuestación (Demskey y Feltham, 1978), las adquisiciones (Amihud y Lev, 1981; Argawal y Mandelker, 1987), y, en general, las situaciones en las que actores interdependientes pueden incurrir en un comportamiento interesado (Walsh y Seward, 1990). Igualmente, la teoría de la agencia ha contribuido a la comprensión de las RIs, en especial de aquellas en las que el control es ejercido bajo condiciones de divergencia de objetivos y de insuficiente información. El valor de esta teoría radica en su especificación de la forma en que el riesgo es asignado entre las partes implicadas en una RI, del equilibrio entre los costes de información y los de soportar el riesgo, así como de los incentivos existentes (Eisenhardt, 1989).

El nivel de análisis diádico, caracterizado por la relación entre dos organizaciones, es el utilizado por los teóricos de la agencia que han estudiado las RIs, concediendo mayor atención a la coordinación y control en las relaciones entre fabricantes y distribuidores (Mathewson y Winter, 1984; Rey y Tirole, 1986; Moorthy, 1987; Bergen y John, 1991; Dutta, Bergen y John, 1991; Bergen, Dutta y Walker, 1992; Lassar y Kerr, 1995). Según esta teoría, los fabricantes venden a través de distribuidores independientes debido a que resulta demasiado costoso y arriesgado interiorizar la actividad de distribución. Los distribuidores, a su vez, dependen de los fabricantes para hacer llegar productos atractivos a precios competitivos. Por tanto, ambas partes comparten el objetivo de maximizar las ventas. Al delegar la actividad de distribución, sin embargo, los fabricantes asumen el riesgo de que los distribuidores persigan objetivos individuales que sean contradictorios con los intereses de los propios fabricantes. Por ejemplo, los distribuidores pueden promocionar y hacer publicidad sobre productos competidores o pueden prestar inadecuados servicios de postventa. Por consiguiente, la teoría de la agencia, como ya hemos comentado, predice que la forma

de relación entre fabricantes y distribuidores va a depender de los costes relativos de impedir que los distribuidores se comporten oportunistamente.

Según Lassar y Kerr (1995), cuando el fabricante es capaz o desea invertir en sistemas de control, o cuando las medidas de resultado no están claras, aquél ofrecerá un contrato con el que trate de controlar directamente los comportamientos del distribuidor (e.g., publicidad y promoción, servicios de postventa). Este tipo de contrato es adecuado para relaciones fabricante-distribuidor en las que el conflicto de objetivos es débil, y donde el fabricante es averso al riesgo.

En sentido contrario, cuando el fabricante es incapaz o no desea invertir en sistemas de control, o cuando las medidas de resultado son claras, aquél promoverá un contrato que pretenda controlar al distribuidor mediante un sistema de compensación basado en los resultados. Este contrato parece apropiado para relaciones entre fabricantes y distribuidores de nueva creación, aquellas donde el conflicto de objetivos es elevado, y relaciones en que el fabricante está dispuesto a asumir riesgos. En este caso, la participación del fabricante en las actividades del distribuidor es mínima.

Los teóricos de agencia también se han preocupado por la franquicia como alternativa a la jerarquía (Brickley y Dark, 1987; Norton, 1988; Banerji y Simon, 1991), interesándose más concretamente en identificar sus mecanismos de expansión. En este sentido, Banerji y Simon (1991), en un estudio que comprende 34 casos del sector de alimentos, encontraron que los incentivos de los franquiciadores y franquiciados están más alineados cuando el valor de la marca del franquiciador es elevado. Ello es debido a los importantes ingresos potenciales futuros que el franquiciado podría perder si su contrato fuese rescindido.

Otras RIs objeto de las investigaciones de agencia son aquellas relaciones que una organización dada mantiene con otras organizaciones participantes en la implantación

de sus programas de marketing (e.g., empresas de representación, agencias de publicidad) (Anderson, 1985; Bergen *et al.*, 1992). Anderson (1985) examinó la conveniencia para las empresas de electrónica de participar en RIs con empresas de representación de ventas como alternativa a la fuerza de ventas corporativa. Las relaciones de marketing, sin embargo, a pesar de constituir claros ejemplos de relaciones de agencia, han sido objeto de interés de escasos estudiosos (Bergen *et al.*, 1992).

1.2.4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de dirección estratégica es importante debido a que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos y, por tanto, desarrollar estrategias adecuadas para un futuro incierto (Ackoff, 1981; Ansoff, 1977; Bracker, 1980; Freeman, 1984; Haselhoff, 1976; Hofer y Schendel, 1978).

En términos generales, la dirección estratégica se ha concentrado en el estudio del comportamiento estratégico de un directivo desde una perspectiva intraorganizativa. Sin embargo, cada vez son más numerosas las situaciones en las que los directivos deben ser capaces de dirigir no sólo las relaciones intraorganizativas sino también las relaciones interorganizativas (Mandell, 1987). Para Auster (1994), la mayoría de las investigaciones estratégicas sobre RIs se apoyan en dos premisas fundamentales: (a) existencia de racionalidad en la toma de decisión y (b) eficiencia del mercado como forma de gobierno.

Alianzas estratégicas, estrategias cooperativas, acuerdos híbridos, contratación externa, modos de entrada, estrategias colectivas y redes interorganizativas son algunos de los términos utilizados por los investigadores de dirección estratégica para describir las RIs. Desde esta perspectiva teórica, las RIs son percibidas como una de las muchas

alternativas estratégicas de que dispone una organización para mejorar su posición competitiva. En concreto, las organizaciones pueden participar en RIs con el fin de (Harrigan, 1985; Porter, 1989; Prahalad y Hamel, 1990; Argawal y Ramaswami, 1992): (a) adquirir competencias clave de las que carecen pero que son necesarias para lograr una ventaja competitiva sostenible, (b) aprender a operar en nuevos mercados, ya sean nacionales o internacionales, (c) fortalecer su posición competitiva influyendo en la estructura del sector o adelantándose a los competidores, (d) diversificarse y operar en nuevos negocios, (e) aprovechar economías de escala y/o (f) evitar presiones por parte de los gobiernos (*i.e.*, eludir restricciones a la inversión comercial o extranjera).

Dentro de la dirección estratégica, resalta la atención que la literatura de estrategias internacionales ha prestado a las RIs (Kim y Lyn, 1987; Kogut y Singh, 1988; Ohmae, 1989; Li y Guisinger, 1991; Nigh, 1985), al examinar diversidad de tópicos, entre los que podemos destacar: (a) la identificación de fuerzas y factores competitivos que afectan a la elección del modo de entrada en mercados internacionales (*e.g.*, cultura nacional, factores del país, barreras de entrada y salida, y regulación) (Hofstede, 1980; Mansfield, 1988; Nakane, 1970), (b) la idoneidad de las RIs (*e.g.*, *joint ventures*) para implantar estrategias globales (Harrigan, 1984; Ohmae, 1989), (c) las estrategias de diversificación disponibles para una organización internacional (Ruygrok y Van Tulder, 1993; Watanabe, 1987), (d) la elección de mantener relaciones con organizaciones del mismo país o de otros países en operaciones internacionales (Martin, Mitchell y Swaminathan, 1994; Asanuma, 1989; Kogut, 1991) y (e) coaliciones internacionales entre organizaciones que compiten en el mismo sector (Porter y Fuller, 1986).

En términos generales, la dirección estratégica ha estudiado las RIs utilizando, básicamente, dos niveles de análisis: nivel diádico y nivel de red interorganizativa. Con un *nivel de análisis diádico*, además de la identificación de las rentas competitivas de las RIs también se han examinado los siguientes tópicos:

- Las RIs como una estrategia de crecimiento o de penetración en nuevos mercados (Lynch, 1990, 1993; Perry y Van Veijeren, 1988).
- La elección del método de integración vertical (*e.g.*, *joint ventures*, relación entre compradores y vendedores, licencias de explotación) (Mahoney, 1992; Heide y John, 1990; Sriram *et al.*, 1992; Dwyer y Oh, 1988; Noordewier *et al.*, 1990; Kogut, 1988; Hennart, 1991; Turnbull, Oliver y Wilkinson, 1992).
- Los determinantes de la propensión de una organización a participar en RIs (Oliver, 1990; Chowdhury, 1991).
- El uso de las estrategias de influencia en las RIs (Frazier y Rody, 1991; Frazier y Summers, 1984).
- El ajuste entre la estrategia de competencia y las RIs (Jarillo, 1988, 1989; Bidault *et al.*, 1992; Lassar y Kerr, 1995).
- La evolución de las RIs (Ring y Van de Ven, 1994; Van de Ven y Walker, 1984; Smith *et al.*, 1995).
- El éxito de las RIs (Gyenes, 1991; Mohr y Spekman, 1994; Ganesan, 1994; Anderson y Narus, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993; Cavusgil y Zou, 1994).
- Las estrategias de comunicación interorganizativa (Mohr y Nevin, 1990).
- Los procesos de resolución de conflictos interorganizacionales (Dant y Schul, 1992).
- Y la adaptación interorganizativa (Hallén, Johanson y Seyed-Mohamed, 1991).

En lo que respecta a un *nivel de análisis de red*, los trabajos de dirección estratégica destacan que los directivos, tanto de organizaciones grandes como pequeñas (Dollinger y Golden, 1992), deben considerar la participación de sus organizaciones en redes interorganizativas como un medio para conseguir sus propios objetivos. La dirección estratégica, en un análisis de red de las RIs, ha examinado fundamentalmente dos tópicos de investigación: (a) las redes interorganizativas (Astley y Fombrun, 1983; Dollinger, 1990; Mattsson *et al.*, 1990; Baker, 1994; Anderson, Hakansson y Johanson, 1994) y (b) las estrategias colectivas (Thorelli, 1986; Jarillo, 1988; Borch y Arthur, 1991; Dollinger y Golden, 1992; Hagedoorn, 1995; Gerlach, 1987). El estudio de

dichos tópicos ha generado una literatura importante que a continuación procedemos a revisar.

1.2.4.1. REDES Y ESTRATEGIAS COLECTIVAS

El estudio de las *redes interorganizativas* hunde sus raíces en la antropología, psicología social y sociología (Tichy, 1984). La literatura intraorganizativa ha examinado las redes en términos sociales (Tichy, 1980) y de patrones de comunicación entre los miembros de una organización (Rogers y Rogers, 1976). En este sentido, las organizaciones son consideradas como redes constituidas por un conjunto de individuos y/o grupos que mantienen relaciones sociales y de comunicación. Desde la dirección estratégica se concibe a las redes interorganizativas como un conjunto de organizaciones vinculadas a través de relaciones de intercambio. Siguiendo a Auster (1990), los límites de una red pueden ser establecidos por el propio investigador (planteamiento nominalista) o pueden ser contruidos socialmente por las propias organizaciones implicadas (planteamiento realista). En cualquier caso, los vínculos interorganizativos son los factores determinantes de las redes.

En la realidad, cualquier organización pertenece a múltiples colectivos debido a la gran variedad de relaciones que debe mantener con otras organizaciones. A este respecto, se pueden identificar cuatro tipos ideales de colectivos organizativos: aglomerados, confederados, conjugados y orgánicos (Astley y Fombrun, 1983; Dollinger, 1990). Como se observa en el Cuadro 1.3, estos cuatro tipos de colectivos son el resultado de combinar el tipo de interdependencia (comensal o simbiótica) con el tipo de asociación (directa o indirecta):

CUADRO 1.3

CLASIFICACIÓN DE LOS COLECTIVOS ESTRATÉGICOS

Fuente: Astley y Fombrun (1983:580)

TIPO DE ASOCIACIÓN	FORMA DE INTERDEPENDENCIA	
	Comensal	Simbiótica
Directa	Confederado	Conjugado
Indirecta	Aglomerado	Orgánico

- Los *colectivos aglomerados* son conjuntos de organizaciones del mismo tipo y nivel en la cadena de producción, normalmente competidores, que pugnan por una oferta limitada de recursos similares. El tipo de relación que las organizaciones mantienen es indirecta y suele consistir en un simple intercambio de información.
- Los *colectivos confederados*, al igual que los aglomerados, son conjuntos de organizaciones del mismo tipo y nivel en la cadena de producción. Su característica distintiva es la existencia de relaciones directas entre las organizaciones miembros del colectivo.
- Los *colectivos conjugados* hacen referencia a un conjunto de organizaciones de distintos sectores que mantienen relaciones formales y directas. La relación entre las organizaciones miembros de un colectivo conjugado consiste, normalmente, en un intercambio de flujos de actividades o trabajo.
- Por último, los *colectivos orgánicos*, al igual que los conjugados, están integrados por organizaciones de distintos sectores. Sin embargo, las relaciones son débiles e indirectas y, normalmente, el recurso intercambiado es información.

El término *estrategia colectiva* ha sido definido de dos formas diferentes. Por una parte, puede ser emergente, resultado de un agregado de acciones realizadas por las organizaciones que integran una red interorganizativa (Astley y Fombrun, 1983). Por otra parte, también puede ser deliberada, producto de la colaboración intencionada de un conjunto de organizaciones que intentan dirigir su interdependencia mutua (Bresser, 1988). En cualquier caso, las organizaciones, en su intento por reducir su interdependencia respecto a otras, pueden adoptar una actitud de competencia o de colaboración. Por tanto, cuando un conjunto de organizaciones colaboran, nos encontramos con una estrategia colectiva, que puede ser deliberada o emergente.

En referencia a los niveles de formulación de estrategias, se suele aceptar, por lo general, la existencia de tres niveles básicos: funcional, de negocio y corporativo. En el *nivel funcional*, la estrategia abarca a una unidad funcional de una determinada organización (e.g., marketing). En el *nivel de negocio*, la estrategia se centra en la competencia dentro de un determinado sector o segmento producto/mercado en el que participa una determinada organización. El *nivel corporativo* implica la definición de un conjunto de negocios en los que una organización dada debería participar (Hofer y Schendel, 1978). En cualquiera de estos casos, la estrategia es formulada por una organización dada en su intento por hacer frente a su entorno. Fombrun y Astley (1983) consideran un cuarto nivel de formulación de estrategias: el *colectivo*. En este nivel, la estrategia es formulada por el conjunto de organizaciones que integran una red interorganizativa al actuar en un medio interorganizativo. En la Figura 1.3 se muestra la relación que, según Fombrun y Astley (1983), existe entre los niveles de entorno, los niveles de estrategia y los tipos de estructuras.

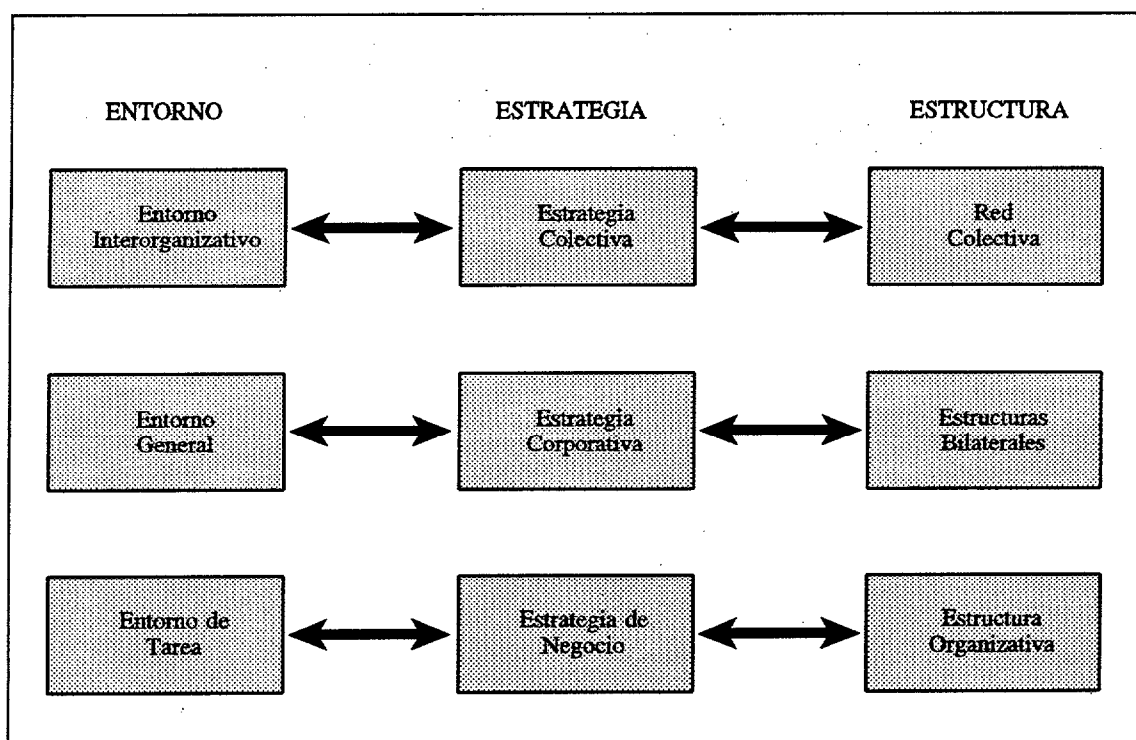
Como hemos comentado con anterioridad, las estrategias colectivas pueden consistir en comportamientos estratégicos colectivos, no sólo de organizaciones de un mismo sector, sino también de organizaciones de distintos sectores, reflejando, por tanto, interdependencias verticales o simbióticas. Las estrategias colectivas existentes en un

mismo sector pueden implicar la participación de colectivos confederados y/o aglomerados según mantengan relaciones directas o indirectas, respectivamente. A su vez, las estrategias colectivas adoptadas por organizaciones de distintos sectores pueden llevar aparejada la participación de colectivos conjugados y/o orgánicos, respectivamente, según mantengan relaciones directas o indirectas. En este sentido, Dollinger (1990), considerando el tipo de colectivo participante en una estrategia colectiva, clasificó este tipo de estrategias en: (a) estrategias confederadas (e.g., acuerdos de venta conjunta con competidores), (b) estrategias aglomeradas (e.g., participación en una asociación empresarial), (c) estrategias conjugadas (e.g., acuerdos de publicidad conjunta con proveedores o distribuidores) y (d) estrategias orgánicas (e.g., participación de una empresa en acuerdos con una universidad).

FIGURA 1.3

ENTORNO, ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

Fuente: Fombrun y Astley (1983:130)



1.2.4.2. TEORÍA BASADA EN LOS RECURSOS

La teoría basada en los recursos constituye un marco teórico emergente que está propiciando la aparición de una gran variedad de investigaciones desde tres perspectivas de investigación distintas (Mahoney y Pandian, 1992; Barney, 1992): dirección estratégica, economía de las organizaciones y economía de la organización industrial.

Desde la perspectiva de dirección estratégica, el planteamiento basado en los recursos examina la relación entre las características internas de la empresa y su posicionamiento competitivo, para lo que admite dos hipótesis básicas (Barney, 1991): (a) las empresas de un sector o grupo pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que controlan; y (b) estos recursos pueden no ser perfectamente móviles y, de esta forma, la heterogeneidad puede ser de larga duración.

El planteamiento basado en los recursos utiliza estas dos hipótesis para el análisis de las fuentes de una ventaja competitiva, tratando con ello de completar el análisis estratégico convencional que identifica las oportunidades y amenazas del entorno (e.g., Grant, 1991; Barney, 1991, 1992; Peteraf, 1993; Cuervo García, 1993; Fernández-Casariego, 1993; Schulze, 1994; García Falcón, 1995).

Siguiendo a Schulze (1994), además de las dos hipótesis anteriores, la teoría basada en los recursos acepta otras dos hipótesis: (a) los recursos constituyen un determinante fundamental de la *performance* organizativa (Rumelt, Schendel y Teece, 1991), de manera que una organización maximiza su *performance* cuando posee o controla los recursos que le permiten producir más eficientemente y/o satisfacer mejor las necesidades de sus clientes (Peteraf, 1993); y (b) las organizaciones buscan rentas (Rumelt, 1987).

En la teoría basada en los recursos se pueden identificar dos escuelas: la estructural y la del proceso. La *escuela estructural*, además de aceptar las suposiciones básicas de la teoría basada en los recursos, plantea que la ventaja competitiva sostenible es posible si los recursos utilizados para lograrla son valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles (Barney, 1991). La *escuela del proceso*, que integra los supuestos de la teoría basada en los recursos y la escuela estructural, centra su estudio en las condiciones y el proceso a través del cual los recursos generan diferentes tipos de rentas (Aaker, 1989; Reed y DeFilippi, 1990; Grant, 1991); en tal sentido, las capacidades, entendidas como lo que una empresa "[...] puede hacer como resultado de equipos de recursos que funcionan conjuntamente" Grant (1991:120), son consideradas como las fuentes principales de la ventaja competitiva.

Puesto que las RIs implican la coordinación de recursos entre varias organizaciones, la teoría basada en los recursos sugiere que la decisión de participar en RIs depende de los tipos de recursos que una organización dedica a la misma (Mahoney y Pandian, 1992) y, sobre todo, del tipo de rentas económicas que desea lograr (Bergh, 1995). Por una parte, las capacidades únicas de la organización, en términos de *know-how* técnico y habilidades directivas, son una fuente importante de heterogeneidad que pueden originar una ventaja competitiva sostenible y que no es probable que sean intercambiados a través de las RIs.

Por otra parte, la teoría basada en los recursos sugiere que las organizaciones tienen diferentes tipos de recursos (Chatterjee, 1986; Chatterjee y Wernerfelt, 1991), y que éstos pueden ser utilizados para lograr dos formas de rentas económicas (Bergh, 1995): (a) cooperativas y estratégicas, o (b) competitivas y financieras (Hill, Hitt y Hoskisson, 1992; Hoskisson, Hill y Kim, 1993). Las rentas cooperativas y estratégicas proceden de repartir recursos altamente especializados (*e.g.*, fuerza de trabajo, equipamiento, experiencia, habilidades y activos complementarios) (Hoskisson y Hitt, 1988; Baysinger y Hoskisson, 1989, 1990). Las rentas competitivas y financieras, por su parte, son el resultado de asignar los recursos más eficientemente en el interior de la organización

que en el mercado (Dundas y Richardson, 1982; Williamson, 1975, 1985). Por tanto, según esta teoría, las organizaciones participarán en RIs cuando busquen rentas cooperativas y estratégicas.

Aunque la teoría basada en los recursos propone un marco para el estudio de las RIs, no se han identificado investigaciones que contemplen a éstas como objetivo principal. En este sentido, Mahoney y Pandian (1992) consideran necesaria la realización de trabajos sobre la elección de la estructura de gobierno (*i.e.*, RIs) siguiendo los supuestos básicos de la teoría basada en los recursos, así como estudios que integren esta teoría con las demás teorías de RIs.

Para cada uno de los enfoques teóricos desde los cuales se han estudiado las RIs, en el Cuadro 1.4 se muestra una recopilación de los términos más utilizados, niveles de análisis, principales temas de investigación, autores relevantes y razón para su creación.

1.3. RIs Y ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA

1.3.1. LAS RIs COMO ESTRATEGIA DE COMPETENCIA

El término *estrategia* tiene su origen en el antiguo vocablo griego *estrategos*, que significaba el cargo o puesto del general al mando del ejército. En el campo empresarial, el concepto fue introducido por Von Neuman y Morgenstern (1944), quienes lo aplicaron a la teoría de juegos. Sin embargo, fue Drucker (1954) el primero en definirlo, implícitamente, al afirmar que la estrategia de una empresa es la respuesta a una pregunta dual: "¿qué es nuestro negocio?" y "¿qué debería ser en el futuro?". Chandler (1962:16) fue quien primero lo definió de forma explícita como "la determinación de los objetivos y metas a largo plazo, de carácter básico para una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar aquellos objetivos".

CUADRO 1.4

ENFOQUES TEÓRICOS DE LAS RIs

Fuente: Elaboración propia

TEORÍA	TÉRMINOS UTILIZADOS	NIVELES DE ANÁLISIS	PRINCIPALES TEMAS DE INVESTIGACIÓN	AUTORES RELEVANTES	RAZÓN PARA CREAR RIs
MARKETING					
Teoría microeconómica	- Relaciones con los canales de distribución - Relaciones entre compradores y vendedores - RIs	- Diádico	- Conveniencia de las RIs como alternativa a la internalización y al mercado	- Bucklin (1970) - Baligh y Richartz (1967) - Mallen (1973)	- Minimizar costes
Teoría del comportamiento	- Relaciones con los canales de distribución - Relaciones entre compradores y vendedores - RIs	- Diádico	- Poder - Conflicto - Influencia - Comunicación - Determinantes del éxito	- Stern (1969) - Frazier (1983) - Frazier y Summers (1984) - Mohr y Nevin (1990) - Anderson y Narus (1990)	- Controlar a otras organizaciones - Crear y ejercer poder
Teoría del marketing de relaciones	- RIs - Relaciones de marketing	- Diádico - De red	- Determinantes del éxito - Tipos de relaciones de marketing	- Kotler (1991) - Parvatiyar <i>et al.</i> (1992) - Morgan y Hunt (1994)	- Mejorar la coordinación
TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN					
Teoría de la contingencia	- RIs	- Diádico	- Conveniencia de las RIs como opción de organización - Elección del tipo de RI - Características de las RIs	- Pfeffer (1987) - Galbraith (1973) - Price (1991) - Lorange y Roos (1993)	- Maximizar la eficiencia
Teoría de la dependencia de recursos	- RIs - Interdependencias - Cooperación interorganizativa	- Organizativo - Diádico - De red	- Dependencia - Poder - Influencia	- Pfeffer y Salancik (1978) - Aldrich y Pfeffer (1976) - Oliver (1990) - Whetten (1981)	- Maximizar el poder: reducir la dependencia e incertidumbre
Teoría de la ecología de las poblaciones	- RIs - Red interorganizativa - Conjuntos de organizaciones	- Organizativo - Marco de acción - De red	- Evolución o adaptación de las organizaciones, poblaciones de organizaciones y comunidades	- Aldrich y Pfeffer (1976) - Hannan y Freeman (1977) - Aldrich (1979) - Astley y Fombrun (1983)	- Sobrevivir a las condiciones del entorno a lo largo del tiempo

TEORÍA	TÉRMINOS UTILIZADOS	NIVELES DE ANÁLISIS	PRINCIPALES TEMAS DE INVESTIGACIÓN	AUTORES RELEVANTES	RAZÓN PARA CREAR RIs
Teoría institucional	- Red interorganizativa - RIs	- De red - Organizativo	- Isomorfismo - Dependencia - Poder - Estructura de las redes interorganizativas - Cambio estratégico	- Pfeffer (1987) - Zucker (1987) - DiMaggio y Powell (1983) - Buchko (1994)	- Lograr la legitimidad y aceptación
ECONOMÍA DE LAS ORGANIZACIONES					
Teoría de los costes de transacción	- RIs - Estructuras de gobierno - Acuerdos híbridos - <i>Joint ventures</i> - Transacciones	- Organizativo - Diádico - De red	- Conveniencia de las RIs como alternativa a la jerarquía y al mercado - <i>Joint ventures</i> - Estructura de las redes interorganizativas - Oportunismo - Incertidumbre en la toma de decisión - Inversiones específicas de transacción - Racionalidad limitada - Situaciones de pequeños números - Asimetrías de información - Frecuencia de las transacciones	- Williamson (1975, 1979, 1985, 1991, 1995) - Pisano, Russo y Teece (1988) - Pisano, Shan y Teece (1988) - Hennart (1988, 1991) - Buchholtz y Poudet (1991)	- Minimizar los costes de transacción
Teoría de la agencia	- RIs - Relaciones principal-agente - Relaciones cooperativas - Relaciones de agencia	- Diádico	- Conveniencia de las RIs como alternativa a la jerarquía y al mercado - Relaciones entre fabricantes y distribuidores - Coordinación interorganizativa - Control interorganizativo	- Jensen (1983, 1984) - Anderson (1985) - Eisenhardt (1989) - Bergen <i>et al.</i> (1992) - Lassar y Kerr (1995)	- Minimizar los costes de agencia

TEORÍA	TÉRMINOS UTILIZADOS	NIVELES DE ANALISIS	PRINCIPALES TEMAS DE INVESTIGACIÓN	AUTORES RELEVANTES	RAZÓN PARA CREAR RIs
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA					
Dirección estratégica	- RIs - Alianzas - Estrategias cooperativas - Acuerdos híbridos - Contratación externa - Modos de entrada - Redes interorganizativas - Estrategias colectivas	- Diádico - De red	- Conveniencia de las RIs como alternativa a la jerarquía y al mercado - Las RIs como estrategia de crecimiento - Integración vertical - Determinantes de la propensión a participar en RIs - Estrategias de influencia interorganizativa - Ajuste entre la estrategia de competencia y las RIs - El éxito de las RIs - Estrategias de comunicación interorganizativa - Procesos de resolución de conflictos interorganizativos - Adaptación interorganizativa - Tipos de estrategias colectivas y redes interorganizativas	- Porter (1989) - Harrigan (1985) - Prahalad y Hamel (1990) - Mahoney (1992) - Lynch (1990, 1993) - Oliver (1990) - Jarillo (1988, 1989, 1992) - Thorelli (1986) - Astley y Fombrun (1983) - Dollinger (1990) - Fombrun y Astley (1983)	- Maximizar la <i>performance</i> organizativa
Teoría basada en los recursos	- RIs - Estructuras de gobierno	- Diádico	- Conveniencia de las RIs como alternativa a la jerarquía y al mercado	- Mahoney y Pandian (1992) - Schulze (1994) - Barney (1991) - Bergh (1995)	- Lograr rentas cooperativas y estratégicas

En la literatura se pueden identificar múltiples definiciones del concepto de estrategia. Así, Jarillo (1992:35) considera suficiente concebir la estrategia como "el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo [...] el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible". Siguiendo a Hax y Majluf (1988) y a García Falcón (1995), las diferentes definiciones del concepto de estrategia propuestas por los autores más relevantes se pueden agrupar en torno a las siguientes dimensiones:

- La estrategia como medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- La estrategia como expresión del dominio de la empresa o como respuesta a las cuestiones sobre: ¿en qué negocios está o quiere estar la empresa? y ¿qué clase de empresa es o desea ser?
- La estrategia como proyecto global, coherente y unificado de la organización como un todo que le permite asegurar que los objetivos corporativos básicos sean alcanzados.
- La estrategia como respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno, y a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno.
- La estrategia como instrumento para alcanzar una posición competitiva sostenible y rentable contra las fuerzas que determinan la competencia empresarial.
- La estrategia como fuerza motivante para los *stakeholders*, o diferentes grupos de interés, que afectan o pueden ser afectados por el logro de los objetivos de la organización.

En un contexto complejo y turbulento, las organizaciones no pueden ser entendidas si no es por referencia a sus relaciones con muchas otras organizaciones (*e.g.*, competidores, proveedores, distribuidores, clientes, organismos públicos) (Thorelli, 1986; Gray, 1991). En consecuencia, estas RIs constituyen un fenómeno de relevancia creciente que responde a una estrategia para conseguir posiciones de ventaja y, así, mejorar su competitividad.

En cualquier caso, las estrategias de competencia y de colaboración deben ser consideradas como instrumentos compatibles y complementarios con los que una organización puede posicionarse en el mercado y lograr una ventaja competitiva (Jarillo, 1988, 1989; Bidault *et al.*, 1992). En este sentido, el comportamiento de colaboración ha sido mencionado como la principal razón del éxito de muchas organizaciones. Por ejemplo, las RIs especiales que Benetton es capaz de establecer y mantener son las que le proporcionan su fuerza competitiva, por lo que Jarillo (1992:131) considera que "su ventaja competitiva está basada realmente en una ventaja cooperativa".

Los expertos en estrategia suelen considerar que la competitividad y los beneficios a largo plazo a que puede aspirar una organización dependen, básicamente, de (Jarillo, 1989; Bidault *et al.*, 1992): (a) su situación frente a sus competidores y (b) su posición respecto a otras organizaciones (*e.g.*, proveedores, distribuidores, clientes). Además de competir con sus homólogas (*i.e.*, organizaciones que ofrecen los mismos productos y/o servicios y se dirigen a los mismos mercados), las organizaciones también compiten con otras organizaciones (*e.g.*, proveedores, distribuidores, clientes) con las que mantienen relaciones de negocio en la medida en que cada organización trata de captar la mayor parte posible del valor creado por las RIs en las que participa. En este sentido, Jarillo (1992:127) considera que "una empresa está realmente compitiendo contra todo el mundo".

Una organización tendrá éxito, por tanto, si obtiene una ventaja competitiva inatacable sobre sus competidores y otras organizaciones de las que depende su competitividad.

Sin embargo, muchas organizaciones no comparten esta visión puramente de competencia y tratan, a la vez, de colaborar tanto con sus competidores como con otras organizaciones (Khandwalla, 1981; Jarillo, 1989; Bidault *et al.*, 1992).

En cuanto a aquellas organizaciones que no son competidoras (*e.g.*, proveedores, distribuidores, clientes), una organización puede optar por (Jarillo, 1992): (a) interiorizar las actividades que realizan dichas organizaciones y que son necesarias para alcanzar sus objetivos, (b) acudir al mercado para realizar transacciones con dichas organizaciones en actitud agresiva y de competencia, o (c) seguir una estrategia de colaboración (*i.e.*, crear y mantener RIs).

Se considera que una organización adopta una estrategia de competencia cuando acude al mercado para realizar transacciones con otras organizaciones, mientras que una estrategia de colaboración implica la creación de RIs. Con su participación en RIs, la organización realiza las transacciones con una actitud de cooperación y trata de maximizar los beneficios conjuntos (Baden-Fuller *et al.*, 1990).

En cuanto a sus competidores, una organización, además de adoptar una estrategia de competencia, puede optar por una estrategia de colaboración con respecto a determinados aspectos que no supongan un riesgo importante de imitación para sus fuentes de ventaja competitiva (*e.g.*, tecnología). Por tanto, a través de las RIs, las organizaciones que compiten entre sí pueden combinar sus estrategias de competencia y colaboración para dirigir sus interdependencias (Bresser, 1988)¹, y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Sin embargo, en entornos complejos, una única organización no puede, normalmente, hacer frente a cuantiosas y dinámicas interdependencias (Emery y Trist, 1965), por lo que las estrategias de colaboración han

¹ La interdependencia organizativa existe cuando una organización no controla completamente todas las condiciones necesarias para lograr una acción o resultado (Pfeffer y Salancik, 1978).

de complementar las estrategias de competencia (Bresser, 1988; Baden-Fuller, *et al.*, 1990; Bidault *et al.*, 1992).

Las características y el éxito de las RIs en las que participa una organización determinan, en gran medida, el éxito de su estrategia de competencia respecto a los competidores inmediatos. Por tanto, las estrategias de colaboración adoptadas respecto a organizaciones no competidoras, además de ser una alternativa a las estrategias de competencia con organizaciones no competidoras, constituyen un instrumento por el cual se puede incrementar la competitividad de una organización y, por tanto, forma parte de la estrategia de competencia de una organización respecto a sus competidores (Bidault *et al.*, 1992).

Bresser (1988) describe las estrategias de colaboración y competencia como dos aspectos dialécticamente relacionados. Por una parte, cuando la estrategia de competencia se impone a la de colaboración aparecen disfunciones (*e.g.*, aumento de la turbulencia e incertidumbre en la toma de decisiones) que propician un mayor uso de esta última. Por otra parte, cuando se impone la estrategia de colaboración también aparecen disfunciones (*e.g.*, reducción en la flexibilidad estratégica, aumento del impacto de las perturbaciones externas) que originan gran turbulencia e incertidumbre en la toma de decisiones, siendo las estrategias de colaboración el instrumento más atractivo para hacer frente a las interdependencias. Por tanto, las organizaciones tendrían que buscar continuamente la combinación óptima entre ambas estrategias (Bresser y Harl, 1986; Bresser, 1988).

No obstante, y en el sentido señalado, la literatura de RIs ha identificado algunos conflictos potenciales tales como el riesgo de revelación incontrolada de información cuando una organización utiliza una combinación de estrategias de competencia y de colaboración (Bresser, 1988). Mientras que las estrategias de competencia requieren que las organizaciones protejan algún tipo de información (*e.g.*, planes estratégicos, procesos de fabricación) para impedir que otras organizaciones la imiten, las estrategias

de colaboración suponen la creación de canales de comunicación interorganizativa a través de los cuales se pueda transmitir información sobre áreas en las que una organización desea colaborar.

Otro conflicto potencial entre las dos estrategias hace referencia a la autonomía o control sobre los recursos estratégicos y las actividades de cada organización (Schermerhorn, 1975; Lorange y Roos, 1991). Mientras que las estrategias de competencia conllevan un control total de los recursos estratégicos, una estrategia de colaboración implica la pérdida de control sobre algunos recursos (*e.g.*, trabajadores, inversiones monetarias).

De manera genérica, en la decisión de colaborar con otras organizaciones se tendrían que examinar las razones por las que podría ser interesante la participación en RIs, así como las posibles ventajas e inconvenientes de la misma (Whetten, 1981; Bohr, 1991). Las razones para participar en RIs con otras organizaciones serán comentadas en el Epígrafe 1.3.2, las ventajas y los inconvenientes de las RIs lo serán, por su parte, en el Epígrafe 1.3.3.

1.3.2. RAZONES PARA PARTICIPAR EN UNA RI

Las RIs pueden formarse para, potencialmente, desarrollar cualquier actividad o grupo de actividades de la cadena de valor (Porter y Fuller, 1986; Jarillo, 1992)². Ésta integra las actividades que desempeña una organización para crear un producto valioso para sus compradores (Porter, 1989), las cuales pueden ser: (a) primarias, cuando están implicadas en la creación física del producto y su venta al comprador (*i.e.*, actividades

² La cadena de valor es una herramienta que permite disgregar a una empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales (Porter, 1989). El concepto de cadena de valor fue originalmente definido por la empresa de consultoría McKinsey & Co. (Gluck, 1980) y ha sido popularizado por Porter (1985).

de logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio postventa), o (b) de apoyo, cuando sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí (*i.e.*, actividades de aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, administración de los recursos humanos e infraestructura de la organización).

Cuando existe una relación entre la manera en que una organización realiza una de sus actividades de valor y el coste o realización de una actividad desarrollada por otra organización (*e.g.*, competidores, proveedores, distribuidores), se dice que existe un eslabón intercadenas. Los eslabones intercadenas proporcionan oportunidades para que las organizaciones mejoren su ventaja competitiva a través de una mejor coordinación de sus actividades o mediante la optimización del coste conjunto de las actividades (Porter, 1989).

Por tanto, las RIs pueden ser utilizadas como un medio para aprovechar los eslabones intercadenas. Ello puede permitir: (a) una mejora de la eficiencia interna de una organización (*i.e.*, una reducción de determinados costes y una utilización más eficiente de los recursos de una organización) (Porter y Fuller, 1986; Hennart, 1988; Luke, Begun y Pointer, 1989; Oliver, 1990; Schermerhorn, 1975), (b) el acceso a recursos (*e.g.*, materias primas, capital, tecnología, canales de distribución) (Schermerhorn, 1975; Galaskiewicz, 1985; Edström, Högberg y Norback, 1984; Hennart, 1988; Heide y John, 1990; Menguzzato y Renau, 1991; Hagedoorn, 1993; Mattsson *et al.*, 1990; Egelhoff, 1991; Tyler y Steensma, 1995), (c) la reducción del riesgo que una única organización tiene que soportar (Porter y Fuller, 1986; Lorange y Roos, 1991; Menguzzato y Renau, 1991), (d) una mayor flexibilidad o adaptabilidad de una organización a su entorno debido a las menores inversiones requeridas por las RIs (Starkey *et al.*, 1991; Menguzzato y Renau, 1991; Larson, 1992), (e) una mejora de la legitimidad o aceptación pública de una organización en su intento por demostrar o mejorar su reputación, imagen, prestigio o congruencia con las normas dominantes en su ámbito institucional (Galaskiewicz, 1985; Oliver, 1990), y (f) un mayor control de

una organización sobre otras organizaciones de su entorno (Porter y Fuller, 1986; Oliver, 1990).

Especial atención han recibido, también, las RIs como parte de la estrategia de expansión internacional de una organización (Harrigan, 1984; Porter y Fuller, 1986; Hennart, 1988; Ohmae, 1989; Connell, 1988; Lynch, 1990; Menguzzato y Renau, 1991; Martin *et al.*, 1994). Una dimensión clave de la estrategia internacional es la configuración mundial de las actividades de una organización, siendo las RIs un medio que permite llevar a cabo una o más actividades en combinación con otras organizaciones en lugar de hacerlo autónomamente.

De lo anterior se concluye que existe una gran variedad de razones por las que una organización puede estar interesada en crear una RI, las cuales han sido clasificadas en tres grupos (Harrigan, 1985; Roig, 1988; Hermosilla y Solá, 1989; Fernández, 1993, 1996): internas, competitivas y estratégicas.

Razones internas.

Las razones internas incluyen los intentos de una organización para reducir la incertidumbre y las debilidades asociadas a la realización de cualquier operación. Esto se consigue mediante la puesta en común de las capacidades y habilidades de cada una de las organizaciones participantes en la RI. Razones de este tipo incluyen (Harrigan, 1985; Roig, 1988): (a) compartir riesgos y costes, (b) obtener recursos (*e.g.*, recursos materiales, financiación, información, conocimientos y habilidades de gestión innovadora), y (c) compartir productos, servicios y canales de distribución, para así utilizarlos más eficientemente.

Razones competitivas.

Las razones competitivas tienen por objetivo el fortalecimiento de las posiciones estratégicas actuales de una organización. De este modo, las organizaciones podrían participar en RIs con la finalidad de (Harrigan, 1985; Roig, 1988): (a) expandir negocios ya iniciados, (b) influir en la evolución de la estructura del sector (*e.g.*, reducir la inestabilidad competitiva, adelantarse a los competidores), (c) responder defensivamente a la difuminación de las fronteras del sector y a la globalización, y (d) convertirse en una organización más eficiente.

Razones estratégicas.

Estas razones presentan como finalidad la creación de nuevas posiciones estratégicas competitivas para las organizaciones participantes en las RIs. Ejemplos de razones estratégicas incluyen (Harrigan, 1985; Roig, 1988): (a) crear y explotar sinergias derivadas de los productos complementarios, aptitudes y experiencias de los socios, (b) transferir y/o tener acceso a la tecnología, (c) penetrar en nuevos mercados, productos o conocimientos, y (d) racionalizar las inversiones a través de la desinversión y/o fraccionamiento de unidades operativas.

En el Cuadro 1.5 se presentan las razones sugeridas por Harrigan (1985:28) por las que una organización podría estar interesada en crear y mantener RIs.

CUADRO 1.5

RAZONES PARA CREAR UNA ALIANZA ESTRATÉGICA ENTRE EMPRESAS

Fuente: Harrigan (1985:28)

A. USOS INTERNOS	
1.	Compartir costes y riesgos (reducir la incertidumbre)
2.	Obtener recursos donde no exista mercado
3.	Obtener información para complementar la capacidad de endeudamiento de la empresa
4.	Compartir la producción de fábricas con una escala mínima eficiente muy grande - Evitar inútiles duplicaciones de servicios - Aprovechar subproductos y procesos derivados - Compartir marcas, canales de distribución, amplias líneas de productos y otros
5.	Información: obtener una ventana abierta a nuevas tecnologías y clientes - Mejor intercambio de información - Interacciones del personal de investigación
6.	Prácticas de gestión innovadoras - Mejores sistemas de gestión - Mejores comunicaciones entre las unidades estratégicas de negocio
7.	Retener a empleados emprendedores
B. USOS COMPETITIVOS (FORTALECER LAS POSICIONES ESTRATÉGICAS ACTUALES)	
1.	Influir en la evolución de la estructura del sector - Desarrollo pionero de nuevos sectores - Reducir la inestabilidad competitiva - Racionalizar los sectores maduros
2.	Anticiparse a los competidores (ventajas de ser el pionero en el mercado) - Obtener un rápido acceso a los mejores clientes - Capacidad de expansión o de integración vertical - Adquisición de recursos y condiciones ventajosas - Coaliciones con los mejores socios
3.	Respuesta defensiva a la difuminación de las fronteras del sector y a la globalización (superar barreras comerciales) - Alivios de tensiones políticas - Acceso a redes mundiales
4.	Creación de competidores más eficaces - Híbridos que poseen los puntos fuertes de los socios - Menos empresas y más eficaces - Atemperar socios diferentes
C. USOS ESTRATÉGICOS (INCREMENTAR LA POSICIÓN ESTRATÉGICA)	
1.	Creación y explotación de sinergias
2.	Transferencia de tecnología (u otros conocimientos)
3.	Diversificación - Punto de apoyo para penetrar en nuevos mercados, productos o conocimientos - Racionalización (o desinversión) de las inversiones - Conocimiento de los socios relacionados con el apalancamiento para nuevas aplicaciones

1.3.3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS RIs

Las RIs no siempre son las estrategias adecuadas, siendo, en algunos casos, preferible continuar de forma independiente y no colaborar con otras organizaciones. Siguiendo a Jarillo (1989), dos condiciones son necesarias para que la participación en una RI sea aconsejable: (a) que la RI conduzca a una mayor eficiencia y (b) que pueda ser creada y, sobre todo, desarrollada. La mayor eficiencia de la RI vendrá determinada por sus ventajas e inconvenientes respecto a otras formas alternativas de gobierno (*i.e.*, el mercado y la interiorización de las transacciones). Las ventajas y los inconvenientes de las RIs serán discutidas en el presente epígrafe, mientras que la segunda condición propuesta por Jarillo (1989) será examinada en los epígrafes 1.4 -factores clave en la creación con éxito de RIs- y 1.5 -factores clave en la evolución con éxito de las RIs.

Una revisión de la literatura sugiere la existencia de las siguientes ventajas potenciales de las RIs: (a) economías de escala y de aprendizaje (Jarillo, 1989, 1992; Hermosilla y Solá, 1989; Lorange y Roos, 1991; Fernández, 1996), (b) economías de alcance (Lorange y Roos, 1991; Fernández, 1996), (c) reducción de costes por la complementariedad (Schillaci, 1987; Jarillo, 1989, 1992; Lorange y Roos, 1991; Lynch, 1993; Fernández, 1996), (d) mejora de la calidad por la complementariedad (Schillaci, 1987; Lorange y Roos, 1991; Fernández, 1996), (e) rápido crecimiento (Schillaci, 1987; Lorange y Roos, 1991; Fernández, 1996; Lynch, 1993), (f) reparto de los riesgos (Schillaci, 1987; Hermosilla y Solá, 1989; Lynch, 1993) y (g) flexibilidad (Schillaci, 1987; Jarillo, 1989, 1992; Hermosilla y Solá, 1989; Fernández, 1996; Lynch, 1993).

- *Economías de escala y de aprendizaje.* Con su participación en una RI, una organización puede lograr ventajas de escala y de aprendizaje, consistentes en la reducción del coste unitario de un producto a medida que aumenta el volumen de producción (Lorange y Roos, 1991; Fernández, 1996). Las economías de escala implican ahorros en costes debido a que la actividad objeto de la RI es realizada

en un volumen óptimo, mientras que las economías de aprendizaje son ahorros en costes derivados de una mayor experiencia en la realización de una actividad. En este sentido, las organizaciones que participan en una RI de fabricación conjunta pueden utilizar las plantas de fabricación con un tamaño óptimo y acumular aprendizaje, lo que conllevaría una reducción de los costes unitarios de fabricación.

- *Economías de alcance.* Alternativamente, una organización puede participar en una RI para explotar conjuntamente un activo (e.g., activos físicos, conocimiento) o actividad (e.g., venta, publicidad) susceptible de uso común y, así, obtener ahorro en costes (Fernández, 1996, Lorange y Roos, 1991).
- *Reducción de costes por la complementariedad.* Con su participación en RIs, una organización puede, también, obtener una reducción en costes consecuencia de aprovechar las fuentes de las ventajas en costes de sus participantes (Lorange y Roos, 1991; Fernández, 1996). Por ejemplo, si una organización presenta una ventaja debida a sus bajos costes laborales y otra organización la tiene en los costes de distribución, ambas podrán participar en una RI en la que una organización fabrique todos los productos y la otra los distribuya.
- *Mejora de la calidad por la complementariedad.* Las RIs también permiten aprovechar las ventajas en diferenciación y calidad de cada una de las organizaciones participantes (Fernández, 1996). En tal sentido, una organización que tome parte en una RI de aprovisionamiento en la que su socio sea la organización que fabrica las materias primas de mejor calidad, puede lograr una mejora en la calidad de sus propios productos.
- *Rápido crecimiento.* Otra ventaja potencial de las RIs, en comparación con la estrategia de interiorización, es que permite a las organizaciones participantes crecer muy rápidamente (Schillaci, 1987; Lorange y Roos, 1991; Fernández,

1996). Por ejemplo, una organización que desarrolla un nuevo producto y pretende comercializarlo globalmente, en vez de invertir en su propia red de ventas y distribución, podría crear RIs con organizaciones que controlen una red de distribución.

- *Reparto de riesgos.* Cuando la realización de una actividad conlleva elevadas inversiones, el que dicha actividad sea realizada a través de una RI, en vez de que cada organización la interiorice, permite que las organizaciones participantes compartan el riesgo inherente a la actividad (Fernández, 1996). En términos generales, las RIs son una estrategia menos arriesgada que la interiorización, especialmente cuando los costes del posible fracaso de una actividad resultan demasiado onerosos para una única organización (Schillaci, 1987). Sin embargo, las RIs, frente a la estrategia de interiorización, podrían implicar mayor riesgo de fracaso cuando los socios muestran un comportamiento que difiere del esperado (Schillaci, 1987).
- *Flexibilidad.* La participación en RIs permite a una organización concentrarse en las actividades que realmente domina, al tiempo que aprovecha la eficiencia de otras organizaciones en sus respectivas áreas de especialidad (Miles y Snow, 1986; Jarillo, 1989). Además, las RIs permiten a una organización abarcar más asuntos y posibles ventajas competitivas de los que podría absorber si se apoyara únicamente en sus propios esfuerzos o en la realización de fusiones o adquisiciones (Fernández, 1996). Por tanto, y en términos generales, las RIs permiten a sus organizaciones participantes una mayor flexibilidad que la estrategia de interiorización (Schillaci, 1987; Fernández, 1996).

Los beneficios derivados de las ventajas de las RIs deben compensar los costes potenciales de crearlas y desarrollarlas, consecuencia de un conjunto de inconvenientes entre los que hemos identificado los siguientes: (a) pérdida de autonomía (Levine y White, 1961; Schermerhorn, 1975; Whetten, 1981; Harrigan, 1985; Hermosilla y Solá,

1989; Lorange y Roos, 1991; Bohr, 1991; Fernández, 1996; Lynch, 1993), (b) costes derivados de la necesidad de coordinación (Schillaci, 1987; Porter y Fuller, 1986; Hermosilla y Solá, 1989; Jarillo, 1989, 1992; Noordewier *et al.*, 1990; Lorange y Roos, 1991; Bohr, 1991), (c) erosión de la posición competitiva (Harrigan, 1985; Porter y Fuller, 1986; Bresser, 1988; Hermosilla y Solá, 1989; Fernández, 1996; Jarillo, 1989, 1992), (d) costes derivados de la necesidad de control (Schillaci, 1987; Jones y Pustay, 1988; Jarillo, 1989, 1992; Fernández, 1996; Lynch, 1993), (e) costes derivados de la necesidad de resolución de conflictos (Harrigan, 1985; Schillaci, 1987; Bohr, 1991), (f) costes derivados de tener una posición de negociación adversa (Porter y Fuller, 1986; Hermosilla y Solá, 1989) y (g) confusión de la identidad organizativa (Schermerhorn, 1975; Harrigan, 1985; Fernández, 1996). A continuación, comentamos cada uno de ellos.

- *Pérdida de autonomía.* A diferencia de la estrategia de interiorización (*i.e.*, desarrollo interno o adquisición de/fusión con otra organización), en la que una única organización toma todas las decisiones relacionadas con una actividad, las RIs implican la adopción de resoluciones concertadas entre todas las organizaciones participantes, lo cual compromete la independencia de cada organización (Fernández, 1996). En concreto, las RIs implican una pérdida de autonomía o control sobre los recursos estratégicos y las actividades de las organizaciones participantes. Además, los recursos estratégicos generados por la RI pertenecen a ambas partes y no pueden ser utilizados por un único socio según sus intereses (Lorange y Roos, 1991).
- *Costes derivados de la necesidad de coordinación.* Las organizaciones participantes en una RI deben dedicar recursos (*e.g.*, tiempo y dinero) a la coordinación de sus actividades, lo que implica un coste de oportunidad, puesto que una organización puede utilizar más eficientemente sus recursos mediante la interiorización de la actividad objeto de la RI (Lorange y Roos, 1991). Estos costes de coordinación son

consecuencia de una inadecuada comunicación entre las organizaciones participantes en una RI (Noordewier *et al.*, 1990), y están disminuyendo con rapidez debido a la aparición de poderosas tecnologías de información que facilitan y mejoran la comunicación interorganizativa (Jarillo, 1989, 1992). En este sentido, cada vez son más las organizaciones que están ligando sus sistemas informáticos a los de sus proveedores o distribuidores.

- *Erosión de la posición competitiva.* Debido a que las RIs pueden llevar a la difusión o transmisión de las ventajas estratégicas (*e.g.*, tecnología clave, acceso al mercado) de las organizaciones participantes, un socio corre el riesgo de que los demás se apropien de sus armas competitivas (Jarillo, 1989, 1992). Por tanto, las RIs pueden crear un competidor o hacer más fuerte a los existentes (Porter y Fuller, 1986). Siguiendo a Fernández (1996), la posición competitiva que una organización gana por su participación en una RI puede verse erosionada, también, como consecuencia de que los socios creen nuevas RIs para contrarrestar la ya existente. Este riesgo no existe si una organización sigue una estrategia de interiorización, en vez de una estrategia de creación y mantenimiento de RIs.
- *Costes derivados de la necesidad de control.* Las organizaciones participantes en una RI pierden autonomía en cuanto a los recursos aportados a la relación, por lo que es muy importante controlar que los socios no utilicen dichos recursos de forma no cooperativa. Lorange y Roos (1991:65-66) clarifican esta idea con la siguiente ilustración: "[...] supongamos que formamos una alianza con un socio que tiene productos y tecnologías superiores. Nosotros, mientras, aportamos los contactos en el mercado. A través de esta alianza podemos dar a la otra parte el acceso a nuestros mercados. El socio experimentará, por tanto, una ganancia inmediata. Nuestros contactos y consumidores de mercado previos, ahora estarán expuestos a los productos del socio[...] Por su parte, el socio sacrifica su tecnología única, la cual nos hubiera llevado un largo período de tiempo en desarrollar por nuestra cuenta[...] A largo plazo, sin embargo, la cuestión es si

ambas partes han incurrido en pérdidas sacrificando sus propias posiciones estratégicas y permitiendo que el otro rompa la alianza y continúe por sí solo sobre la base del *know-how* que ya ha adquirido. Para protegerse contra esto, se podría crear una 'caja negra' que mantenga el *know-how* único lejos del socio". Las RIs suelen llevar aparejados dos tipos de costes de control (Jarillo, 1989, 1992). En primer lugar, al crear una RI, las organizaciones participantes incurren en unos costes derivados de la negociación, control y puesta en vigor de los acuerdos entre los socios; en segundo término, y una vez creada la RI, es necesario que las organizaciones participantes dediquen recursos para controlar las acciones de sus socios y evitar que éstos actúen de manera oportunista, aprovechando situaciones tensas no previstas en el momento de la creación.

- *Costes derivados de la necesidad de resolución de conflictos.* En comparación con el mercado y la interiorización, la RI es la opción estratégica más inestable (Schillaci, 1987). Ésta implica un riesgo de conflicto entre las organizaciones participantes, dadas sus diferencias en el estilo de gestión, objetivos y cultura organizativa (Fernández, 1996). Por ejemplo, unas organizaciones pueden destacar más los aspectos financieros de la RI y otras los tecnológicos. Además de poder generar ineficiencias, los conflictos interorganizativos pueden, también, afectar negativamente a la imagen de un socio, por una parte, sugiriendo la existencia de crisis en las organizaciones participantes (Fernández, 1996) y, por otra, afectando negativamente la reputación de las organizaciones como socios potenciales para una RI (Lynch, 1993).
- *Costes derivados de tener una posición de negociación adversa.* Una posición de negociación débil de una organización participante en una RI, puede hacerla incurrir en costes derivados de la imposibilidad de llegar a acuerdos ventajosos en términos de igualdad (Hermosilla y Solá, 1989). Ello afectaría a su capacidad para tomar decisiones relacionadas con la RI, así como a su participación en los

beneficios de la misma. Siguiendo a Porter y Fuller (1986), un socio con una posición de negociación fuerte podría captar una cuota desproporcionada del valor creado por la RI debido a que: (a) los demás socios han realizado inversiones especializadas e irreversibles, o (b) porque su contribución a la RI sería difícil de reemplazar.

- *Confusión de la identidad organizativa.* La participación de una organización en una RI puede implicar ramificaciones desfavorables para su imagen o identidad organizativa (Schermerhorn, 1975; Harrigan, 1985). Por tanto, el mercado o la interiorización son estrategias más adecuadas que las RIs, pues estas últimas implican un alto riesgo de que repercuta negativamente a la imagen e identidad organizativa, ya sea por el tipo de actividad desarrollada a través de la RI o por las características de las demás organizaciones participantes.

1.3.4. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE ÉXITO EN LAS RIs

Los trabajos de investigación que han tenido por objeto las RIs, ya sea desde el marketing, la teoría de la organización, la economía de las organizaciones o la dirección estratégica, han planteado, fundamentalmente, las razones por las que las organizaciones participan en ellas. Siguiendo a Harrigan (1985, 1988), la literatura sobre RIs supone que éstas tienen éxito cuando son utilizadas en circunstancias y condiciones de entorno adecuadas. Sin embargo, son numerosas las RIs que, habiendo sido utilizadas en situaciones adecuadas, han fracasado (*e.g.*, Harrigan, 1985, 1988). Ante esta inconsistencia, recientemente se han llevado a cabo algunos estudios con el objetivo principal de identificar los factores determinantes del éxito de las RIs (Stern y Reve, 1980; Frazier, 1983; Frazier y Sheth, 1985; Dwyer *et al.*, 1987; Devlin y Bleackley, 1988; Anderson y Narus, 1990; Gyenes, 1991; Lynch, 1993; Bucklin y Sengupta, 1993; Fernández, 1996; Stafford, 1994; Pekar y Allio, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Ganesan, 1994; Cavusgil y Zou, 1994).

Quizá, antes de examinar dichos factores convendría hacer una aproximación al concepto de éxito en las RIs. Así, podemos identificar dos perspectivas claramente diferenciadas.

Un primer conjunto de autores (Van de Ven y Ferry, 1980; Anderson y Narus, 1984, 1990; Ruekert y Walker, 1987; Anderson, 1990; Shamdasani y Sheth, 1995), asocian el concepto de éxito con la *satisfacción general* que los participantes en una RI tienen con la misma. La satisfacción ha sido definida como "un estado afectivo positivo que resulta de la valoración de todos los aspectos de una relación, con buen funcionamiento, que una organización mantiene con otra organización" (Anderson y Narus, 1984:66). Este concepto de satisfacción se basa en la idea de que el éxito viene determinado por la experiencia positiva que un socio tiene sobre la habilidad de los demás socios de la RI para cumplir las normas y las expectativas de *performance* (Anderson y Narus, 1990; Biong, 1993). Además, se sugiere que una RI con buen funcionamiento conlleva un reconocimiento y una comprensión mutuos de que el éxito de cada organización depende, en parte, de las demás organizaciones participantes (Anderson y Narus, 1990).

Un segundo conjunto de autores (Johnston y Lawrence, 1988; Narus y Anderson, 1987) se refieren al éxito de las RIs como una *medida cuantitativa del beneficio mutuo* que obtienen las organizaciones participantes en la relación. En concreto, se sugiere que una RI tiene éxito cuando está cumpliendo los objetivos concretos que motivaron su creación. En este sentido, Stafford (1994) establece que las organizaciones suelen valorar a las RIs en las que participan como si éstas fueran divisiones internas, y utilizan medidas de resultados financieras, tales como el beneficio o la cuota de mercado. No obstante, estas medidas pueden ser inapropiadas por dos razones (Stafford, 1994): (a) reflejan una orientación a corto plazo, lo que puede poner en peligro la *performance* de la RI a largo plazo, y (b) los objetivos de muchas RIs pueden ser difíciles de cuantificar (*e.g.*, lograr el acceso a un mercado). En este aspecto, Anderson (1990) considera que muchas RIs requieren que transcurra un largo período de tiempo

antes de que puedan ser evaluadas con medidas de resultados, y recomienda el uso de medidas de *input* (e.g., capacidad de innovación, idoneidad del comportamiento de los socios, rotación del personal, utilización de los recursos financieros) hasta que la RI alcance su madurez.

Integrando las dos concepciones anteriores, un tercer conjunto de autores (Stafford, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Bucklin y Sengupta, 1993) advierten que el éxito de una RI se compone de dos elementos: (a) uno cualitativo o de empatía, en cuanto que implica satisfacción general de las organizaciones participantes en la RI; y (b) otro cuantitativo o de objetivos, reflejo del grado de consecución de los objetivos perseguidos por la RI. Ambos criterios apuntan formas distintas de identificar el éxito de las RIs, por lo que podrían utilizarse de forma indistinta en cualquier medición del éxito de las RIs (Bucklin y Sengupta, 1993).

Harrigan (1988) y Shamdasani y Sheth (1995) consideran la duración y la continuidad de la RI como indicadores del éxito de la misma. De esta forma, una RI tiene éxito en la medida en que existe y no es disuelta (Harrigan, 1988), o cuando los socios tienen altas expectativas de que siga funcionando en el futuro (Shamdasani y Sheth, 1995). Sin embargo, Hamel, Doz y Prahalad (1989) plantean que la continuidad de una RI puede no reflejar con exactitud el éxito de ésta, puesto que algunas RIs, aun habiéndolo logrado, son disueltas después de un cierto período de tiempo y, en muchas ocasiones, tras haber logrado los objetivos perseguidos con su creación.

Ganesan (1994), por su parte, observa que el éxito de una RI viene determinado por la orientación temporal. Más en concreto, considera que sólo las RIs a largo plazo tienen éxito, puesto que son éstas las que permiten que las organizaciones participantes en la relación tengan una posición competitiva sostenible (e.g., en una relación a largo plazo entre un comprador y un vendedor, el comprador puede lograr una ventaja competitiva al recibir publicidad y mejores precios por parte del vendedor). Ello se debe a que la orientación a largo plazo implica una preocupación por los resultados actuales y futuros.

Lynch (1993) sostiene, a su vez, que para conocer el éxito de las RIs es necesario comprender, también, su fracaso. En este sentido, se asegura que el problema subyacente al fracaso de las RIs es una inadecuada formulación y/o implantación de los fundamentos o principios que deben regirlas. Ello puede deberse, fundamentalmente, a cuatro factores (Lynch, 1993; Gyenes, 1991; Menguzzato y Renau, 1991): (a) ausencia de modelos y procesos sistemáticos a seguir, (b) inexistencia de una visión compartida sobre la implantación de la RI, (c) inexistencia de un adecuado proceso de control y auditoría, y (d) escasa involucración de los directivos tanto en el diseño de la RI como en la fase de implantación.

En cualquier caso, el éxito hace referencia a la evaluación global que sobre una RI realizan las organizaciones participantes en la misma. Por tanto, puede definirse como "la generación de satisfacción para las organizaciones participantes en una relación como resultado de conseguir las expectativas de *performance*".

Por último, señalar los dos grandes conjuntos de factores que contribuyen al éxito de las RIs, y a cuya consideración dedicaremos las restantes páginas del presente capítulo: (a) factores que contribuyen a la creación con éxito de RIs (Epígrafe 1.4) y (b) factores clave en la evolución con éxito de las RIs (Epígrafe 1.5).

1.4. FACTORES CLAVE EN LA CREACIÓN CON ÉXITO DE RIs

En la literatura sobre el éxito de las RIs se puede distinguir una corriente de investigación que tiene como objetivo principal el estudio de su proceso de creación con éxito. En tal sentido, se ha identificado un conjunto de factores relacionados con la creación de las RIs que contribuyen al éxito de las mismas (Dwyer *et al.*, 1987; Devlin y Bleackley, 1988; Hermosilla y Solá, 1989; Gyenes, 1991; Ring y Van de Ven, 1992;

Fernández, 1996; Lynch, 1993; Pekar, 1987, 1993; Pekar y Allio, 1994; Shamdasani y Sheth, 1995).

Devlin y Bleackley (1988) argumentan que para mejorar la posibilidad de éxito de las RIs en las que participa una determinada organización, la dirección de ésta debe involucrarse en todas las etapas del proceso de creación de dichas RIs. También recomiendan que la dirección, en su intento por mejorar las posibilidades de éxito, preste una atención especial a las siguientes etapas: (a) la decisión de crear una RI, (b) la selección de los socios y (c) la dirección planificada de la RI.

Asimismo, Pekar y Allio (1994), en su discusión sobre la importancia de diseñar adecuadamente las *joint ventures*, sugieren algunos principios que la dirección de cualquiera de las organizaciones participantes debería seguir durante su proceso de gestación: (a) la selección de un socio y (b) la elaboración de una plan de operaciones. Esta segunda fase incluiría: aclarar la independencia de la *joint venture*, poner a alguien al frente de la misma y establecer unas condiciones de finalización.

Por otra parte, Pekar (1987, 1993) y Pekar y Allio (1994) identificaron y describieron un conjunto de etapas que fueron seguidas en la creación de RIs con éxito: (a) el desarrollo de una estrategia, (b) la evaluación de los socios potenciales, (c) las negociaciones sobre las condiciones y (d) las operaciones de la RI. Estos autores describen cada una de las cuatro etapas de su modelo considerando la RI como un todo y no según la perspectiva de una de las organizaciones participantes (Devlin y Bleackley, 1988; Gyenes, 1991; Lynch, 1993); es decir, su enfoque no se centra en cómo debe actuar una organización que pretende crear RIs con éxito, sino en qué actuaciones deben ser realizadas por todas las organizaciones participantes en la creación de una RI para que ésta tenga éxito. Con esta intención, Ring y Van de Ven (1992) propusieron un marco para entender no sólo la creación, sino también la evolución de una RI como una secuencia repetitiva de negociación, compromiso y

etapas de ejecución, cada una de las cuales debe ser evaluada en términos de eficiencia y equidad.

Lynch (1993), por su parte, plantea una "pirámide de desarrollo de la RI" en la que se recogen todas las etapas de su puesta en marcha. Asimilando a las RIs con alianzas, este autor propone un modelo ligeramente diferente al propuesto por Pekar y Allio (1994), que es presentado en la Figura 1.4.

Según Lynch (1993), el origen de una alianza es la misión, los objetivos y la estrategia de la organización "padre" o creadora de la RI, que a su vez constituyen la base de la estrategia conjunta. Definida la estrategia, el proceso continúa con la búsqueda proactiva de socios adecuados, lo que implica necesariamente el tener una idea clara del perfil de una buena pareja para la alianza. Acto seguido, se debería iniciar un proceso de negociación cuyo objetivo es el establecimiento de las bases para la alianza. Terminada la fase de negociación, es muy frecuente que las partes negociadoras establezcan acuerdos definitivos, muchas veces con implicaciones legales. Lynch (1993) recomienda que las partes, en vez de establecer acuerdos definitivos, realicen una breve declaración de principios o memorando que subraye los fundamentos de la relación (*i.e.*, las estrategias a seguir, las funciones a realizar y los objetivos). A continuación, las partes tendrían que desarrollar mutuamente un plan de operaciones que asegurase el buen funcionamiento de la alianza. Todo ello antes de, finalmente, elegir la forma y la estructura de la alianza.

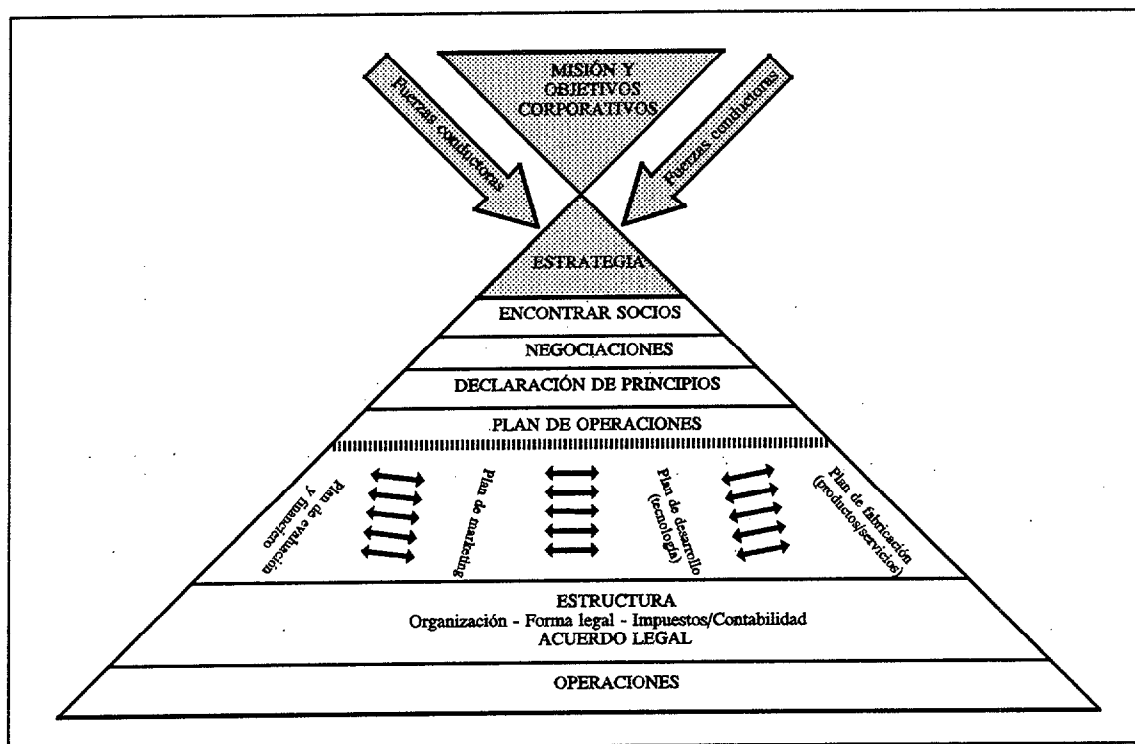
Dwyer *et al.* (1987) proponen un plan de evolución con cinco fases, y advierten que la forma en que se ejecute cada una de ellas representa un factor determinante del éxito de la RI. Éstas serían: (a) conciencia, (b) exploración, (c) expansión, (d) compromiso y (e) disolución. Mientras que las dos primeras hacen referencia al proceso de formación, las tres últimas se refieren a la evolución de las RIs ya creadas. En la fase de conciencia, una de las organizaciones reconoce que otra organización es un posible

socio de intercambio. Con la exploración, las organizaciones potenciales de una RI consideran la posibilidad de llevar a cabo el proyecto. En concreto, esta última fase es conceptualizada como un proceso de cinco etapas: (a) atracción, (b) comunicación y negociación, (c) desarrollo y ejercicio del poder, (d) desarrollo de normas y (e) desarrollo de expectativas.

FIGURA 1.4

PIRÁMIDE DE DESARROLLO DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA

Fuente: Lynch (1993:55)

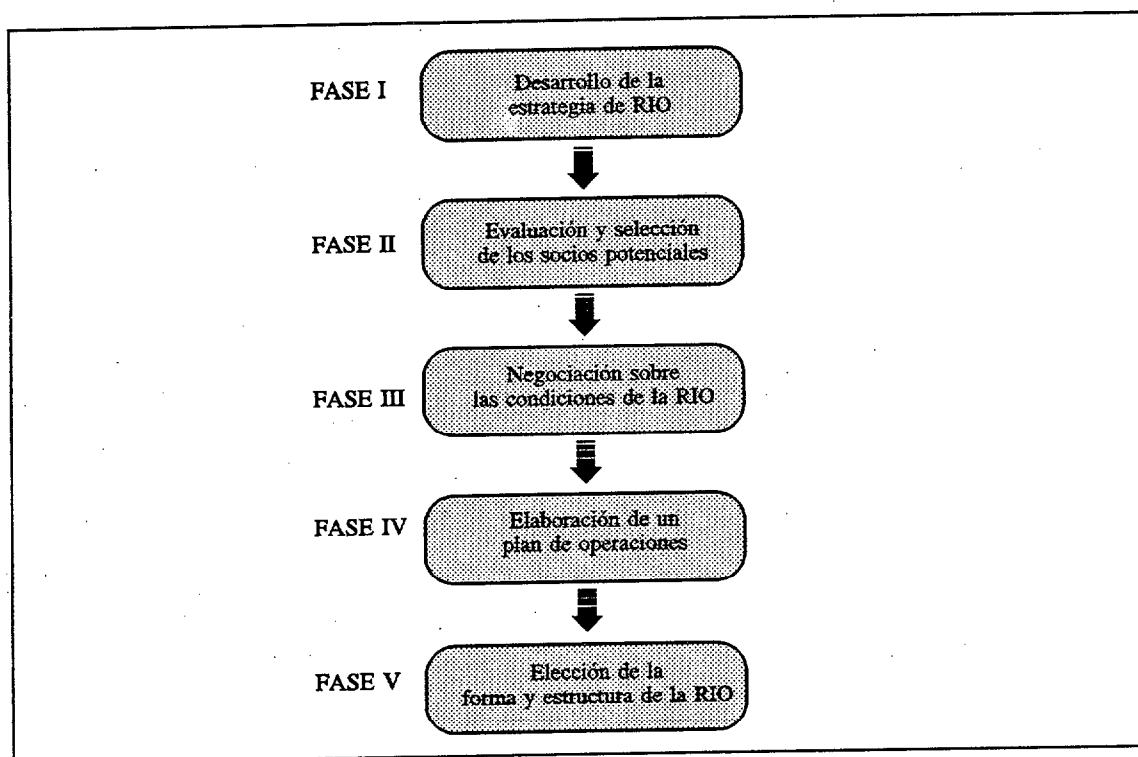


Hermosilla y Solá (1989) plantean, por su parte, un modelo de creación de las RIs que recorre cuatro niveles: (a) preparación de la estrategia de cooperación, (b) búsqueda de cooperantes, (c) consideración de los aspectos legales y (d) proceso de negociación.

Desde una óptica integradora, y considerados los trabajos de investigación desarrollados sobre el particular, nosotros proponemos un modelo de creación de RIs con éxito en

varias fases: (a) desarrollo de la estrategia de RI, (b) evaluación y selección de los socios potenciales, (c) negociación sobre las condiciones de la RI, (d) establecimiento de una plan de operaciones y (e) elección de la forma y estructura de la RI. Este modelo se presenta en la Figura 1.5.

FIGURA 1.5
MODELO PARA LA CREACIÓN CON ÉXITO DE RIs
Fuente: Elaboración propia



Es importante hacer notar que no todas las RIs ya creadas han seguido las cinco fases aquí propuestas. Por ejemplo, Lynch (1993) comenta que, tras la negociación, es frecuente que se pase al establecimiento de la forma y estructura de la RI. No obstante, el proceso de formación de una RI debe ser aprobado por el consejo de administración de cada socio miembro. También es deseable que cuente con el beneplácito de los directivos clave de la organización y, sobre todo, con el de aquellas personas a las que la RI va a afectar (Fernández, 1996).

A continuación, procedemos a describir cada una de las cinco fases del modelo propuesto y a comentar las sugerencias y descubrimientos encontrados en la literatura sobre cómo se tendría que ejecutar cada fase para que una RI tenga un diseño adecuado que mejore su probabilidad de éxito.

1.4.1. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE RI

Como se ha comentado con anterioridad, las RIs son una de las alternativas estratégicas que una organización puede adoptar para mejorar o cambiar su posición competitiva. Por tanto, la primera cuestión que debería plantearse una organización es si realmente necesita participar en una RI (Devlin y Bleackley, 1988; Hermosilla y Solá, 1989; Lynch, 1993). La organización debe considerar todos los riesgos y beneficios potenciales y compararlos con los riesgos y beneficios de las demás alternativas estratégicas (*i.e.*, desarrollo interno, fusión, adquisición, mercado) (Devlin y Bleackley, 1988). Por ejemplo, si el control de determinadas actividades es muy importante, quizá el interiorizar éstas pueda ser más aconsejable que participar en RIs.

Además, la organización, al formular su estrategia competitiva, ha de tener claras las actividades que va a desarrollar internamente, las fusiones y adquisiciones que va a llevar a cabo, y las RIs en las que va a participar. En este sentido, Fernández (1996) considera que la experiencia previa y la percepción de las posibles ganancias influyen en la actitud de la organización hacia la participación en RIs. Beamish (1984) encontró que cuando la experiencia previa en *joint ventures* se percibía negativamente, las organizaciones estaban menos dispuestas a comprometerse en futuros proyectos de este tipo.

Suponiendo que una RI tiene sentido, según Lynch (1993), la organización tendría que establecer los objetivos que desea lograr. Así por ejemplo, podría establecer RIs con canales de distribución para expandir y solidificar mercados, o con proveedores para

mejorar la calidad de los productos. En cualquier caso, la formulación de los objetivos de la RI requiere que se tengan en cuenta los objetivos y la estrategia global de la organización (Lynch, 1993; Pekar y Allio, 1994; Badaracco, 1992). Una vez analizadas las estrategias de la organización, se tendrían que identificar tanto las posibles debilidades y amenazas a superar como las fuerzas y oportunidades a aprovechar más eficientemente a través de RIs, y que permitan a la organización lograr sus objetivos.

Hermosilla y Solá (1989) entienden que una vez seleccionada la RI como la alternativa más adecuada para lograr los objetivos de la organización, ésta debe iniciar la realización de un plan de actuación, dicho plan debería incluir: (a) el tipo de cooperación que se busca y el alcance de la misma, y (b) la estrategia operativa de la RI. Por una parte, la organización, teniendo en cuenta los objetivos que desea alcanzar con la RI, tendría que decidir el tipo que más le interesa (*e.g.*, franquicia, *joint venture*). Por otra parte, la organización debería elaborar un plan de estrategia operativa para la RI que contenga tres apartados básicos: (a) los factores estratégicos de la organización (*i.e.*, sus puntos fuertes y débiles), (b) la metodología para el desarrollo del proceso de cooperación (*i.e.*, la especificación del procedimiento a seguir para la búsqueda de posibles socios, la negociación del acuerdo y el análisis de los aspectos legales) y (c) la evaluación del coste de la operación (*i.e.*, estimación de los costes que supone la implantación del plan de estrategia operativa).

Durante la fase de desarrollo de la estrategia de RI no se produce ninguna interacción o coordinación entre los participantes potenciales (Dwyer *et al.*, 1987). Es en la siguiente fase cuando, al intentar evaluar los posibles socios, una organización mantiene contactos con otras organizaciones.

1.4.2. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS SOCIOS POTENCIALES

Una vez aceptada la idea de la RI como la mejor estrategia a adoptar, es necesario realizar una búsqueda cuidadosa de los socios más adecuados (Devlin y Bleackley, 1988; Badaracco, 1992; Stiles, 1994). En tal sentido, uno de los factores más citados para explicar el fracaso de las RIs es la poca rigurosidad que las organizaciones tienen en el proceso de selección de los socios adecuados (Gyenes, 1991; Lynch, 1993). Ello es especialmente importante cuando el entorno de una organización es muy incierto y cuando la RI implica formas muy complejas de cooperación y relación (Geringer, 1991; Stafford, 1994).

Pekar y Allio (1994) hacen referencia a la necesidad de construir una base de datos sobre los posibles socios para una RI en la que se recoja información sobre las potenciales fuerzas y debilidades de cada uno de éstos. Stafford (1994) sugiere que la red de contactos personales que los directivos de una organización dada mantienen con los directivos de otras organizaciones determina, en gran medida, el conjunto de posibles socios que dicha organización considera. Por su parte, Hermosilla y Solá (1989) clasifican los canales o vías de acceso para la búsqueda de posibles socios en dos tipos: (a) canales de búsqueda internos (*e.g.*, contactar directamente con aquellas organizaciones que pueden ser las candidatas más adecuadas, preguntar a las organizaciones con las que se mantienen contactos) y (b) canales de búsqueda externos (*e.g.*, oficinas profesionales de interrelación de empresas o consultoras, bancos de datos, ferias y salones especializados, cámaras de comercio e industria, federaciones y asociaciones empresariales, organismos públicos).

Antes de elegir al socio para la RI sería conveniente el definir unos criterios básicos de selección. En este sentido, Harrigan (1985) recomienda: (a) seleccionar conscientemente a los socios, (b) elegir organizaciones que tengan experiencia previa en RIs y (c) elegir los socios no sólo por su aportación financiera, sino también por las complementariedades existentes entre ellos y la organización.

Stafford (1994), por su parte, recomienda a los planificadores estratégicos evaluar a cada candidato en términos de: (a) sus objetivos estratégicos, (b) sus recursos y (c) su cultura corporativa. A continuación describimos estos tres criterios de evaluación.

- *Objetivos estratégicos.* Para crear con éxito una RI es necesario que exista una visión compartida en cuanto a sus objetivos estratégicos (Stafford, 1994; Shamdasani y Sheth, 1995). Por tanto, es fundamental que en el proceso de búsqueda de socios se tengan en cuenta las expectativas y los objetivos que cada socio potencial tiene sobre la RI, los cuales han de ser compatibles pues, sin un consenso, es probable que los socios respondan de manera distinta ante un mismo acontecimiento. Ello adquiere singular importancia en RIs complejas, que implican muchas interacciones entre los socios o la participación de muchas unidades o individuos.
- *Recursos.* Las organizaciones participantes en una RI deben ser transparentes en cuanto a los recursos que pretenden obtener de un determinado socio, así como en cuanto a los recursos que pueden aportar a la RI. Frecuentemente, las organizaciones buscan uno o más de los siguientes recursos en un socio (Stafford, 1994): (a) *know-how*, (b) habilidades en actividades de venta o servicio, (c) instalaciones de fabricación poco costosas, (d) capacidades de fabricación críticas desde un punto de vista estratégico, (e) reputación e identidad de marca, (f) acceso a mercados y conocimientos, y (g) dinero. Idealmente, los recursos aportados por los socios deberían reflejar un nivel de dependencia aproximadamente igual entre ellos para así garantizar el interés de cada uno en la RI. En este sentido, si un socio percibe que las contribuciones no son justas desde el comienzo, es menos probable que tenga una actitud de cooperación y, por tanto, la RI estará amenazada desde su creación. Además, las organizaciones participantes en una RI deberían impedir que los recursos aportados pongan en peligro su propia posición competitiva.

- *Cultura corporativa.* En la creación de una RI es muy importante valorar la compatibilidad de las culturas corporativas de los posibles socios (Stafford, 1994). En este sentido, y tal como se recoge en el Cuadro 1.6, cinco dimensiones de la cultura corporativa parecen críticas para el éxito de las RIs (Kale y Barnes, 1992): (a) orientación hacia el exterior *versus* orientación hacia el interior, (b) orientación hacia la tarea *versus* orientación hacia aspectos sociales, (c) conformidad *versus* individualidad, (d) seguridad *versus* riesgo y (e) orientación *ad hoc versus* uso de la planificación. Si las organizaciones participantes difieren significativamente en una o varias de estas dimensiones, el éxito de la RI puede verse comprometido. No obstante, las culturas corporativas de los socios de una RI, incluso las más divergentes, pueden ser armonizadas mediante la inversión de tiempo y recursos. Así, Stafford (1994) sostiene que el éxito requiere que los directivos identifiquen las diferencias culturales clave entre los socios y sean proactivos en el cultivo de una cultura nueva y fusionada para la RI.

En la literatura sobre RIs también se sugiere que el socio adecuado lo constituye una organización con habilidades, recursos y necesidades complementarios, y no una organización compatible con la organización que desea participar en una RI (Anderson y Narus, 1990; Gyenes, 1991; Shamdasani y Sheth, 1995). En tal sentido, Gyenes (1991) recomienda a los socios potenciales enumerar sus fuerzas, recursos disponibles, necesidades estratégicas y expectativas. Esta información tendría que ser, además, comparada y evaluada en términos de: (a) si las fuerzas de cada socio satisfacen las necesidades y expectativas del otro socio, y (b) si los recursos conjuntos son suficientes para lograr las expectativas de cada socio. En la medida en que esto ocurra, los socios potenciales podrían continuar con la siguiente fase en la creación de la RI.

CUADRO 1.6

DIMENSIONES CLAVE DE LA CULTURA CORPORATIVA

Fuente: Stafford (1994:71)

Orientación hacia el exterior <i>versus</i> orientación hacia el interior ● <i>Orientación hacia el exterior:</i> Satisfacer a los clientes; orientación hacia el mercado ● <i>Orientación hacia el interior:</i> Acentuar las actividades organizativas internas; orientación hacia el producto
Orientación hacia la tarea <i>versus</i> orientación hacia los aspectos sociales ● <i>Orientación hacia la tarea:</i> Buscar la eficiencia en el logro de los objetivos financieros y de crecimiento ● <i>Orientación hacia los aspectos sociales:</i> Buscar la satisfacción de las necesidades sociales de los miembros en términos de status, estima y sentido de pertenencia
Conformidad <i>versus</i> individualidad ● <i>Conformidad:</i> Homogeneidad en los hábitos de trabajo, vestimenta y/o vida personal; perpetuidad del estereotipo de la imagen organizativa ● <i>Individualidad:</i> Tolerancia de variación dentro del grupo, distinción individual e idiosincrasia
Seguridad <i>versus</i> riesgo ● <i>Seguridad:</i> Tendencia a ser cauteloso y conservador en la adopción de nuevos métodos y prácticas; lentitud en la toma de decisión, especialmente en las decisiones que implican al mercado global ● <i>Riesgo:</i> Deseo de ser el pionero, particularmente en el desarrollo de productos y/o en la entrada en nuevos mercados; los directivos son autónomos y aprenden a través de la experimentación
Orientación <i>ad hoc</i> <i>versus</i> uso de la planificación ● <i>Orientación ad hoc:</i> Respuesta <i>ad hoc</i> a los cambios en el entorno; poca confianza en los números/previsiones y gran confianza en la intuición ● <i>Uso de la planificación:</i> Elaboración de previsiones, modelos matemáticos y análisis económicos; elaboración de planes para anticiparse a los escenarios futuros

Para Gyenes (1991) no es necesario que exista compatibilidad entre las organizaciones participantes, ya que lo que realmente justifica la creación de una RI es la necesidad mutua o complementariedad de las organizaciones participantes. Sin embargo, parece

haber un consenso sobre la necesidad de que exista compatibilidad entre los socios para que una RI sea duradera y tenga éxito (Harrigan, 1985; Stafford, 1994; Pekar y Allio, 1994; Doz, 1994; Stiles, 1994; Shamdasani y Sheth, 1995). Doz (1994) considera que pequeñas diferencias en la cultura de los socios pueden originar importantes problemas en la RI. Como ya se ha comentado con anterioridad, Stafford (1994) enfatiza la importancia de la compatibilidad de los objetivos y cultura corporativa de los socios de una RI. Ahondando en lo anterior, Harrigan (1985) distingue entre tres tipos de compatibilidades en el contexto de las *joint ventures*: estratégica, cultural y funcional. Por último, Pekar y Allio (1994) destacan la importancia de resolver los posibles desajustes o incompatibilidades en los estilos de dirección y recursos de cada participante.

En su análisis de las relaciones entre organizaciones que compiten en un mismo sector, Hamel *et al.* (1989) concluyen que las organizaciones participantes en una RI deben percibir ganancias mutuas de la misma, lo que se consigue cuando: (a) los socios tienen una convergencia de objetivos estratégicos y una divergencia de objetivos competitivos, y (b) el tamaño y el poder de mercado de los socios son moderados en comparación con los de las organizaciones líderes del sector, de forma que cada uno piense que puede aprender de los demás participantes en la RI y, a su vez, proteger sus fuerzas competitivas.

Hermosilla y Solá (1989) subrayan que las organizaciones, en su intento por seleccionar a los socios más adecuados, pueden recurrir a los siguientes indicadores: (a) el tamaño de la organización; (b) el ámbito territorial de su actividad; (c) su gama de productos; (d) la evolución de su crecimiento en los últimos años; (e) su conocimiento del sector de actividad; (f) sus relaciones exteriores, ya sean con empresas, instituciones privadas u organismos públicos; (g) semejanza y complementariedad de sus objetivos con los de la organización focal; (h) claridad de ideas sobre su funcionamiento y su entorno; (i) compatibilidad de organización, carácter y procedimientos; (j) experiencia en el tipo de RI que se va a establecer; y (k) previsión de su oposición ante la negociación.

Siguiendo a Lynch (1993), las organizaciones deberían evitar mantener relaciones con otras que gocen de mala reputación, es decir, organizaciones caracterizadas por engañar con frecuencia o intentar ganar a toda costa. También cita otros tipos de socios inadecuados: (a) organizaciones que no están participando en otras RIs, dado que ello indica su falta de experiencia; (b) organizaciones dependientes que necesitan de una determinada organización para sobrevivir, ya que ésta será su principal motivación para entrar en una RI; y (c) organizaciones con un *ego* muy dominante, porque, normalmente, no son capaces de generar trabajo en equipo con otras organizaciones y no aceptan sugerencias para mejorar el funcionamiento de las RIs.

1.4.3. NEGOCIACIÓN SOBRE LAS CONDICIONES DE LA RI

Desarrollada la estrategia de RI y seleccionados los socios potenciales, la siguiente etapa consiste en un proceso de negociación entre las organizaciones que se están planteando la posibilidad de participar en una RI. Las negociaciones determinarán si los socios potenciales tienen objetivos realistas, así como las contribuciones y retribuciones de cada uno (Dwyer *et al.*, 1987; Hermosilla y Solá, 1989; Fernández, 1996; Lynch, 1993).

La fase de negociación en la creación de una RI ha de ser considerada un proceso de diseño, en vez de un proceso de negociación, donde se pueden distinguir dos subetapas (Hermosilla y Solá, 1989; Lynch, 1993): (a) negociaciones para identificar los beneficios que cada uno de los socios potenciales va a obtener con su participación y (b) negociaciones sobre el concepto de la RI. A continuación describimos cada una de estas subetapas.

Identificación de los beneficios individuales derivados de la RI.

En un primer momento, los socios potenciales tratan de protegerse de la posibilidad de un socio no ético o de hacer un mal negocio. Esta subetapa se caracteriza por la escasa confianza y apertura de los posibles socios, quienes tratan de intercambiar impresiones, aproximar intereses y necesidades, mejorar su posición y poder de negociación, y examinar la conveniencia de crear la RI (Hermosilla y Solá, 1989; Lynch, 1993).

Es muy importante que cada organización comprenda las necesidades de las demás organizaciones y no exija tanto como para evitar cualquier progreso en la creación de la RI. Inicialmente, las partes hacen alguna alusión a sus preferencias o las comunican informalmente, al tiempo que demuestran interés por los objetivos de las demás (Dwyer *et al.*, 1987). A través de preguntas y respuestas, las distintas partes desarrollan un proceso de intercambio que facilita la interacción y determina si todas ellas mantienen objetivos realistas sobre la RI (Pekar y Allio, 1994).

Esta fase de negociación termina cuando las organizaciones participantes están seguras de que sus estrategias son compatibles en una RI (Lynch, 1993). Para ello, es necesario que los participantes se conozcan muy bien, lo cual, a su vez, requiere de las partes que revelen información sobre ellas mismas, sus necesidades y sus recursos (Dwyer *et al.*, 1987).

Desarrollo del concepto de la RI.

Una vez se hayan puesto de acuerdo los socios potenciales en la necesidad e idoneidad de crear la RI, tendrían que redactar una especie de declaración de principios que recoja la intención de cada organización de unir fuerzas en el sentido aludido. Esta declaración de principios cristaliza el concepto de la RI, proporciona seguridad a las organizaciones participantes de que todas ellas comprenden y apoyan su creación, y esboza la estructura y las operaciones fundamentales de la RI (Hermosilla y Solá, 1989; Lynch,

1993). En este aspecto, existe un consenso sobre la idoneidad de no formalizar la RI hasta que los socios alcancen un acuerdo general sobre la estrategia (Hermosilla y Solá, 1989; Lynch, 1993; Fernández, 1996).

Según Pekar y Allio (1994), la declaración de principios tendría que recoger: (a) las contribuciones y retribuciones básicas de cada socio, (b) los mecanismos de protección de la información patentada o exclusiva, (c) las cláusulas de terminación y (d) las penalizaciones por una mala *performance* de cualquiera de los socios.

El proceso de negociación debe ser entendido, en su conjunto, como un proceso único cuyo objetivo principal es diseñar la RI de forma que ésta consiga su misión. El éxito de las negociaciones depende de las organizaciones participantes (*e.g.*, sus culturas corporativas, el sector en el que operan y la cultura del lugar donde las organizaciones están localizadas), de forma que cuanto mayores sean las diferencias entre las organizaciones negociadoras, mayor será la necesidad de que existan personas que sirvan de enlace entre aquéllas. Siguiendo a Lynch (1993), el análisis de las siguientes dimensiones organizativas permite determinar el nivel de diferenciación entre las organizaciones negociadoras y, por tanto, el nivel de integración necesario para que las negociaciones sean más eficaces: (a) la orientación temporal, (b) la importancia del individualismo, (c) el estilo de comunicación, (d) la interpretación de la información disponible, (e) la estructura y la cultura organizativa, (f) las relaciones de trabajo, (g) la tecnología, (h) el estilo de dirección, (i) las relaciones con el gobierno y (j) la velocidad de los cambios en el entorno. Cuanto mayores sean las diferencias entre las organizaciones negociadoras en cuanto a las dimensiones antes citadas, mayor será la necesidad de integración de dichas organizaciones para que la negociación tenga éxito. Cuando esto ocurre, Lynch (1993) recomienda una cuidadosa selección del equipo de negociación, cuyos miembros deben ser capaces de comprender las características de sus posibles socios.

Existen razones que justifican el uso de un equipo de negociación en vez de una única persona negociadora (Lynch, 1993): (a) asegura la consideración de un mayor número de detalles, contingencias y oportunidades; (b) permite la participación de los directivos de nivel medio, lo que, a su vez, garantiza una mayor integración operativa; (c) no permite que una organización se comprometa demasiado pronto a algo sobre lo que podría arrepentirse en el futuro o que no puede cumplir; (d) proporciona una oportunidad para obtener la comprensión y el compromiso de todas las personas que van a participar en la estructuración y funcionamiento de la RI; (e) permite que los expertos de una organización examinen la RI y determinen su sentido desde varias perspectivas; y (f) construye el fundamento del futuro trabajo en equipo.

Según Lynch (1993), las personas que van a implantar las decisiones o acuerdos adoptados en el proceso de negociación deben formar parte del equipo de negociación. Con ello se consigue, por un lado, un mayor compromiso de quienes van a ser afectados por la RI; y de otro, las personas que van a participar en el funcionamiento de la RI pueden aprovechar el proceso de negociación para iniciar vínculos personales que pueden ayudar al éxito futuro.

Siguiendo a Hermosilla y Solá (1989), un equipo de negociación tendría que tener las siguientes características: (a) debe ser de absoluta confianza; (b) debe estar compuesto por las personas que mejor se acomoden a los intereses y objetivos que la organización persigue con la RI; (c) ha de estar integrado por personas con experiencia en RIs y, sobre todo, en negociación; (d) debe ser reducido, pero al mismo tiempo completo respecto a los temas que deben ser objeto de negociación; (e) todos los componentes del equipo deben seguir los mismos criterios de actuación y distribuirse los temas según su especialización; (f) ha de ser compacto y debe estar convencido de que su forma de negociar es la mejor; (g) debe caracterizarse por su habilidad, agresividad, ofensividad y flexibilidad; (h) ha de ser consciente de sus posibilidades y limitaciones; e (i) debe ser capaz de acudir a otros individuos si fuera necesario.

El equipo de negociación debe, también, estar apoyado por la alta dirección de todas las organizaciones participantes. En este sentido, Lynch (1993) recomienda que ésta participe, al menos, en la etapa inicial de las negociaciones, para así mostrar su compromiso y apoyo. La importancia de la alta dirección en el proceso de negociación viene ilustrada por el siguiente comentario de Lynch (1993:119): "he visto personalmente fracasar demasiadas alianzas debido a que un jefe interactuaba con los directivos de nivel medio de la otra, mientras que su homólogo estaba cómodamente instalado en lo alto del castillo corporativo, demasiado implicado en otros temas como para apoyar personalmente la alianza".

1.4.4. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE OPERACIONES

Aunque Hermosilla y Solá (1989) consideran que tras las negociaciones se tendría que elegir la forma legal más adecuada, existe consenso sobre la conveniencia de elaborar un plan de operaciones para la RI una vez finalizado el proceso de negociación y antes de formalizarla legalmente (Gyenes, 1991; Lynch, 1993; Pekar y Allio, 1994). Por tanto, una vez firmada la declaración de principios, el proceso de negociación tendría que continuar hasta la aprobación de un plan de operaciones. Con anterioridad a su discusión y aprobación, es aconsejable que cada socio tenga su propio plan de operaciones para la RI (Gyenes, 1991).

Gyenes (1991) considera que el principal factor determinante del éxito de las RIs no es la existencia de buenas relaciones personales, sino la buena planificación, debido a que la probabilidad de éxito mejora cuando los socios comparten una visión y objetivos comunes (Gyenes, 1991; Ohmae, 1989). Una de las reglas de la *International Computers Ltd.* para la colaboración así lo pone de manifiesto: "asegurémonos de que nosotros y nuestros socios tenemos expectativas mutuas respecto de la colaboración y

de su escala temporal. Un socio feliz y un socio infeliz es la fórmula ideal para el fracaso" (Ohmae, 1989:104).

Para conseguir una mayor claridad y evitar ambigüedades, es esencial que el plan de operaciones, discutido y consensuado por las partes, sea cuidadosamente plasmado en un documento escrito. Ello aporta considerables ventajas (Gyenes, 1991; Lynch, 1993): (a) confirma que los socios comparten similares expectativas sobre la RI; (b) proporciona una nueva oportunidad para comprobar la capacidad de los directivos de nivel medio de trabajar conjuntamente; (c) ofrece una idea bastante exacta de si la RI tendrá éxito antes de que ésta sea realmente creada; (d) facilita la elección de la estructura y forma legal más adecuada para la RI; (e) establece sistemas adecuados de liderazgo, responsabilidad y control; (f) proporciona una guía para los futuros directivos asignados a la RI; y (g) permite comparar y analizar los resultados de futuras operaciones.

Los tópicos a incluir en un plan de operaciones dependen de las circunstancias y necesidades específicas de la RI. Lynch (1993) sugiere que cuanto más compleja es la RI, mayor será la necesidad de tener un plan de operaciones detallado que evite confusión. Además, considera que, prácticamente, todos los planes deberían incluir los siguientes aspectos:

- Objetivos.
- Resumen de las previsiones financieras.
- Factores críticos de riesgo y de éxito.
- Especificaciones de *performance*.
- Análisis competitivo.
- Personal y procedimientos de dirección.
- Plan de marketing con una proyección de las ventas.
- Plan de fabricación/producción/ingeniería.
- Programación de la implantación.

- Plan de contingencias.
- Responsabilidades administrativas y operativas.
- Políticas de precios, pedidos y pagos.

Gyenes (1991), por su parte, considera que el plan de operaciones inicial debe proporcionar una visión y una orientación para la dirección de la RI; una vez creada, el equipo de personas encargado de su dirección tendría que elaborar un plan de operaciones más detallado. El plan de operaciones inicial debería centrarse únicamente en: (a) el desarrollo de una misión y (b) la determinación de los objetivos estratégicos de la RI.

La misión de la RI tendría que ser redactada cuidadosamente y subrayar las creencias básicas de los socios. Como mínimo, debería (Gyenes, 1991): (a) proporcionar la razón de ser de la RI (*i.e.*, su propósito), (b) describir la percepción externa que los socios tratan de crear (*i.e.*, cómo verán los demás a la RI) y (c) establecer los estándares que el negocio de la RI y sus empleados tendrán que cumplir.

Según Gyenes (1991), los objetivos estratégicos deben ser específicos, medibles y consistentes con la misión de la RI. Además, los objetivos tendrían que ser realistas, por lo que sería conveniente establecerlos una vez identificadas las oportunidades y amenazas del entorno, y las fuerzas y debilidades de la RI. Stafford (1994) recomienda que, una vez elaborado el plan de operaciones, se transmitan los objetivos de la RI a todos los empleados de las organizaciones participantes, y se establezca una comunicación activa con el personal clave que va a resultar afectado por la RI.

Por último, debido a que es bastante frecuente que los socios deseen introducir modificaciones en la RI una vez que ésta ha sido creada, ya sea para recuperar el equilibrio entre los socios o para hacer frente a los cambios en el entorno, también se

recomienda que el plan de operaciones contenga un plan de contingencias que otorgue flexibilidad a la RI (Lynch, 1993; Stafford, 1994).

1.4.5. ELECCIÓN DE LA FORMA Y ESTRUCTURA DE LA RI

Uno de los errores característicos de una RI es el deseo de estructurarla al inicio del proceso de creación. A diferencia de las adquisiciones y fusiones, en las que la forma y la estructura ya existen y sólo se transfiere la propiedad, las RIs son entidades que van a ser creadas, y su estructura debe ser diseñada según las necesidades únicas de los socios. Por tanto, la forma y la estructura de la RIs deben ser elegidas una vez que sus objetivos están claramente determinados y se aprueba un plan de operaciones (Lynch, 1993).

Con la estructuración de la RI se persiguen tres propósitos básicos (Lynch, 1993): (a) integrar las estrategias y las operaciones mediante la elección de una adecuada estructura organizativa, (b) crear una dirección y un liderazgo adecuados para que la RI tenga éxito, y (c) distribuir equitativamente los riesgos, inversiones, retribuciones y responsabilidades entre los socios. Los aspectos legales de las RIs deben ser tratados una vez que los propósitos antes citados son conseguidos.

La estructura para la toma de decisión formal varía de una RI a otra dependiendo de su estructura legal, la frecuencia y número de contactos necesarios entre los socios, y las preferencias personales de los mismos (Lynch, 1993). En cualquier caso, Lynch (1993) recomienda la creación de un consejo o comité constituido por representantes de todos los socios, cuyo objetivo principal sea mejorar la coordinación entre éstos. También destaca la necesidad de que la estructura de la RI proporcione autonomía a los directivos y permita, a su vez, que los socios la apoyen y controlen.

Existe una gran variedad de formas legales que pueden adoptar las RIs (Van Heemst, 1984; Lynch, 1993; Fernández, 1993, 1996), entre las que destacan:

- *Joint ventures*. Consiste en dos o más organizaciones (padres o matrices) que crean una nueva organización (hijo o subsidiaria) que, aunque con personalidad jurídica independiente, desarrollan una actividad supeditada a las estrategias competitivas de las organizaciones propietarias.
- *Inversiones minoritarias*. Esta forma legal de colaboración consiste en que una organización realiza inversiones minoritarias en el capital social de otra organización para, así, garantizar relaciones permanentes con la organización receptora de capital y conocer, *in situ*, sus recursos y estrategias. La inversión en capital riesgo (*i.e.*, operación de inversión en pequeñas organizaciones innovadoras) y el *spin-off* (*i.e.*, creación de una nueva empresa a partir de una organización incubadora, que puede ser otra empresa, una universidad o el gobierno) son dos ejemplos de inversiones minoritarias.
- *Asociaciones* (*e.g.*, consorcios). Este tipo de RI consiste en una asociación contractual en la que dos o más empresas u organismos públicos comparten el coste de la inversión, los riesgos y el beneficio a largo plazo, sin necesidad de formar una empresa con personalidad jurídica diferente.
- *Franquicias*. La *International Franchise Association* define al acuerdo de franquicia como "una relación contractual entre el franquiciador y el franquiciado, en la cual el franquiciador ofrece o se obliga a mantener un interés continuado en el negocio del franquiciado, en áreas tales como conocimiento y experiencia sobre el producto, es decir *know how*, y formación personal del franquiciado; a cambio, el franquiciado va a operar bajo un nombre comercial y con un formato y un sistema

operativo que pertenecen o son controlados por el franquiciador y, además, llevará a cabo una inversión de capital propio en su negocio" (Fernández, 1993:89).

- *Licencias*. Mediante la licencia, el licenciante otorga al licenciatario un derecho limitado a hacer, usar y/o vender el objeto licenciado, usualmente a cambio del pago de una regalía o *royalty*.
- *Acuerdos de subcontratación*. Esta forma legal de RI tiene lugar cuando una organización (contratista) encarga a otra (subcontratista) la fabricación de productos o componentes, o la realización de servicios. Las obligaciones de cada una de las partes se recogen, normalmente, en un contrato, cuyas cláusulas no mencionan explícitamente que puedan producirse pagos de penalización, pero la posibilidad implícita suele existir de uno u otro modo.
- *Otros acuerdos formales*, que implican la creación de un contrato escrito.
- *Y acuerdos informales*, que no vienen recogidos en un contrato escrito.

Lynch (1993) considera que la forma legal de la RI tendría que ser elegida una vez que se ha determinado su estructura organizativa, y ofrece algunos criterios que pretenden ser útiles en el proceso de selección de la forma legal más adecuada:

- Elegir una forma legal que facilite la eficiencia de la RI. Ésta debería apoyar los sistemas de liderazgo, dirección, coordinación y apoyo más adecuados para su éxito.
- Optar por una fórmula que proporcione la protección necesaria de las organizaciones participantes en la RI.

- Seleccionar la alternativa legal más simple que permita satisfacer las necesidades de las organizaciones participantes en la RI (*e.g.*, no crear una empresa si un contrato escrito satisface las necesidades de los socios).
- Convenir el modelo adecuado considerando la duración esperada de la RI (*e.g.*, para las RIs con una longevidad esperada de unos pocos años será más aconsejable un contrato escrito que la creación de una empresa).
- Estimar la forma legal que minimice los impuestos a pagar o que maximice el ahorro de impuestos.

En cualquier caso, según Hermosilla y Solá (1989), un acuerdo de colaboración tendría que incluir cada uno de los siguientes aspectos:

- Definiciones contractuales que recojan mención de las organizaciones participantes en la RI, los antecedentes legales y una definición del dominio técnico de la cooperación.
- Objetivos, programas y duración del acuerdo.
- Instrumentos de dirección, ejecución y control de la cooperación.
- Reglas de distribución de los resultados de la cooperación, que hagan referencia a los derechos y obligaciones de cada una de las partes.
- Y reglas de reconducción, rescisión y liquidación de la cooperación en caso de expiración o ruptura del acuerdo.

Por último, debe tenerse en cuenta que los acuerdos sobre RIs no deben violar las normas sobre la competencia de la zona geográfica en la que tienen lugar. En este sentido, la Comunidad Europea³ prohíbe un conjunto de cláusulas en los contratos de colaboración, entre las que se citan las siguientes (Fernández, 1993): fijar, directa o indirectamente, precios u otras condiciones de la transacción; limitar o controlar la producción, el mercado, el desarrollo técnico o las inversiones; repartir mercados o fuentes de abastecimiento; aplicar a terceros contratantes condiciones desiguales para prestaciones equivalentes que ocasionen a éstos una desventaja competitiva; y subordinar la celebración de contratos a la aceptación por los otros contratantes de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o según los usos mercantiles, no guarden relación alguna con el objeto de dichos contratos.

No obstante, existe un conjunto de acuerdos, denominados de *menor importancia*⁴, que no suscitan objeciones desde el punto de vista de la defensa de la competencia. Para ello, deben satisfacerse las dos condiciones siguientes:

- Los productos o servicios objeto del acuerdo y los demás productos de las empresas participantes considerados como similares por el usuario en razón de sus propiedades, precio o uso, no deben suponer en el mercado común, o en una parte sustancial del mismo, más del 5% del mercado del conjunto de estos productos o servicios en el territorio en que dichos acuerdos producen sus efectos.
- El volumen de negocios total realizado por las empresas participantes durante un ejercicio no debe exceder de 200 millones de ECUs (unos 31.400 millones de pesetas).

³ Artículo 85.1 del Tratado Constitutivo de la Comunidad Económica Europea. Boletín Oficial del Estado, 1-1-1986.

⁴ Comunicación de la Comisión, de 3 de septiembre de 1986, relativa a los acuerdos de menor importancia no contemplados en el apartado 1 del artículo 85 del Tratado Constitutivo de la Comunidad Económica Europea.

En ambos casos, se permite, durante dos ejercicios consecutivos, una variación en las cifras del 10%. En general, los acuerdos de menor importancia favorecen la cooperación entre pequeñas y medianas empresas.

1.5. FACTORES CLAVE EN LA EVOLUCIÓN CON ÉXITO DE LAS RIs

Además de los factores de éxito relacionados con la creación de las RIs, se puede identificar un segundo grupo de factores asociados a la evolución que éstas experimentan (Dwyer *et al.*, 1987; Devlin y Bleackley, 1988; Hermosilla y Solá, 1989; Anderson y Narus, 1990; Gyenes, 1991; Bucklin y Sengupta, 1993; Lynch, 1993; Biong, 1993; Fernández, 1993, 1996; Ganesan, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Wray *et al.*, 1994; Shamdasani y Sheth, 1995).

Anderson y Narus (1990) plantean un modelo teórico en el que el éxito de las RIs viene determinado por cinco variables básicas: (a) el conflicto interorganizativo, (b) la coordinación interorganizativa, (c) la influencia ejercida por un socio sobre el resto, (d) la influencia ejercida por el resto sobre un socio concreto y (e) la valoración de los resultados obtenidos en el pasado con la RI. A su vez, estas cinco variables vienen explicadas por: (a) la confianza entre los participantes, (b) la comunicación interorganizativa y (c) la dependencia relativa de los socios. El modelo teórico fue puesto a prueba en una muestra de relaciones entre fabricantes y distribuidores, mostrando los resultados del trabajo empírico que, desde el punto de vista del fabricante, el éxito de la RI estaba determinado directamente por: (a) el conflicto interorganizativo, (b) la confianza en el socio y (c) la valoración de los resultados obtenidos en el pasado con la RI.

De igual manera, Bucklin y Sengupta (1993) construyen un modelo teórico para explicar el éxito de las RIs en el que la evolución con éxito de las mismas viene determinada por

los siguientes factores: (a) la existencia de equilibrio en el poder y dirección de los socios, (b) la ausencia de conflicto, (c) la obtención de elevados beneficios, (d) la compatibilidad de los participantes y la existencia de relaciones previas, y (e) otras variables, tales como la edad de la RI o el grado de turbulencia del entorno. Este modelo fue apoyado empíricamente en una muestra de alianzas de marketing.

Morgan y Hunt (1994) consideran que el éxito de las RIs viene determinado, fundamentalmente, por dos variables: (a) el compromiso de los socios con la RI y (b) la confianza mutua entre ellos. Además, encontraron que la comunicación interorganizativa es uno de los factores que contribuyen a la existencia de confianza y compromiso.

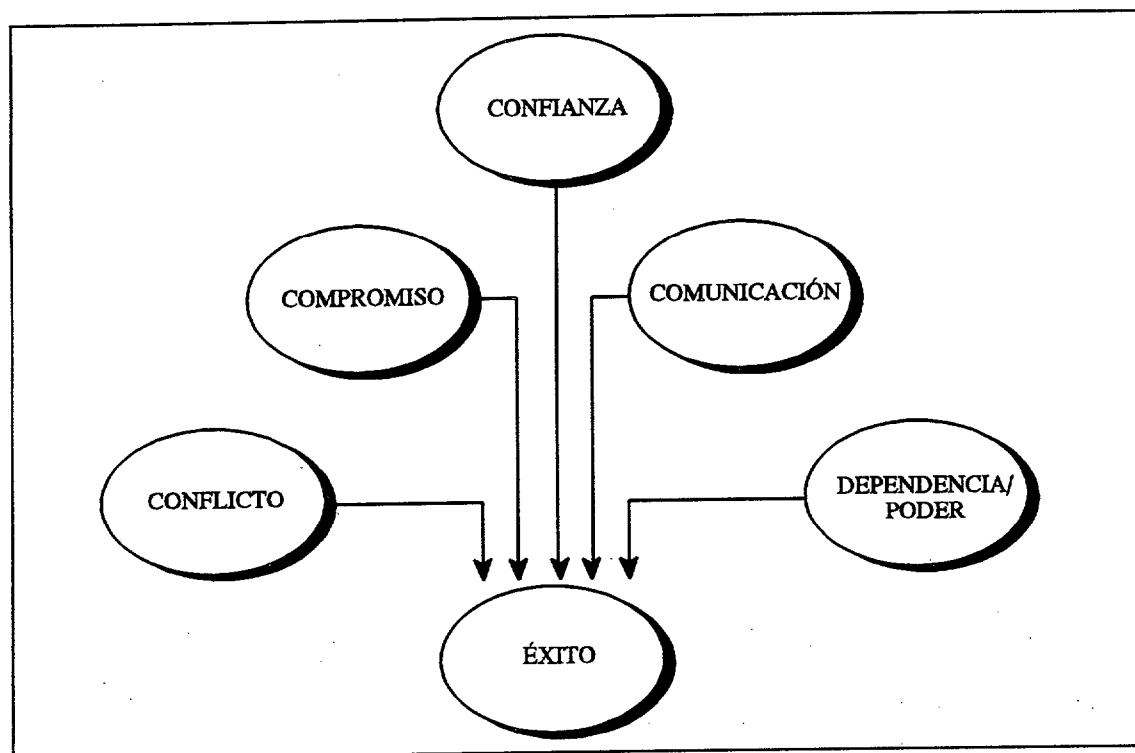
Por su parte, Mohr y Spekman (1994) elaboran un modelo que hace depender el éxito de las RIs de tres grupos de criterios: (a) atributos de la RI (compromiso, confianza, coordinación e interdependencia), (b) la comunicación interorganizativa (calidad de la comunicación, intercambio de información y participación de los socios en la toma de decisiones) y (c) las técnicas utilizadas en la resolución de conflictos. Este modelo fue evaluado y contrastado en un trabajo empírico sobre la relación entre fabricantes y distribuidores.

Teniendo en cuenta los modelos antes discutidos y los demás trabajos de investigación que han examinado los posibles factores determinantes de una evolución con éxito de las RIs (Dwyer *et al.*, 1987; Devlin y Bleackley, 1988; Hermosilla y Solá, 1989; Gyenes, 1991; Lynch, 1993; Biong, 1993; Fernández, 1993, 1996; Ganesan, 1994; Wray *et al.*, 1994; Shamdasani y Sheth, 1995), consideramos oportuno el realizar una revisión teórica de los siguientes factores: (a) la confianza interorganizativa, (b) el compromiso hacia la RI, (c) la comunicación interorganizativa, (d) el poder y dependencia de los socios y (e) el conflicto interorganizativo. Estos factores son presentados en la Figura 1.6 y desarrollados en los epígrafes siguientes.

FIGURA 1.6

FACTORES CLAVE EN LA EVOLUCIÓN CON ÉXITO DE LAS RIs

Fuente: Elaboración propia

**1.5.1. LA CONFIANZA INTERORGANIZATIVA**

La confianza interorganizativa refleja la amplitud con la que, en una RI, las negociaciones son justas y se cumplen los compromisos (Anderson y Narus, 1990), así como la creencia en el cumplimiento de los compromisos adquiridos por las organizaciones participantes (Anderson y Weitz, 1989). Por tanto, la confianza existe en el momento de crear la RI y debe ser suficiente para que el acuerdo se negocie sin restricciones. Más adelante, este clima deberá ser mantenido y reforzado para que la RI tenga éxito y sea duradera (Williamson, 1985; Spekman, 1988; Hermosilla y Solá, 1989; Fernández, 1993, 1996; Lynch, 1993; Morgan y Hunt, 1994; Ganesan, 1994;

Mohr y Spekman, 1994; Barney y Hansen, 1994; Wray *et al.*, 1994; Zaheer y Venkatraman, 1995).

Son varias las definiciones que han sido planteadas sobre el término *confianza*, entre las que destacan la de Sabel (1993:1133) según la cual "la confianza es la seguridad mutua de que ninguna de las partes en un intercambio explotará las vulnerabilidades de la otra", y la de Moorman, Deshpandé y Zaltman (1993:82) por la que "la confianza puede definirse como un deseo de fiarse de un socio de intercambio sobre el que se tiene seguridad". Ambas definiciones sugieren que el concepto de confianza implica una creencia, deseo o expectativa de que la otra parte es fiable. Además, según estas definiciones, para que exista confianza es necesario que haya un comportamiento o una intención de comportamiento que refleje confianza en la otra parte y que implique vulnerabilidad e incertidumbre.

No obstante, la confianza ha sido conceptualizada de dos formas distintas en la literatura. De un lado, es considerada una *característica de la calidad de las RIs*. En este sentido, Dwyer y Oh (1987) y Crosby, Evans y Cowles (1990) describen la confianza como un elemento de la calidad de las RIs, junto a la satisfacción y el oportunismo. Anderson *et al.* (1987), por su parte, la ven como una característica de las relaciones, junto al poder, la comunicación y la compatibilidad de objetivos.

De otro lado, la confianza es tenida en cuenta como un *determinante de la calidad de las RIs*. Anderson y Narus (1984, 1990) ven la confianza como un determinante de la cooperación y del conflicto entre las organizaciones participantes en RIs. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) la consideran una parte de la credibilidad que, según estos autores, determina las percepciones sobre la calidad. Finalmente, Anderson y Weitz (1989) y Mohr y Nevin (1990) entienden la confianza como un determinante de la comunicación entre las organizaciones participantes.

Según Sabel (1993), cuando una organización participante en una RI confía en sus socios, acepta que éstos no explotarán: (a) una situación de selección adversa, en la que resulta gravoso para una parte realizar una evaluación exacta de la calidad de los recursos o activos que los demás participantes ofrecen intercambiar (Akerlof, 1970); (b) una situación de riesgo moral, en la que es costoso para una organización evaluar con precisión la calidad de los recursos o activos que sus socios realmente están intercambiando (Holmstrom, 1979); (c) una situación de tener que continuar la RI, consecuencia de que una parte realiza elevadas inversiones que son específicas de la transacción y le resulta muy costoso dejar de participar en la misma (Klein *et al.*, 1978); o (d) cualquier otro tipo de vulnerabilidad que pueda existir en un determinado intercambio.

Tras revisar la literatura sobre la confianza interorganizativa, Morgan y Hunt (1994) identificaron tres factores determinantes de la misma: (a) la comunicación, (b) el comportamiento oportunista y (c) valores compartidos:

- *Comunicación.* La comunicación, especialmente su oportunismo, permite unificar las percepciones y las expectativas de los socios de una RI, así como ayudar a resolver posibles conflictos entre éstos. Como consecuencia de todo ello, la comunicación interorganizativa actual y pasada fomenta la existencia de confianza entre los socios de una RI. No obstante, existe desacuerdo sobre la dirección de la relación entre comunicación y confianza (Anderson y Narus, 1990). Por ejemplo, Dwyer *et al.* (1987) sugieren que la confianza influye en la comunicación, mientras que Anderson *et al.* (1987) y Morgan y Hunt (1994) sostienen que la comunicación influye en la confianza. En tal sentido, Anderson y Narus (1990) y Morgan y Hunt (1994) encontraron que si bien la existencia de comunicación eficiente entre los socios de una RI es un requisito para que exista confianza mutua, la acumulación de confianza también conduce a una mejora de la comunicación futura.

- *Comportamiento oportunista*. Cuando una organización participante en una RI cree que sus socios se comportan oportunistamente, tratando de maximizar sus propios intereses con cierta astucia y a costa de los demás, dicha organización tendrá poca confianza en sus socios.
- *Valores compartidos*. En la medida en que los socios de una RI tienen creencias comunes sobre la idoneidad e importancia de los comportamientos, objetivos y políticas a seguir en la RI, tendrán una mayor confianza mutua.

Siguiendo a Barney y Hansen (1994), se pueden distinguir tres tipos de confianza en las RIs: débil, semifuerte y fuerte:

- La *confianza débil* surge no por contratos ni compromisos de las partes de una RI a ser fiables, sino porque hay escasas posibilidades de comportarse de manera oportunista. Por tanto, este tipo de confianza es probable que surja en RIs con escasas vulnerabilidades.
- La *confianza semifuerte* aparece cuando las organizaciones se protegen, a través de determinados mecanismos de gobierno (e.g., mecanismos basados en el mercado, tales como la reputación, y mecanismos contractuales), de la posibilidad de que una de las partes mantenga comportamientos oportunistas para explotar la vulnerabilidad de las demás.
- Por último, la *confianza fuerte* se presenta cuando los comportamientos oportunistas violarían valores, principios y estándares de comportamiento que han sido interiorizados por las organizaciones participantes en la RI. Este tipo de confianza surge con independencia de que existan o no importantes vulnerabilidades y de que éstas puedan o no ser protegidas a través de determinados mecanismos de gobierno. Una organización puede propiciar que otras tengan una confianza fuerte en ella por dos motivos fundamentales: (a) poseer una cultura y un sistema de control que

fomenta comportamientos que hacen a la organización muy fiable, o (b) vincular a la RI algunos de sus miembros más fiables.

Barney y Hansen (1994) consideran, también, que la confianza puede ser una fuente de ventaja competitiva. Así, la confianza débil es una ventaja competitiva sólo cuando los competidores invierten en mecanismos de gobierno semifuertes, innecesarios y costosos. La confianza semifuerte, a su vez, es una fuente de ventaja competitiva únicamente cuando un número reducido de competidores tienen habilidades especiales para concebir e implantar mecanismos de gobierno sociales y económicos, y cuando estos mecanismos no son fáciles de imitar. Por último, la confianza fuerte depara una ventaja competitiva cuando dos o más individuos u organizaciones muy fiables participan en una RI, y los atributos de estos individuos y organizaciones no son fáciles de copiar.

La confianza interorganizativa ha recibido una atención especial por parte de la teoría basada en los recursos y la teoría de los costes de transacción. La primera plantea que recursos intangibles tales como la reputación o la fiabilidad contribuyen significativamente a las diferencias de *performance* entre las organizaciones, debido a que estos recursos son raros, socialmente complejos y difíciles de comercializar e imitar (Rao, 1994). La teoría de los costes de transacción supone, por su parte, que la existencia de confianza entre las partes involucradas en una RI reduce los costes de transacción en la medida en que disminuye la probabilidad de que las organizaciones se comporten oportunistamente durante el proceso de creación y evolución de las RIs. En este sentido, Williamson (1985) considera que las relaciones en las que existe confianza pueden hacer frente al estrés y muestran una mayor adaptabilidad.

1.5.2. EL COMPROMISO HACIA LA RI

La existencia de compromiso hacia la RI por parte de las organizaciones participantes en la misma contribuye a su eficiencia y genera beneficios para cada organización (Angle y Perry, 1981; Dwyer *et al.*, 1987; Bradach y Eccles, 1989; Noordewier *et al.*, 1990; Anderson y Weitz, 1992; Fernández, 1993, 1996; Ganesan, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Provan y Gassenheimer, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Shamdasani y Sheth, 1995).

El compromiso puede ser descrito como el deseo de los socios de realizar un esfuerzo para que la RI, siendo lo suficientemente valiosa o importante, continúe hasta lograr sus objetivos (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974; Dwyer *et al.*, 1987; Anderson y Weitz, 1992; Moorman *et al.*, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Shamdasani y Sheth, 1995). Por tanto, la esencia del concepto de compromiso supone sacrificio por parte de los socios y durabilidad de la RI (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson y Weitz, 1992; Shamdasani y Sheth, 1995):

- *Sacrificio de los socios.* Anderson y Weitz (1992) consideran que el concepto de compromiso implica un deseo de realizar sacrificios a corto plazo para mantener la RI. El sacrificio de los socios es el resultado de que (Blau, 1964; Dwyer *et al.*, 1987; Devlin y Bleackley, 1988; Shamdasani y Sheth, 1995): (a) los socios aporten muchos recursos (*e.g.*, inversiones económicas, tiempo, recursos emocionales) a la RI y (b) los socios aporten recursos consistentemente, ya que cuando el volumen de recursos aportados por un socio fluctúa, el resto percibe un bajo compromiso y, por tanto, confiarán poco en el éxito de la RI. Además, Devlin y Bleackley (1988) señalan como requisito para el éxito que todos los socios contribuyan equitativamente a la RI.
- *Durabilidad de la RI.* Anderson y Weitz (1992) sugieren que el concepto de compromiso supone, también, un deseo de desarrollar una relación estable.

Considerando que las RIs duraderas pueden ser inestables debido a los cambios en el entorno, Dwyer *et al.* (1987) plantean que lo que realmente determina el compromiso de los socios es la durabilidad de la RI. Ésta presupone que los socios son capaces de identificar los beneficios de la RI y reconocer si un entorno determinado aconseja seguir adelante con la misma.

En cualquier caso, el compromiso de las organizaciones participantes en una RI implica una orientación a largo plazo -i.e., un deseo de realizar sacrificios a corto plazo para obtener beneficios a largo plazo- (Dwyer *et al.*, 1987), con la suposición de que la relación es estable y durará lo suficiente como para que las partes obtengan beneficios a largo plazo.

En RIs con un gran compromiso y decidida orientación temporal a largo plazo, en vez de controlar las decisiones y acciones de las partes más débiles o comportarse oportunistamente, las organizaciones participantes tratan de trabajar conjuntamente para asegurar que cada una cumple sus objetivos y que todas se benefician a largo plazo (Provan y Gassenheimer, 1994). Por tanto, mientras que las organizaciones con una orientación a corto plazo se interesan sólo por las opciones y resultados inmediatos, las organizaciones con una visión más a largo plazo persiguen objetivos futuros y se interesan por los resultados tanto presentes como futuros.

Podemos señalar un conjunto de factores determinantes del grado de compromiso y orientación a largo plazo de las organizaciones participantes en una RI: (a) la dependencia recíproca, (b) la confianza mutua, (c) la reputación de los socios, (d) la comunicación interorganizativa, (e) la forma de gobierno, (f) las inversiones específicas, (g) los valores compartidos, (h) la percepción del compromiso de los demás socios hacia la RI e (i) la satisfacción sobre la RI:

- *Dependencia recíproca.* Ganesan (1994) sugiere que una organización tiende a mostrar altos niveles de compromiso hacia las RIs en las que sus socios son organizaciones de las que dependen; es decir, sus socios le proporcionan recursos críticos e importantes. Este planteamiento es consistente con el trabajo de Pfeffer y Salancik (1978), en el que se recomienda un mayor control sobre los recursos críticos para así reducir la dependencia, siendo las RIs a largo plazo un posible mecanismo de control. Por el contrario, Provan y Gassenheimer (1994) sugieren que es el compromiso de una organización hacia otras organizaciones lo que hace que la primera dependa de las últimas. No obstante, Provan y Gassenheimer (1994) también consideran que cuando una organización se relaciona con otras organizaciones dependientes, y muestra compromiso hacia la RI, dicha organización tendrá menos necesidad de ejercer su poder.
- *Confianza mutua.* Ganesan (1994) plantea que la existencia de confianza entre las organizaciones participantes en una RI propicia que éstas se centren en las condiciones futuras. Son dos los motivos por los que la confianza influye en el compromiso (Morgan y Hunt, 1994). En primer lugar, las RIs en las que existe confianza son tan valiosas que las partes desearán comprometerse. Y en segundo lugar, la existencia de compromiso conlleva a vulnerabilidades que conducen a las organizaciones a buscar socios fiables. Según Ganesan (1994), la confianza de una organización miembro de una RI afecta a la orientación a largo plazo de los demás socios de tres formas: (a) reduce la percepción de riesgo asociado con comportamientos oportunistas, (b) incrementa la confianza de que los desequilibrios a corto plazo serán resueltos con el tiempo y (c) reduce los costes de transacción.
- *Reputación de los socios.* Anderson y Weitz (1992), en un trabajo empírico sobre las RIs entre fabricantes y distribuidores, encontraron que los distribuidores estaban más comprometidos con aquellos fabricantes que poseían mayor reputación de obrar justamente en sus relaciones con otros distribuidores.

- *Comunicación interorganizativa.* Las organizaciones participantes en una RI utilizan el intercambio de información como un medio para coordinar sus actividades, mejorar la confianza en la continuidad de la RI y evitar conflictos no productivos (Anderson y Weitz, 1989; Anderson y Narus, 1990; Mohr y Nevin, 1990; Dwyer *et al.*, 1987). Por tanto, es de esperar que las organizaciones muestren un mayor grado de compromiso en las RIs caracterizadas por un amplio intercambio de información. De esta forma, Anderson y Weitz (1992) encontraron que cuanto mayor es el intercambio de información, mayores son los niveles de compromiso de todos los participantes en una RI.
- *Forma de gobierno.* Siguiendo a Ganesan (1994), la diferencia entre la orientación a corto plazo y a largo plazo también puede ser explicada por la naturaleza de la forma de gobierno elegida para realizar un intercambio. Mientras que las organizaciones con una orientación a corto plazo tienden a realizar sus transacciones bajo una estructura de mercado, las organizaciones a largo plazo buscan RIs para llevarlas a cabo. La teoría de los costes de transacción, por su lado, sugiere que una forma de mostrar compromiso en una RI es la inclusión voluntaria de términos o cláusulas contractuales que limiten el comportamiento oportunista de las organizaciones participantes (Williamson, 1985). Estos términos contractuales comprometen a cada una de las partes y proporcionan un indicador sobre la orientación a largo plazo de sus intenciones. En este sentido, Morgan y Hunt (1994) encontraron que cuanto mayores son los costes derivados de terminar la RI, los socios se hallan más comprometidos con la misma.
- *Inversiones específicas.* La teoría de los costes de transacción supone que las inversiones específicas estabilizan las RIs puesto que alteran la propia estructura de incentivos de las organizaciones participantes (Williamson, 1985). Básicamente, la organización que realiza las inversiones específicas evitará tener comportamientos oportunistas ya que esto podría poner en peligro la continuidad

de la RI. De este modo, Anderson y Weitz (1992), en un estudio sobre la RI entre fabricantes y distribuidores, concluyeron que cuanto mayor es el volumen de inversiones específicas realizadas por un fabricante o un distribuidor, mayor es su grado de compromiso.

- *Valores compartidos.* Morgan y Hunt (1994), basándose en la literatura sobre el compromiso hacia las RIs, plantean que cuando los socios mantienen creencias comunes sobre la idoneidad e importancia de los comportamientos, objetivos y políticas a seguir, más comprometidos están con la RI. Esta relación fue contrastada empíricamente en un estudio sobre las RIs entre fabricantes y distribuidores.
- *Percepción del compromiso de los socios hacia la RI.* Anderson y Weitz (1992) descubrieron que los socios de una RI se forjan una idea sobre el compromiso de los demás componentes hacia aquella, y que cuanto mayor es el compromiso percibido, más comprometidos están con la RI. Por tanto, es de suponer que los participantes de una RI muestran sus percepciones, sentimientos e intenciones con cierta exactitud, y éstas son recogidas y tenidas en cuenta por el resto de los mismos.
- *Satisfacción sobre la RI.* Algunos estudios también han examinado el impacto que sobre el compromiso y la orientación a largo plazo de los socios tiene la satisfacción que éstos muestran con la RI. Por una parte, Morgan y Hunt (1994) encontraron que cuando los beneficios obtenidos por una organización por su participación en una RI son superiores a los que podría conseguir a través de otras alternativas, su compromiso hacia la RI es importante. Por otra parte, Rusbult, Verette, Whitney, Slovik y Lipkus (1991) establecen una importante asociación entre la satisfacción con la RI y la orientación a largo plazo de las organizaciones participantes. Además, las investigaciones sobre la toma de decisiones dentro de una familia indican que los individuos insatisfechos con los resultados obtenidos en

el pasado presentan mayor probabilidad de buscar ganancias a corto plazo y, por tanto, de tener una orientación temporal inmediata (Corfman y Lehmann, 1987).

1.5.3. LA COMUNICACIÓN INTERORGANIZATIVA

Para que una RI tenga éxito es esencial que exista una comunicación eficiente entre las partes implicadas en la misma (Grabner y Rosenberg, 1969; Cummings, 1984; O'Callaghan, 1986; Stern y El-Ansary, 1992; Hermosilla y Solá, 1989; Moriarty y Swartz, 1989; Gyenes, 1991; Mohr y Spekman, 1994). La importancia de la comunicación en las relaciones entre organizaciones parece evidente si consideramos las dificultades en la comunicación como una de las causas principales de los problemas existentes en las RIs (Mohr y Nevin, 1990). En este sentido, Etgar (1979) apunta que el conflicto es consecuencia de una comunicación ineficaz que conduce a malos entendidos, estrategias incorrectas y sentimientos mutuos de frustración. A pesar de su importancia, no abundan, todavía, los estudios que hayan examinado la comunicación en las RIs.

La comunicación interorganizativa puede ser definida en términos globales como "el intercambio formal e informal de información útil y oportuna entre empresas" (Anderson y Narus, 1990:44). De manera más específica, sería el proceso a través del cual se transmite información (Frazier y Summers, 1984; Anderson y Narus, 1984, 1990; Mohr y Nevin, 1990), se fomenta la toma de decisión participativa (Anderson *et al.*, 1987; Mohr y Nevin, 1990), se coordinan las actividades (Guiltnan *et al.*, 1980; Mohr y Nevin, 1990), se ejerce poder (Gaski, 1984; Mohr y Nevin, 1990), y, como resultado de todo lo anterior, se estimula la existencia de compromiso y lealtad entre las organizaciones participantes en la RI (Mohr y Nevin, 1990).

Gyenes (1991) señala que en toda RI se tendría que especificar *a priori*: (a) el tipo de información (*e.g.*, formal o informal) que se va a intercambiar, (b) los organismos y las personas de cada organización a través de los cuales se va a realizar el intercambio de información, (c) los medios o canales a utilizar y (d) los mecanismos adecuados para resolver posibles problemas de comunicación.

La escasa atención prestada a las estrategias de comunicación hace difícil sugerir estrategias de comunicación eficaces y eficientes para las organizaciones participantes en una RI. Mohr y Nevin (1990), por su parte, consideran que una *mayor comunicación*, una *mejor comunicación* y una *comunicación abierta* son estrategias simples e incorrectas. No obstante, en nuestra revisión de la literatura sobre la comunicación interorganizativa, hemos identificado algunas estrategias: (a) coordinación de las acciones de las organizaciones participantes en la RI, (b) calidad de la comunicación, (c) intercambio de información y (d) participación de todas las partes en las decisiones interorganizativas.

Coordinación.

Narus y Anderson (1987, 1990) y Morgan y Hunt (1994) encontraron que las RIs con mayor éxito exhiben, igualmente, una mayor coordinación en las actividades de las organizaciones participantes. Stern y El-Ansary (1992) suman a lo dicho que en las relaciones con los canales de distribución es necesaria la existencia de una adecuada coordinación. En concreto, siguiendo a Hermosilla y Solá (1989), la coordinación contribuye a que la RI: (a) optimice su eficiencia global, (b) mejore su flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios en el entorno y en los socios, y (c) presente menores problemas derivados de la incompatibilidad de los estilos de dirección de sus participantes.

La coordinación interorganizativa hace referencia al proceso mediante el cual las organizaciones tratan de trabajar conjuntamente y unir esfuerzos (Hermosilla y Solá,

1989; Narus y Anderson, 1990). En términos generales, la literatura de las RIs ha examinado la coordinación interorganizativa de forma indirecta, es decir, a través de otros factores que parecen influir en la misma. Por ejemplo, Stern y El-Ansary (1992) consideran que el poder de las organizaciones participantes en una RI debe usarse para mejorar la coordinación. Además, Anderson y Narus (1990) atribuyen a la confianza mutua de los socios un papel importante en la coordinación interorganizativa. Morgan y Hunt (1994) justifican la escasa atención que la coordinación interorganizativa ha recibido afirmando que es consecuencia de la inexistencia de una teoría que explique la coordinación o la cooperación.

Calidad de la comunicación.

Al ser importante que cada socio tenga el mayor conocimiento posible de todo aquello que sea necesario para cumplir mejor sus obligaciones y lograr el máximo de los compromisos adquiridos (Hermosilla y Solá, 1989), la calidad de la comunicación entre las organizaciones participantes en una RI ha sido mencionada como un factor determinante de su éxito (Hermosilla y Solá, 1989; Mohr y Spekman, 1994).

La clave es estar bien informado y ser informado a tiempo. Sin embargo, no existe consenso sobre cuáles son las características que debe tener una comunicación para que ésta sea de calidad. Mientras que Mohr y Spekman (1994) consideran que la calidad de la comunicación interorganizativa se refiere a la existencia de una información exacta, oportuna, idónea, creíble y completa, Morgan y Hunt (1994) la asocian con la idea de una comunicación relevante, oportuna y fiable.

Intercambio de información.

El intercambio de información, entendido como la amplitud con la que los socios de una RI se transmiten información crítica (Mohr y Spekman, 1994), también es señalado

como un factor que contribuye al éxito de la RI (Devlin y Bleackley, 1988; Mohr y Spekman, 1994).

En concreto, la necesidad de intercambiar información ha sido justificada por dos factores. En un primer término, las organizaciones tienen que intercambiar, regularmente, información sobre la *performance* y el progreso de la RI, al objeto de examinar la posibilidad de revisar o modificar los términos de ésta e, incluso, terminarla (Devlin y Bleackley, 1988). Y en segundo lugar, es necesario que cada organización participante tenga acceso a todo tipo de información relevante para la toma de decisiones relacionadas con la RI (Devlin y Bleackley, 1988; Mohr y Spekman, 1994).

Participación en las decisiones.

Para que una RI tenga éxito, es necesario que los socios participen en las decisiones que les afectan (*e.g.*, establecimiento de roles, responsabilidades y expectativas) (Anderson *et al.*, 1987; Dwyer y Oh, 1988; Devlin y Bleackley, 1988; Mohr y Spekman, 1994). Siguiendo a Mohr y Spekman (1994), la participación consiste en la intensidad con la que los socios de una RI planifican y fijan objetivos conjuntamente. En línea con lo anterior, Devlin y Bleackley (1988) consideran que la toma de decisión en una RI no puede ser eficaz si no existe una clara estructura de autoridad y poder que la sustente.

Para Mohr y Nevin (1990), los intentos de influencia de las organizaciones participantes en una RI sobre los demás socios también forman parte del proceso de comunicación interorganizativa. Las investigaciones previas sobre las estrategias de influencia en las RIs (Frazier y Rody, 1991) sugieren, a este respecto, la adopción de siete estrategias distintas: (a) intercambio de información (*i.e.*, la organización proporciona información sobre el mercado y los procedimientos operativos para tratar de alterar las percepciones generales de sus socios sobre un aspecto concreto de la RI), (b) discusión (*i.e.*, la

organización debate sobre la estrategia de negocio y los procedimientos operativos para tratar de cambiar la percepción de los socios sobre un aspecto concreto de la RI), (c) recomendaciones (*i.e.*, la organización predice que la RI será más eficiente si sus socios siguen sus sugerencias sobre un determinado aspecto), (d) petición (*i.e.*, la organización informa a sus socios sobre las acciones que le gustaría que se llevaran a cabo en relación a un determinado aspecto y no menciona las posibles consecuencias de que le hagan caso o no), (e) promesas (*i.e.*, la organización promete a sus socios una recompensa si éstos cumplen sus deseos en relación a un determinado aspecto), (f) amenazas (*i.e.*, la organización comunica a sus socios que aplicará sanciones negativas si éstos no cumplen sus deseos en relación a un determinado aspecto) y (g) alegaciones legales (*i.e.*, la organización alega que la naturaleza del contrato y/o acuerdos informales con validez legal requiere o sugiere que sus socios realicen una determinada acción). En su intento de influir sobre los socios, una organización puede combinar, de manera simultánea o secuencial, dos o más estrategias (Frazier y Summers, 1984).

En el mismo estudio, Frazier y Summers llegaron a la conclusión de que las organizaciones que con más éxito influyen en las demás partes en una RI (a) saben elegir las estrategias de influencia más adecuadas para un determinado intento, (b) prevén las situaciones en las que es necesario influir y (c) establecen las condiciones que facilitan el éxito de sus pretensiones al menor coste posible (*e.g.*, las organizaciones pueden mejorar su reputación como expertos en determinadas áreas para así mejorar su habilidad para utilizar con éxito las estrategias de intercambio de información y recomendación).

Por último, la literatura sobre las estrategias de influencia presenta dos aspectos que condicionan el éxito de una RI, a saber: (a) la utilización por parte de los socios de estrategias de influencia constructivas (*i.e.*, intercambio de información, discusión, petición, recomendación) y no destructivas (*i.e.*, promesas, amenazas, alegaciones legales) (Frazier y Rody, 1991), y (b) contar con estrategias de influencia en aquellos

aspectos de la RI sobre los que existe un fundamento lógico para creer que el intento beneficiaría a todos los socios y compensaría los posibles efectos negativos derivados del mismo (Frazier y Summers, 1984).

Desde la literatura de los sistemas de información (SI) también se ha prestado una atención especial a la comunicación interorganizativa como arma competitiva que afecta a la manera de competir en el mercado (O'Callaghan, 1986; Cash y Konsynski, 1986). Por *tecnologías de los sistemas de información* se entienden tanto los grandes ordenadores como los equipos de telecomunicaciones que hacen posible la conexión y transferencia de datos entre ordenadores físicamente distantes (O'Callaghan, 1986). Las aplicaciones de los SI que podemos considerar más espectaculares tienen que ver con la utilización de redes de comunicaciones que trascienden los límites de una empresa (Cash y Konsynski, 1986), es decir, aquellas aplicaciones en las que intervienen varias empresas a base de tener sus ordenadores interconectados, haciendo posible el intercambio automático de datos por vía telefónica.

Un *sistema interorganizativo* (SI) es "un sistema de transferencia y procesado de información que es utilizado por dos o más empresas distintas" (O'Callaghan, 1986:62). Las empresas *participantes* desarrollan, manejan y utilizan el SI con el propósito de intercambiar la información necesaria para el funcionamiento de sus actividades. En ocasiones, existen organizaciones *facilitadoras* en el desarrollo, manejo y uso del sistema. Siguiendo a O'Callaghan (1986), el SI afecta a varios aspectos de las organizaciones participantes: los procedimientos de control interno, el formato de los informes de gestión, el tiempo de proceso de las transacciones, los sistemas de planificación y control, y los hábitos de comunicación dentro de la organización. La magnitud de los cambios, tanto en la estructura como en la estrategia, son proporcionales a la importancia de las fuerzas competitivas afectadas. En cualquier caso, el SI puede modificar, de forma radical, el equilibrio de fuerzas en las relaciones entre compradores y proveedores, facilitar la entrada y salida de organizaciones en ciertos sectores, y, en la mayoría de las ocasiones, alterar la posición competitiva de

las organizaciones de un mismo sector (McFarlan, 1985; Cash y Konsynski, 1986; Clemons y McFarlan, 1987; Moriarty y Swartz, 1989; Hopper, 1990).

1.5.4. EL CONFLICTO INTERORGANIZATIVO

La existencia de conflicto entre las organizaciones participantes en una RI se presenta como algo lógico y habitual (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson y Narus, 1990; Mohr y Spekman, 1994). De este modo, la forma de resolver las diferencias ha sido sugerida como un factor determinante del posible éxito de las RIs (Gaski, 1984; Borys y Jemison, 1989; Anderson y Narus, 1990; Gyenes, 1991; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994). En concreto, se considera que la resolución amigable de los conflictos entre socios puede incrementar la eficiencia de la RI (Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994), mientras que, por contra, la hostilidad creada por no resolver amigablemente los desacuerdos puede conducir a su disolución (Morgan y Hunt, 1994).

Por consiguiente, la actitud mantenida hacia el conflicto puede ser considerada como un determinante del éxito. Esto es, cuando se utilizan los desacuerdos como un medio para evitar futuras tensiones o como una discusión productiva, el conflicto puede tener consecuencias positivas para la RI (Frazier, 1983; Morgan y Hunt, 1994). La actitud de los socios hacia el conflicto depende, por tanto, del grado de confianza mutua existente, de forma que las organizaciones participantes en una RI que han desarrollado una gran confianza tienen una mayor probabilidad de resolver sus desacuerdos amigablemente y, de hecho, aceptar algún nivel de conflicto como si éste fuera parte implícita del negocio (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson y Narus, 1990; Wray *et al.*, 1994).

La revisión de literatura realizada por Dant y Schul (1992) reveló dos categorías de técnicas de resolución de conflictos: (a) técnicas institucionalizadas, que constituyen políticas implantadas por los socios de una RI para hacer frente al conflicto de una manera sistemática (*e.g.*, juntas de mediación y arbitraje, intercambio de directivos); y (b) técnicas de comportamiento, que incluyen las acciones y comportamientos iniciados por los socios de la RI en su intento por resolver los conflictos interorganizativos; estas acciones o comportamientos pueden formar parte, o no, de las acciones lógicas derivadas de las técnicas institucionalizadas. Por tanto, las técnicas de comportamiento reflejan con mayor precisión los procesos seguidos por las organizaciones para resolver sus desacuerdos.

De entre las varias tipologías de técnicas de resolución de conflictos destaca la propuesta por March y Simon (1958). Esta tipología, utilizada en distintos estudios (Lambert, Boughton y Banville, 1986; Butaney, 1989; Dant y Schul, 1992), distingue cuatro técnicas diferenciadas: (a) resolución del problema (*i.e.*, los socios comparten *a priori* objetivos comunes y participan en un proceso de búsqueda de una solución que satisfaga a todas las partes), (b) persuasión (*i.e.*, cada socio trata de alterar la perspectiva o los criterios de decisión de los restantes en relación al tema de conflicto), (c) negociación (*i.e.*, los socios no comparten objetivos comunes y realizan comportamientos tales como amenazar, prometer o ser inflexibles en sus posturas) y (d) uso de la política (*i.e.*, los socios no comparten objetivos comunes, perciben el conflicto como un juego en el que si gana un socio pierde el otro, y buscan el apoyo de terceras partes).

En la misma línea temática, Mohr y Spekman (1994) identificaron, por su parte, tres conjuntos de técnicas de resolución de conflictos entre organizaciones participantes en RIs: (a) técnicas constructivas, (b) técnicas destructivas y (c) otras técnicas de resolución de conflictos que no son constructivas ni destructivas:

- Las *técnicas constructivas* implican una solución amigable del conflicto. La resolución conjunta de problemas y el intento de persuasión de cualquiera de las partes para adoptar una solución común conllevan una solución mutuamente satisfactoria y, por tanto, contribuyen al éxito de la RI (Deutsch, 1969; Cummings, 1984; Mohr y Spekman, 1994).
- Las *técnicas destructivas* implican una resolución hostil del conflicto y son contraproducentes, por lo que pueden contribuir al fracaso de la RI. Ejemplos de técnicas destructivas son (Mohr y Spekman, 1994): (a) la imposición del dominio de cualquiera de los socios y (b) la confrontación directa entre ellos.
- Por último, hay un conjunto de técnicas de resolución de conflictos que si bien pueden ser útiles en determinadas situaciones, no se ajustan a las normas y valores implícitos en una RI, por lo que, cuando se usan de manera repetida, suelen poner en peligro el éxito de aquella. De una parte, las técnicas institucionalizadas (e.g., arbitraje de terceras partes), aunque pueden resultar eficaces en algunos casos, su reiteración puede indicar la existencia de problemas estructurales entre los socios de la RI (Mohr y Spekman, 1994). Por otra parte, cuando los socios ignoran la existencia del conflicto o evitan el hacer frente al mismo, normalmente la consecución de los objetivos de la RI está en peligro (Ruekert y Walker, 1987; Mohr y Spekman, 1994).

Señalar, en último lugar, la existencia de un conjunto de caracteres que determinan el empleo de una técnica concreta de resolución de conflictos, y que Dant y Schul (1992) clasificaron en cinco grupos: (a) características del tema de conflicto (e.g., la complejidad del tema de conflicto), (b) características de la RI (e.g., el nivel de confianza), (c) rasgos de personalidad de los individuos participantes en el proceso de resolución del conflicto (e.g., el nivel de autoestima), (d) características del entorno

(*e.g.*, el nivel de incertidumbre) y (e) factores estructurales o restricciones derivadas de la estructura de las organizaciones (*e.g.*, el nivel de burocratización).

1.5.5. LA DEPENDENCIA-PODER INTERORGANIZATIVA

La literatura de RIs menciona, también, la relación de dependencia y poder existente entre las organizaciones participantes como factor clave de éxito (Frazier, 1983; Heide y John, 1988; Hermosilla y Solá, 1989; Anderson y Narus, 1990; Bucklin y Sengupta, 1993; Mohr y Spekman, 1994; Ganesan, 1994).

El estudio del poder y de la dependencia interorganizativa suele realizarse simultáneamente (*e.g.*, Hallén *et al.*, 1991), incluso por parte de aquellos autores que parecen centrarse en el estudio de tan sólo uno de los dos términos (*e.g.*, Bucklin y Sengupta, 1993; Ganesan, 1994). Esto puede explicarse por el hecho de que los conceptos de dependencia y poder se hallan íntimamente relacionados.

Por una parte, la dependencia de un socio de una RI respecto al conjunto de socios se refiere a la necesidad de que la RI siga funcionando y consiga los objetivos deseados (Frazier, 1983; Frazier *et al.*, 1989). Por otra parte, el poder de un socio deriva de poseer recursos que los demás socios necesitan y de controlar las fuentes alternativas de dichos recursos (Emerson, 1962). Por consiguiente, la dependencia de una organización participante en una RI determina su poder, de tal forma que la dependencia de un socio de una RI es elevada, y su poder bajo, cuando (Heide y John, 1988): (a) lo que el socio obtiene de los demás socios es importante y muy valioso, y la magnitud del intercambio es grande; (b) los resultados obtenidos por el socio a través de la RI exceden los resultados que podría alcanzar con la mejor alternativa a la RI; y (c) el socio tiene pocas fuentes alternativas o potenciales de intercambio.

Sin embargo, la literatura de RIs considera que lo que realmente afecta al éxito de las RIs es la dependencia relativa y el poder relativo de los socios. La dependencia relativa de un socio puede definirse como la diferencia percibida entre la propia dependencia respecto a la RI y la de los demás (Anderson y Narus, 1990). El poder relativo será, por tanto, la diferencia observada entre el poder del socio y el de los demás. Cuando el socio de una RI percibe que es relativamente muy dependiente del resto, tendrá una deficiente motivación para desarrollar una RI fuerte y a largo plazo. En consecuencia, para que una RI pueda tener éxito es necesario que haya un equilibrio de poder y dependencia (Hallén *et al.*, 1991; Bucklin y Sengupta, 1993; Ganesan, 1994).

Bucklin y Sengupta (1993) identificaron dos posibles fuentes de desequilibrio de la dependencia relativa de las organizaciones que conforman una RI: (a) escasa formalización del acuerdo de RI y (b) elevados costes de transacción asociados a ésta (*e.g.*, elevadas inversiones específicas de la RI, baja frecuencia de los intercambios y elevada incertidumbre sobre la consecución de los objetivos).

Un socio relativamente más dependiente que otro tiene varias opciones para hacer frente a la relación de dependencia asimétrica. Basándose en el trabajo de Stinchcombe (1985), Bucklin y Sengupta (1993) proponen cuatro medidas que podrían ser adoptadas cuando en una RI el acuerdo está poco formalizado y/o los costes de transacción son elevados: (a) formalizar el acuerdo de RI (*i.e.*, definir los derechos y el poder de los socios para reajustar una situación de dependencia asimétrica), (b) establecer barreras de salida para todos los socios (*i.e.*, proponer un modelo de RI a largo plazo que incorpore penalizaciones para quien termine el acuerdo antes de tiempo), (c) establecer restricciones de exclusividad (*i.e.*, formular un acuerdo de RI que especifique la exclusividad de la parte más débil para realizar la actividad objeto de la RI, de forma que la parte más fuerte no pueda crear relaciones del mismo tipo con otras organizaciones) y (d) establecer un sistema de incentivos (*i.e.*, establecer un modelo de RI que explicita un sistema de incentivos para compensar a la parte más débil de su

posible fuente de dependencia). Como puede observarse, todas estas medidas están relacionadas con el adecuado diseño o rediseño del acuerdo de RI.

A su vez, Ganesan (1994), apoyándose en Emerson (1962), identificó cinco posibles estrategias a adoptar por una organización que afronte una situación de dependencia asimétrica en una RI ya creada. La primera opción es no hacer nada y dejar que la situación de dependencia asimétrica continúe, la cual no resulta rentable a largo plazo. La segunda opción consiste en buscar otro socio para la RI; esta estrategia supone que la organización dependiente tiene socios alternativos, lo que no siempre ocurre. La tercera sería la creación de coaliciones con otras organizaciones; esto no siempre es posible debido a restricciones legales y económicas. Un cuarto criterio consiste en realizar inversiones específicas a la RI que permitan incrementar la dependencia de los demás socios; esta estrategia sólo tiene sentido cuando el socio dependiente tiene una orientación a largo plazo hacia la RI. La última opción supone intentar que los socios de los que se depende se sientan importantes por participar en la RI.

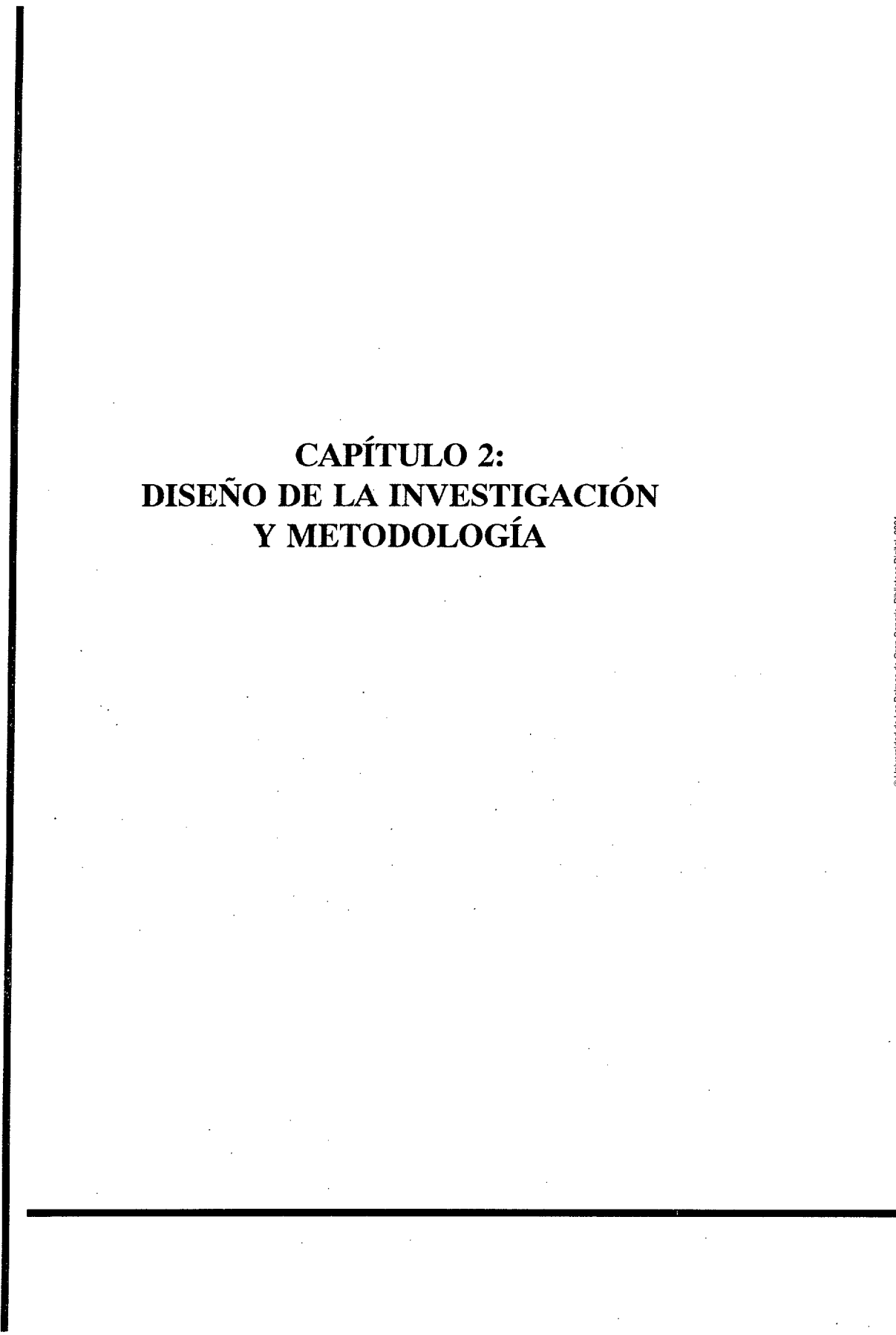
La consecuencia principal de la dependencia relativa es la *influencia*. En concreto, la literatura sobre RIs sugiere la existencia de (Gaski, 1984; Frazier y Summers, 1986; Anderson y Narus, 1990): (a) una relación positiva entre la dependencia relativa de un socio y la influencia que sobre él ejercen los demás socios (a mayor dependencia relativa, mayor influencia ejercida por los demás), y (b) una relación negativa entre la dependencia relativa de un socio y la influencia que éste ejerce sobre los demás socios (a mayor dependencia relativa, menor la influencia ejercida sobre los demás).

Además de la dependencia relativa y del poder relativo de los socios de una RI, se ha examinado el grado de *interdependencia* existente en una RI (*i.e.*, grado con el que los socios de una RI perciben que son mutuamente dependientes) como posible factor determinante del éxito. En concreto, Mohr y Spekman (1994), aunque no encontraron apoyo empírico, sugieren que las RIs con mayor éxito exhiben, también, una mayor interdependencia.

Además, las RIs son identificadas como una respuesta lógica y necesaria a un entorno turbulento (Emery y Trist, 1965; Astley y Frombrun, 1983; Thorelli, 1986; Perry y Van Veijeren, 1988; Gray, 1991). En condiciones de inestabilidad, una organización por sí sola no puede hacer frente a los cambios que se producen en su entorno y necesita acudir a las RIs como un medio para responder colectivamente.

En la literatura han sido cinco los principales factores identificados como determinantes de un entorno más turbulento y, por tanto, que suponen incentivos para la creación de RIs: (a) la creciente competencia (Hermosilla y Solá, 1989; Costa Campí, 1989; Menguzzato y Renau, 1991; Gray, 1991; Ring y Van de Ven, 1992; Lynch, 1993; Stiles, 1994), (b) la mayor sofisticación de los clientes (Lorange y Roos, 1993; Osland y Yaprak, 1995), (c) la innovación tecnológica (Perry y Van Veijeren, 1988; Hermosilla y Solá, 1989; Devlin y Biggs, 1989; Gray, 1991; Menguzzato y Renau, 1991; Ring y Van de Ven, 1992; Lynch, 1993; Stiles, 1994; Tyler y Steensma, 1995), (d) la globalización de la economía (Perry y Van Veijeren, 1988; Devlin y Biggs, 1989; Gray, 1991; Bleeke y Ernst, 1991; Menguzzato y Renau, 1991; Lynch, 1993; Tyler y Steensma, 1995) y (e) el fracaso o la inviabilidad de las fusiones y adquisiciones (Devlin y Biggs, 1989; Lynch, 1993).

Otras condiciones del entorno que también parecen propiciar la aparición de las RIs incluyen (Devlin y Bleackley, 1988; Perry y Van Veijeren, 1988; Devlin y Biggs, 1989; Hermosilla y Solá, 1989; Gray, 1991; Stiles, 1994; Tyler y Steensma, 1995): la crisis económica, los cambios políticos, la política gubernamental de apoyo a la creación de RIs, la insatisfacción con los procesos judiciales, los crecientes costes de la investigación y desarrollo, la concentración de proveedores y clientes, y la reducción del ciclo de vida de los productos.



CAPÍTULO 2: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

2.1. EL MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. EL SECTOR TURÍSTICO Y LAS RIs

En términos generales, el sector turístico puede ser definido como un conjunto de organizaciones y establecimientos que obtienen la totalidad de sus ingresos, o una parte considerable de los mismos, a partir de la venta de bienes y servicios a viajeros (Vladimir, 1988; Angelo y Vladimir, 1994). Estos bienes y servicios, que se manifiestan de distintas formas (*e.g.*, transporte, alojamiento, servicios de alimentos y bebidas, servicios de ocio y recreación), constituyen la oferta turística.

Entre las diversas tipologías de negocios turísticos planteadas en la literatura (*e.g.*, Gee, Makens y Choy, 1989; Mill, 1990; Coltman, 1989a, 1989b; Howell, 1993; Angelo y Vladimir, 1994; Gee, 1994; Kasavana y Brooks, 1995), destaca la propuesta por Middleton (1994), quien identificó los siguientes tipos de organizaciones turísticas:

- *Organizadores de viajes*, que incluyen empresas como *tour* operadores; los agentes de viajes al por mayor; los agentes de viajes al por menor; los organizadores de congresos, conferencias y seminarios; y las empresas de excursiones en autobús o barco.
- *Organizaciones de transporte*, que abarcan las compañías aéreas, de transporte marítimo (*e.g.*, compañías de transporte marítimo de pasajeros, compañías de cruceros) y de transporte terrestre (*e.g.*, empresas de alquiler de coches, compañías de trenes, líneas de autobuses, taxis). Estas organizaciones facilitan que los viajeros se desplacen hasta el destino turístico elegido, así como entre varios lugares dentro del mismo. En cualquier caso, facilitan el consumo de los bienes y servicios ofrecidos por otras organizaciones del sector turístico (*e.g.*, alojamiento, recreación).

- *Organizaciones de alojamiento*, tales como los hoteles, los moteles, los apartamentos, las villas, los condominios, los complejos de tiempo compartido, los centros de vacaciones, los centros para exhibiciones y/o conferencias, los centros de convenciones, las caravanas y los lugares para *camping*.
- *Organizaciones que ofrecen atracciones*, entre las que se podrían citar los teatros, los museos, las galerías, los parques nacionales, los parques temáticos, los centros y lugares que forman parte del patrimonio histórico y artístico, los casinos y los centros deportivos.
- *Y organizaciones coordinadoras del sector turístico*, que incluyen organizaciones normalmente públicas o semipúblicas, ya sean internacionales (e.g., la Organización Mundial del Turismo (OMT), la *Organisation for Economic and Development*, la *European Travel Commission*, la *Pacific Asia Travel Association* y la *Caribbean Tourism Association*), nacionales (e.g., oficinas de turismo nacionales) o locales (e.g., oficinas de turismo locales). Las federaciones y asociaciones de empresas turísticas también son consideradas organizaciones coordinadoras del sector turístico.

Nuestra revisión de la literatura relacionada (Gee *et al.*, 1989; Mill, 1990; Coltman, 1989a; Howell, 1993; Angelo y Vladimir, 1994; Gee, 1994; Kasavana y Brooks, 1995) también sugiere la consideración de las *organizaciones de alimentos y bebidas* como un tipo más de empresa turística, entre las que podríamos destacar los restaurantes (e.g., de comida rápida, vegetarianos, de lujo), cafeterías, bares y empresas de *catering*.

Dado que los visitantes de una zona geográfica también requieren de otros tipos de bienes y servicios que son ofertados por empresas que, normalmente, no están asociadas al sector turístico, consideramos necesaria la consideración de dichas organizaciones como miembros del sector. Un caso específico son los *comercios al por menor*, entre los que se pueden mencionar las tiendas de regalos, centros comerciales, tiendas de arte

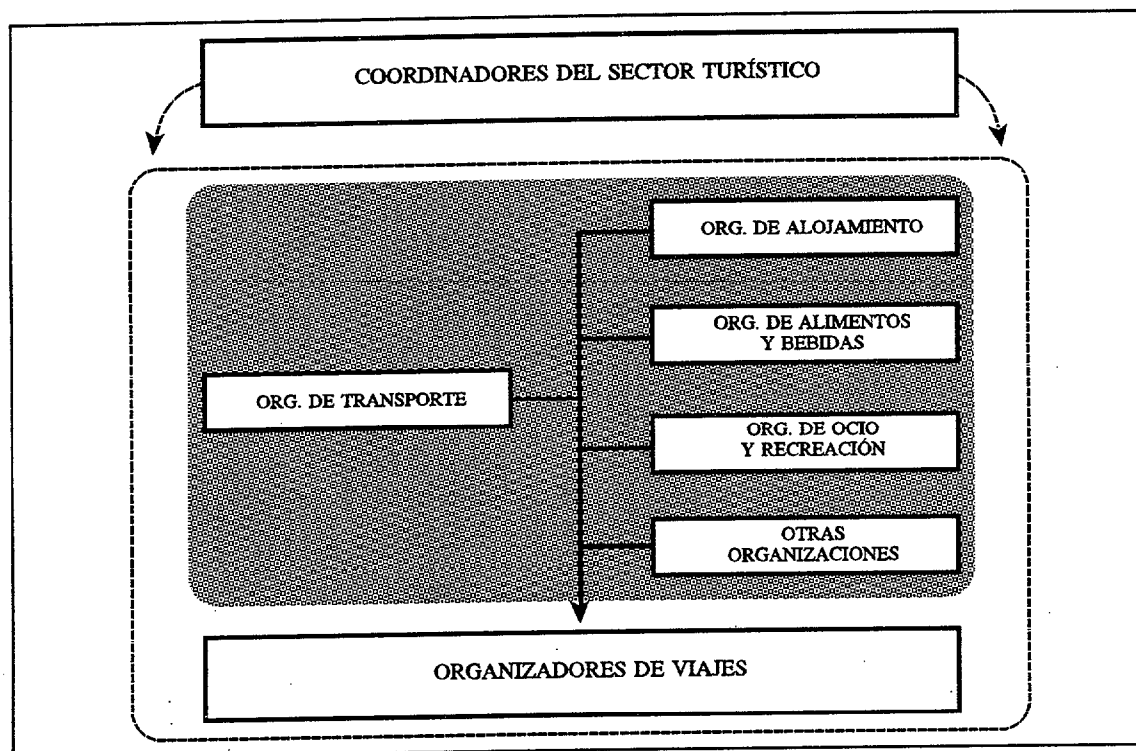
y mercados (Angelo y Vladimir, 1994; Kasavana y Brooks, 1995). En línea con lo anterior, Gee *et al.* (1989), tras examinar el *U.S. Standard Industrial Classification System*, llegaron a la conclusión de que más de 35 tipos de negocios prestan servicios o venden bienes a los visitantes y, en algunos casos, a los no visitantes (*e.g.*, comercios al por menor, gasolineras, líneas de autobuses locales).

Una visión del conjunto de las diversas organizaciones que integran el sector turístico¹ aparece en la Figura 2.1. En dicha figura se ilustra el papel que juegan las empresas de transporte como facilitadoras del consumo de los servicios ofrecidos, fundamentalmente, por las organizaciones de alojamiento, las de alimentos y bebidas, y las de ocio y recreación. A su vez, mediante la línea continua se indica la función de los organizadores de viajes como canales de distribución de los demás bienes y servicios turísticos. Por último, la línea discontinua señala la existencia de organizaciones encargadas de la coordinación del sector.

Una característica fundamental y exclusiva del sector turístico es la interrelación existente entre las distintas organizaciones que lo integran. Aunque éstas funcionan de manera independiente y, frecuentemente, compiten entre sí, realmente forman parte de un sistema global (Gee *et al.*, 1989; Howell, 1993; Angelo y Vladimir, 1994; Middleton, 1994) en el que todas las organizaciones que interactúan con un visitante deben operar adecuadamente para que éste se sienta satisfecho con su viaje. En la Ilustración 2.1 se recoge un ejemplo de las interrelaciones necesarias para que un cliente quede satisfecho.

¹ Dentro del sector turístico, se suele distinguir, a su vez, el *sector de hostelería*, integrado por las empresas de alojamiento, las empresas de alimentos y bebidas, y otras empresas como compañías aéreas, parques nacionales, compañías de cruceros, *campings* y clubes de ciudad (Angelo y Vladimir, 1994).

FIGURA 2.1
ORGANIZACIONES DEL SECTOR TURÍSTICO
Fuente: Elaboración propia



Con frecuencia, los propietarios y directores de empresas turísticas infravaloran la importancia de la interrelación antes mencionada cuando tratan de captar clientes, pues, además del nivel de eficiencia de sus propios esfuerzos de marketing, una organización turística depende también de las estrategias y acciones emprendidas por muchas otras organizaciones implicadas. Por ejemplo, cuando en los años sesenta las compañías aéreas ampliaron su ámbito de actuación internacional, las cadenas hoteleras americanas también se expandieron en el extranjero (Howell, 1993). Dicha interdependencia parece existir también entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes, de forma que las acciones de las primeras afectan considerablemente a las de los segundos. La relación entre ambas organizaciones será examinada en la presente investigación.

ILUSTRACIÓN 2.1

LAS INTERRELACIONES EN EL SECTOR TURÍSTICO

Fuente: Howell (1993:11,13)

"Después de ver un anuncio en el periódico sobre un paquete turístico, Karen Carlson, una contable soltera del medio-oeste, decidió ir a Cancún, Méjico. Por 799 dólares recibió un billete de ida y vuelta, traslado aeropuerto-hotel y alojamiento durante siete noches en el *Dorado Hotel*. *Getaway Vacations*, una agencia de viajes, hizo los preparativos.

El viernes por la mañana, tomó un avión de la *Sky World Airlines*. En el avión, se le sirvió un desayuno y una bebida gratis. Para que los pasajeros se fuesen acostumbrando a Méjico, los asistentes de vuelo le enseñaron algunas frases en español.

Después de llegar a Cancún, Carlson se dirige a su habitación en el hotel y realiza una reserva para el espectáculo de las 9 p.m., con auténtica música y baile mejicano, en *El Grande Hotel*. Un compañero de trabajo le dijo que no se lo perdiera.

Carlson estuvo encantada con su alojamiento durante toda la semana. Tomaba el desayuno en su hotel y la cena en *El Rancho Hotel*. Dado que en todas las piscinas y playas había chiringuitos, no tenía que desplazarse demasiado lejos del agua para comer un sandwich.

Después de tres días nadando y tomando el sol, decidió hacer algo diferente. Contrató una excursión para el martes, optando por la de las ruinas mayas de *Chichén Itzá*. Un autocar recogió a la señorita Carlson y al resto del grupo en el hotel. Al subir al autobús, pagó al guía 35 dólares por la excursión. (El precio total de la excursión era de 50 dólares, pero Carlson tenía un cupón de descuento por 15 dólares que le habían proporcionado como parte del precio del paquete turístico). Al mediodía, el autobús paró en un restaurante. Los excursionistas tomaron el almuerzo y estuvieron en una tienda de *souvenirs* situada al lado del restaurante.

Por la tarde, el guía condujo al grupo a través de las ruinas, describiendo las vistas y proporcionando interesante información sobre el pueblo maya. La señorita Carlson encontró el viaje fascinante.

El jueves, cogió un barco hacia Isla Mujeres, una pequeña isla. Allí, ella y los demás pasajeros del barco bucearon y tomaron un almuerzo tipo picnic.

A la mañana siguiente, y completamente satisfecha con su viaje, Karen Carlson embarcó en *Sky World* para volver a casa. Muchos profesionales del viaje, de los servicios de transporte aéreo, marítimo y terrestre; de los sectores de hostelería y turismo; y los agentes de distribución turísticos le habían ayudado a pasar una estancia maravillosa".

En este entorno interorganizativo tan peculiar, las RIs aparecen como una alternativa estratégica adecuada para optimizar el funcionamiento del sector turístico de una zona geográfica y la *performance* de una determinada organización turística (e.g., hoteles). En nuestra investigación, utilizamos un nivel de análisis diádico para estudiar la relación que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes, prestando especial atención a las primeras. Ello justifica que a continuación procedamos a examinar algunas consideraciones básicas sobre las cadenas hoteleras (Epígrafe 2.1.2), los agentes de viajes (Epígrafe 2.1.3) y la relación que dichas organizaciones mantienen entre sí (Epígrafe 2.1.4).

2.1.2. LAS CADENAS HOTELERAS: ASPECTOS CONCEPTUALES

En términos generales, la idea de alojamiento turístico se asocia con hoteles, moteles, *motor inns*, complejos turísticos y otros establecimientos similares tales como condominios, propiedades de tiempo compartido, pensiones, paradores, *campings* y hostales (Coltman, 1989a, 1989b; Vallen y Vallen, 1991; Gee, 1994). Siguiendo a la OMT (1995:60), todos estos establecimientos "se caracterizan por tener un número de habitaciones que excede un mínimo especificado, por estar dirigidos como un todo, por proporcionar ciertos servicios, que incluyen servicio de habitaciones, hacer la cama diariamente y limpieza de las instalaciones sanitarias, por ser clasificados según sus instalaciones y los servicios ofrecidos, y por no formar parte de la categoría de establecimientos especializados²".

² La OMT considera como establecimientos especializados de alojamiento a los campamentos de trabajo y de vacaciones, los establecimientos de tratamiento sanitario, las organizaciones de transporte de pasajeros que cuentan con instalaciones para dormir y los centros de conferencias que ofrecen el servicio de alojamiento (OMT, 1995).

Aunque resultan numerosos los intentos realizados para diferenciar los hoteles de los moteles, *motor inns* y complejos turísticos, persiste todavía cierta confusión (Kasavana y Brooks, 1995). En este sentido, el *Census Bureau* de EE.UU. permite que cada establecimiento se clasifique a sí mismo. *Laventhol y Howarth*, una de las empresas de contabilidad más importantes en el sector de alojamiento, usa el término *hotel* de una forma genérica que incluye moteles, *motor inns* y complejos turísticos. No obstante, algunas organizaciones como la *American Automobile Association (AAA)* utilizan sus propias definiciones y categorías para clasificar a los miembros del sector de alojamiento.

En línea con lo anterior, Coltman (1989a:164) define los hoteles como "todo lo comprendido entre una casa de huéspedes con diez habitaciones y un edificio con mil o más habitaciones, instalaciones para reuniones y convenciones, instalaciones de recreación tales como piscinas y canchas de tenis, y un servicio de habitaciones de veinticuatro horas, además de varios restaurantes y bares con diversos tipos de entretenimiento". Por su parte, Kasavana y Brooks (1995:6) consideran que "un hotel o *inn* puede ser definido como un establecimiento cuyo principal negocio es proporcionar instalaciones de alojamiento al público, y que ofrece uno o más de los siguientes servicios: alimentos y bebidas, mantenimiento de las habitaciones, asistencia de conserjería y portería, limpieza en seco o lavandería, y uso de muebles e instalaciones. Los hoteles varían de 50 a 2.000 habitaciones, algunas veces más. [...] Los *inns* normalmente tienen entre 5 y 50 habitaciones y proporcionan una mayor profesionalización en el servicio".

Si bien las definiciones anteriores podrían abarcar otras formas de alojamiento distintas al hotel (*e.g.*, *motor hotels* y moteles), éstas son excluidas por sus peculiaridades. Así, por ejemplo, los *motor hotels* son, en términos generales, un tipo de alojamiento que ofrece aparcamiento gratuito y, además, suele tener restaurantes y salones de estar. Los

moteles, por su parte, suelen ser un tipo específico de *motor hotel* que sólo ofrece habitación (Coltman, 1989a, 1989b; Kasavana y Brooks, 1995).

Existen en torno a unos ochenta sistemas de clasificación de hoteles en todo el mundo, los cuales varían desde el sistema suizo, en el que cada hotel se evalúa a sí mismo, al sistema de Sudáfrica, donde el gobierno, según sus intereses, impone una categoría a cada hotel (Vallen y Vallen, 1991). En Europa predomina una clasificación basada en el número de estrellas, de forma que los hoteles de cuatro y cinco estrellas siempre tienen restaurantes y bares, los de tres no siempre los tienen y los de dos casi nunca. Además, las características y requisitos legales de cada categoría suele variar de un país a otro. En EE.UU., las clasificaciones son realizadas por empresas privadas (e.g., *Mobil* y *AAA*), siendo muchas veces las propias cadenas hoteleras las que ordenan sus establecimientos según sus propios criterios (e.g., *Choice Hotels*, *Club Universe*) (Vallen y Vallen, 1991; Dittmer y Griffin, 1993; Renner, 1994). Asimismo, los académicos tienden a categorizar los hoteles en función de variables tales como su tamaño, localización, sistema de propiedad, precio, servicio y clientela. A continuación procedemos a comentar cada una de ellas.

Tamaño.

El tamaño de un hotel normalmente se mide por su número de habitaciones para huéspedes. Una clasificación simple considera a un hotel pequeño cuando tiene cien o menos habitaciones, mediano cuando tiene entre cien y trescientas, y grande si tiene más de trescientas habitaciones (Vallen y Vallen, 1991). Kasavana y Brooks (1995) distinguen entre hoteles con menos de 150 habitaciones, hoteles con un número de habitaciones comprendido entre 150 y 299, entre 300 y 600, y hoteles con más de 600 habitaciones.

Las cadenas hoteleras también suelen ser clasificadas según su tamaño, siendo el número de establecimientos y el número de habitaciones las variables más utilizadas³. No obstante, no se han identificado criterios unánimes para determinar cuándo una cadena hotelera es grande, mediana o pequeña.

Localización.

Muchas publicaciones y empresas de consultoría suelen clasificar a los hoteles atendiendo a su localización. Siguiendo a Angelo y Vladimir (1994), éstos pueden estar situados en una ciudad, en una zona turística, en las cercanías a una ciudad, en una autopista o en un aeropuerto.

Propiedad.

Se pueden identificar dos grandes tipos de hoteles según su propiedad o afiliación: hoteles independientes y hoteles miembro de una cadena. A su vez, estos últimos pueden adoptar varias formas dependiendo de la asociación que la cadena tenga con cada hotel. En tal sentido, un hotel puede formar parte de una cadena por ser ésta su propietaria o por tener alguno de los siguientes vínculos (Vallen y Vallen, 1991; Angelo y Vladimir, 1994; Kasavana y Brooks, 1995).

- *Contrato de administración.* Este tipo de contrato implica que el propietario de un hotel retiene la responsabilidad financiera y legal, mientras que una compañía de administración normalmente se encarga de las operaciones del hotel, paga sus gastos y, a cambio, recibe una cantidad de dinero fija del propietario. Muchas cadenas

³ La mayoría de las revistas cuyo principal tema de publicación son noticias relacionadas con el sector hotelero (e.g., *Hotel and Motel Management* -1994:19-, -1995:23-; *Hotels* -1993:44-; *Lodging Hospitality* -1993:41), en sus intentos por identificar las cadenas hoteleras más grandes, utilizan el número de habitaciones para huéspedes y/o el número de establecimientos.

hoteleras utilizan los contratos de administración en su estrategia de crecimiento (e.g., *Hyatt*, *Westin* y *Stouffer Renaissance*).

- *Franquicia*. En el sector hotelero, los contratos de franquicia normalmente consisten en una cadena que permite a un hotel en particular utilizar su nombre de marca, sistemas operativos y sistemas de reservas, a cambio de un porcentaje de los ingresos del hotel y una cantidad fija por determinadas prestaciones (e.g., publicidad). Algunos de los franquiciadores más conocidos en el sector hotelero son: *Holiday Inn*, *Choice International*, *Ramada, Inc.* y *Days Inns*.
- *Contrato de referencia*. Los sistemas de referencia son un tipo específico de cadena hotelera constituida, habitualmente, por establecimientos independientes o pequeñas cadenas que deciden unirse por motivos puramente de marketing (i.e., la comercialización conjunta), de forma que cada hotel remite a sus clientes a otros hoteles afiliados. Ejemplos de sistemas de referencia son *Best Western International* y *Preferred Hotels*.

Cada vez son más las compañías hoteleras, especialmente estadounidenses, que adoptan los vínculos antes mencionados en sus estrategias de expansión. En el Cuadro 2.1. se muestran las cadenas hoteleras más grandes del mundo atendiendo al número de habitaciones para huéspedes, recogándose, además, su número de establecimientos y el número de países en los que tienen presencia.

CUADRO 2.1.

LAS 40 CADENAS HOTELERAS MÁS GRANDES⁴

Fuente: Elaboración propia a partir de *Hotel and Motel Management* (1994:19)

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	HABITACIONES	PROPIEDADES	PAISES
1. Hospitality Franchise Systems (EE.UU.)	407.245	4.041	5
2. Holiday Inn Worldwide (EE.UU.)	354.817	1.891	61
3. Choice Hotels International (EE.UU.)	284.509	3.219	32
4. Best Western International (EE.UU.)	277.467	3.363	54
5. Accor (Francia)	252.887	2.205	73
6. Marriott International (EE.UU.)	175.181	806	45
7. ITT Sheraton (EE.UU.)	127.762	396	61
8. Hilton Hotels Corp. (EE.UU.)	94.092	230	9
9. Carlson Hospitality Group (EE.UU.)	79.435	335	39
10. Forte plc (Gran Bretaña)	76.450	801	39
11. Promus Cos. (EE.UU.)	75.801	540	3
12. Club Méditerranée (Francia)	65.000	262	36
13. Hyatt Hotels Corp. (EE.UU.)	54.111	103	4
14. Hilton International (Gran Bretaña)	52.872	164	49
15. Inter-Continental Hotels (Gran Bretaña)	50.000	134	55
16. Renaissance Hotels & Resorts (EE.UU.)	49.438	134	39
17. Golden Tulip International (Holanda)	44.000	220	50
18. Grupo Sol (España)	43.178	165	20
19. Westin Hotels & Resorts (EE.UU.)	35.293	73	18
20. Minotels Europe (Suiza)	30.050	700	27
21. La Quinta Inns (EE.UU.)	28.951	224	2
22. Richfield Hotel Management (EE.UU.)*	26.796	182	4
23. Doubletree Hotels Corp. (EE.UU.)	25.584	99	1
24. Interstate Hotels Corp. (EE.UU.)*	24.859	102	5
25. Red Roof Inns (EE.UU.)	23.574	211	1
26. Hospitality International (EE.UU.)	23.559	354	4
27. Hyatt International (EE.UU.)	22.920	64	31
28. Hoteles RIU (España)	22.361	50	4
29. Queens Moat Houses (Gran Bretaña)	21.863	184	9
30. Knights Lodging Inc. (EE.UU.)	20.844	193	2
31. Walt Disney World Co. (EE.UU.)	19.634	23	1
32. Meridien Hotels (Francia)	18.236	58	35
33. American General Hospitality (EE.UU.)	16.000	91	1
34. Nikko Hotels International (Japón)	15.244	37	15
35. Concorde Hotels (Francia)	15.000	73	17
36. Omni Hotels (EE.UU.)	14.931	42	5
37. Mount Charlotte Thistle Hotels (G.B.)	14.500	112	3
38. Red Lion Hotels & Inns (Canadá)	14.442	53	1
39. Shangri-La Hotels & Resorts (Japón)	13.761	27	10
40. Circus Circus Enterprises (EE.UU.)	13.660	6	2

Nota: *Estas cadenas hoteleras son las dos compañías de administración más grandes del mundo.

⁴ Con datos de enero de 1996, el Grupo Sol-Meliá era la cadena hotelera española más grande (propiedades = 189), seguida por Hoteles Husa (propiedades = 87), Paradores de Turismo (propiedades = 84), NH Hoteles (propiedades = 65), Occidental Hoteles (propiedades = 56) y RIU Hoteles (propiedades = 54) (Barciela, 1996). Estas cifras son considerablemente distintas a las del Cuadro 2.1.

Precio.

De acuerdo con Walker (1993), Angelo y Vladimir (1994), y Kasavana y Brooks (1995), el nivel de los precios ofertados por los hoteles nos permite distinguir entre: hoteles económicos (*economy* o *budget hotels*), hoteles de primera clase (*mid-price* o *first class hotels*) y hoteles de lujo (*high-price* o *luxury hotels*).

- *Hoteles económicos.* Estos hoteles se caracterizan por ofrecer los precios más bajos. Así, por ejemplo, Angelo y Vladimir (1994) los describen como aquellos que ofrecen habitaciones a unos precios entre un 50 y un 80% de los precios medios del mercado. En un estudio sobre la evolución del sector hotelero, Walker (1993) predice que el crecimiento de la demanda de hoteles económicos crecerá muy moderadamente en el futuro. Ejemplos de este tipo de hoteles son *Travelodge* y *Days Inns*.
- *Hoteles con precios medios o de primera clase.* Ofrecen habitaciones al precio medio de mercado. Estos hoteles han ido perdiendo atractivo, dado que, en términos generales, sus clientes habituales tienden a demandar hoteles con precios más bajos en cuyos alrededores puedan encontrar restaurantes (Angelo y Vladimir, 1994). En este sentido, Walker (1993) señala que, a largo plazo, no es rentable que un hotel con precios medios tenga un restaurante. Ejemplos de este tipo de hoteles incluyen *Howard Johnson* y *Best Western*.
- *Hoteles con precios elevados o de lujo.* Estos hoteles representan un segmento del sector de alojamiento cuya demanda ha crecido significativamente durante los últimos años (Walker, 1993). *Fairmont Hotels* y *Ritz-Carlson* son dos claros exponentes.

Servicio.

Dependiendo de la gama de servicios ofrecidos, en su intento por satisfacer las necesidades de sus clientes los hoteles pueden ser clasificados en (Vallen y Vallen,

1991; Angelo y Vladimir, 1994; Kasavana y Brooks, 1995): hoteles con servicios limitados (*limited service hotels*), hoteles con una gama media de servicios (*medium service hotels*) y hoteles con una extensa gama de servicios (*full service hotels*).

- *Hoteles con servicios limitados.* Estos establecimientos únicamente ofrecen habitaciones limpias y confortables a bajos precios, por lo que suelen ser hoteles económicos (Angelo y Vladimir, 1994; Kasavana y Brooks, 1995). Walker (1993) sugiere que los hoteles con servicios limitados pero de alta calidad están reemplazando a los hoteles con una gama media servicios. *Hampton Inns* y *La Quinta Motor Inns* son ejemplos de este tipo de hotel.
- *Hoteles con una gama media de servicios.* Estos hoteles ofrecen algunos servicios adicionales al de alojamiento (e.g., servicios de alimentos y bebidas, atracciones) y constituyen el segmento más grande y variado del sector hotelero (Kasavana y Brooks, 1995). Ejemplo de cadenas hoteleras que compiten en este segmento son *Holiday Inn* y *Marriott*.
- *Hoteles con una extensa gama de servicios.* Además de ofrecer una gran variedad de servicios, estos establecimientos suelen ofertar también servicios de alta calidad (Vallen y Vallen, 1991). *Hilton* y *Sheraton* son ejemplos representativos de este nivel.

Cientela.

La clasificación de los hoteles atendiendo al tipo de clientela principal sería la siguiente (Vallen y Vallen, 1991; Kasavana y Brooks, 1995): hoteles de negocio y hoteles de ocio y turismo.

- *Hoteles de negocio*. Estos establecimientos tienen como clientes principales a individuos y/o grupos que viajan por motivos de negocio (e.g., visitas a clientes, reuniones, seminarios, conferencias, congresos), que conforman el 44 por cien de la totalidad de los viajes (Kasavana y Brooks, 1995). *Inter-Continental Hotels* y *Hyatt Hotels* son ejemplos de cadenas hoteleras que compiten en este segmento. En España, *Novotel* y *NH-Hoteles*.
- *Hoteles de ocio y turismo*. Su principal clientela son los individuos y/o grupos que viajan por placer (e.g., visitas turísticas a ciudades, zonas rurales y zonas de sol y playa), lo que ocurre en, al menos, el 47 por cien de las ocasiones. Exponentes de ello son las cadenas españolas *Grupo Sol* y *Hoteles RIU*.

2.1.3. LOS AGENTES DE VIAJES: ASPECTOS CONCEPTUALES

Los agentes de viajes constituyen un tipo de empresa turística que se caracteriza por intermediar en la venta de bienes turísticos tales como el transporte (e.g., transporte en avión, barco, tren y autobús, alquiler de coches), el alojamiento (e.g., estancia en hoteles) y las atracciones (e.g., visitas a parques temáticos, museos). A este respecto, Lewis, Chambers y Chacko (1995:680-681) los definen como "un intermediario que realiza reservas sobre diversas necesidades de hostelería".

En términos generales, los agentes suministran información sobre los distintos productos turísticos que distribuyen. También realizan las reservas y ventas de los mismos cuando los clientes así lo solicitan. A cambio de ello, los agentes de viajes reciben comisiones por parte de las organizaciones cuyos productos distribuyen y venden. En muchos casos, los hoteles y las compañías de cruceros pagan una comisión del 10%, mientras que las empresas de alquiler de coches y las compañías aéreas desembolsan algo menos.

La importancia que los agentes de viajes tienen en el sector viene reflejada por los siguientes datos (Hotels, 1993):

- En EE.UU. hay más de 32.000 agentes de viajes, estando automatizados el 96 por cien de los mismos. Estos agentes reservaron habitaciones de hoteles por un valor total de 10,5 billones de dólares, siendo la mitad de las reservas realizadas a través de sistemas informatizados (*e.g.*, *Sabre*, *Apollo*, *Worldspan*, *System One*). Además, los grandes agentes de viajes sólo gestionan en torno al 25-30 por cien de las ventas generadas por todos los agentes.
- En Europa, el mercado de los agentes de viajes está integrado por 40.000 oficinas, estando automatizadas, únicamente, el 40 por cien de las mismas. Los agentes europeos generan 9 billones de dólares en reservas de hoteles, de las que tan sólo el 13 por cien son realizadas a través de sistemas informatizados (*e.g.*, *Amadeus*, *Galileo*, *Sabre*, *Worldspan*). A diferencia de lo que ocurre en EE.UU., en Europa dominan los grandes agentes de viaje.
- En Asia operan 13.000 agentes de viajes que realizan reservas de hotel por un valor de 20 billones de dólares. Los agentes japoneses son los más automatizados, estando el 97 por cien de los mismos conectados a sistemas de reservas (*e.g.*, *Sabre*, *Apollo*, *Worldspan/Abacus*).

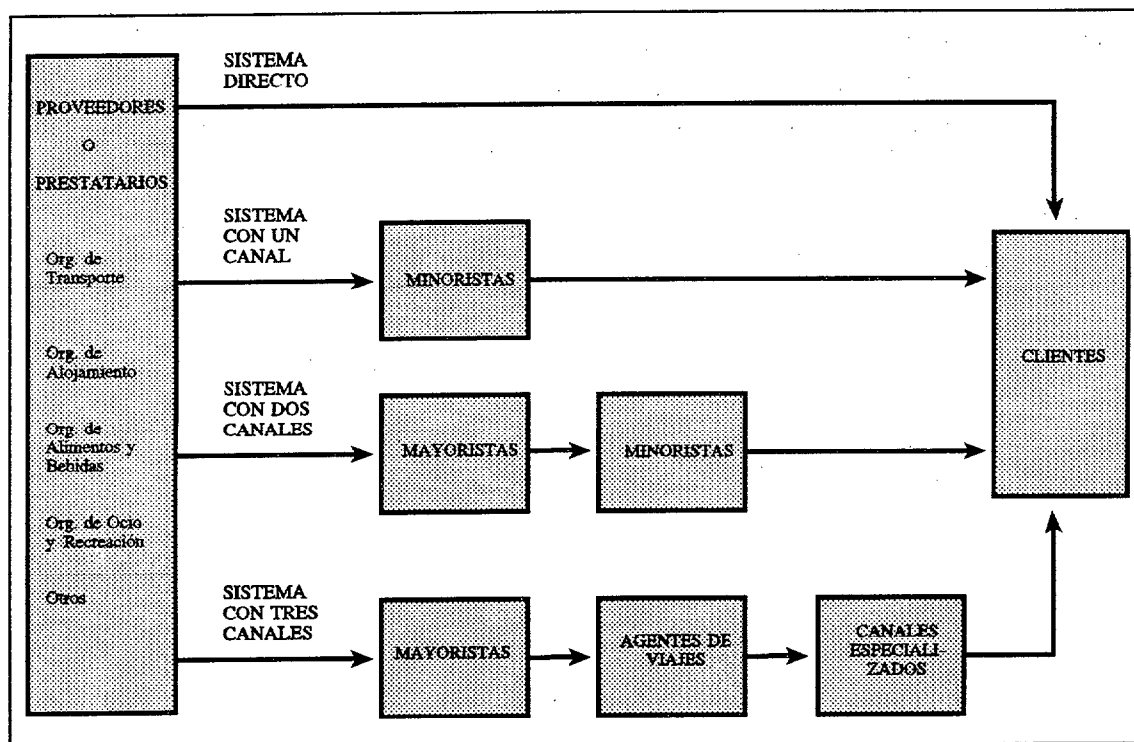
Para comprender el papel que los agentes de viajes juegan en el sector turístico, consideramos adecuado examinar previamente los distintos sistemas de distribución de productos turísticos existentes en el mercado (véase Figura 2.2). Siguiendo a Gee *et al.* (1989) y Mill (1990), existen cuatro grandes tipos de sistemas de distribución:

- *Sistema directo*, en el que los proveedores (*e.g.*, hoteles, compañías aéreas) se comunican directamente con los clientes para informarles sobre sus productos y venderlos.

- *Sistema indirecto con un único intermediario*, de forma que los agentes de viajes minoristas u otros canales minoristas especializados (e.g., organizadores de seminarios, excursiones) facilitan los productos turísticos a los consumidores últimos.
- *Sistema indirecto con dos intermediarios*, en el que los intermediarios mayoristas venden los productos turísticos a los minoristas, quienes, a su vez, los ofertan directamente a los consumidores últimos.
- *Sistema indirecto con tres intermediarios*, por el que los intermediarios mayoristas venden los productos turísticos a los agentes de viajes, y éstos, a su vez, a otros intermediarios minoristas especializados.

FIGURA 2.2

LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS

Fuente: Elaboración propia a partir de Gee *et al.* (1989:178)

Además de los agentes de viajes, en el sector turístico operan otros canales de distribución, entre los que destacan los *tour operadores*⁵ y otros canales especializados (Gee *et al.*, 1989; Albert Piñole, 1990; Mill, 1990; Altés Machín, 1993).

- Los *tour operadores* compran o contratan al por mayor productos turísticos (*e.g.*, transporte, alojamiento, comidas y excursiones) y posteriormente los combinan para crear paquetes turísticos que normalmente son comercializados por ellos mismos y vendidos a través de minoristas a precios relativamente bajos. Los *tour operadores* son responsables del suministro adecuado de los servicios especificados en sus paquetes turísticos. Además, algunos de ellos son accionistas o propietarios de los medios de transporte, alojamiento y otras instalaciones.
- Por su parte, los *canales especializados* son intermediarios que pueden representar a proveedores de productos turísticos o a clientes, y que no son *tour operadores* ni agentes de viajes (*e.g.*, empresas que organizan excursiones especiales, reuniones, cursos, seminarios, conferencias y congresos).

Considerados como canales de distribución de los bienes y servicios turísticos, los agentes de viajes pueden clasificarse en dos categorías básicas: (a) agentes mayoristas y (b) agentes minoristas⁶ (Gee *et al.*, 1989; Mill, 1990; Albert Piñole, 1990; Vallen y Vallen, 1991; Altés Machín, 1993; Howell, 1993; Lewis *et al.*, 1995):

- Los *agentes de viajes mayoristas* se especializan en contratar productos turísticos (*e.g.*, noches de habitación en hoteles, asientos en aviones de una compañía aérea)

⁵ En España los *tour operadores* son considerados un tipo particular de agencias de viajes mayoristas (Real Decreto 271/1988, de 25 de marzo, por el que se regula el ejercicio de las actividades propias de las agencias de viajes).

⁶ En España también existen las llamadas agencias de viajes mayoristas-minoristas, que se caracterizan por realizar las actividades propias de las mayoristas y de las minoristas (Real Decreto 271/1988, de 25 de marzo).

en grandes cantidades y a precios económicos, y los revenden, por lo general, a través de agentes minoristas. También ofrecen paquetes turísticos elaborados por *tour* operadores y, en ocasiones, por ellos mismos. Para facilitar la venta de los productos que distribuyen, los mayoristas suelen tener una división de agentes de viajes al por menor. En la práctica se confunden los términos *tour operador* y *agente de viajes mayorista*, de forma que los *tour* operadores suelen ser considerados agentes de viajes (e.g., Albert Piñole, 1990; Angelo y Vladimir, 1994) e incluso un tipo particular de agentes de viajes mayoristas (e.g., Lewis *et al.*, 1995).

- Por su parte, los *agentes de viajes minoristas* venden los productos turísticos directamente al consumidor y organizan, también, excursiones para clientes individuales. Como se ilustra en la Figura 2.2, los minoristas pueden vender productos turísticos ofrecidos por agentes de viajes mayoristas, *tour* operadores, agentes especializados, empresas de alojamiento, compañías de transporte y empresas de atracciones.

Asimismo, atendiendo a su especialización, los agentes de viajes también pueden ser clasificados en las siguientes categorías (Angelo y Vladimir, 1994; Howell, 1993):

- *Agentes de viajes generales o "full-service"*, caracterizados por ofrecer una gran variedad de productos turísticos para así satisfacer las necesidades de muchos tipos de clientes. Normalmente, más de la mitad de sus ventas provienen del segmento de vacaciones, siendo los billetes de avión y las reservas de hotel los servicios más vendidos. Según Howell (1993), en términos generales, este tipo de agente intenta que un 60 por cien de sus ventas provengan del segmento de vacaciones y el 40 por cien restante del de negocios. *American Express*, *Carlson Travel Network* y *Thomas Cook* son los tres agentes de viajes generales más grandes del mundo (Angelo y Vladimir, 1994).

- *Agentes de viajes comerciales*, especializados en atender las necesidades de las empresas que desean organizar viajes de negocios para sus empleados. Por lo general, contactan por teléfono con sus clientes para reservar y emitir billetes de avión, habitaciones de hotel y coches de alquiler. También suelen encargarse de los preparativos de las reuniones de trabajo.
- *Agentes de viajes en planta o "in-plant"*. Estos agentes, generalmente oficinas de agentes de viajes comerciales, están localizados en las instalaciones de grandes clientes corporativos, de forma que las reservas puedan ser realizadas en el instante y en persona.
- *Agentes de viajes de grupos e incentivos*. Este tipo de agentes se especializan en crear programas de viaje para grupos y corporaciones. De este modo, se encargan de organizar convenciones anuales y viajes para los empleados más eficientes de una empresa. Dos ejemplos de este tipo resultan *Maritz* y *E.F. McDonald Company*.
- *Otros*. Además de los agentes mencionados, existen otros tipos que son menos frecuentes. Los *clubes de vacaciones*, por ejemplo, cobran una cantidad de dinero anual y, a cambio, ofrecen paquetes de vacaciones a precios especiales. Otro ejemplo son los *agentes de respuesta directa*, quienes no tienen oficinas y, normalmente, se comunican por correo con sus clientes, los cuales suelen ser colectivos específicos tales como personas con minusvalías o asociaciones de alumnos.

2.1.4. LA RELACIÓN ENTRE LAS CADENAS HOTELERAS Y LOS AGENTES DE VIAJES

Entre las principales funciones que los agentes de viajes desempeñan en su relación con los hoteles, destacan por su importancia las siguientes:

- Los agentes de viajes son representantes de los hoteles en la medida en que los ponen en contacto con clientes potenciales (Albert Piñole, 1990). Es más, los viajeros buscan el consejo de los agentes de viajes antes de elegir un hotel. Además, los agentes realizan reservas de habitación y servicios de hoteles cuando sus clientes así se lo indican. La posibilidad de reservar un hotel a través de un agente de viajes representa para el cliente la comodidad y seguridad de viajar con todo previsto, evitándose búsquedas de hotel, muchas veces infructuosas, en zonas geográficas, en ocasiones desconocidas. Además, ello no encarece el precio (incluso lo reduce), ya que muchos agentes de viajes cuentan con tarifas concertadas con hoteles que son más económicas. Esto justifica que determinados clientes de hoteles prefieran los agentes para realizar sus reservas.
- Los agentes de viajes crean (los mayoristas) y venden (normalmente, los minoristas) paquetes turísticos que incluyen estancias en hoteles, por lo que ellos mismos compran y/o contratan un número elevado de habitaciones. Además, en su esfuerzo de comercialización y venta de dichos paquetes, los hoteles participantes se publicitan gratuitamente en la medida en que aparecen en folletos y revistas promocionales.
- Finalmente, en línea con lo anterior, los agentes de viajes, sobre todo los mayoristas, suelen editar y comercializar revistas con los diversos productos turísticos que ofertan, por lo que también realizan publicidad de los hoteles con los que mantienen relaciones. Incluso, estos últimos pueden aprovechar ciertas publicaciones de los agentes de viajes para realizar publicidad de sus instalaciones a cambio de cierta cantidad de dinero. Dado que las publicaciones de los mayoristas son distribuidas a numerosos agentes minoristas, así como a otras posibles fuentes de negocio (*e.g.*, grandes empresas, organismos públicos), quizá este medio publicitario sea uno de los más rentables que un hotel puede llevar a cabo.

Por su parte, los hoteles cumplen las siguientes funciones en su relación con los agentes de viajes:

- Los hoteles pagan comisiones que varían normalmente entre un 10 y un 15 por cien sobre el total de reservas realizadas por los agentes de viajes. En general, estas comisiones son mayores que las ofrecidas por otras empresas turísticas como las compañías aéreas (Angelo y Vladimir, 1994). Ello, unido a la continua reducción de los precios de los billetes de avión y al progresivo aumento de los precios de los hoteles, explica el interés creciente de los agentes de viajes por vender más habitaciones de hotel (Scoviak-Lerner, 1990; Schulz, 1994).
- Los hoteles con los que trabaja un agente de viajes contribuyen a la satisfacción de sus clientes por varias razones. Por una parte, la posibilidad de contar con ofertas variadas y atractivas sobre hoteles puede constituir una fuente de ventaja competitiva para un agente de viajes. De otra, cuando un cliente realiza una reserva de hotel en un agente de viajes, normalmente asocia la relación calidad/precio del hotel con la del agente de viajes que se lo vendió.
- Por último, los hoteles también pueden realizar publicidad sobre los agentes de viajes con los que mantienen relaciones en la medida en que recomiendan a sus clientes contactar con sus agentes para realizar las reservas (Angelo y Vladimir, 1994).

En la actualidad, el protagonismo de los agentes de viajes queda patente si se tiene en cuenta que reservan más del 95 por cien de los cruceros, el 90 por cien de los billetes de avión y el 50 por cien de los alquileres de coches. Estas cifras contrastan con el reducido porcentaje de las reservas de hotel que son realizadas a través de agentes de viajes, en torno al 20-25% (Schulz, 1994; Angelo y Vladimir, 1994). Por tanto, los hoteles deberían realizar un mayor esfuerzo de marketing para mejorar su relación con los agentes y, así, incrementar sus ventas (Koss, 1992). En tal sentido, las predicciones para la próxima década apuntan a que el 50 por cien de las reservas de hotel serán hechas por los agentes de viajes (Angelo y Vladimir, 1994).

No obstante, los agentes de viajes y los hoteles no han conseguido establecer, en términos generales, una relación de negocio satisfactoria (Koss, 1992; Angelo y Vladimir, 1994). En una relación caracterizada por su informalidad (Vallen y Vallen, 1991), representantes de ambos tipos de organizaciones reconocen las ventajas de la colaboración sobre la competencia. En esta línea, los directores de hoteles están tratando de mejorar su relación con los agentes de viajes, quienes también demuestran su interés (Schulz, 1994). En la Ilustración 2.2 se muestran las iniciativas que *Hilton Hotels* está desarrollando a este respecto.

Muchos de los problemas y conflictos existentes en la relación objeto de estudio son consecuencia de la escasa colaboración entre las partes y del desconocimiento acerca del funcionamiento de los agentes de viajes. Esto hace que algunos directores de hoteles creen que los agentes de viajes son competidores, por lo que en vez de permitirles vender sus habitaciones a cualquier tipo de clientes y a precios distintos, normalmente los agentes operan con un único precio de venta, y son los propios hoteles los que negocian directamente con los clientes (Vallen y Vallen, 1991; Schulz, 1994).

Otro problema consiste en las numerosas reservas realizadas a través de los agentes de viajes y que resultan inexactas o son anuladas por una de las partes (Emmer, Tauck, Wilkinson y Moore, 1993; Schulz, 1994).

ILUSTRACIÓN 2.2
EL MODELO DE HILTON
Fuente: Schulz (1994:46)

Hilton Hotels ha iniciado algunos programas globales diseñados para servir a los agentes de viajes a la vez que refuerzan su reconocimiento y apreciación. Las iniciativas incluyen:

- **Sistemas de reservas centralizados.** El *Hilton's toll-free Private Travel Agent Reservation Line* ayuda a los agentes en sus indagaciones y reservas sobre los hoteles *Hilton* de todo el mundo. Con cuarenta personas en reservas, formadas exclusivamente para trabajar con los agentes de viajes, la línea de teléfono gratuita ofrece información actualizada todos los días. Otros servicios de reservas de *Hilton* son servicios automatizados tales como *Sabre*, *Apollo*, *System One*, *Datas II* y *Covia's Inside Availability*; amplias categorías de precios; actualización automatizada de los precios; ganancias; concursos y otras acciones de marketing.
- **Pago centralizado de las comisiones.** *Hilton* consolida los pagos a los agentes de viajes por sus reservas en los hoteles *Hilton* de todo el mundo. Dos veces por semana se emiten cheques para pagar las comisiones de todos los hoteles integrados en el programa central de comisiones de *Hilton*, y las demás comisiones son pagadas en un plazo no superior a las 48 horas después de que el cliente deja el hotel. El cheque incluye la cantidad de la comisión, el número de registro, el nombre del hotel, el número de noches y el nombre del cliente. *Hilton* identifica los precios que son comisionables en el momento de la reserva.
- ***Hilton Fam Club*.** Reconociendo la importancia de los viajes de familiarización, *Hilton* introdujo su póliza *fam* de la cadena, que proporciona a los agentes un descuento del 50 por cien sobre el precio de venta al público (*rack rate*) mínimo en cada hotel *Hilton*.
- ***Hilton Direct*.** El sistema de organización de reuniones y de servicio al cliente con línea de teléfono gratuita de *Hilton*, ofrece a los agentes información sobre la disponibilidad y los precios de las instalaciones para conferencias en un plazo de veinticuatro horas desde su indagación.
- **Línea de ayuda a los agentes de viajes.** Es una línea de ayuda con línea de teléfono gratuita que proporciona a los agentes información sobre el pago de las comisiones, les presta ayuda en el sistema informatizado de reservas y sobre el formato, y les asiste con los programas de ventas y marketing relacionados con los agentes de viajes de *Hilton*.
- **Consejo de asesoramiento sobre los agentes de viajes.** Integrado por nueve profesionales del sector de los viajes y cinco directivos de *Hilton*, el consejo de asesoramiento sobre los agentes de viajes proporciona *feedback* sobre los programas relacionados con los agentes de viajes de la compañía y asegura que las relaciones entre éstos y los hoteles sigan mejorando.

Por último, en EE.UU. los agentes de viajes también se quejan de los problemas que tienen para cobrar sus comisiones (Vallen y Vallen, 1991; Angelo y Vladimir, 1994; Schulz, 1994). Esto no ocurre en Europa, donde los agentes suelen cobrar directamente al cliente el importe de las noches de habitación que venden. En ocasiones, los agentes

emiten un bono o *voucher* con valor económico en el que figura el hotel del que solicitan la asignación de alojamiento y el compromiso de pago por parte de los agentes⁷. El hotel, tras recibir el bono del cliente, remite la factura del servicio con el bono original al agente de viajes emisor para que proceda a su liquidación.

En la literatura académica y profesional se han sugerido algunas medidas que los hoteles podrían adoptar para mejorar la relación que mantienen con los agentes de viajes (Scoviak-Lerner, 1990; Vallen y Vallen, 1991; Emmer *et al.*, 1993; Angelo y Vladimir, 1994; Knight, 1994; Schulz, 1994):

- Pagar las comisiones acordadas⁸.
- Pagar las comisiones dentro del plazo establecido de antemano.
- Garantizar los mejores precios.
- Respetar las reservas.
- Evitar situaciones de *overbooking*.
- Mejorar el servicio global.
- Trabajar con las organizaciones locales para fomentar los viajes de familiarización de los agentes de viajes.
- Cualificar los agentes (*i.e.*, estar seguros de que éstos están interesados en el hotel).
- Facilitar información actualizada sobre los precios y promociones.
- Proporcionar criterios sobre el procedimiento a seguir para realizar reservas y cobrar las comisiones.
- Dar a conocer de manera adecuada las instalaciones y amenidades del hotel.
- Mejorar la eficiencia y fiabilidad de los sistemas de reservas (*e.g.*, número de teléfono gratuito, vínculos electrónicos). En este sentido, aparecer en un sistema

⁷ Información detallada sobre los bonos emitidos por los agentes de viajes europeos puede ser encontrada en Albert Piñole (1990:77-83).

⁸ En Europa es el agente de viajes quien debe pagar al hotel el importe de las facturas que éste le envía por las habitaciones vendidas a sus clientes.

informatizado de reservas resulta cada vez más importante para que un hotel mejore las ventas procedentes de agentes de viajes.

- Contar con personal cortés y con formación sobre la importancia y las necesidades especiales de los agentes de viajes.
- Hacer publicidad de los agentes de viajes con los que mantienen relaciones.
- Hacer un mayor esfuerzo de marketing dirigido a los agentes de viajes (*e.g.*, llamadas de ventas).
- Mantener compromisos con el mercado de los agentes de viajes.
- Ser consistente (*i.e.*, cumplir lo que se promete).
- Reconocer y recompensar a los agentes que realizan reservas con mayor frecuencia.
- Contribuir a la formación de los agentes a través de la esponsorización de seminarios.
- Diseñar programas de intercambios de personal del hotel y de los agentes de viajes para comprender mejor las necesidades y responsabilidades de cada uno.

2.2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

A pesar de la importancia que, a juzgar por lo expuesto en la revisión teórica, parecen tener las RIs, son escasos hasta ahora los trabajos que reflejen el entramado que subyace a las RIs (Lassar y Kerr, 1995). En este sentido, no hemos encontrado investigaciones empíricas que hayan descrito la relación entre los hoteles y los agentes de viajes.

Como intermediarios, los grandes agentes de viajes juegan un importante papel en la distribución del producto turístico que una determinada zona geográfica ofrece (*e.g.*, atracciones, alojamiento, servicios de alimentos y bebidas). En el Epígrafe 2.1.4 ya señalamos que dos de los servicios que más venden los agentes de viajes a sus clientes son el transporte y el alojamiento, siendo este último el que más directamente afecta a la economía turística de una zona.

Por tanto, describir la relación que los agentes de viajes mantienen con los hoteles, y en especial con las cadenas hoteleras, puede contribuir a la formulación con éxito de estrategias de comercialización, tanto del producto turístico de una zona como de los servicios que ofrece cada una de las organizaciones participantes en la relación (*i.e.*, hoteles y agentes de viajes).

Esta investigación ha sido llevada a cabo en EE.UU., país donde el turismo es el tercer sector de mayor desarrollo, detrás de la industria del automóvil y la alimentación, contribuyendo con más de 350 mil millones de dólares a los ingresos nacionales (Kasavana y Brooks, 1995). Como ya hemos comentado, en EE.UU. hay más de 32.000 agentes de viajes, que en 1993 reservaron habitaciones de hotel por un valor de 10,5 billones de dólares, algo más que en Europa (véase Epígrafe 2.1.4).

En consecuencia con todo lo anterior, planteamos como primer objetivo de investigación el siguiente:

OBJETIVO 1: Describir la relación a nivel corporativo que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes.

Para alcanzar este objetivo, consideramos adecuada la identificación de diferencias entre las cadenas hoteleras respecto a las siguientes variables: el porcentaje de reservas obtenidas a través de agentes de viajes, la diversidad de tipos de agentes de viajes con los que se relacionan, el número de agentes de viajes con que trabajan y la formalización de su relación con los agentes. Estas variables han sido elegidas por su relevancia para la formulación estrategias de distribución de una zona turística y de las propias cadenas hoteleras.

Porcentaje de reservas.

En cuanto al *porcentaje de reservas* de hotel realizadas a través de agentes de viajes, parece que los clientes que viajan por vacaciones (individuos o grupos) solicitan en mayor medida el asesoramiento de los agentes que aquellos clientes que lo hacen por motivos de negocio (Schulz, 1994). Por tanto, es de esperar que las cadenas hoteleras cuyo principal cliente viaja por vacaciones reciban más reservas de agentes de viajes. Sin embargo, en la literatura no encontramos estudios que hayan corroborado o sugerido la existencia de diferencias en cuanto a las reservas emitidas a través de agentes de viajes atendiendo a la gama de servicios ofrecidos por la cadena hotelera, el nivel de sus precios, su sistema de propiedad y dirección, y su tamaño. Por consiguiente, establecemos la siguiente hipótesis nula:

- H1: **No existen diferencias significativas en el porcentaje de reservas que las cadenas hoteleras reciben de los agentes de viajes según la categoría de las mismas.**

Tipos de agentes de viajes.

Atendiendo a los *tipos de agentes de viajes* con los que los diferentes hoteles mantienen relaciones, parece lógico pensar que los hoteles de negocio registren más relaciones con agentes de viajes comerciales que los hoteles cuyo principal cliente viaja por placer (Howell, 1993; Angelo y Vladimir, 1994). Asimismo, es de esperar que estos últimos mantengan más relaciones con los clubes de vacaciones que los de negocios (Howell, 1993). No obstante, podrían existir otras diferencias según el tamaño de la cadena hotelera, su sistema de propiedad y dirección, el nivel de sus precios y la gama de servicios ofrecidos. En línea con lo anterior, planteamos como hipótesis nula la siguiente:

H2: No existen diferencias significativas en la diversidad de tipos de agentes de viajes con los que las cadenas hoteleras se relacionan según la categoría de las mismas.

Número de agentes de viajes.

Para medir la intensidad de la RI, además de utilizar el porcentaje de reservas obtenidas a través de agentes de viajes, se utilizó el *número de agentes de viajes* con los que las cadenas hoteleras mantienen RIs. Aunque no hemos encontrado datos en la literatura profesional y académica, el número de agentes de viajes podría variar dependiendo de las características de la cadena hotelera (*i.e.*, su tamaño, nivel de sus precios, tipo de clientela, gama de servicios ofrecidos y sistema de propiedad y dirección). En consecuencia, la siguiente hipótesis nula queda establecida como sigue:

H3: No existen diferencias significativas en el número de agentes de viajes con los que las cadenas hoteleras se relacionan según la categoría de las mismas.

Formalización.

Por último, en términos generales, las RIs que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes son informales, siendo escasos los acuerdos que son formalizados (Vallen y Vallen, 1991). Por tanto, en cuanto a la *formalización* de la RI proponemos la siguiente hipótesis:

H4: No existen diferencias significativas en la formalización de la relación que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes según la categoría de las mismas.

Como ya hemos indicado en el Epígrafe 2.1.4, la relación entre los hoteles y los agentes de viajes se considera crucial para cada una de las partes. En particular, se sugiere que los hoteles podrían mejorar su *performance* mediante la creación y el mantenimiento de RIs exitosas con los agentes de viajes (Scoviak-Lerner, 1990; Vallen y Vallen, 1991; Emmer *et al.*, 1993; Angelo y Vladimir, 1994; Knight, 1994; Schulz, 1994). De esta manera, una vez creada la RI, sería interesante conocer los factores que contribuyen a su éxito, no sólo desde un punto de vista teórico, sino también empírico. Ello justifica que en las siguientes líneas planteemos un nuevo objetivo para la investigación:

OBJETIVO 2: Identificar los determinantes de la evolución con éxito de la RI a nivel corporativo que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes.

En nuestra revisión de la literatura académica (véase Epígrafe 1.5), identificamos un conjunto de factores que se han mencionado como clave en la evolución con éxito de las RIs. Estos factores, que incluyen la confianza interorganizativa, el compromiso hacia la RI, la relación de dependencia interorganizativa, la comunicación interorganizativa y la resolución de conflictos interorganizacionales, han sido considerados para la formulación del segundo grupo de hipótesis de la presente investigación.

Confianza interorganizativa.

La *confianza* interorganizativa hace referencia a la amplitud con la que las partes demuestran ser justas y cumplen sus compromisos (Anderson y Narus, 1990), así como a la creencia de que esto resulta factible (Anderson y Weitz, 1989). Ello hace que la confianza haya sido esgrimida como un determinante del éxito de las RIs (*e.g.*, Williamson, 1985; Fernández, 1993; Morgan y Hunt, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Zaheer y Venkatraman, 1995).

Siguiendo lo anterior, se ha resaltado la importancia de la generación de confianza en la creación y mantenimiento con éxito de RIs conformadas entre hoteles y agentes de viajes (*e.g.*, Emmer *et al.*, 1993; Angelo y Vladimir, 1994; Knight, 1994; Schulz, 1994). Para ello, ambas partes tendrían que comportarse de manera consistente y cumplir con sus obligaciones (*e.g.*, mantenimiento de las reservas realizadas por los agentes de viajes, pago de las comisiones, proporcionar información exacta sobre sus instalaciones y servicios, ser eficientes). En esta línea de argumentación, establecemos la siguiente hipótesis:

H5: Las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes, en comparación con las de menor éxito, exhiben niveles mayores de confianza.

Compromiso hacia la RI.

El *compromiso* o el deseo de los socios de realizar un esfuerzo para que una RI continúe hasta lograr sus objetivos también ha sido identificado en la literatura como un factor que contribuye a la eficiencia de la RI y genera beneficios para las organizaciones participantes (*e.g.*, Ganesan, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Shamdasani y Sheth, 1995).

Para el caso que nos afecta, aquellos hoteles que muestran un sólido compromiso en su relación con los agentes de viajes obtienen un importante volumen de reservas a través de éstos (Schulz, 1994). Son varias las acciones que los hoteles podrían emprender de acuerdo con lo apuntado para mostrar su compromiso con los agentes de viajes, entre las que destacan la creación de promociones exclusivas para los mismos (Schulz, 1994) o la asignación de personal para las operaciones relacionadas con los agentes de viajes (Scoviak-Lerner, 1990; Emmer *et al.*, 1993; Angelo y Vladimir, 1994). Así, el estadounidense Edward H. Ginn, un prestigioso consultor en el sector hotelero, recomienda lo siguiente:

"El compromiso debe proceder de lo más alto. La alta dirección debe comunicar su devoción hacia el mercado de los agentes a todos los niveles jerárquicos. El compromiso es trasladado de muchas formas, y los agentes lo observan y reaccionan favorablemente ante ello" (Schulz, 1994:48).

Los comentarios anteriores respecto al compromiso interorganizativo permiten establecer como hipótesis de trabajo lo que sigue:

H6: Las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes, en comparación con las de menor éxito, exhiben niveles mayores de compromiso.

Relación de dependencia interorganizativa.

La literatura de RIs sugiere que la *dependencia* y *poder relativo* de los socios en una RI afecta a su éxito, dado que cuando existe un desequilibrio en la dependencia relativa de los socios, aquél relativamente más dependiente y con menos poder presentará una escasa motivación para desarrollar una RI fuerte y a largo plazo. Por consiguiente, parece necesario que exista un equilibrio de fuerzas (Hallén *et al.*, 1991; Bucklin y Sengupta, 1993; Ganesan, 1994).

Además, Mohr y Spekman (1994) indican que la *interdependencia* (*i.e.*, el grado con el que los socios de una RI perciben que son mutuamente dependientes) contribuye al éxito de las RIs. Ahondando en esto, parece lógico pensar que en la medida en que los hoteles y los agentes de viajes perciben su dependencia mutua, mayores serán los esfuerzos que los agentes realizarán para reservar las habitaciones del hotel, y los de este último para cumplir sus compromisos con el agente (*e.g.*, pago de las comisiones, respeto de las reservas, suministro de información). Como consecuencia, se formula la siguiente hipótesis de trabajo:

H7: Las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes, en comparación con las de menor éxito, exhiben dependencias relativas similares y niveles mayores de interdependencia.

Comunicación interorganizativa.

La existencia de una *comunicación* eficiente también ha sido reseñada en la literatura temática como factor clave para el desarrollo con éxito de una RI (*e.g.*, Stern y El-Ansary, 1988; Hermosilla y Solá, 1989; Gyenes, 1991; Mohr y Spekman, 1994). En concreto, hemos identificado cuatro estrategias de comunicación que pueden contribuir al éxito de las RIs: (a) coordinación de las acciones de las organizaciones participantes, (b) calidad de la comunicación, (c) intercambio de información y (d) participación de todas las partes en las decisiones interorganizativas. Para cada una ellas formularemos, a continuación, una hipótesis de trabajo.

En relación a la primera de las estrategias, Narus y Anderson (1987, 1990) y Morgan y Hunt (1994) encontraron que las RIs con mayor éxito exhiben un alto grado de *coordinación* en las actividades de las organizaciones participantes.

Así, en cuanto a la RI que nos ocupa, cabe subrayar la importancia de que los hoteles proporcionen a sus agentes información actualizada y oportuna sobre todos los aspectos que afectan a la eficiencia de las transacciones (*e.g.*, precios, habitaciones disponibles, promociones de ventas) (Angelo y Vladimir, 1994; Schulz, 1994). En consecuencia, la confirmación instantánea de las reservas realizadas por los agentes, ya sean por teléfono o por ordenador (Scoviak-Lerner, 1990; Emmer *et al.*, 1993; Knight, 1994; Schulz, 1994), así como una respuesta inmediata del hotel a la solicitud de folletos de venta por parte del agente de viajes (Schulz, 1994), entre otros, parecen contribuir de manera decisiva al éxito de la RI. Por todo ello, establecemos como hipótesis la siguiente:

H8: Las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes, en comparación con las de menor éxito, exhiben niveles mayores de coordinación en sus actividades.

Otro determinante clave en el éxito de las RIs es la *calidad de la comunicación* (Hermosilla y Solá, 1989; Mohr y Spekman, 1994), entendida ésta como una situación en la que cada socio tiene el mayor conocimiento posible sobre todo aquello que es necesario para cumplir mejor sus obligaciones y lograr el máximo de los compromisos adquiridos (Hermosilla y Solá, 1989).

Conforme a lo aludido, los hoteles que tratan de mejorar su relación con los agentes de viajes deberían informarles adecuadamente y a tiempo de todo aquello que pueda afectar a la eficiencia de la RI (*e.g.*, instalaciones y servicios ofrecidos por el hotel, precios, promociones, procedimientos de reservas, acontecimientos especiales) (*e.g.*, Emmer *et al.*, 1993; Angelo y Vladimir, 1994; Knight, 1994; Schulz, 1994). Así, la hipótesis que planteamos en torno a la relación entre la calidad de la comunicación y el éxito de la RI se formula en los siguientes términos:

H9: Las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes, en comparación con las de menor éxito, exhiben niveles mayores de calidad en la comunicación.

El *intercambio de información*, consistente en la amplitud con la que los socios de una RI se intercambian información de interés, se ha revelado igualmente como elemento que contribuye al éxito de la RI (Devlin y Bleackley, 1988; Mohr y Spekman, 1994).

Así, por ejemplo, Schulz (1994) entiende que los hoteles deberían comunicar a los agentes de viajes información sobre su estrategia de precios y reservas, para que éstos puedan negociar directamente con los clientes; y Knight (1994) recomienda a los hoteles

proporcionar a los agentes información sobre la calidad de sus servicios. Siguiendo esta línea de argumentación, apuntamos una nueva hipótesis:

H10: Las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes, en comparación con las de menor éxito, exhiben niveles mayores de intercambio de información.

Otra de las estrategias de comunicación que podría afectar al éxito de las RIs es la *participación en la planificación y toma de decisiones* (Anderson *et al.*, 1987; Devlin y Bleackley, 1988; Dwyer y Oh, 1988; Mohr y Spekman, 1994). En concreto, se considera que los socios de una RI deben participar en las decisiones que afectan al funcionamiento de la misma.

En línea con lo anterior, hoteles y agentes de viajes deberían participar conjuntamente en decisiones tales como la cuantía de la comisión que los agentes van a recibir, el volumen de reservas que los agentes van a realizar o la publicidad conjunta (Vallen y Vallen, 1991). En tal sentido, proponemos la siguiente hipótesis:

H11: Las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes, en comparación con las de menor éxito, exhiben niveles mayores de participación en la planificación y la toma de decisiones.

Resolución de conflictos interorganizativos.

Las *técnicas de resolución de conflictos* utilizadas por las organizaciones participantes en una RI para resolver sus diferencias también han sido asociadas con el éxito de las RIs (*e.g.*, Gaski, 1984; Anderson y Narus, 1990; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994). En consecuencia, la actitud que los hoteles y los agentes de viajes mantienen hacia sus conflictos (*e.g.*, diferencias en cuanto al servicio que el hotel debe

prestar a los clientes enviados por el agente, diferencias sobre el número y tipos de habitaciones reservadas a través del agente, diferencias relacionadas con las comisiones) podría ser otro determinante del éxito de la RI.

En relación a las *técnicas constructivas de resolución de conflictos*, puede decirse que implican una solución amistosa del conflicto e incluyen la resolución conjunta de problemas y el intento de cualquiera de las partes de adoptar una solución común. Cuando se utilizan estas técnicas, la probabilidad de éxito de la RI tiende a aumentar (Cummings, 1984; Mohr y Spekman, 1994). Por tanto, proponemos la siguiente hipótesis:

H12: Las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes, en comparación con las de menor éxito, exhiben una mayor utilización de técnicas constructivas de resolución de conflictos, que incluyen la resolución conjunta de problemas y la persuasión.

Por el contrario, la utilización de *técnicas destructivas* (i.e., imposición del dominio de cualquiera de las partes y la confrontación directa entre ellas) implica una resolución hostil de las diferencias, lo que puede contribuir al fracaso de la RI (Mohr y Spekman, 1994). Por consiguiente, establecemos la siguiente hipótesis de trabajo:

H13: Las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes, en comparación con las de menor éxito, exhiben una menor utilización de técnicas destructivas de resolución de conflictos, que incluyen la dominación de una de las partes y la confrontación directa.

Por último, existen *otras técnicas* de resolución de conflictos tales como el arbitraje de terceras partes o ignorar y no hacer frente al problema, que si bien pueden resultar útiles en determinadas ocasiones, cuando se emplean de forma reiterada suelen poner

en peligro el éxito de la RI (Mohr y Spekman, 1994). Ello justifica que en las siguientes líneas planteemos una última hipótesis:

H14: Las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes, en comparación con las de menor éxito, exhiben una menor utilización de otras técnicas de resolución de conflictos, tales como el arbitraje e ignorar y no hacer frente al problema.

2.3. POBLACIÓN Y TAMAÑO MUESTRAL

2.3.1. UNIDAD DE ANÁLISIS Y POBLACIÓN

La RI objeto de este estudio es la conformada por las cadenas hoteleras que operan en EE.UU. y los agentes de viajes a nivel corporativo. Aunque para lograr los objetivos de nuestra investigación hubiese sido deseable la obtención de información procedente de ambas partes de la RI (*i.e.*, cadenas hoteleras y agentes de viajes), limitaciones de tiempo y presupuestarias nos condujeron a centrarnos exclusivamente en las percepciones de un único tipo de organización.

En concreto, la unidad de análisis elegida fueron las cadenas hoteleras que operan en EE.UU. recogidas en la guía *Directory of Hotel and Motel Companies*, editada anualmente por la *American Hotel and Motel Association*. En 1994, esta guía de hoteles incluía 900 cadenas hoteleras, que conformaron, a su vez, el tamaño de la población considerada en la presente investigación.

Las personas elegidas para proporcionar la información necesaria para llevar a cabo nuestra investigación fueron los vicepresidentes de ventas y marketing, por cuanto que son estos directivos los que mejor conocen la relación a nivel corporativo que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes.

2.3.2. DISEÑO DE LA MUESTRA

Dado el elevado número de cadenas hoteleras que se incluyen en la guía *Directory of Hotel and Motel Companies* (1994) y las restricciones presupuestarias a que estaba sometido el presente estudio, se descartó la posibilidad de abarcar las 900 cadenas hoteleras que conforman la población y se procedió a establecer una muestra. Para determinar el tamaño muestral, es decir, el número de cadenas hoteleras que iba a ser objeto de estudio, se partió de las siguientes premisas:

- La población es finita, dado que no supera las cien mil unidades.
- Se adopta un nivel de confianza del 95,5 por cien de que nuestros estimadores tengan un error de muestreo inferior al 4 por cien.
- Se aplica $p = q = 50$ por cien, ya que al no realizarse estudios piloto se desconoce la varianza o heterogeneidad poblacional, estableciéndose, por tanto, la hipótesis de *máxima indeterminación*.

Considerando estas hipótesis y aplicando la fórmula de determinación del tamaño muestral para un nivel de confianza de 2 *sigmas*, obtuvimos una muestra de 360 individuos a entrevistar a través de una encuesta postal que ha sido el instrumento de recogida de información utilizado en la presente investigación.

$$n = \frac{4Npq}{E^2(N-1) + 4pq}$$

siendo, n = Tamaño muestral
 N = Tamaño de la población
 E = Error asumido
 p = Proporción observada
 q = Proporción complementaria

Según Crawford-Welch (1991), el índice de respuesta a los cuestionarios enviados por correo en las investigaciones realizadas en el sector de la hostelería varía entre un 10,5 y un 30,7 por cien. Considerando esta información, así como nuestra intención de adoptar una versión del *método de diseño total* de Dillman (1978), el cual será detallado en el Epígrafe 2.5, esperábamos obtener un porcentaje de respuesta superior al 25 por cien, lo que suponía recibir más de 90 cuestionarios. Sustituyendo este valor en la fórmula anterior, podríamos decir con un 95,5 por cien de confianza que nuestros estimadores podrían tener un error muestral inferior al 10 por cien.

Dado que el porcentaje real de respuesta, si bien aceptable, fue inferior al 25 por cien (véase Epígrafe 3.1), se procedió a añadir 150 cadenas hoteleras a la muestra inicial. Por consiguiente, la muestra final estuvo constituida por 510 individuos, asumiendo así la hipótesis para un nivel de confianza del 95,5 por cien de que nuestros estimadores tengan un error de muestreo inferior al 2,9 por cien.

Debido a la escasa información contenida en la guía *Directory of Hotel & Motel Companies* (1994) que nos permitiese justificar una clasificación *a priori* de las cadenas hoteleras para distribuir la muestra, el método de muestreo aplicado fue el aleatorio simple, consistente en enumerar a todos los individuos de la población objeto de estudio y extraer al azar números hasta completar el tamaño de la muestra (Kidder y Judd, 1986; Zikmund, 1991; Kervin, 1992; Salant y Dillman, 1994). En consecuencia, primero se asignó un número a cada una de las 900 cadenas hoteleras incluidas en la guía *Directory of Hotel & Motel Companies* (1994), y luego se utilizó una tabla de números aleatorios para seleccionar los 360 elementos iniciales de la muestra. Los 150 individuos restantes de la muestra final también fueron extraídos aleatoriamente.

2.4. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN: EL CUESTIONARIO

El método de investigación elegido fue la *encuesta*, entendida ésta como la obtención de datos de interés mediante la interrogación a los individuos de la muestra. El instrumento básico de este método es el *cuestionario*, que no es más que un conjunto de preguntas preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación para su contestación por la muestra a que se extiende un estudio.

El tipo de cuestionario utilizado en la investigación fue postal y autoadministrado, en el que los encuestados, previa lectura, contestaron por escrito, sin intervención directa de persona alguna implicada en la investigación (*e.g.*, Babbie, 1994). Atendiendo a la naturaleza de la información que se necesitaba recabar, los tipos de preguntas utilizadas en el cuestionario fueron (Visauta Vinacua, 1989): (a) las de hechos, (b) las de escalas subjetivas y (c) las de identificación.

Para lograr los objetivos de la investigación, se definió un cuestionario (véase Anexo I) integrado por diferentes preguntas cuya finalidad era la obtención de la información necesaria para lograr los objetivos propuestos. En el proceso de elaboración del cuestionario se siguieron tres etapas:

- En una primera etapa, se procedió a revisar la literatura empírica relacionada con las RIs, para así extraer cuestiones y escalas de medición fiables para cada una de las variables que pretendíamos medir. Como resultado de ello, se elaboró un primer cuestionario en el que los ítemes seleccionados fueron redactados según las peculiaridades de la RI objeto de la investigación. En este sentido, se procedió a reemplazar los términos "fabricante" y "minorista" por "cadena hotelera" y "agente de viajes", respectivamente.
- A continuación, revisamos la literatura académica y profesional sobre la relación entre los hoteles y los agentes de viajes, lo que nos permitió reformular algunas

cuestiones, así como incluir otras preguntas de interés para los objetivos de nuestra investigación.

- Por último, el segundo cuestionario fue pretestado con cinco expertos en marketing de hoteles y agentes de viajes, tres de ellos profesores de una de las más prestigiosas facultades estadounidenses de dirección de empresas turísticas (*School of Hospitality Management* de la *Florida International University* -FIU), y los dos restantes directores de ventas y marketing de cadenas hoteleras estadounidenses con una experiencia superior a diez años. Como resultado del pretest, se introdujeron algunos cambios en el cuestionario que ayudaron a mejorar el nivel de comprensión y la idoneidad de las escalas utilizadas.

Dado que la población objeto del estudio opera en EE.UU., el cuestionario fue redactado en inglés, y su formato definitivo estuvo integrado por cinco secciones perfectamente diferenciadas, a saber,

- Características demográficas de las cadenas hoteleras.
- Información general sobre la relación que las cadenas mantienen con los agentes de viajes.
- Factores que explican el éxito de la RI.
- Éxito de la RI.
- Características demográficas de los encuestados.

2.4.1. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LAS CADENAS HOTELERAS

El tipo de pregunta utilizado para identificar las características de las cadenas hoteleras es el de preguntas cerradas, de forma que el encuestado se limitó a elegir una de las varias respuestas definidas previamente en el cuestionario. En este sentido, se pidió a

los encuestados que indicaran, para cada una de las tres tipologías de hoteles señaladas a continuación, la categoría que mejor describía su cadena hotelera (Pregunta 1 del cuestionario).

- En cuanto al servicio: hoteles con limitados servicios, con una gama media de servicios o con una extensa gama de servicios.
- En cuanto al precio: hoteles económicos, de primera clase o de lujo.
- Y en cuanto a la clientela: hoteles de negocio o de ocio y turismo.

Las cadenas hoteleras también fueron clasificadas en función de su sistema de propiedad (compañías de administración, franquiciadoras y empresas propietarias de hoteles) y tamaño (número de establecimientos y número de habitaciones), información que fue obtenida directamente de la guía *Directory of Hotel and Motel Companies* (1994).

2.4.2. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA RELACIÓN CON LOS AGENTES

El propósito de esta sección era identificar las características generales de la relación que mantienen las cadenas hoteleras con los agentes de viajes. Tras revisar la literatura (e.g., Klonglan *et al.*, 1976; Hall *et al.*, 1977; Paulson, Klonglan y Rogers, 1980; Vallen y Vallen, 1991; Bidault *et al.*, 1992; 1993; Angelo y Vladimir, 1994), se decidió incluir en el cuestionario preguntas sobre los siguientes aspectos:

Volumen de reservas que las cadenas hoteleras reciben de los agentes de viajes (Pregunta 2). Utilizando un tipo de pregunta abierta, se pidió a los encuestados que indicaran el porcentaje de reservas de habitaciones que su cadena hotelera obtiene a través de los agentes de viajes.

Tipos de agentes de viajes con los que las cadenas hoteleras mantienen relaciones (Pregunta 3). Con un tipo de pregunta cerrada, se solicitó información sobre todos los tipos de agentes de viajes con los que las cadenas hoteleras mantenían relaciones: generales o *full-service*, comerciales, de grupos e incentivos, en planta, de respuesta directa y clubes de vacaciones. Debido a la confusión existente en la práctica en cuanto a la consideración de los *tour* operadores como un tipo más de agente de viajes (Albert Piñole, 1990; Angelo y Vladimir, 1994; Lewis *et al.*, 1995), se creyó oportuno incluir a los *tour* operadores en la categoría de agentes de viajes. También se pidió indicar el tipo de agente de viajes del que la cadena hotelera recibía el mayor volumen de reservas.

Número de agentes de viajes con los que las cadenas hoteleras mantienen relaciones (Pregunta 4). En una pregunta abierta, los encuestados fueron interrogados sobre el número aproximado de agentes de viajes de los que su cadena hotelera trata activamente de obtener reservas, tanto en un ámbito nacional como internacional.

Relación que las cadenas hoteleras mantienen con empresas de representación (Pregunta 5). Las empresas de representación suponen un tipo de canal de distribución alternativo a los agentes de viajes. En un intento de descifrar también la relación que las cadenas hoteleras mantienen con este tipo de intermediario, se realizaron preguntas abiertas sobre: (a) el porcentaje aproximado de ventas realizadas a través de empresas de representación y (b) el número de empresas de representación con las que se relacionan.

Formalización de las RIs que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes (preguntas 6 y 7). La Pregunta 6 del cuestionario se refiere a los instrumentos usados por los agentes de viajes para confirmar sus reservas de habitación: pantalla de ordenador, teléfono, fax o correo. En concreto, se pidió indicar la frecuencia de utilización de los instrumentos mencionados. La Pregunta 7 es de escalas subjetivas numéricas, de forma que las respuestas posibles fueron graduadas en intensidad con una

escala *Likert* de cinco puntos que variaba desde "muy de acuerdo" (5) a "muy en desacuerdo" (1). En línea con lo anterior, los encuestados fueron invitados a manifestar el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la formalización de la relación que sus cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes:

- Los documentos escritos recogen tareas, actividades y programas detallados para ambas partes.
- Los procedimientos operativos estándares son requeridos por ambas partes (*e.g.*, normas, políticas, formatos, etc.).
- Las relaciones están basadas en una comprensión mutua informal, en vez de un acuerdo específico.

Estos mismos ítemes integran la escala utilizada por Bucklin y Sengupta (1993) para medir la formalización de las alianzas de marketing entre empresas, cuyo *alpha* ascendió a 0,65, por lo que puede ser considerada como una escala aceptable.

2.4.3. FACTORES CLAVE PARA EL DESARROLLO CON ÉXITO DE LA RI

Aunque algunos autores han tratado de examinar el éxito de las RIs tomando como unidad de análisis todas las RIs en las que participa una organización (*e.g.*, Pekar y Allio, 1994), parece existir un consenso generalizado sobre la necesidad de realizar trabajos empíricos que utilicen un nivel de análisis diádico en el que se identifiquen dos organizaciones específicas que participen en una RI.

En este sentido, Bucklin y Sengupta (1993) examinaron diadas de marketing específicas. Asimismo, Mohr y Spekman (1994) estudiaron la RI entre un distribuidor de ordenadores y uno de sus proveedores que fue extraído de una lista con todos los posibles proveedores. El proveedor fue asignado aleatoriamente por los propios investigadores en un contacto telefónico previo al envío por correo del cuestionario.

Ganesan (1994), por su parte, en un estudio de la RI entre vendedores y compradores al por menor, permitió que cada parte eligiese libremente una organización con la que mantuviera relaciones y cumplimentara el cuestionario sobre su relación con dicha organización. Lo mismo hicieron Anderson y Narus (1990) en un estudio de la RI entre distribuidores y fabricantes de más de 110 sectores.

A fin de discutir la unidad de análisis más adecuada para la investigación, todas las alternativas anteriores fueron planteadas en una reunión con tres de los expertos participantes en el pretest. Los resultados generales de dicha reunión se muestran a continuación:

- El método seguido por Mohr y Spekman (1994) fue rechazado por dos razones básicas. En primer lugar, contactar por teléfono con cada una de las 360 cadenas hoteleras incluidas en la muestra inicial hubiera incrementado significativamente los costes de la investigación. En segundo lugar, la adopción de este método podría originar que los agentes de viajes elegidos mantuviesen una RI poco intensa con la cadena hotelera, lo que queríamos evitar.
- También se rechazó el método adoptado por Anderson y Narus (1990) y Ganesan (1994), por cuanto se puede asumir el riesgo de que casi todas las cadenas hoteleras respondan el cuestionario en relación al agente de viajes con el que mantiene la RI más intensa, lo que podría sesgar los resultados y dificultar la obtención de conclusiones claras sobre los factores clave en el desarrollo con éxito de las RIs.
- El método considerado más adecuado para nuestra investigación fue una combinación de los dos anteriores. En primer lugar, la cadena hotelera eligió los tres agentes de viajes con los que mantiene una relación más intensa, y, posteriormente, se le asignó aleatoriamente uno de estos tres agentes para garantizar el grado de representatividad de los tres niveles de intensidad considerados.

Por consiguiente, en la Pregunta 8 del cuestionario se pidió a los encuestados indicar, de una lista con los diez agentes de viajes más grandes del mundo en 1994 (Travel Weekly, 1994), aquellos tres con los que su cadena hotelera mantenía un mayor volumen de negocio.

Las preguntas 9 y 10, referidas a los factores clave en el desarrollo con éxito de la RI, se centraron en la relación que la cadena hotelera mantiene con uno de los tres agentes de viajes previamente seleccionados (Pregunta 8). De esta forma, un tercio de las cadenas incluidas en la muestra fueron preguntadas sobre su relación con el agente de viajes del que recibe el mayor volumen de negocio, y los otros dos tercios lo fueron sobre el agente de viajes del que recibe el segundo y tercer mayor volumen de reservas, respectivamente.

El tipo de pregunta utilizado en función del formato de respuesta presentado a los encuestados fue de escalas subjetivas numéricas con una escala *Likert* de cinco puntos que permitía medir el grado de acuerdo/desacuerdo del encuestado con respecto a cada una de las cuestiones formuladas sobre la confianza, el compromiso, la dependencia relativa e interdependencia, la coordinación, la calidad de la comunicación, el intercambio de información y la participación en la planificación y toma de decisiones (Pregunta 9). Para las cuestiones referidas a las técnicas de resolución de conflictos también se utilizó una escala *Likert* de cinco puntos en las que el encuestado tenía que indicar la frecuencia de utilización de las mismas (Pregunta 10).

A continuación procedemos a comentar las escalas utilizadas para medir cada uno de los factores identificados en la teoría como clave para el desarrollo con éxito de una RI.

Confianza interorganizativa.

Para medir la confianza interorganizativa, se pidió a los encuestados que indicaran en una escala *Likert* el nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Confiamos en que las decisiones que adopta el agente de viajes son beneficiosas para nosotros.
- La relación está marcada por una gran armonía.
- Pagamos las comisiones a tiempo.
- A veces no se puede confiar en el agente de viajes.
- Se puede contar con que el agente de viajes hará lo que es correcto.
- El agente de viajes tiene una gran integridad.

Estos ítemes fueron el resultado de combinar y adaptar las escalas utilizadas por Morgan y Hunt (1994) y Mohr y Spekman (1994) para medir la confianza interorganizativa. Los tres últimos ítemes fueron utilizados por Morgan y Hunt (1994), quienes obtuvieron un excelente coeficiente de fiabilidad (0,95). Mohr y Spekman (1994), por su parte, usaron los dos primeros ítemes, junto con otro ("creemos que no obtenemos un negocio justo de este agente"), y alcanzaron un aceptable *alpha* de Cronbach (0,75).

Asimismo, después de revisar la literatura sobre la relación entre los hoteles y agentes de viajes (e.g., Scoviak-Lerner, 1990; Knight, 1994; Schulz, 1994), decidimos incluir el ítem "pagamos las comisiones a tiempo" por su relevancia.

Compromiso hacia la RI.

El compromiso que los hoteles tienen hacia la RI con el agente de viajes asignado fue medido partiendo de los ítemes utilizados por Morgan y Hunt (1994), y que resultaron ser casi excelentes (*alpha* de Cronbach = 0,89); éstos fueron los siguientes:

- Estamos muy comprometidos con continuar.
- Intentamos mantener la relación de manera indefinida.
- La relación merece nuestro máximo esfuerzo para mantenerla.

Los resultados del pretest del cuestionario, elaborado tras revisar la literatura existente, indicaron la necesidad de incluir dos nuevos ítemes:

- Tenemos un fuerte sentido de lealtad hacia este agente de viajes.
- Continuamente estamos buscando otros agentes de viajes.

Dependencia relativa e interdependencia.

Para medir la dependencia relativa y la interdependencia existente entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes, se adaptaron los ítemes utilizados por Mohr y Spekman (1994). En concreto, se pidió a los encuestados señalar su grado de acuerdo o desacuerdo sobre:

- Si quisiéramos, podríamos cambiar fácilmente de agente de viajes.
- Si el agente de viajes quisiera, podría cambiar fácilmente de hotel.

Aunque en el trabajo de Mohr y Spekman (1994) la interrelación entre estos ítemes resultó ser relativamente baja ($r = 0,26$), decidimos usar la misma medida debido a que la baja interrelación puede venir explicada por la posibilidad de que una parte encuentre fácil cambiar de socio y la otra no.

Coordinación.

Con el objetivo de medir la coordinación de las actividades realizadas por la cadena de hoteles y su agente de viajes, se pidió a los encuestados que expresaran su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Nuestras actividades con el agente de viajes están bien coordinadas.
- Nosotros planificamos y programamos las ventas con el agente de viajes.

El primer ítem fue adaptado de la escala utilizada por Mohr y Spekman (1994), quienes, además, emplearon el ítem "los programas locales están bien coordinados con los programas nacionales del fabricante", obteniendo un coeficiente de correlación del 0,68. El segundo ítem de nuestra escala fue incluido como resultado del pretest, donde se observó la relevancia de dicha variable para medir la coordinación entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes.

Calidad de la comunicación.

Mientras que Morgan y Hunt (1994) consideran que una comunicación es de calidad cuando es relevante, oportuna y fiable, Mohr y Spekman (1994) la asocian, por su parte, con una comunicación oportuna, exacta, idónea, creíble y completa. Siguiendo a estos últimos autores, la calidad de la comunicación que las cadenas hoteleras mantienen con el agente de viajes asignado fue medida con una escala de cinco puntos referidos al nivel de acuerdo o desacuerdo que el encuestado manifestaba con las siguientes afirmaciones:

- La comunicación es oportuna.
- La comunicación es exacta.
- La comunicación es idónea.
- La comunicación es creíble.
- La comunicación es completa.

En el estudio de Mohr y Spekman (1994), la escala resultó ser excelente (*alpha* de Cronbach = 0,91).

Intercambio de información.

La amplitud con la que las cadenas hoteleras y los agentes de viajes se informan mutuamente sobre aquellos aspectos que podrían afectar a la RI fue medida con una

escala de tres ítemes en los que se pedía a los encuestados señalar el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Compartimos información confidencial con el agente de viajes.
- Es de esperar que se facilite cualquier información que pudiera ayudar a la otra parte.
- Nosotros proporcionamos al agente de viajes todo lo que éste necesita para vender (e.g., información sobre los niveles de calidad).

El último ítem fue extraído de la literatura sobre la relación entre hoteles y agentes de viajes (e.g., Emmer *et al.*, 1993; Knight, 1994; Schulz, 1994), mientras que los dos primeros fueron utilizados por Mohr y Spekman (1994) en una escala fiable (α de Cronbach = 0,68) que, además, incluyó otros dos ítemes⁹ que, si bien formaron parte del cuestionario preliminar, no fueron finalmente considerados debido a que durante el pretest se observó redundancia con el segundo ítem propuesto: "es de esperar que se proporcione cualquier información que pudiera ayudar a la otra parte", así como a la necesidad de reducir el tamaño del cuestionario para garantizar un índice aceptable de respuestas.

Participación en la planificación y toma de decisiones.

La participación fue medida solicitando de los encuestados, en una escala de cinco puntos, su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- El agente de viajes busca nuestro consejo y asesoramiento.
- Nuestras sugerencias son animadas por el agente de viajes.
- Nosotros buscamos consejo del agente de viajes.

⁹ Los otros dos ítemes utilizados por Mohr y Spekman (1994) fueron: "nosotros informamos por adelantado al fabricante de las necesidades cambiantes" y "es de esperar que las partes se mantengan informadas sobre los acontecimientos y cambios que puedan afectar a la otra parte".

La participación entre los fabricantes y distribuidores de ordenadores fue medida por Mohr y Spekman (1994) con los dos primeros ítemes señalados, así como con: "participamos en el establecimiento de objetivos y en la previsión con el fabricante" y "ayudamos al fabricante en sus actividades de planificación". Esta escala de participación logró un *alpha* de Cronbach de 0,84 que la hace bastante fiable. Sin embargo, durante el pretest se consideró que estos últimos ítemes no eran adecuados para el estudio de la RI entre cadenas hoteleras y agentes de viajes. Asimismo, tras el pretest del cuestionario, se consideró oportuna la inclusión de un nuevo ítem: "nosotros buscamos consejo del agente de viajes".

Técnicas utilizadas en la resolución de conflictos.

También se preguntó a los encuestados por la frecuencia con la que sus cadenas hoteleras utilizaban un abanico de técnicas para la resolución de sus conflictos con el agente de viajes. En este sentido, se les pidió que señalaran en una escala numérica con cinco posiciones que iban desde "muy frecuentemente" a "muy infrecuentemente", la utilización de las siguientes técnicas:

- Ignorar o evitar hacer frente al conflicto.
- Intentos de persuasión de cualquiera de las partes.
- Resolución conjunta de los problemas.
- Confrontación directa o uso de palabras nada amistosas.
- Arbitraje de terceras partes.
- Imposición del dominio del agente de viajes.

Este abanico de técnicas fue identificado por los investigadores durante su revisión de la literatura sobre el conflicto en las RIs (e.g., Dant y Schul, 1992; Mohr y Spekman, 1994) -véase Epígrafe 1.5.4-, y ligeramente reformulado tras el pretest del cuestionario. Dado que los agentes de viajes parecen dominar la relación, el último ítem quedó como "imposición del dominio del agente de viajes".

Las seis técnicas incluidas en el cuestionario final pueden ser agrupadas, a su vez, en constructivas (intentos de persuasión de cualquiera de las partes, resolución conjunta de los problemas), destructivas (confrontación directa o uso de palabras nada amistosas, imposición del dominio del agente de viajes) y otras que no son constructivas ni destructivas (ignorar o evitar hacer frente al conflicto, arbitraje de terceras partes).

2.4.4. ÉXITO DE LA RI

En esta fase se mide el éxito de la RI que la cadena hotelera mantiene con el mismo agente de viajes respecto al cual se ha facilitado información en la sección anterior del cuestionario -factores clave para el desarrollo con éxito de la RI.

El tipo de pregunta utilizado fue de escalas subjetivas numéricas, expresada en una escala actitudinal de tipo *Likert* con cinco puntos que permitían medir el grado de acuerdo o desacuerdo del encuestado con respecto a un conjunto de afirmaciones sobre el éxito de la RI (Pregunta 11).

Para medir el éxito de la RI no fueron empleadas medidas cuantitativas por dos razones: (a) estas medidas reflejan una orientación a corto plazo (Stafford, 1994) y (b) muchos beneficios de la RI son difíciles de cifrar cuantitativamente (Bucklin y Sengupta, 1993; Stafford, 1994). Por consiguiente, se asoció el concepto de éxito de la RI con la satisfacción general que los participantes sostienen sobre la misma (Van de Ven y Ferry, 1980; Anderson y Narus, 1984, 1990; Ruekert y Walker, 1987; Anderson, 1990; Shamdasani y Sheth, 1995). Para ello, se adoptaron las siguientes medidas cualitativas:

- El agente de viajes es una compañía excelente para mantener relaciones comerciales.
- El tiempo y esfuerzo dedicado al desarrollo y mantenimiento de la RI ha sido valioso.
- Estamos satisfechos con los siguientes aspectos de la relación:

- Las ventas totales realizadas a través del agente de viajes.
- El beneficio sobre las ventas obtenido por el agente de viajes.
- La publicidad cooperativa.
- El apoyo promocional (cupones, exhibiciones).
- Descuentos promocionales que no aparecen en la factura.
- La compatibilidad de la clientela del agente de viajes con nuestras instalaciones.

Siguiendo a Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992), el primer ítem ("el agente de viajes es una compañía excelente para mantener relaciones comerciales") fue incluido como una medida global de satisfacción de las cadenas hoteleras en relación a sus RIs con agentes de viajes.

El segundo ítem ("el tiempo y esfuerzo dedicado al desarrollo y mantenimiento de la RI ha sido valioso") fue extraído de la escala que Bucklin y Sengupta (1993) utilizaron para medir el éxito de las RIs de marketing. Esta escala también integraba otros cuatro ítems: (a) "la relación es satisfactoria", (b) "la relación entre su empresa y la empresa socio ha sido productiva", (c) "el agente cumplió con sus responsabilidades y compromisos con respecto al proyecto" y (d) "su empresa cumplió con sus responsabilidades y compromisos con respecto al proyecto". Si bien esta escala obtuvo un *alpha* de Cronbach satisfactorio (0,84), los resultados del pretest aconsejaron excluir estos últimos ítems por considerar que unos (a, b) son redundantes con los restantes ítems que miden esta dimensión, y otros (c, d) no se ajustan a la particularidad de la relación objeto del estudio.

Con el objeto de evaluar el grado de satisfacción de las cadenas hoteleras con respecto a un conjunto de aspectos específicos de su relación con los agentes de viajes, se adaptaron los siguientes ítems de la escala propuesta por Mohr y Spekman (1994): (a) "el beneficio sobre las ventas obtenido por el agente de viajes", (b) "la publicidad cooperativa", (c) "el apoyo promocional (cupones, exhibiciones)" y (d) "descuentos promocionales que no aparecen en la factura". Aunque su escala alcanzó un *alpha* de

Cronbach de 0,8, debido a la especificidad de la RI en estudio, no se incluyeron los otros ítemes integrantes de la misma: (a) "asesoramiento en el control de inventarios", por no ser inventariables los servicios, y (b) "relaciones personales con los representantes del fabricante", al no ser frecuente la figura del representante de ventas en este tipo de relación.

Finalmente, la revisión de la literatura y los resultados del test nos indujeron a incluir en la escala final otros dos aspectos parciales de la RI: (a) "las ventas totales realizadas a través del agente de viajes" y (b) "la compatibilidad de la clientela del agente de viajes con nuestras instalaciones".

2.4.5. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS ENCUESTADOS

Como ya hemos comentado anteriormente, una copia del cuestionario fue enviada por correo a los vicepresidentes de ventas y marketing de cada una de las cadenas hoteleras de la muestra, al considerar que son ellos quienes mejor conocen la relación que sus compañías mantienen con los agentes de viajes a nivel corporativo.

En esta última sección del cuestionario, los encuestados respondieron cuestiones sobre lo siguiente:

- Su puesto o categoría en la cadena hotelera.
- Edad aproximada.
- Sexo.
- Número aproximado de años de experiencia en ventas y marketing de hoteles.
- Número aproximado de años de experiencia en el sector hotelero.
- Número aproximado de años de educación.

El primero de los ítemes tenía como objetivo controlar que, efectivamente, los encuestados eran vicepresidentes de ventas y marketing. Las demás cuestiones fueron incluidas para identificar posibles diferencias entre los encuestados a tenor de su edad, sexo, experiencia o educación.

2.5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo fue realizado por el propio investigador con ocasión de una estancia en una universidad estadounidense (FIU). Tras revisar la literatura sobre las RIs y sobre la relación entre los hoteles y los agentes de viajes, elaboramos un primer borrador del cuestionario. Posteriormente, éste fue pretestado con cinco expertos en ventas y marketing de hoteles.

Después de solicitar su participación en el proyecto, procedimos a entrevistarlos. Cada entrevista fue estructurada en dos etapas perfectamente diferenciadas.

- En un primer momento, se les pidió cumplimentar el cuestionario teniendo presente exclusivamente uno de los hoteles en los que había trabajado. Estos cuestionarios fueron posteriormente analizados por el investigador para detectar posibles problemas o deficiencias y proceder a su reestructuración.
- En una segunda fase, y contestado el cuestionario, el investigador procedió a explicar al experto los objetivos y estructura del cuestionario, y a solicitar sugerencias para mejorar su redacción y contenido.

Como acabamos de comentar en el Epígrafe 2.4, el pretest del cuestionario nos condujo a introducir algunos cambios. Además de añadir, eliminar o modificar algunos ítemes, y al objeto de garantizar la recogida de datos sobre RIs con diferentes niveles de éxito y ser más concluyentes sobre los factores que determinan el éxito de la RI, se

elaboraron tres formatos del mismo cuestionario (véase Anexo I). La única diferencia entre éstos radica en la identidad del agente de viajes respecto del cual se pide al encuestado responder las preguntas referentes al éxito de la RI (preguntas 9,10,11).

En la Pregunta 8 se precisa señalar, entre una lista con los diez agentes de viajes más grandes de 1994, aquellos tres con los que la cadena hotelera mantiene las RIs más intensas. Partiendo de esta información, en un primer formato del cuestionario, las preguntas 9, 10 y 11 se centraron en la RI que mantiene la cadena hotelera y el agente de viajes con el que más se relaciona. Un segundo formato hace constar la RI con el agente de viajes del que la cadena hotelera recibe el segundo mayor volumen de reservas; mientras que el tercer modelo de cuestionario se refiere a la RI formada con el tercer agente de viajes en intensidad de relación. De esta forma, y una vez definida la muestra, ésta fue dividida aleatoriamente en tres partes, a cada una de las cuales se le asignó un formato distinto de cuestionario.

El cuestionario final incluyó una carta de presentación al mismo en la que se explicaban los objetivos e importancia de la investigación, se proporcionaban las instrucciones adecuadas para su cumplimentación y se solicitaba la colaboración de los encuestados (véase Anexo I).

El investigador, además de pretestar el cuestionario, procedió a enviar por correo una copia del cuestionario final a los vicepresidentes de ventas y marketing de cada una de las 360 cadenas hoteleras inicialmente incluidas en la muestra. Cada uno de los sobres contenía una copia de la carta de presentación, una copia del cuestionario final con el formato seleccionado y un sobre franqueado con la dirección del investigador para facilitar así la devolución del cuestionario cumplimentado. Con la finalidad de controlar la identidad de los encuestados, se asignó un código de identificación a cada cuestionario enviado por correo.

Siguiendo el *método del diseño total* de Dillman (1978), tres semanas después del primer *mailing*, se envió a todos los sujetos de la muestra de quienes no se había recibido respuesta hasta ese entonces, una nueva carta de presentación (véase Anexo II), una copia del cuestionario final y un sobre franqueado. En el escrito, además de recordar los objetivos e importancia de la investigación y dar instrucciones para cumplimentar el cuestionario, se invitaba a hacerlo en el caso de que todavía no lo hubieran hecho, y se agradecía su colaboración en caso contrario. El formato del cuestionario coincidía con el enviado en el primer *mailing* y también fue codificado al objeto de identificar a los encuestados.

Considerando el inesperado nivel de respuesta obtenido tras el primer *mailing* (véase Epígrafe 3.1), y con la finalidad de motivar la participación, se optó por incluir dos nuevos pasos en el trabajo de campo:

- En primer lugar, se procedió a contactar telefónicamente con los vicepresidentes de ventas y marketing de cien cadenas hoteleras seleccionadas aleatoriamente entre los integrantes de la muestra inicial que no habían respondido al primer *mailing* (316). Aunque en cada llamada telefónica se solicitaba hablar directamente con el vicepresidente de ventas y marketing, esto no fue posible en 43 ocasiones, por lo que se dejaba mensajes a sus secretarías o en contestadores automáticos. Los contactos fueron realizados por el propio investigador, quien, de manera estructurada y sistemática, procedía a identificarse, describir el proyecto de investigación y solicitar la colaboración para cumplimentar el cuestionario enviado en el segundo *mailing* y que recibiría en los siguientes días. Estos contactos telefónicos fueron realizados durante dos días consecutivos.
- En segundo término, y como hemos mencionado con anterioridad, se añadieron a la muestra inicial 150 individuos elegidos aleatoriamente, por lo que el número total de cadenas hoteleras integrantes de la muestra ascendió a 510. El mismo procedimiento

seguido con los individuos de la muestra inicial fue adoptado para los de la muestra adicional, a excepción de las llamadas telefónicas.

El proceso de recogida de datos comenzó el cinco de abril de 1995 y finalizó el nueve de junio del mismo año. El análisis de los mismos fue realizado con los cuestionarios recibidos antes del nueve de julio de 1995, si bien se recibieron dos cuestionarios después de esta fecha.

2.6. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez finalizada la fase de recogida de datos, éstos fueron codificados y tabulados. Tras codificar los ítemes contenidos en el cuestionario, se procedió a su tabulación mediante la grabación de la información contenida en cada uno de los cuestionarios recibidos y considerados válidos, para lo cual se utilizó el programa informático "LOTUS 1-2-3". La base de datos creada con este *software* fue posteriormente convertida al formato PRN para posibilitar su lectura en el paquete estadístico "SPSS/PC+".

Con el objeto de depurar la base de datos y detectar posibles errores en la transcripción de la información, se obtuvo un listado de frecuencias de cada variable para comprobar:

- (a) que todos los códigos de las variables categóricas se situaban entre los posibles y
- (b) que los valores de las variables numéricas estaban dentro de los rangos admisibles.

Cuando se identificaron anomalías se procedió a identificar el cuestionario al que pertenecían, y, una vez verificada la respuesta, se realizaba la corrección pertinente. Las correcciones fueron realizadas en "LOTUS 1-2-3", y los datos depurados fueron nuevamente convertidos al formato PRN para su posterior análisis estadístico.

Para facilitar el análisis de los datos se procedió a etiquetar las variables y describir el significado de cada uno de los valores otorgados a cada una (véase Anexo III). A continuación, se examinó la consistencia interna del cuestionario y de cada una de las escalas con variables cuantitativas, tomándose en cuenta la restricción de que el *alpha* de Cronbach debe ser igual o superior a 0,5 (Cronbach, 1951). Para ello se ejecutó el procedimiento *reliability* del "SPSS/PC+", el cual proporciona el valor del *alpha* de Cronbach para un conjunto de ítems previamente señalados.

Con la finalidad de contrastar las hipótesis planteadas sobre el primer objetivo de la investigación -describir la relación a nivel corporativo que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes-, se realizaron *análisis de "crosstabs"* y *análisis de varianza "one-way"*. En tal sentido, examinamos posibles asociaciones entre las variables demográficas de las cadenas hoteleras y las siguientes variables: (a) el volumen de reservas obtenido a través de los agentes de viajes, (b) los tipos de agentes de viajes con los que se relacionan, (c) el número de agentes de viajes y (d) la formalización de la relación. Mientras que los análisis de *crosstabs* fueron utilizados para las variables cualitativas, los análisis de varianza *one-way* se usaron cuando una de las variables era cuantitativa y la otra cualitativa.

También se llevaron a cabo *análisis de "crosstabs"* para establecer las características demográficas de la muestra. Por una parte, los análisis de frecuencias nos proporcionaron las características de los encuestados (e.g., posición, experiencia en ventas y marketing en hoteles), así como las características de las cadenas hoteleras (e.g., tamaño, propiedad, servicios ofrecidos, nivel de precios y tipo de clientela). Por otra parte, se aplicaron tests χ^2 para identificar diferencias significativas entre la muestra inicial y la muestra adicional en relación a sus características demográficas.

Al objeto de reducir la dimensionalidad de las distintas escalas utilizadas en el cuestionario y facilitar el análisis e interpretación de los datos, con la menor pérdida

posible de información, se aplicó el método factorial denominado *análisis de componentes principales con rotación varimax* a las siguientes escalas: formalización de la RI, confianza, compromiso, calidad de la comunicación, intercambio de información, participación en la planificación y toma de decisiones, y técnicas de resolución de conflictos.

Al no tener sentido un análisis factorial a escalas con menos de tres ítems, se procedió a crear variables resumen de la escalas utilizadas para medir la coordinación, la interdependencia y la dependencia relativa. Mientras que para las dos primeras se utilizó la media aritmética de los valores de los dos ítems considerados en cada dimensión, para medir la dependencia relativa se consideraron las diferencias de los valores de ambos ítems de la escala.

Igualmente, se realizó un *análisis de componentes principales con rotación varimax* sobre el conjunto de ítems utilizados para medir dimensiones teóricas que pudieran explicar el éxito de la RI. Debido a que la escala del cuestionario que trataba de medir el éxito de la RI entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes estaba compuesta por ocho variables cuantitativas, también se empleó un *análisis de componentes principales con rotación varimax* para reducir su dimensionalidad.

Con el fin de contrastar las hipótesis asociadas con el segundo objetivo de la investigación -identificar los determinantes de la evolución con éxito de la RI a nivel corporativo que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes-, se llevaron a cabo *análisis de regresión simple*, los cuales muestran los efectos de una variable (independiente) sobre otra (dependiente). En concreto, se realizaron regresiones simples en las que las variables dependientes eran cada uno de los factores obtenidos del análisis de componentes principales sobre los ítems que medían el éxito de la RI, y las variables independientes eran las variables resumen de las escalas de coordinación y dependencia relativa e interdependencia, así como cada uno de los factores resultantes

de los análisis de componentes principales sobre los ítems relacionados con las dimensiones explicativas del éxito de la RI.

Finalmente, para identificar los efectos de un conjunto de variables independientes sobre una variable dependiente, se condujeron *análisis de regresión múltiple* en los que las variables dependientes eran cada uno de los factores obtenidos al simplificar la escala sobre el éxito de la RI. Las variables independientes estaban constituidas por los factores obtenidos en el análisis de componentes principales con rotación *varimax* realizado sobre el conjunto de ítems utilizados para medir dimensiones que podrían explicar el éxito de la RI.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y RESULTADOS

3.1. ÍNDICE DE RESPUESTAS

De las 360 cadenas hoteleras con establecimientos en EE.UU. que fueron incluidas en la muestra inicial, 77 de ellas participaron en la investigación y devolvieron el cuestionario (33 de ellas en el segundo *mailing*). Por consiguiente, el porcentaje de respuestas resultó ser del 21,4 por cien.

Seis de los cuestionarios devueltos fueron deshechados por incoherencia interna o ausencia significativa de datos, por lo que únicamente se utilizó la información contenida en los 71 cuestionarios restantes para el análisis de los datos. Ello supone una tasa de respuesta real del 19,7 por cien. Aunque este nivel de respuestas se halla dentro del intervalo (10,5 - 30,7) observado por Crawford-Welch (1991) en los estudios sobre el sector de hostelería, no constituía un número suficiente de cuestionarios para realizar un análisis estadístico riguroso.

En consecuencia, se procedió a añadir 150 cadenas hoteleras a la muestra inicial, de las que 35 respondieron y devolvieron el cuestionario (12 de ellas en el segundo *mailing*), lo que representa un porcentaje de respuestas del 23,3 por cien. Sin embargo, tres cuestionarios fueron rechazados por observarse incoherencia interna o ausencia significativa de datos, lo que redujo el índice de respuestas al 21,3 por cien.

Considerando las dos muestras conjuntamente, puede decirse que de las 510 cadenas hoteleras consultadas, 112 de ellas contestaron y devolvieron el cuestionario, siendo la tasa de respuesta del 22,0 por cien, si bien sólo 103 cuestionarios fueron utilizados para el posterior análisis estadístico. Ello representa una tasa real de respuesta del 20,2 por cien.

Aplicando la fórmula de determinación del tamaño muestral (véase Epígrafe 2.4.2), obtenemos que para una muestra de 103 individuos y un nivel de confianza del 95,5,

las diferencias entre nuestras estimaciones y los valores reales supuestos serán inferiores al 9,13 por cien, siendo éste el error muestral.

3.2. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA MUESTRA

3.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUESTADOS

Entre las variables demográficas recogidas en el cuestionario se decidió describir a los encuestados atendiendo al cargo que ocupaba en la cadena hotelera y su experiencia en ventas y marketing en hoteles. El número de años de educación fue descartado debido a las inconsistencias observadas en las respuestas. Esto vendría explicado, en parte, por el hecho de que en EE.UU. es bastante frecuente que una persona tenga dos licenciaturas, por lo que el número de años de educación no permite diferenciar dichas personas de aquellas otras que han finalizado una licenciatura y un master.

Asimismo, las demás variables demográficas incluidas en el cuestionario (*i.e.*, edad aproximada, sexo, número aproximado de años de educación y experiencia en el sector hotelero) fueron descartadas, básicamente, debido al bajo índice de respuesta a dichas preguntas. Ello viene justificado, en gran medida, porque en el cuestionario se indicó el carácter opcional de dichas cuestiones.

Con el objetivo de describir y comparar la posición organizativa y la experiencia en ventas y marketing en hoteles de los 77 encuestados en la muestra inicial y los 35 de la muestra adicional, se procedió a realizar análisis de frecuencias y tests χ^2 .

Posición organizativa.

En la Pregunta 12 del cuestionario se pidió a los encuestados que indicaran su posición actual en la cadena hotelera para la que trabaja. De los 103 encuestados, 89 proporcionaron información al respecto. Como puede observarse en el Cuadro 3.1, los vicepresidentes de ventas y marketing representan el grupo más grande de encuestados (59,6%), seguidos por los directores y directivos de ventas a nivel corporativo (31,5%). Únicamente dos de ellos presidentes/propietarios, y otros seis vicepresidentes o directores de reservas.

Considerando que el test χ^2 es válido únicamente cuando menos del veinte por cien de las celdas poseen una frecuencia absoluta esperada inferior a cinco individuos (Everitt, 1977), al observarse que tres de las ocho celdas de frecuencias absolutas tenían una frecuencia esperada inferior a cinco individuos, se decidió no realizar un test χ^2 para encontrar posibles diferencias entre la muestra inicial y la muestra adicional.

Experiencia en ventas y marketing en hoteles.

Todos los encuestados contaban con una experiencia en ventas y marketing en hoteles superior a tres años. Además, como puede observarse en el Cuadro 3.1, en torno al 71 por cien de ellos acumulaban más de diez años.

Los resultados del test χ^2 depararon la no existencia de diferencias significativas entre la muestra inicial y la muestra adicional en cuanto a la experiencia de los encuestados ($\chi^2 = 1,12, p = 0,77$).

CUADRO 3.1
Número y porcentaje de encuestados
según su posición actual y experiencia en ventas y marketing en hoteles
 Fuente: Elaboración propia

Característica	Muestra inicial	Muestra adicional	Muestra final
Posición			
Vicepresidente de ventas y marketing	36 (56,3%)	17 (68,0%)	53 (59,6%)
Director/directivo de ventas y marketing	22 (34,4%)	6 (24,0%)	28 (31,5%)
Presidente/propietario	0 (0,0%)	2 (8,0%)	2 (2,2%)
Otros	6 (9,4%)	0 (0,0%)	6 (6,7%)
TOTAL	64 (100,0%)	25 (100,0%)	89 (100,0%)
Experiencia			
0 - 10 años	18 (28,1%)	8 (30,8%)	26 (28,9%)
11 - 15 años	17 (26,6%)	6 (23,1%)	23 (25,6%)
16 - 20 años	12 (18,8%)	3 (11,5%)	15 (16,7%)
21 - Más años	17 (26,6%)	9 (34,6%)	26 (28,9%)
TOTAL	64 (100,0%)	26 (100,0%)	90 (100,0%)

Nota. Los valores entre paréntesis representan los porcentajes de la muestra.

3.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS CADENAS HOTELERAS

Con el objetivo de identificar el perfil de las cadenas hoteleras participantes en la investigación, se preguntó a los encuestados por el principal tipo de clientes de su cadena hotelera, el nivel de sus precios y la gama de servicios ofrecidos. Además, en la guía *Directory of Hotel and Motel Companies* (1994) se obtuvo información relacionada con el tamaño de las cadenas (número de establecimientos y número de habitaciones) y su principal sistema de dirección y propiedad.

A continuación, comentamos cada una de las características reseñadas para las cadenas hoteleras participantes en la muestra inicial, adicional y final. Para identificar posibles diferencias, se realizaron análisis de varianza *one-way*, cuando la variable demográfica era cualitativa, y tests χ^2 , cuando la variable era cuantitativa.

Tamaño.

El tamaño de las cadenas hoteleras se midió a través de su número de establecimientos y habitaciones. En torno al 45 por cien de los participantes tenían entre seis y veinte establecimientos, el 30 por cien menos de seis establecimientos y el resto (25%) fueron cadenas con más de 20 establecimientos (véase Cuadro 3.2).

Los resultados de los análisis de varianza *one-way* y χ^2 para el número de establecimientos no indicaron diferencias significativas entre los individuos de la muestra inicial y los de la muestra adicional en cuanto al número de establecimientos ($F = 0,65$, $p = 0,42$; $\chi^2 = 3,44$, $p = 0,18$).

En relación al número de habitaciones, y como se muestra en el Cuadro 3.2, formaban el grupo más numeroso los encuestados que tenían entre 701 y 3.500 habitaciones (43,6%), seguidos por las cadenas con menos de 701 habitaciones (29,7%) y las de más de 3.500 (26,7%).

Atendiendo al número de habitaciones, los resultados del análisis χ^2 mostraron diferencias significativas entre las cadenas hoteleras de la muestra inicial y adicional ($\chi^2 = 10,31$, $p < 0,01$). En concreto, mientras que para la primera muestra el grupo mayoritario estaba compuesto por cadenas con un número de habitaciones comprendido entre 701 y 3.500 (50%), el mayor grupo de la muestra adicional era el de las cadenas con menos de 701 habitaciones (51,6%). Sin embargo, los resultados del análisis de varianza *one-way* no revelaron diferencias significativas ($F = 0,85$, $p = 0,36$).

Sistema de propiedad.

Partiendo de la información proporcionada por la guía *Directory of Hotel and Motel Companies* (1994), las cadenas hoteleras participantes en la investigación fueron

clasificadas en: (a) compañías de administración, (b) franquiciadoras y (c) propietarias de hoteles.

Como se muestra en el Cuadro 3.2, el 78,6 por cien de los participantes eran principalmente compañías de administración, el 19 por cien compañías propietarias y el 2,4 por cien franquiciadoras. Dado que tres de las seis celdas de frecuencias revelaron valores inferiores a cinco individuos, no se pudo usar el test χ^2 para identificar posibles diferencias entre los participantes de la muestra inicial y la adicional.

Gama de servicios.

Los resultados del análisis de frecuencias (véase Cuadro 3.2) indicaron que el 64,2 por cien de los participantes eran, principalmente, compañías hoteleras consideradas *full-service*, es decir, cadenas que ofrecen una extensa gama de servicios. El resto de los participantes ofrecían una gama limitada de servicios y una gama media de servicios, con una frecuencia del 23,2 y 12,6 respectivamente.

Considerando únicamente la gama de servicios ofrecidos, no se encontraron diferencias significativas entre los encuestados de la muestra inicial y los de la muestra adicional ($\chi^2 = 0,43$, $p = 0,81$).

Nivel de precios.

Teniendo en cuenta el nivel de los precios ofertados, el principal segmento de mercado en el cual operan las cadenas hoteleras participantes en la investigación es el de hoteles de primera clase o de precios medios (52,1%), seguido por el de hoteles económicos o de precios bajos (30,2%), y el de hoteles de lujo o de precios elevados (17,7%). Los resultados de los análisis de frecuencias se muestran en el Cuadro 3.2.

La aplicación del test χ^2 no reveló diferencias significativas, en cuanto al nivel de precios, entre los participantes de la muestra inicial y adicional ($\chi^2 = 3,76, p = 0,15$).

Tipo de clientela.

Basándonos en la información proporcionada por los propios encuestados en cuanto a su principal clientela, se realizó un análisis de frecuencias (véase Cuadro 3.2) cuyos resultados indicaron que en torno al 44 por cien de las cadenas hoteleras consultadas tenían como principal segmento de mercado a individuos y/o grupos que viajan por motivos tanto de negocio como de placer, el 40 por cien a individuos y/o grupos que viajan por placer y el resto (16,5%) a clientes que viajan sólo por placer.

Tampoco se encontraron diferencias significativas entre los encuestados de la muestra inicial y la adicional con respecto a su principal tipo de clientela ($\chi^2 = 1,15, p = 0,56$).

CUADRO 3.2
Número y porcentaje de cadenas hoteleras
según su tamaño, propiedad, servicios, precios y clientela
 Fuente: Elaboración propia

Característica	Muestra inicial	Muestra adicional	Muestra final
Número de establecimientos			
1 - 5 establecimientos	17 (23,9%)	13 (41,9%)	30 (29,4%)
6 - 20 establecimientos	34 (47,9%)	12 (38,7%)	46 (45,1%)
> 20 establecimientos	20 (28,2%)	6 (19,4%)	26 (25,5%)
TOTAL	71 (100,0%)	31 (100,0%)	102 (100,0%)
Número de habitaciones			
1 - 700 habitaciones	14 (20,0%)	16 (51,6%)	30 (29,7%)
701 - 3500 habitaciones	35 (50,0%)	9 (29,0%)	44 (43,6%)
> 3500 habitaciones	21 (30,0%)	6 (19,4%)	27 (26,7%)
TOTAL	70 (100,0%)	31 (100,0%)	101 (100,0%)
Sistema de propiedad			
Compañías de administración	44 (75,9%)	22 (84,6%)	66 (78,6%)
Franquiciadoras	2 (3,4%)	0 (0,0%)	2 (2,4%)
Compañías propietarias	12 (20,7%)	4 (15,4%)	16 (19,0%)
TOTAL	58 (100,0%)	26 (100,0%)	84 (100,0%)
Gama de servicios			
Limitados servicios	16 (24,2%)	6 (20,7%)	22 (23,2%)
Gama media de servicios	9 (13,6%)	3 (10,3%)	12 (12,6%)
Extensos servicios	41 (62,1%)	20 (69,0%)	61 (64,2%)
TOTAL	66 (100,0%)	29 (100,0%)	95 (100,0%)
Nivel de precios			
Económico	24 (35,8%)	5 (17,2%)	29 (30,2%)
De primera clase	31 (46,3%)	19 (65,5%)	50 (52,1%)
De lujo	12 (17,9%)	5 (17,2%)	17 (17,7%)
TOTAL	67 (100,0%)	29 (100,0%)	96 (100,0%)
Tipo de clientela			
Ocio y turismo	10 (14,1%)	7 (21,9%)	17 (16,5%)
Negocio	30 (42,3%)	11 (34,4%)	41 (39,8%)
Ocio/negocio	31 (43,7%)	14 (43,8%)	45 (43,7%)
TOTAL	71 (100,0%)	32 (100,0%)	103 (100,0%)

Nota. Los valores entre paréntesis representan los porcentajes de la muestra.

3.3. ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD Y DE LA VALIDEZ

3.3.1. TEST DE FIABILIDAD

La fiabilidad, condición necesaria para la validez, hace referencia a la probabilidad de que un instrumento de medición determinado genere los mismos resultados cada vez que es administrado al mismo individuo y en la idéntica situación. En concreto, los instrumentos utilizados en las ciencias sociales son generalmente considerados fiables si producen resultados similares con independencia de quién los administre y de la manera en que sean utilizados (George y Mallery, 1995; Babbie, 1995).

Para analizar la fiabilidad de una escala utilizamos el estadístico propuesto por Cronbach (1951), *alpha* de Cronbach. Este estadístico determina el grado de consistencia interna de una escala de medición mediante el cálculo de la correlación media de una de sus variables con todas las demás variables de la escala. Si las variables no están positivamente correlacionadas entre sí, no existe razón para creer que puedan estar correlacionadas con otras posibles variables que hayan podido ser igualmente seleccionadas. En consecuencia, no es de esperar que exista una correlación positiva entre esta escala de medición y cualquier otra similar.

El *alpha* de Cronbach puede interpretarse, por tanto, como la correlación existente entre una escala y cualquier otra posible, que contuviese el mismo número de ítems y que pudiera construirse a partir del universo hipotético de posibles variables que pueden medir lo mismo. Su valor varía entre cero y uno, si bien es posible la existencia de valores negativos, lo que indicaría que en la escala hay algunos ítems que miden lo opuesto a lo que miden los demás.

Cuanto más cercano esté el valor del *alpha* de Cronbach a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medición. En cualquier caso, se considera que una escala es válida cuando presenta un *alpha* superior a 0,5. Una

interpretación más exacta de los valores del *alpha* de Cronbach consistiría en lo siguiente (George y Mallery, 1995):

- Si el *alpha* es mayor que 0,9, el instrumento de medición es excelente.
- Si el *alpha* es mayor que 0,8, el instrumento es bueno.
- Si el *alpha* es mayor que 0,7, el instrumento es aceptable.
- Si el *alpha* es mayor que 0,6, el instrumento es cuestionable.
- Si el *alpha* es mayor que 0,5, el instrumento es débil.
- Y si el *alpha* es menor que 0,5, el instrumento es inaceptable.

A continuación procedemos a medir la fiabilidad de las siguientes escalas del cuestionario: (a) la formalización de la RI, (b) cada una de las dimensiones teóricas que podrían explicar el éxito de la RI (compromiso, coordinación, confianza, dependencia relativa e interdependencia, calidad de la comunicación, participación en la planificación, intercambio de información y resolución de conflictos), (c) la escala integrada por el conjunto de ítems utilizados para medir las dimensiones explicativas del éxito y (d) el éxito de la RI.

Formalización de la RI.

Se utilizaron tres ítems (V26-V28) para medir la formalización de la RI que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes. El *alpha* de Cronbach generado por estos ítems fue del 0,77, por lo que la escala es aceptable. Además, la escala se mantuvo íntegra para posteriores análisis, dado que el descarte de alguno de ellos hubiera reducido el valor del *alpha*.

Dimensiones individuales explicativas del éxito de la RI.

Como puede observarse en el Cuadro 3.3, excepto para la escala utilizada para medir la dependencia relativa e interdependencia, los *alphas* de Cronbach después del proceso de purificación de las escalas alcanzaron valores entre 0,57 y 0,93.

CUADRO 3.3
Valores de los *alpha* de Cronbach
antes y después de la purificación de las escalas
Fuente: Elaboración propia

Dimensión	<i>alpha</i> inicial	<i>alpha</i> final
Compromiso (V40-V44).	0,52 _a	0,83
Coordinación (V45-V46).	0,72	0,72
Confianza (V47-V52).	0,71	0,71
Dependencia relativa e interdependencia (V53-V54).	0,20 _b	0,20
Calidad de la comunicación (V55-V59).	0,93	0,93
Participación en la planificación (V60-V62).	0,78	0,78
Intercambio de información (V63-V65).	0,53 _b	0,53
Resolución de conflictos (V66-V71).	0,65 _b	0,65

Nota. Cuanto más próximo a 1,00 sea el valor del *alpha*, mayor es la consistencia interna de los ítemes.

^a Se descartó la variable V41.

^b Se conservaron todos los ítemes para la posterior contrastación de hipótesis.

Más concretamente, las escalas referentes a la *calidad de la comunicación* (*alpha* = 0,93), la *participación en la planificación* (*alpha* = 0,78), la *coordinación* (*alpha* = 0,72) y la *confianza* (*alpha* = 0,71) resultaron excelentes o aceptables.

La escala utilizada inicialmente para medir el *compromiso* tenía cinco ítemes y obtuvo un *alpha* de Cronbach de sólo 0,52. Después de eliminar el ítem "continuamente estamos buscando otros agentes de viajes" (V41), el *alpha* de Cronbach se elevó a 0,83.

Tres ítemes trataban de medir el *intercambio de información* y alcanzaron un *alpha* de 0,53, que podría haber ascendido a 0,57 con la exclusión del ítem "nosotros proporcionamos al agente de viajes todo lo que éste necesita para vender (e.g.,

información sobre los niveles de calidad)" (V65). Sin embargo, debido a la relevancia teórica de dicho ítem, se decidió mantener la escala original para posteriores análisis estadísticos.

Por último, la escala sobre las *técnicas de resolución de conflictos*, al cubrir un abanico de técnicas, se caracteriza porque cada ítem se refiere a una dimensión única y diferente, por lo que un análisis de su fiabilidad podría no ser adecuado. Sin embargo, el *alpha* de Cronbach alcanzó un valor de 0,65, indicando que los ítemes miden la misma dimensión: "la resolución de conflictos". Aunque este valor hubiera llegado a 0,70 con la exclusión del ítem "resolución conjunta de los problemas", debido a su relevancia teórica, se conservó la escala original en vista para los futuros análisis.

Escala integrada por todos los ítemes explicativos del éxito de la RI.

El *alpha* de Cronbach de la escala compuesta por los 32 ítemes (V40-V71) que tratan de medir dimensiones que podrían explicar el éxito de la RI entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes fue de 0,87, valor éste que confirma la fiabilidad de la escala. El valor ascendió a 0,88 tras eliminar el ítem V41 ("continuamente estamos buscando otros agentes de viajes").

Éxito de la RI.

La escala utilizada para medir el éxito de la RI contenía ocho ítemes (V72-V79) y alcanzó un *alpha* de Cronbach muy bueno (0,86), superior al 0,80 logrado por la escala utilizada por Mohr y Spekman (1994), quienes, además de un indicador de la satisfacción con respecto a varios aspectos de la RI (trato personal, apoyo promocional y rentabilidad), incluyeron medidas objetivas del volumen de ventas obtenido por la participación en la RI.

3.3.2. TESTS DE VALIDEZ

En términos generales, la validez de un instrumento de medición se refiere a la amplitud con la que mide adecuadamente lo que pretende medir (Babbie, 1995; George y Mallery, 1995).

Normalmente, la validez es determinada por medios no estadísticos (George y Mallery, 1995). Asimismo, son varias las técnicas propuestas en la literatura para mejorar la validez de un instrumento de medición, si bien, el único procedimiento seguro para verificarla es comprobar que los resultados obtenidos se ajustan a la realidad (Sierra Bravo 1991; Babbie, 1995). La validez de este estudio fue comprobada con dos técnicas: la *validez de contenido* y la *validez convergente y discriminante*.

Validez del contenido.

Consiste en asegurar que el instrumento de medición utilizado (*i.e.*, el cuestionario) cubre la gama de significados incluidos dentro de lo que pretende medir (Venkatraman y Grant, 1986; Babbie, 1995).

Siguiendo a Hambrick (1981), este tipo de validez puede ser establecida mediante el uso de paneles de expertos integrados por académicos y profesionales. En consecuencia, para garantizar la validez de contenido, en la presente investigación, se siguió un riguroso proceso en la elaboración del cuestionario. Como ya hemos detallado en el Epígrafe 2.5, éste presentó tres etapas diferenciadas:

- En un primer nivel, se revisó la literatura empírica relacionada con las RIs al objeto de identificar cuestiones y escalas de medición fiables.

- A continuación, se procedió a revisar la literatura académica y profesional sobre la relación entre los hoteles y los agentes de viajes, para así reformular algunos ítemes e incluir otros nuevos.
- Finalmente, el cuestionario, resultante de las dos fases anteriores, fue pretestado con tres académicos expertos en ventas y marketing de hoteles y agentes de viajes, y con dos profesionales con una amplia experiencia en ventas y marketing de hoteles.

Validez convergente y discriminante.

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). En la presente investigación no fue posible utilizar este planteamiento, dado que sólo se elaboró un único instrumento de medición.

Otro método que también puede ser utilizado es el análisis factorial, de forma que si *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 aquél instrumento de medición (Peter, 1981).

En línea con lo anterior, en la presente investigación se realizó un análisis factorial para cada una de las siguientes escalas: (a) ítemes sobre dimensiones explicativas del éxito de la RI, (b) ítemes sobre el éxito de las RIs e (c) ítemes sobre la formalización de las RIs. Los factores obtenidos (véase Epígrafe 3.4) coincidieron, en gran medida, con las dimensiones teóricas identificadas *a priori*, lo que sugiere la validez de dichas escalas.

Los demás ítems del cuestionario (*i.e.*, características demográficas de los encuestados y de sus cadenas hoteleras, y otras variables descriptivas de la relación distintas a la formalización) no requieren validación alguna, debido a que forman parte de la terminología generalmente aceptada en el sector turístico y previamente utilizada por otros investigadores (Murthy, 1994).

3.4. SIMPLIFICACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN

3.4.1. ANÁLISIS FACTORIAL DE LAS DIMENSIONES TEÓRICAS EN CADA HIPÓTESIS

Dado que para medir algunas dimensiones se utilizaron escalas con varios ítems, a continuación procedemos a reducir su dimensionalidad a través de métodos factoriales, que son métodos multivariantes descriptivos.

De los diferentes métodos de análisis factorial utilizamos el *análisis de componentes principales*, ya que, por una parte, es aplicable a variables cuantitativas, que son las que nosotros utilizamos y, por otra, genera un número de factores o componentes principales que, estando no correlacionados entre sí, explican el mayor porcentaje de la varianza total (Hedderston, 1991). El método de componentes principales calcula primero el factor que explica la máxima varianza en todas las variables, y luego extrae un segundo factor que explica lo máximo de la varianza restante. Sin embargo, el segundo factor presenta como restricción el no poder estar correlacionado con el primero. Este proceso continúa hasta que se explica toda la varianza de las variables.

El método factorial que el "SPSS/PC+" utiliza por defecto es el análisis de componentes principales. Además, adopta como criterio el mantener los factores que tengan un valor propio o *eigenvalue* mayor que 1, ya que cuando es menor, el factor explica menos varianza que una variable original y, normalmente, es rechazado.

Para cada análisis factorial realizado, se contrastó la hipótesis nula de la no correlación entre los ítems originales, puesto que si las correlaciones fuesen inexistentes o pequeñas, sería improbable que los ítems compartan factores comunes, no pudiéndose simplificar la medida sin perder información. Dicha hipótesis nula se testó con las siguientes pruebas: el test de esfericidad de Barlett y el test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

El test de esfericidad de Barlett permite testar la hipótesis de que la matriz de correlación es una matriz identidad, es decir, que todos los términos de la diagonal principal son uno y el resto son ceros. Si esta hipótesis no puede ser rechazada, se debería cuestionar la utilización de cualquier tipo de análisis factorial al considerarse que los valores no se distribuyen normalmente. Cuando el valor del test es elevado y está asociado a un nivel de significación inferior a 0,05, la hipótesis es rechazada (George y Mallery, 1995).

El test de KMO, por su parte, con la finalidad de medir la idoneidad de los datos para realizar un análisis factorial, compara 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 coeficientes de correlación al cuadrado, esta medida tiende a uno. Pequeños valores de KMO indican que un análisis factorial de componentes principales no puede realizarse ya que las correlaciones entre pares de variables no pueden explicarse por otras variables. Siguiendo a George y Mallery (1995), un valor de KMO inferior a 0,5 es inaceptable.

Los resultados de los tests de KMO y de esfericidad de Barlett fueron favorables en todos los casos (véase cuadros 4.4-4.12), mostrando así la idoneidad de los análisis factorial llevados a cabo en el presente epígrafe.

Al objeto de facilitar la interpretación de una solución factorial con dos o más factores, es necesario realizar una rotación que permita aumentar la carga o *loading* de un factor y reducir la de los demás (George y Mallery, 1995). Las cargas factoriales varían entre -1 y 1, e indican la fuerza de la relación entre una determinada variable y un determinado factor. En general, las cargas superiores a 0,3 pero con valores de 0,4 o menos, son consideradas significativas; las superiores a 0,4 pero con valores inferiores a 0,5, muy importantes; y si presentan valores de 0,5 o más, son evaluadas como muy significativas (Hair, Anderson y Tatham, 1987).

En línea con lo anterior, para nuestra investigación utilizamos el análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax* cuando se obtenía una solución con dos o más factores. Éste es el método que utiliza el "SPSS/PC+" por defecto y, quizá, el de uso más generalizado.

Como ya hemos señalado previamente, dado que no tiene sentido aplicar un método factorial a escalas con menos de tres ítems, para cada dimensión teórica (coordinación y dependencia relativa e interdependencia) medida únicamente con dos ítems, se redujo su dimensionalidad mediante la creación de una nueva variable resumen. En tal sentido, para el caso de la coordinación y la interdependencia, se estableció una variable cuyos valores eran la media de los valores de los ítems integrantes de cada escala. Igualmente, para medir la dependencia relativa se creó una variable consistente en la diferencia de los dos ítems de la escala de dependencia relativa e interdependencia. Las nuevas variables serán utilizadas en los posteriores análisis estadísticos. En cuanto a las variables cualitativas del cuestionario, no se utilizaron métodos de reducción de la dimensionalidad por carecer de objeto.

A continuación procedemos a comentar los resultados del análisis de componentes principales realizado para cada una de las siguientes escalas: formalización, compromiso, confianza, calidad de la comunicación, participación en la planificación, intercambio de información, técnicas de resolución de conflictos y éxito de la RI.

Además, analizamos el grado de fiabilidad, a través del *alpha* de Cronbach, de cada uno de los factores.

Formalización.

El análisis factorial realizado sobre los ítemes deparó un único factor compuesto por todos los ítemes de la escala (V26-V28), por lo que fue denominado "formalización". El Cuadro 3.4 muestra las cargas factoriales, los ítemes que componen el factor y las comunales. Estas últimas reflejan la proporción de la varianza de una determinada variable que los factores explican y alcanzan valores que varían entre 0 a 1, indicando el 1 que toda la varianza de la variable es explicada por los factores.

El factor obtuvo un valor propio de 2,05 y explicó un porcentaje satisfactorio¹ de la varianza total (68,5 por cien). El *alpha* de Cronbach de este factor, que coincide con el de la escala, también resultó aceptable al alcanzar un valor de 0,77.

Compromiso.

Un único factor, con todos los ítemes iniciales (V40, V42, V43, V44), fue proporcionado por el análisis factorial de la escala utilizada para medir el compromiso (véase Cuadro 3.5). Este factor alcanzó un valor propio de 2,71 y explicó el 67,8% de la varianza total. El *alpha* de Cronbach de este factor fue de 0,83, teniendo, por tanto, bastante fiabilidad.

¹ En las ciencias sociales se considera que una solución factorial es satisfactoria cuando explica el sesenta por cien de la varianza total (Hair, Anderson y Tatham, 1987).

CUADRO 3.4
*Resultados del análisis factorial
 de la escala "formalización" (V26-V28)*
 Fuente: Elaboración propia

Factor/ítemes		Carga factorial	Comunalidad
FACTOR 1: FORMALIZACIÓN (1FFORMA)			
V26	Documentos escritos recogen tareas, actividades y programas detallados para ambas partes.	0,91	0,82
V27	Procedimientos operativos estándares son requeridos por ambas partes (e.g., normas, políticas, formatos).	0,80	0,65
V28	Las relaciones están basadas en una comprensión mutua informal, en vez de un acuerdo específico.	0,76	0,58
KMO = 0,60 Esfericidad de Barlett = 94,17 (Significación = 0,00000)			

CUADRO 3.5
*Resultados del análisis factorial
 de la escala "compromiso" (V40, V42-V44)*
 Fuente: Elaboración propia

Factor/ítemes		Carga factorial	Comunalidad
FACTOR 2: COMPROMISO (1FCOMMI)			
V43	Intentamos mantener la relación de manera indefinida.	0,87	0,75
V44	La relación merece nuestro máximo esfuerzo para mantenerla.	0,83	0,69
V42	Estamos muy comprometidos con continuar.	0,82	0,67
V40	Tenemos un fuerte sentido de lealtad hacia este agente de viajes.	0,77	0,59
KMO = 0,80 Esfericidad de Barlett = 160,01 (Significación = 0,00000)			

Confianza.

El análisis de componentes principales con rotación *varimax* aplicado a la escala de confianza generó dos factores (véase Cuadro 3.6) que explican un porcentaje aceptable de la varianza total (61,4%).

El primer factor ("confianza en el agente de viajes"), con un valor propio de 2,57, agrupó los ítems (V47, V50, V51, V52) que expresan la confianza de la cadena hacia el agente de viajes. Este factor explicó el 42,9 por cien de la varianza total, y alcanzó un *alpha* de Cronbach de 0,72.

Por su parte, el segundo factor ("confianza global y confianza en la cadena hotelera"), que explicó el 18,5 por cien de la varianza total, alcanzó un valor propio de 1,11 e integró un ítem (V49) relacionado con la confianza global existente en la RI y otro (V48) con la confianza que el agente de viajes podría tener en la cadena hotelera. Dado el reducido porcentaje de varianza que este factor explicó y su reducido *alpha* de Cronbach (0,51), se decidió excluir este último factor para los posteriores análisis estadísticos.

CUADRO 3.6
*Resultados del análisis factorial
 de la escala "confianza" (V47-V52)*
 Fuente: Elaboración propia

Factor/ítems		Carga factorial	Comunalidad
FACTOR 3: CONFIANZA EN EL AGENTE (1FTRUST)			
V52	El agente de viajes tiene una gran integridad.	0,87	0,79
V51	Se puede contar con que el agente de viajes hará lo que es correcto.	0,79	0,64
V50	A veces no se puede confiar en el agente de viajes.	0,68	0,47
V47	Confiamos en que las decisiones del agente son beneficiosas para nosotros.	0,56	0,43
FACTOR 4: CONFIANZA GLOBAL Y EN LA CADENA HOTELERA (2FTRUST)*			
V48	Pagamos las comisiones a tiempo.	0,83	0,68
V49	La relación está marcada por una gran armonía.	0,76	0,67
KMO = 0,67 Esfericidad de Barlett = 152,44 (Significación = 0,00000)			

*Rechazado para posteriores análisis.

Calidad de la comunicación.

El análisis factorial deparó un único factor que expresara la calidad de la comunicación (véase Cuadro 3.7). Con un valor propio de 3,95 y explicando un alto porcentaje de la varianza total (79,0%), este factor estuvo compuesto por todos los ítems inicialmente incluidos en la escala (V55-V59). El *alpha* de Cronbach del factor también fue excelente (0,93).

CUADRO 3.7
Resultados del análisis factorial
de la escala "calidad de la comunicación" (V55-V59)
 Fuente: Elaboración propia

Factor/ítems	Carga factorial	Comunalidad
FACTOR 5: CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN (1FCOMMU)		
Nuestra comunicación con el agente de viajes es:		
V58 completa,	0,94	0,87
V56 exacta,	0,93	0,86
V57 idónea,	0,91	0,81
V55 oportuna,	0,85	0,72
V59 creíble.	0,82	0,68
KMO = 0,87 Esfericidad de Barlett = 442,17 (Significación = 0,00000)		

Participación en la planificación.

Como se ilustra en el Cuadro 3.8, el resultado del análisis factorial fue un único factor compuesto por todos los ítems integrantes de la escala (V60-V62). Dicho factor, con un valor propio de 2,08, explicó un porcentaje considerable de la varianza total (69,4). Este factor es bastante fiable dado que su *alpha* de Cronbach ascendió a 0,78.

CUADRO 3.8
Resultados del análisis factorial
de la escala "participación en la planificación" (V60-V62)
 Fuente: Elaboración propia

Factor/ítemes		Carga factorial	Comunalidad
FACTOR 6: PARTICIPACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN (1FPARTI)			
V61	Nuestras sugerencias son animadas por el agente.	0,89	0,80
V60	El agente busca nuestro consejo y asesoramiento.	0,84	0,71
V62	Nosotros buscamos consejo del agente de viajes.	0,76	0,57
KMO = 0,65 Esfericidad de Barlett = 93,69 (Significación = 0,00000)			

Intercambio de información.

El análisis factorial de la escala utilizada para medir el intercambio de información generó un factor con un valor propio de 1,58 y compuesto por todos los ítemes de la escala (véase Cuadro 3.9).

Este factor es fiable, si bien el *alpha* de Cronbach obtenido fue relativamente bajo (0,53) y únicamente explicó el 52,6 por cien de la varianza total. Aunque estos datos hacen cuestionables los resultados de posteriores análisis que incluyan este factor, se decidió conservarlo por su relevancia para la contrastación de la hipótesis H10 - "las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes, en comparación con las de menor éxito, exhiben niveles mayores de intercambio de información".

CUADRO 3.9
Resultados del análisis factorial
de la escala "intercambio de información" (V63-V65)
 Fuente: Elaboración propia

Factor/ítemes		Carga factorial	Comunalidad
FACTOR 7: INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN (1FINFOR)			
V64	Es de esperar que se proporcione cualquier información que pudiera ayudar a la otra parte.	0,82	0,67
V63	Compartimos información privada con el agente de viajes.	0,76	0,59
V65	Nosotros proporcionamos al agente de viajes todo lo que éste necesita para vender (e.g., información sobre los niveles de calidad).	0,57	0,33
KMO = 0,56 Esfericidad de Barlett = 34,46 (Significación = 0,00001)			

Técnicas de resolución de conflictos.

Se realizó un análisis factorial con rotación *varimax* y se obtuvo como resultado dos factores que conjuntamente explicaron el 66,3 por cien de la varianza total. En el Cuadro 3.10 se exhiben las cargas factoriales, los ítemes integrantes de cada factor y sus comunalidades.

El primer factor, que explicó el 38,4 por cien de la varianza total, incluyó técnicas severas de resolución de conflictos (V69-V71) y alcanzó un valor propio de 2,30. El segundo factor, por su parte, con un valor propio de 1,67, abarcó técnicas más suaves de resolución de conflictos (V66-V69) y explicó el 27,9 por cien de la varianza total.

Ambos factores serán utilizados en posteriores análisis estadísticos al resultar fiables. En este sentido, el *alpha* de Cronbach fue de 0,75 para el primer factor y 0,67 para el segundo.

CUADRO 3.10
Resultados del análisis factorial
de la escala "técnicas de resolución de conflictos" (V66-V71)
 Fuente: Elaboración propia

Factor/ítemes		Carga factorial	Comunalidad
FACTOR 8: TÉCNICAS SEVERAS (1FCONFL)			
V71	Imposición del dominio del agente de viajes.	0,78	0,74
V69	Uso de palabras nada amistosas.	0,69	0,61
V70	Arbitraje de terceras partes.	0,68	0,69
FACTOR 9: TÉCNICAS SUAVES (2FCONFL)			
V66	Ignorar o hacer frente al conflicto.	0,66	0,79
V67	Intentos de persuasión de cualquiera de las partes.	0,63	0,77
V68	Resolución conjunta de los problemas.	0,60	0,37
KMO = 0,63 Esfericidad de Barlett = 170,94 (Significación = 0,00000)			

Éxito de la RI.

Para reducir la dimensionalidad de la escala sobre el éxito de la RI se realizó un análisis factorial con rotación *varimax*. Se obtuvieron dos factores que, conjuntamente, explican un importante porcentaje de la varianza total (69,5%). Los resultados se muestran en el Cuadro 3.11.

El primer factor, con un valor propio de 4,15, incluyó todos los ítemes relacionados con el éxito global de la RI sin tener en cuenta las actividades de marketing (V72-V75, V79) y explicó el 51,9 por cien de la varianza total. El *alpha* de Cronbach para este factor resultó bastante bueno (0,82), lo que indica su fiabilidad.

Los demás ítemes de la escala inicial (V76-V78) se agruparon para formar el segundo factor, el cual alcanzó un valor propio de 1,41 y explicó el 17,6 por cien de la varianza total. Un análisis de estos ítemes sugiere que todos ellos hacen referencia a la satisfacción de la cadena hotelera en cuanto al apoyo en marketing que recibe del agente de viajes. La fiabilidad de este factor también fue excelente (*alpha* = 0,89).

CUADRO 3.11
Resultados del análisis factorial
de la escala "éxito de la RI" (V72-V79)
 Fuente: Elaboración propia

Factor/ítemes		Carga factorial	Comunalidad
FACTOR 10: ÉXITO GLOBAL (1FSUCCE)			
V73	El tiempo y esfuerzo dedicado al desarrollo y mantenimiento de la RI ha sido valioso.	0,86	0,75
V72	El agente de viajes es una compañía excelente para mantener relaciones de negocios.	0,83	0,71
V74	Estamos satisfechos con las ventas totales realizadas a través del agente de viajes.	0,77	0,67
V75	Estamos satisfechos con el beneficio sobre las ventas obtenido por el agente de viajes.	0,63	0,57
V79	Estamos satisfechos con la compatibilidad de la clientela del agente de viajes con nuestras instalaciones.	0,60	0,38
FACTOR 11: SATISFACCIÓN CON EL APOYO EN MAREKTING (2FSUCCE)			
V77	Estamos satisfechos con el apoyo promocional (cupones, exhibiciones).	0,91	0,88
V78	Estamos satisfechos con los descuentos promocionales que no aparecen en la factura.	0,87	0,78
V76	Estamos satisfechos con la publicidad cooperativa.	0,85	0,82
KMO = 0,80 Esfericidad de Barlett = 452,10 (Significación = 0,00000)			

3.4.2. ANÁLISIS FACTORIAL DEL CONJUNTO DE ÍTEMES RELACIONADOS CON LAS DIMENSIONES EXPLICATIVAS DEL ÉXITO DE LA RI

Con el objetivo de evaluar la fiabilidad de la escala integrada por los ítemes utilizados para medir todas las dimensiones que teóricamente podrían explicar el éxito de la RI, se calculó el *alpha* de Cronbach para las variables V40-V71². El valor alcanzado fue

² La variable V41, que había sido descartada durante el análisis de la fiabilidad de la escala utilizada para medir el compromiso (véase Epígrafe 4.3), fue incluida en la escala integrada por todos los ítemes que teóricamente explican el éxito de la RI.

muy bueno (0,87) y no aumentaba con la eliminación de alguno de dichos ítemes, por lo que dicha escala se mantuvo intacta.

A continuación, se procedió a reducir la dimensionalidad de la citada escala a través de un análisis de componentes principales con rotación *varimax*, obteniéndose una solución de siete factores que explicaban el 66,5 por cien de la varianza total. El Anexo IV muestra las cargas factoriales, los ítemes que integraron cada factor y sus communalidades, así como la varianza explicada por cada uno de ellos.

Sin embargo, después de realizar el correspondiente análisis de fiabilidad para cada uno de los factores, se decidió excluir los ítemes V41, V53 y V54. Con ello, los *alphas* de Cronbach de tres factores se vieron incrementados significativamente, de forma que los *alphas* de los siete factores variaron entre 0,87 y 0,89 (véase Anexo IV).

La nueva escala obtenida (V40; V42-V52, V55-V71) fue sometida a un nuevo análisis de componentes principales con rotación *varimax*, el cual también deparó una solución con siete factores que explicaron el 69,2 por cien de la varianza total (véase Cuadro 3.12), y que a continuación comentamos.

Factor 1: Eficiencia de la comunicación (FCOMMUN).

El primer factor extraído explicó el 31,3 por cien de la varianza total y tuvo un valor propio de 9,09. La fiabilidad de la escala representada por el factor fue muy buena, siendo su *alpha* de Cronbach de 0,86. Como se muestra en el Cuadro 3.12, el factor incluyó ocho ítemes, cinco de los cuales hacen referencia a la calidad de la comunicación (V55-V59), dos a la coordinación (V45, V46) y uno al intercambio de información (V65). Dado que estos tres últimos ítemes también están relacionados con la comunicación interorganizativa, el factor fue denominado "eficiencia de la comunicación".

Factor 2: Compromiso (FCOMMIT).

El segundo factor, con un valor propio de 2,9, explicó el diez por cien de la varianza total. El factor resultó ser fiable, siendo su *alpha* de Cronbach de 0,83. Compuesto por seis ítems, cuatro de ellos fueron de la escala de compromiso (V40, V42-V44) y dos de la escala de confianza (V47, V49), el factor parece estar midiendo el compromiso que ambas partes mantienen hacia la RI (véase Cuadro 3.12).

Factor 3: Participación y colaboración (FPARTIC).

Con un valor propio de 2,21, el tercer factor extraído explicó un porcentaje aceptable de la varianza total (7,6 por cien). El factor abarcó seis ítems que presentaron un *alpha* de Cronbach de 0,81. Con el objetivo de identificar lo que estaba midiendo, se procedió a analizar el contenido de sus ítems. Tres de ellos procedían de la escala de participación en la planificación y la toma de decisiones (V60-V62) y dos de la escala de intercambio de información (V63, V64), que, en cierta medida, también hacen referencia a la participación o colaboración (véase el Cuadro 3.12). El otro ítem hace referencia a la resolución conjunta de problemas. En consecuencia, el factor parece estar midiendo la participación y colaboración entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes.

Factor 4: Técnicas severas de resolución de conflictos (FSEVCON).

El cuarto factor explicó el 6,4 por cien de la varianza total y exhibió un valor propio de 1,85. El factor, siendo altamente fiable (*alpha* de Cronbach = 0,75), fue denominado "técnicas severas de resolución de conflictos" por integrar las siguientes técnicas de resolución de conflictos (véase Cuadro 3.12): (a) arbitraje de terceras partes, (b) imposición del dominio del agente de viajes y (c) confrontación directa o uso de palabras nada amistosas.

Factor 5: Confianza en el agente de viajes (FTRUSTTA).

Este quinto factor, compuesto de cuatro ítems y con un valor propio de 1,49, explicó el 5,1 por cien de la varianza total y el estadístico *alpha* de Cronbach alcanzó un valor de 0,73. Todos los ítems procedían de la escala incluida en el cuestionario para medir la confianza (V50-V52), y estaban directamente relacionados con la fiabilidad del agente de viajes (véase Cuadro 3.12). De esta forma, el factor considerado se expresó como "confianza en el agente de viajes".

Factor 6: Técnicas suaves de resolución de conflictos (FSOFCON).

El sexto factor extraído tuvo un valor propio de 1,44 y explicó el cinco por cien de la varianza total. El factor, cuyos ítems exhibieron un *alpha* de Cronbach de 0,82, incluyó sólo dos ítems, ambos de la escala utilizada para medir técnicas de resolución de conflictos (véase Cuadro 3.12). Las técnicas a las que hacen referencia estos dos ítems son: (a) ignorar o evitar hacer frente al conflicto (V66) e (b) intentos de persuasión de cualquiera de las partes (V67). La característica común de ambas técnicas es su suavidad, por lo que el factor fue denominado "técnicas suaves de resolución de conflictos".

Factor 7: Confianza en la cadena hotelera (FTRUSTHO).

El último factor obtuvo un valor propio de 1,09 y explicó el 3,8 por cien de la varianza total, por lo que la varianza total acumulada, explicada conjuntamente por los siete factores, ascendió a 69,4 por cien, lo que valida los resultados del análisis factorial. El factor estuvo compuesto por un único ítem (V54) que medía la confianza, desde la perspectiva de la cadena hotelera, que el agente de viajes podría tener en ella. En consecuencia, el factor fue denominado "confianza en la cadena hotelera".

CUADRO 3.12

Resultados del análisis factorial de los ítemes relacionados con las dimensiones explicativas del éxito de la RI (V40, V42-V52, V55-V71)

Fuente: Elaboración propia

Factor/ítemes		Carga factorial	Comunalidad
FACTOR 1: EFICIENCIA DE LA COMUNICACIÓN (FCOMMUN)			
V57	Nuestra comunicación con el agente es idónea.	0,87	0,84
V58	Nuestra comunicación con el agente es completa.	0,86	0,87
V55	Nuestra comunicación con el agente es oportuna.	0,85	0,78
V56	Nuestra comunicación con el agente es exacta.	0,79	0,82
V59	Nuestra comunicación con el agente es creíble.	0,60	0,72
V45	Nuestras actividades con el agente están bien coordinadas.	0,51	0,58
V65	Proporcionamos al agente todo lo que éste necesita para vender (e.g., información sobre los niveles de calidad).	0,49	0,56
V46	Planificamos y programamos las ventas con el agente.	0,46	0,57
FACTOR 2: COMPROMISO (FCOMMIT)			
V43	Intentamos mantener la relación de manera indefinida.	0,75	0,73
V42	Estamos muy comprometidos con continuar.	0,75	0,71
V44	La relación merece nuestro máximo esfuerzo para mantenerla.	0,71	0,69
V47	Confiamos en que las decisiones que adoptan el agente son beneficiosas para nosotros.	0,63	0,72
V40	Tenemos un fuerte sentido de lealtad hacia este agente.	0,56	0,62
V49	La relación está marcada por una gran armonía.	0,48	0,55
FACTOR 3: PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN (FPARTIC)			
V63	Compartimos información privada con el agente.	0,77	0,68
V62	Buscamos consejo del agente.	0,75	0,69
V61	Nuestras sugerencias son animadas por el agente.	0,68	0,70
V68	Resolución conjunta de los problemas.	0,63	0,67
V60	El agente busca nuestro consejo y asesoramiento.	0,48	0,63
V64	Es de esperar que se proporcione cualquier información que pudiera ayudar a la otra parte.	0,39	0,53
FACTOR 4: TÉCNICAS SEVERAS DE RESOLUCIÓN (FSEVCON)			
V70	Arbitraje de terceras partes.	0,84	0,76
V71	Imposición del dominio del agente de viajes.	0,78	0,69
V69	Uso de palabras nada amistosas.	0,64	0,56
FACTOR 5: CONFIANZA EN EL AGENTE (FTRUSTTA)			
V51	Se puede contar con que el agente hará lo que es correcto.	0,75	0,72
V52	El agente de viajes tiene una gran integridad.	0,73	0,76
V50	A veces no se puede confiar en el agente de viajes.	0,67	0,58
FACTOR 6: TÉCNICAS SUAVES DE RESOLUCIÓN (FSOFCON)			
V66	Ignorar o evitar hacer frente al problema.	0,87	0,78
V67	Intentos de persuasión de cualquiera de las partes.	0,84	0,76
FACTOR 7: CONFIANZA EN EL HOTEL (FTRUSTHO)			
V48	Pagamos las comisiones a tiempo.	0,86	0,77
KMO = 0,83 Esfericidad de Barlett = 1716,31 (Significación = 0,00000)			

3.5. DIFERENCIAS ENTRE LAS CADENAS HOTELERAS BASADAS EN LAS CARACTERÍSTICAS DE SU RELACIÓN CON LOS AGENTES DE VIAJES (OBJETIVO 1)

Una vez concluidos los análisis estadísticos básicos de frecuencias, fiabilidad y validez, y simplificación de las escalas, en esta sección pretendemos analizar el primer objetivo de la investigación: "describir la relación a nivel corporativo que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes". Para ello, procedemos a contrastar las hipótesis planteadas sobre dicho objetivo, dejando aquéllas relacionadas con el segundo objetivo para el Epígrafe 3.6.

Para cada hipótesis, se elaboró un modelo en el que se planteaban posibles asociaciones entre la variable en torno a la cual giraba la hipótesis (*variable dependiente*) -i.e., el porcentaje de reservas realizado a través de agentes de viajes (H1), la diversidad de agentes con los que se opera (H2), el número de agentes (H3) y la formalización de la RI (H4)- y cada una de las variables utilizadas para categorizar las cadenas hoteleras (*variables independientes*): número de establecimientos (RV2), número de habitaciones (RV3), sistema de propiedad (V4), gama de servicios (V5), nivel de precios (V6) y tipo de clientela (V7).

Con el objetivo de identificar posibles asociaciones se realizaron dos tipos de análisis básicos: análisis de varianza (ANOVA) *one-way* y *crosstabs*.

Los *análisis ANOVA one-way* fueron aplicados cuando la variable dependiente era cuantitativa y la variable independiente cualitativa. Este análisis se basa en comparar estadísticamente las diferencias entre los grupos con las diferencias existentes al interior de cada uno de ellos (varianza intra-grupos). Si las diferencias son significativas se concluye la existencia de poblaciones distintas en relación a la característica investigada.

La hipótesis nula que se contrasta en el análisis de varianza supone la no diferencia entre los distintos grupos analizados y que las variaciones observadas son debidas al azar. Si esta hipótesis nula es correcta, la variación dentro los grupos deberá ser muy superior a la observada entre los grupos y debe caer dentro de los límites de variación fijados en la distribución muestral F .

Si bien este tipo de análisis genera un valor que indica si existen diferencias significativas en las comparaciones realizadas (George y Mallery, 1995), no señala dónde se encuentra esa diferencia, por lo que también se realizaron algunos tests, como el de *Tukey* y de *Scheffe*³, para identificar qué pares de cadenas hoteleras diferían significativamente entre sí. Asimismo, se llevaron a cabo tests de la t para muestras independientes con el objeto de comparar diferencias entre las medias de dos categorías de cadenas hoteleras en relación a una determinada variable cuantitativa.

Los *análisis crosstabs*, por su parte, fueron utilizados para mostrar de forma tabulada la relación existente entre dos o más variables categóricas. Además de obtener las frecuencias absolutas y relativas, se realizaron tests χ^2 de independencia de variables.

Los tests χ^2 determinan si los valores observados se desvían significativamente de los valores que se podrían esperar cuando las dos variables examinadas son independientes entre sí, de forma que si hay una gran discrepancia entre dichos valores, el estadístico χ^2 es grande. Además del estadístico, se calcula un valor de probabilidad (p) que permite evaluar si, efectivamente, existe una diferencia relevante. En general, se acepta que cuando p es inferior a 0,05, los valores observados difieren significativamente de los valores esperados y, por tanto, las dos variables no son independientes (George y Mallery, 1995).

³ Dado que los tests de Scheffe y Tukey depararon los mismos resultados, en las siguientes líneas procederemos a comentar únicamente los resultados de los tests de Tukey.

Hay que tener en cuenta que el test χ^2 sólo indica la existencia de asociación, pero no mide el grado de ésta. En consecuencia, para cuantificar el grado de asociación entre las variables, además del test χ^2 , también se aplicaron los tests asociación entre variables de *Pearson* y *Cramer*. Mientras que el test de Pearson es adecuado para aquellas situaciones en las que ninguna de las variables tiene más de dos dimensiones o categorías, el test de Cramer, por su parte, es aplicable cuando al menos una de las variables tiene más de dos categorías. Los estadísticos *phi* de Pearson y *V* de Cramer estandarizan una medida de asociación y alcanzan valores comprendidos entre 0 y 1, de forma que un valor de 0 indica que las variables son completamente independientes, y un valor de 1, que existe una fuerte asociación entre las variables (George y Mallery, 1995).

3.5.1. PORCENTAJE DE RESERVAS A TRAVÉS DE AGENTES DE VIAJES (H1)

El propósito de la primera hipótesis es examinar las posibles diferencias entre las distintas categorías de cadenas hoteleras en cuanto al porcentaje de reservas que reciben de los agentes de viajes (véase Epígrafe 2.2).

Como ya hemos señalado, se utilizaron cinco variables para categorizar los hoteles: tamaño (RV2, RV3), sistema de propiedad (V4), gama de servicios (V5), nivel de precios (V6) y tipo de clientela (V7).

Dado que el porcentaje de reservas (V8) es una variable cuantitativa, se aplicaron análisis ANOVA *one-way* para cada clasificación de cadenas hoteleras. También se realizaron tests de Tukey y de la *t* para identificar grupos con medias significativamente diferentes y, por tanto, determinar la dirección de las posibles diferencias significativas entre los grupos de cadenas hoteleras.

Tamaño.

Como se muestra en el Cuadro 3.13, los resultados de los análisis ANOVA *one-way* no indicaron diferencias ostensibles en el porcentaje de reservas que los hoteles reciben por parte de los agentes de viajes cuando las cadenas hoteleras son clasificadas atendiendo a su número de establecimientos y de habitaciones.

CUADRO 3.13
*Relación entre el porcentaje de reservas a través de agentes de viajes
y el número de establecimientos y habitaciones*
Fuente: Elaboración propia

Tamaño	<i>n</i>	Media	DT	<i>F</i>	<i>p</i>	Diferencia significativa
Número de establecimientos				0,34	0,71	NS
0 - 5	27	22,70	15,34			
6 - 20	45	20,38	14,97			
21 - más	26	23,58	21,20			
Número de habitaciones				1,32	0,27	NS
0 - 700	27	23,22	19,37			
701 - 3.500	43	18,83	11,18			
3.500 - más	27	25,22	21,16			

Nota. NS = No significativa.

Sistema de propiedad.

El Cuadro 3.14 exhibe los resultados del análisis ANOVA *one-way*, los cuales tampoco sugirieron diferencias relevantes en cuanto al porcentaje de reservas entre los distintos grupos de cadenas según fuera su sistema de propiedad (compañías de administración, franquiciadoras o propietarias).

CUADRO 3.14

Relación entre el porcentaje de reservas a través de agentes de viajes
y el sistema de propiedad

Fuente: Elaboración propia

Sistema de propiedad	<i>n</i>	Media	DT	<i>F</i>	<i>p</i>	Diferencia significativa
Contrato de administración	64	21,76	15,61	0,18	0,84	NS
Franquicia	2	15,00	7,07			
Propiedad	15	21,80	17,72			

Nota. NS = No significativa.

Gama de servicios.

Con un valor de significación de 0,017, los resultados del análisis ANOVA *one-way* mostraron que las cadenas hoteleras que ofrecen un número limitado, una gama media y extensos servicios, obtienen volúmenes significativamente distintos de reservas a través de agentes de viajes.

Además, la aplicación del test de Tukey reveló una diferencia significativa ($p < 0,05$) entre las cadenas hoteleras con una gama limitada de servicios y aquellas que ofrecen una gama media. Estas últimas, tal como se muestra en el Cuadro 3.15, obtuvieron un mayor volumen de reservas (29,4%) a través de los agentes de viajes que las cadenas de hoteles con limitados servicios (13,9%). Los resultados del test de la *t* para muestras independientes, además de revelar la diferencia antes mencionada ($t = -2,55$, $p = 0,02$), también indicaron que los hoteles con una gama limitada de servicios realizan un menor volumen de reservas (13,9%) a través de agentes de viajes que aquéllos con una extensa gama de servicios (23,8%) ($t = -2,63$, $p = 0,012$).

CUADRO 3.15
*Relación entre el porcentaje de reservas a través de agentes de viajes
 y la gama de servicios ofrecidos*
 Fuente: Elaboración propia

Gama de servicios	<i>n</i>	Media	DT	<i>F</i>	<i>p</i>	Diferencia significativa
Limitados servicios	22	13,86	14,27	4,26	0,017	Limitados/medio*
Gama media de servicios	12	29,42	18,34			
Extensos servicios	57	23,79	16,79			

* $p < 0,05$

Nivel de precios.

El volumen de reservas a través de los agentes de viajes varió de forma manifiesta ($p = 0,02$) entre las cadenas de hoteles económicos, de primera clase y de lujo. Los resultados del análisis ANOVA *one-way* se muestran en el Cuadro 3.16.

El test de Tukey indicó la existencia de una diferencia significativa ($p < 0,05$) entre las cadenas económicas y las de lujo (véase Cuadro 3.16). En concreto, las cadenas de lujo obtuvieron significativamente más reservas a través de los agentes de viajes (29,2%) que las económicas (15,0%). Esta misma diferencia fue revelada por el test de la *t* ($t = -2,14$, $p = 0,044$), el cual también mostró que los hoteles con los precios más bajos realizan un volumen de reservas (15%) a través de agentes de viajes significativamente inferior al de los de primera clase (23,1%) ($t = -2,45$, $p = 0,018$).

Tipo de clientela.

Como se exhibe en el Cuadro 3.17, las cadenas hoteleras cuyo principal tipo de cliente son individuos y/o grupos que viajan por placer indicaron un mayor volumen de reservas a través de agentes de viajes (27,3%) que aquéllas con individuos y/o grupos de negocio como clientela principal (18,1%).

El test de Tukey no reveló diferencias significativas entre las cadenas hoteleras de ocio, negocio y ocio/negocio en cuanto a las reservas recibidas a través de agentes de viajes. No obstante, los resultados del test de la t reflejaron que los hoteles de ocio y turismo realizan un mayor volumen de reservas (27,3%) a través de agentes de viajes que los de negocio (18,1%) ($t = 1,74$, $p = 0,099$).

CUADRO 3.16

Relación entre el porcentaje de reservas a través de agentes de viajes y el nivel de precios

Fuente: Elaboración propia

Nivel de precios	<i>n</i>	Media	DT	<i>F</i>	<i>p</i>	Diferencia significativa
Económica	26	15,04	12,91	3,99	0,02	Económica/lujo*
De primera clase	50	23,10	14,92			
De lujo	16	29,25	24,51			

* $p < 0,05$.

CUADRO 3.17

Relación entre el porcentaje de reservas a través de agentes de viajes y el tipo de clientela

Fuente: Elaboración propia

Tipo de clientela	<i>n</i>	Media	DT	<i>F</i>	<i>p</i>	Diferencia significativa
Ocio y turismo	16	27,31	20,07	2,05	0,13	NS
Negocio	39	18,10	10,69			
Ocio/negocio	44	23,36	19,24			

Nota. NS = No significativa.

3.5.2. DIVERSIDAD DE AGENTES DE VIAJES (H2)

La segunda hipótesis planteada en la presente investigación nos conduce a examinar las posibles diferencias entre los distintos tipos de cadenas hoteleras en cuanto a la diversidad de agentes de viajes con los que éstas se relacionan (véase Epígrafe 2.2).

Las cinco variables utilizadas para categorizar las cadenas hoteleras son: el tamaño (RV2, RV3), el sistema de propiedad (V4), la gama de servicios (V5), el nivel de precios (V6) y el tipo de clientela (V7).

Para cada una de estas clasificaciones se analizó el comportamiento diferencial que las cadenas hoteleras mantienen en relación a las siguientes variables: el principal tipo de agente de viajes con el que se relacionan (V16), el uso de los *tour* operadores (V9), el uso de agentes de viajes generales o *full-service* (V10), el uso de agentes de viajes comerciales (V11), el uso de agentes de viajes de grupos e incentivos (V12), el uso de agentes de viajes en planta o *in-plant* (V13), el uso de clubes de vacaciones (V14) y el uso de agentes de respuesta directa (V15).

Dado que todas las variables anteriores son categóricas, se llevaron a cabo *crosstabs* entre cada categoría de la cadena hotelera y cada una de las variables sobre el uso de agentes de viajes. Además de obtenerse las correspondientes frecuencias, se aplicaron tests χ^2 para examinar la independencia de las variables.

Sin embargo, dado que el test χ^2 sólo tiene validez cuando menos del veinte por cien de las celdas muestran una frecuencia esperada inferior a cinco individuos (Everitt, 1977), éste no fue aplicado cuando la variable categórica de las cadenas hoteleras era el sistema de propiedad. Por el mismo motivo, únicamente tres tipos de agentes de viajes (*tour* operadores, agentes de viajes generales y agentes de viajes comerciales) fueron considerados como posibles valores de la variable V16: "principal tipo de agente de viajes con el que se mantiene relaciones".

Principal tipo de agente de viajes.

No se encontraron diferencias significativas si atendemos al principal tipo de agente de viajes de las cadenas hoteleras según sea su número de establecimientos ($\chi^2 = 0,88$, p

= 0,93), número de habitaciones ($\chi^2 = 3,53$, $p = 0,47$), gama de servicios ($\chi^2 = 0,75$, $p = 0,94$) y nivel de precios ($\chi^2 = 1,07$, $p = 0,90$).

Los resultados de los tests χ^2 sí mostraron, por el contrario, la existencia de diferencias significativas entre las cadenas hoteleras según su principal tipo de clientela ($\chi^2 = 12,26$, $p = 0,01$, V de Cramer = 0,27). Los resultados de los análisis de frecuencias se presentan en el Cuadro 3.18.

Significativamente más cadenas hoteleras de ocio y turismo, en comparación a las de negocio, señalaron a los *tour* operadores como su principal agente de viajes (46,7% y 6,5% respectivamente). Además, fueron menos las cadenas hoteleras de ocio que consideraron a los agentes de viajes comerciales (6,7%) como su principal agente de viajes, en relación a las cadenas hoteleras de negocio (41,9%).

CUADRO 3.18
*Relación entre el principal tipo de agente de viajes
y el tipo de clientela*
Fuente: Elaboración propia

Principal agente de viajes	Tipo de clientela		
	Ocio	Negocio	Ocio/negocio
Tour operador	7 (46,7%)	2 (6,5%)	8 (21,6%)
Agentes generales	7 (46,7%)	16 (51,6%)	18 (48,6%)
Agentes comerciales	1 (6,7%)	13 (41,9%)	11 (29,7%)

Nota. Los valores entre paréntesis representan los porcentajes de la columna.

Por último, también es de destacar que el principal agente de viajes para todas las categorías hoteleras fueron los agentes generales o *full-service*.

Uso de *tour* operadores.

Los tests χ^2 no mostraron una asociación significativa entre el uso de los *tour* operadores y las siguientes variables demográficas de las cadenas hoteleras: número de establecimientos ($\chi^2 = 1,96$, $p = 0,38$), número de habitaciones ($\chi^2 = 3,41$, $p = 0,18$), gama de servicios ($\chi^2 = 2,53$, $p = 0,28$) y nivel de los precios ($\chi^2 = 1,45$, $p = 0,48$).

Sin embargo, se encontraron significativas diferencias en cuanto al uso de los *tour* operadores entre las cadenas hoteleras según su tipo principal de clientela ($\chi^2 = 7,28$, $p = 0,03$, V de Cramer = 0,27). Más concretamente, mientras que la totalidad de las cadenas hoteleras de ocio mantenían relaciones con *tour* operadores, únicamente el 68,3 por cien de las cadenas de negocio informaron relacionarse en este sentido (véase Cuadro 3.19), por lo que parece que un mayor número de cadenas hoteleras integradas por hoteles de ocio y turismo mantienen relaciones con *tour* operadores que aquellas con hoteles de negocio.

CUADRO 3.19
*Relación entre el uso de tour operadores
y el tipo de clientela*
Fuente: Elaboración propia

Uso de <i>tour</i> operadores	Tipo de clientela		
	Ocio	Negocio	Ocio/negocio
Sí	17 (100,0%)	28 (68,3%)	36 (80,0%)
No	0 (0,0%)	13 (31,8%)	9 (20,0%)

Nota. Los valores entre paréntesis representan los porcentajes de la columna.

Uso de agentes de viajes generales o *full-service*.

No se revelaron, a través de los tests χ^2 , diferencias significativas en cuanto al uso de agentes de viajes generales entre las cadenas hoteleras según su número de

establecimientos ($\chi^2 = 1,59, p = 0,45$), número de habitaciones ($\chi^2 = 4,61, p = 0,10$) y tipo de clientela ($\chi^2 = 1,23, p = 0,54$).

Diferencias relevantes sí fueron encontradas entre las cadenas hoteleras cuando éstas eran clasificadas atendiendo a la gama de servicios ofrecidos ($\chi^2 = 10,43, p = 0,005$, V de Cramer = 0,33) y al nivel de los precios ($\chi^2 = 8,87, p = 0,02$, V de Cramer = 0,30). Sin embargo, estos resultados son, en cierta medida, cuestionables dado que el 33 por cien de las celdas tenían una frecuencia esperada inferior a cinco individuos (Everitt, 1977).

Como se exhibe en el Cuadro 3.20, son más cadenas hoteleras con extensos servicios o *full-service* (96,7%) que indicaron relacionarse con agentes de viajes generales o *full-service* que aquellas cadenas de hoteles con limitados servicios (72,7%) o una gama media de servicios (83,3%).

CUADRO 3.20
*Relación entre el uso de agentes de viajes generales o full-service
y la gama de servicios*
Fuente: Elaboración propia

Uso de agentes generales	Gama de servicios		
	Limitada	Media	Extensa o <i>full-service</i>
Sí	16 (72,7%)	10 (83,3%)	59 (96,7%)
No	6 (27,3%)	2 (16,7%)	2 (3,3%)

Nota. Los valores entre paréntesis representan los porcentajes de la columna.

En cuanto al nivel de los precios, se encontró que considerablemente menos cadenas de hoteles económicos (75,9%) mantenían relaciones con agentes generales o *full-service* que las cadenas de hoteles de primera clase (94%) y de lujo (100%) -véase Cuadro 3.21.

CUADRO 3.21
*Relación entre el uso de agentes de viajes generales
 y el nivel de los precios*
 Fuente: Elaboración propia

Principal agente de viajes	Nivel de los precios		
	Económicos	Primera clase	De lujo
Sí	22 (75,9%)	47 (94,0%)	17 (100,0%)
No	7 (24,1%)	3 (6,0%)	0 (0,0%)

Nota. Los valores entre paréntesis representan los porcentajes de la columna.

Uso de agentes de viajes comerciales.

Los tests χ^2 no demostraron una asociación entre mantener relaciones con agentes de viajes comerciales y las siguientes características de las cadenas hoteleras: número de establecimientos ($\chi^2 = 3,74$, $p = 0,15$), número de habitaciones ($\chi^2 = 2,16$, $p = 0,34$), gama de servicios ($\chi^2 = 0,93$, $p = 0,63$) y nivel de los precios ($\chi^2 = 0,09$, $p = 0,95$).

Las diferencias fueron encontradas cuando las cadenas hoteleras se clasificaron atendiendo a su tipo principal de clientela ($\chi^2 = 27,22$, $p = 0,0000$, V de Cramer = 0,51), de forma que significativamente más cadenas de hoteles de negocio (75,6%) y de ocio/negocio (84,4%) mantenían contactos con agentes de viajes comerciales que las cadenas con hoteles de ocio (17,6%). Asimismo, más cadenas de ocio/negocio indicaron mantener relaciones con agentes comerciales que las de negocio (véase Cuadro 3.22).

CUADRO 3.22
Relación entre el uso de agentes de viajes comerciales
y el tipo de clientela
 Fuente: Elaboración propia

Uso de agentes comerciales	Tipo de clientela		
	Ocio	Negocio	Ocio/negocio
Sí	3 (17,6%)	31 (75,6%)	38 (84,4%)
No	14 (82,4%)	10 (24,4%)	7 (15,6%)

Nota. Los valores entre paréntesis representan los porcentajes de la columna.

Uso de agentes de viajes de grupos e incentivos.

No se identificaron diferencias significativas en cuanto al uso de agentes de viajes de grupos e incentivos entre las cadenas hoteleras con distinto número de establecimientos ($\chi^2 = 0,75$), número de habitaciones ($\chi^2 = 2,20$, $p = 0,33$) y tipo de clientela ($\chi^2 = 0,28$, $p = 0,87$).

Sin embargo, los resultados de los tests χ^2 sí relevaron, por su parte, importantes diferencias en la gama de servicios ofertados por las cadenas hoteleras ($\chi^2 = 17,67$, $p = 0,0001$, V de Cramer = 0,43) y el nivel de sus precios ($\chi^2 = 9,88$, $p = 0,007$, V de Cramer = 0,32).

En tal sentido, significativamente menos cadenas con hoteles que ofrecen limitados servicios (13,6%) informaron mantener relaciones con agentes de viajes de grupos e incentivos que aquéllas con hoteles *full-service* (65,6%) o con una gama media de servicios (58,3%) -véase Cuadro 3.23.

CUADRO 3.23

*Relación entre el uso de agentes de viajes de grupos e incentivos
y la gama de servicios*

Fuente: Elaboración propia

Uso de agentes de incentivos	Gama de servicios		
	Limitada	Media	Extensa o <i>full-service</i>
Sí	3 (13,6%)	7 (58,3%)	40 (65,6%)
No	19 (86,4%)	5 (41,7%)	21 (34,4%)

Nota. Los valores entre paréntesis representan los porcentajes de la columna.

Por su parte, de forma ostensible, más cadenas con hoteles de lujo (76,5%) mantenían vínculos con agentes de grupos e incentivos que las de hoteles de primera clase (58%) y económicos (31%) -véase Cuadro 3.24.

CUADRO 3.24

*Relación entre el uso de agentes de viajes de grupos e incentivos
y el nivel de los precios*

Fuente: Elaboración propia

Uso de agentes de incentivos	Nivel de los precios		
	Económicos	Primera clase	De lujo
Sí	9 (31,0%)	29 (58,0%)	13 (76,5%)
No	20 (69,0%)	21 (42,0%)	4 (23,5%)

Nota. Los valores entre paréntesis representan los porcentajes de la columna.

Uso de agentes de viajes en planta o *in-plant*.

Se encontraron importantes diferencias en cuanto al uso de agentes de viajes en planta entre las cadenas hoteleras según fuera su número de establecimientos ($\chi^2 = 5,79$, $p = 0,05$, V de Cramer = 0,24), número de habitaciones ($\chi^2 = 8,10$, $p = 0,02$, V de Cramer = 0,28) y tipo de clientela ($\chi^2 = 15,18$, $p = 0,0005$, V de Cramer = 0,38). Ello no ocurrió cuando las cadenas hoteleras fueron clasificadas atendiendo a la gama

de servicios ofrecidos ($\chi^2 = 1,69, p = 0,43$) y los niveles de precios ($\chi^2 = 0,75, p = 0,68$).

Como se ilustra en el Cuadro 3.25, cuanto más grande era la cadena hotelera, mayor era la posibilidad de mantener relaciones con agentes en planta. También se encontró que significativamente más cadenas hoteleras con más de veinte establecimientos (69,2%), en comparación a las de menos de seis establecimientos (40%) y entre seis y veinte (43,5%), mantenían relaciones con agentes en planta.

Asimismo, considerablemente más cadenas con un número de habitaciones superior a 3.500 (70,4%) recibían reservas de agentes en planta que las de menos de 701 habitaciones (33,3%) y que las de entre 701 y 3.500 (45,5%).

CUADRO 3.25

Relación entre el uso de agentes de viajes en planta o in-plant y el tamaño
Fuente: Elaboración propia

Uso de agentes en planta	Tamaño		
	Pequeño	Medio	Grande
	0-5 establecimientos	6-20	21-más
Sí	12 (40,0%)	20 (43,5%)	18 (69,2%)
No	18 (60,0%)	26 (56,5%)	8 (30,8%)
	0-700 habitaciones	701-3.500	3.501-más
Sí	10 (33,3%)	20 (45,5%)	19 (70,4%)
No	20 (66,7%)	24 (54,5%)	8 (29,9%)

Nota. Los valores entre paréntesis representan los porcentajes de la columna.

Atendiendo al tipo de clientela, también se identificaron diferencias significativas, de forma que una única cadena hotelera de ocio indicó mantener relaciones con agentes de viajes en planta, por lo que significativamente más cadenas de ocio/negocio (60%) y de negocio (53,7%) tenían relaciones con este tipo de agentes (véase Cuadro 3.26).

CUADRO 3.26
*Relación entre el uso de agentes de viajes en planta o in-plant
 y el tipo de clientela*
 Fuente: Elaboración propia

Uso de agentes en planta	Tipo de clientela		
	Ocio	Negocio	Ocio/negocio
Sí	1 (5,9%)	22 (53,7%)	27 (60,0%)
No	16 (94,1%)	19 (46,3%)	18 (40,0%)

Nota. Los valores entre paréntesis representan los porcentajes de la columna.

Uso de clubes de vacaciones y agentes de viajes de respuesta directa.

Los resultados de los tests χ^2 no depaaron asociaciones significativas entre el uso de clubes de vacaciones y las variables utilizadas para categorizar a las cadenas hoteleras: número de establecimientos ($\chi^2 = 0,21$, $p = 0,90$), número de habitaciones ($\chi^2 = 0,21$, $p = 0,90$), gama de servicios ($\chi^2 = 0,43$, $p = 0,81$), nivel de los precios ($\chi^2 = 4,08$, $p = 0,13$) y tipo de clientela ($\chi^2 = 2,28$, $p = 0,32$).

Tampoco se hallaron diferencias en el uso de agentes de viajes de respuesta directa entre las distintas cadenas hoteleras según su número de establecimientos ($\chi^2 = 3,46$, $p = 0,18$), número de habitaciones ($\chi^2 = 0,33$, $p = 0,85$), gama de servicios ($\chi^2 = 0,57$, $p = 0,75$), nivel de sus precios ($\chi^2 = 3,03$, $p = 0,22$) y tipo de clientela ($\chi^2 = 1,79$, $p = 0,41$). Sin embargo, únicamente el test χ^2 aplicado al tipo de clientela puede ser considerado válido, dado que menos del veinte por cien de las celdas (una de seis) alcanzaron una frecuencia esperada inferior a cinco individuos (Everitt, 1977).

3.5.3. NÚMERO DE AGENTES DE VIAJES (H3)

La tercera hipótesis planteada en la presente investigación versa sobre las posibles diferencias que podrían existir entre las cadenas hoteleras en cuanto al número de agentes de viajes con los que éstas mantienen RIs (véase Epígrafe 2.2).

Si bien en el cuestionario se pedía indicar el número de agentes de viajes de los que activamente se buscan reservas, tanto a nivel nacional como internacional, para contrastar la H3 sólo se analizaron los datos sobre el número de agentes de viajes a nivel nacional. Ello se debió, fundamentalmente, a los escasos datos válidos recopilados sobre el número de agentes a nivel internacional.

Al igual que con las hipótesis anteriores, las variables utilizadas para categorizar las cadenas hoteleras fueron: el tamaño (RV2, RV3), el sistema de propiedad (V4), la gama de servicios (V5), el nivel de los precios (V6) y el tipo de clientela (V7).

Dado que el número de agentes de viajes es una variable cuantitativa, se realizaron análisis de varianza ANOVA *one-way* para saber si se manifestaban diferencias entre las cadenas hoteleras, así como tests de Tukey y de la *t* para identificar con exactitud las diferencias significativas entre los grupos de cadenas hoteleras.

Tamaño.

Atendiendo a su tamaño, las cadenas hoteleras exhibieron diferencias significativas en el número de agentes de viajes con los que se relacionan nacionalmente, de forma que las cadenas hoteleras medianas mantenían relaciones con un menor número de agentes de viajes que las grandes.

Por una parte, con un nivel de significación de 0,006, se encontraron diferencias entre las cadenas hoteleras con distinto número de establecimientos (véase Cuadro 3.27), indicando el test de Tukey una diferencia significativa ($p < 0,05$) entre las cadenas hoteleras medianas, con un número de establecimientos entre seis y veinte, y las más grandes, con más de veinte, de forma que las primeras mantenían relaciones con significativamente menos agentes de viajes (1.500) que las segundas (7.990). La misma diferencia fue revelada por el test de la *t* ($t = -2,53$; $p = 0,019$), el cual también

mostró que los hoteles con menos de seis establecimientos trabajan con un número de agentes de viajes (2.829) significativamente inferior que las cadenas con más de veinte establecimientos (7.990) ($t = -1,82, p = 0,079$).

Por otra parte, con un nivel de significación de 0,02, también se identificaron diferencias entre las cadenas hoteleras con distinto número de habitaciones (véase Cuadro 3.27). Nuevamente, los resultados del test de Tukey ($p < 0,05$) indicaron que las cadenas medianas, con un número de habitaciones entre 701 y 3.500, se relacionaban, significativamente, con un menor número de agentes de viajes (1.518) que las más grandes (6.356), con más de 3.500 habitaciones. Esta diferencia también fue revelada por el test de la t ($t = -2,36, p = 0,026$).

CUADRO 3.27

*Relación entre el número de agentes de viajes
y el número de establecimientos y habitaciones*

Fuente: Elaboración propia

Tamaño	<i>n</i>	Media	DT	<i>F</i>	<i>p</i>	Diferencia significativa
Número de establecimientos				5,51	0,006	6-20/ 21-más*
0 - 5	21	2.829	6.178			
6 - 20	33	1.500	3.431			
21 - más	20	7.990	11.447			
Número de habitaciones				4,05	0,02	701-3.500/ 3.501-más*
0 - 700	17	2.546	5.647			
701 - 3.500	34	1.518	4.172			
3.500 - más	22	6.357	9.003			

* $p < 0,05$.

Sistema de propiedad.

Los resultados del análisis ANOVA *one-way*, que se muestran en el Cuadro 3.28, no revelaron diferencias significativas entre las compañías de administración, de franquicia

y propietarias, en lo que se refiere al número de agentes de viajes con los que se relacionan nacionalmente; si bien las empresas de administración mantenían relaciones con un mayor número de agentes de viajes. En tal sentido, el test de la t mostró que las cadenas hoteleras cuyo principal sistema de propiedad/dirección es el contrato de administración mantienen relaciones con un número significativamente superior de agentes de viajes (4.551) que aquéllas con hoteles de su propiedad (1.125) ($t = 2,41$, $p = 0,019$).

CUADRO 3.28
*Relación entre el número de agentes de viajes
 y el sistema de propiedad*
 Fuente: Elaboración propia

Sistema de propiedad	<i>n</i>	Media	DT	<i>F</i>	<i>p</i>	Diferencia significativa
Contrato de administración	45	4.551	8.854	1,06	0,35	NS
Franquicia	1	10	NA			
Propiedad	13	1.125	1.907			

Nota. NS = No significativa. NA = No aplicable (sólo una cadena proporcionó datos).

Gama de servicios.

Tampoco se hicieron patentes diferencias significativas en el número de agentes de viajes con los que se relacionan las cadenas hoteleras con oferta limitada, media y variada de servicios (véase Cuadro 3.29). Sin embargo, el test de t indicó que los hoteles con servicios limitados se relacionan con un número de agentes de viajes (1.099) significativamente inferior que los hoteles con una extensa gama de servicios (3.556) ($t = -2,05$, $p = 0,045$).

CUADRO 3.29

*Relación entre el número de agentes de viajes
y la gama de servicios ofrecidos*

Fuente: Elaboración propia

Gama de servicios	<i>n</i>	Media	DT	<i>F</i>	<i>p</i>	Diferencia significativa
Limitados servicios	11	1.099	2.018	1,09	0,34	NS
Gama media de servicios	10	5.590	9.712			
Extensos servicios	47	3.556	7.074			

Nota. NS = No significativa.

Nivel de precios.

Como puede observarse en el Cuadro 3.30, tampoco se significaron diferencias entre las cadenas con hoteles económicos, de primera clase y de lujo. No obstante, los valores medios sugieren que estas últimas trabajan con un mayor número de agentes de viajes.

CUADRO 3.30

*Relación entre el número de agentes de viajes
y el nivel de precios*

Fuente: Elaboración propia

Nivel de precios	<i>n</i>	Media	DT	<i>F</i>	<i>p</i>	Diferencia significativa
Económica	17	2.589	5.817	0,35	0,71	NS
De primera clase	38	2.968	6.881			
De lujo	14	4.532	8.119			

Nota. NS = No significativa.

Tipo de clientela.

Con un nivel de significación de 0,03, los resultados del análisis ANOVA *one-way* indicaron diferencias significativas en cuanto el número de agentes de viajes con los que mantienen vínculos las cadenas hoteleras de negocio, ocio y ocio/negocio.

Como se ilustra en el Cuadro 3.31, las cadenas con hoteles de ocio se relacionaban con más agentes de viajes (3.664) que las cadenas con hoteles de negocio (1.220), si bien las cadenas de ocio y negocio mantenían relaciones activas con un mayor número de agentes de viajes (5.5995). En tal sentido, la aplicación del test de Tukey reveló una diferencia significativa ($p < 0,05$) entre las cadenas de negocio y las de ocio y negocio. Esta misma diferencia fue indicada por el test de la t ($t = -2,57$, $p = 0,014$).

CUADRO 3.31
*Relación entre el número de agentes de viajes
y el tipo de clientela*
Fuente: Elaboración propia

Tipo de clientela	<i>n</i>	Media	DT	<i>F</i>	<i>p</i>	Diferencia significativa
Ocio y turismo	12	3.664	6.424	3,50	0,03	Negocio/ Ocio y negocio*
Negocio	32	1.220	3.792			
Ocio/negocio	31	5.995	9.657			

* $p < 0,05$.

3.5.4. FORMALIZACIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS AGENTES DE VIAJES (H4)

El contraste de la cuarta hipótesis planteada en nuestra investigación -"no existen diferencias significativas en la formalización de la relación que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes según la categoría de las mismas"- requiere del estudio de las posibles asociaciones entre la formalización de la relación (1FFORMA) y cada una de las variables utilizadas en la investigación para categorizar a las cadenas hoteleras: tamaño (RV2, RV3), sistema de propiedad (V4), gama de servicios (V5), nivel de precios (V6) y tipo de clientela (V7).

Dado que el grado de formalización era una variable cuantitativa, primero se realizaron análisis ANOVA *one-way*. Los resultados, exhibidos en el Cuadro 3.32, no revelaron diferencias significativas entre las cadenas hoteleras encuestadas.

A continuación, se procedió a recodificar el factor de formalización (1FFORMA), convirtiéndolo en una variable categórica (RFFORMA) con tres valores: alta, media y baja, para así realizar *crosstabs* y aplicar tests χ^2 con cada variable categórica. Como puede observarse en el Cuadro 3.32, tampoco se encontraron diferencias importantes.

CUADRO 3.32

*Relación entre la formalización de la RI con los agentes de viajes
y cada una de las variables categóricas*

Fuente: Elaboración propia

Variable categórica	Análisis ANOVA <i>one-way</i>		Test χ^2	
	<i>F</i>	<i>p</i>	χ^2	<i>p</i>
Número de establecimientos	0,22	0,80	3,17	0,53
Número de habitaciones	0,16	0,85	3,44	0,49
Sistema de propiedad	0,42	0,66	1,70	0,79 _a
Gama de servicios	0,80	0,45	3,25	0,92 _a
Nivel de precios	0,66	0,52	8,49	0,58
Tipo de clientela	1,05	0,35	2,11	0,72

^a Los resultados del test χ^2 son cuestionables (más del veinte por cien de las celdas de frecuencia mostraron una frecuencia esperada inferior a cinco individuos).

3.6. DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LA RI ENTRE LAS CADENAS HOTELERAS Y LOS AGENTES DE VIAJES (OBJETIVO 2)

En esta sección pretendemos alcanzar el segundo objetivo de la investigación - "identificar los determinantes de la evolución con éxito de la RI a nivel corporativo que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes"-, para lo que procederemos a contrastar las hipótesis planteadas sobre dicho objetivo.

En línea con los estudios anteriores (Kohli, 1989; Mohr y Spekman, 1994), la técnica estadística utilizada para el contraste de dichas hipótesis fue el *análisis de regresión simple*.

Específicamente, para cada hipótesis se diseñaron modelos en los que las variables dependientes eran los dos factores obtenidos en el análisis de componentes principales con rotación *varimax* aplicado a la escala de medición del éxito de la RI: 1FSUCCE - éxito global- y 2FSUCCE -satisfacción con el apoyo en marketing.

Las variables independientes fueron obtenidas al simplificar las escalas de medición de las dimensiones teóricas explicativas del éxito de la RI y resultaron las que siguen:

- La variable cuyos valores eran las medias de los valores de los dos ítemes integrantes de la escala de "coordinación".
- En cuanto a la escala utilizada para medir la "dependencia relativa e interdependencia", hemos de señalar que para la "interdependencia" se utilizó la variable cuyos valores eran las medias de los dos ítemes de la escala (INTERDEP); mientras que para medir la "dependencia relativa" se crearon dos variables. La primera (1DEPREL) fue creada a partir de las diferencias de los valores de los ítemes, si bien el signo de la diferencia no fue considerado. La segunda (2DEPREL), también creada a partir de las diferencias de los valores de los ítemes, tenía sólo dos valores: 0 si la diferencia relativa era la misma (*i.e.*, los valores de los ítemes eran los mismos) y 1 si la diferencia relativa no era la misma (*i.e.*, los valores de los ítemes eran distintos).
- Los factores resultantes del análisis de componentes principales aplicados a cada una de las escalas con más de dos ítemes utilizadas para medir las dimensiones teóricas que podrían explicar el éxito de la RI (véase Epígrafe 3.4.1):

1FCOMMI -compromiso-, 1FTRUST -confianza en el agente de viajes-, 1FCOMMU -calidad de la comunicación-, 1FPARTI -participación en la planificación-, 1FINFOR -intercambio de información-, 1FCONFL -técnicas severas de resolución de conflictos- y 2FCONFL -técnicas suaves de resolución de conflictos.

- Y los factores obtenidos en el análisis de componentes principales aplicado a la escala compuesta por el conjunto de ítemes utilizados para medir dimensiones teóricas explicativas del éxito de la RI (véase Epígrafe 3.4.2): FCOMMUN -eficiencia de la comunicación-, FCOMMIT -compromiso-, FPARTIC -participación y colaboración-, FSEVCON -técnicas severas de resolución de conflictos-, FTRUSTTA -confianza en el agente de viajes-, FSOFCON -técnicas suaves de resolución de conflictos-, FTRUSTHO -confianza en el hotel.

En consecuencia, siempre que fue posible, se utilizaron más de una medida de las dimensiones teóricas incluidas en las hipótesis como explicativas del éxito de la RI. Con esta forma de actuar perseguimos una validez convergente, que se basa en la correlación entre respuestas obtenidas con métodos distintos de medir lo mismo (Santesmases Mestre, 1996).

El análisis de regresión simple muestra los efectos de una variable (independiente) sobre otra variable (dependiente). Esta técnica estadística implica dos requisitos fundamentales sobre la distribución de cada variable y la asociación entre las variables (Hedderston, 1991).

- En primer lugar, el análisis de regresión se aplica mejor a una situación en la que tanto la variable dependiente como independiente son variables no categóricas distribuidas normalmente. En este estudio, las variables son cuantitativas y, en la medida en que la muestra era superior a cincuenta individuos, se puede suponer que las variables están distribuidas normalmente.

- En segundo lugar, el análisis de regresión también supone que el efecto de la variable independiente es lineal; es decir, el efecto de una diferencia unitaria en una variable independiente es el mismo en todos los posibles valores que ésta pueda alcanzar. En este estudio se puede asumir que el efecto de las variables independientes sobre la variable dependiente (1FSUCCE -éxito global- y 2FSUCCE -satisfacción con el apoyo en marketing-) es lineal, debido a los modelos teóricos planteados, las investigaciones empíricas previas y las altas correlaciones observadas entre las variables.

A continuación, procedemos a contrastar cada una de las hipótesis planteadas en relación a los factores clave del éxito de la RI entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes.

3.6.1. CONFIANZA INTERORGANIZATIVA (H5)

En la quinta hipótesis de nuestra investigación se planteaba la posibilidad de que las RIs con más éxito presenten mayores niveles de confianza interorganizativa (véase Epígrafe 2.2), por lo que se procedió a examinar la asociación entre el éxito de la RI y la confianza.

La hipótesis fue contrastada, primero, a través de análisis de regresión simple entre el factor obtenido al simplificar la escala utilizada para medir la confianza (1FTRUST) y cada uno de los factores sobre el éxito de la RI (1FSUCCE -éxito global-, 2FSUCCE -satisfacción con el apoyo en marketing-). Como se muestra en el Cuadro 3.33, los resultados indicaron que, de manera significativa, 1FTRUST estaba positivamente asociada con 1FSUCCE y 2FSUCCE, por lo que puede afirmarse que las RIs con más

éxito exhibían niveles mayores de confianza. Sin embargo, el coeficiente β^4 para el modelo de regresión entre 1FTRUST y 2FSUCCE -satisfacción con el apoyo en marketing- sugiere que la asociación entre dichas variables es débil.

Posteriormente, la hipótesis fue contrastada mediante análisis de regresión simple en los que las variables independientes fueron los factores de confianza (FTRUSTTA -confianza en el agente de viajes- y FTRUSTHO -confianza en la cadena hotelera-) obtenidos mediante el análisis de componentes principales con rotación *varimax* sobre todos los ítems utilizados para medir dimensiones teóricas explicativas del éxito de la RI. Los resultados, ilustrados en el Cuadro 3.33, únicamente indicaron una significativa asociación positiva entre la confianza en el agente de viajes (FTRUSTTA) y el éxito global (1FSUCCE).

CUADRO 3.33
*Coefficientes beta de los análisis de regresión simple
sobre la hipótesis H5*
Fuente: Elaboración propia

Variables independientes	Variables dependientes	
	Éxito global	Satisfacción con el marketing
1FTRUST	0,50***	0,19*
FTRUSTTA	0,27**	NS
FTRUSTHO	NS	NS

Nota. NS = No significativo.

* $p < 0,10$. ** $p < 0,05$. *** $p < 0,001$.

⁴ Los coeficientes *beta* son los coeficientes de regresión estandarizados, por lo que permiten comparar directamente las fuerzas relativas de las relaciones entre las variables (George y Mallery, 1995). Estos coeficientes varían entre -1 y +1. Estos valores coinciden con los del estadístico *r* de Pearson.

3.6.2. COMPROMISO HACIA LA RI (H6)

La sexta hipótesis de la investigación plantea que las RIs con más éxito exhiben niveles superiores de compromiso hacia la RI (véase Epígrafe 2.2).

Las variables utilizadas para medir el compromiso de las organizaciones participantes en una RI fueron: (a) el factor obtenido en el análisis de componentes principales de los ítemes utilizados para medir el compromiso (1FCOMMI) y (b) el factor denominado "compromiso" a partir del análisis factorial de todos los ítemes utilizados para medir dimensiones que teóricamente podrían explicar el éxito de la RI (FCOMMIT).

Asimismo, para cada una de estas medidas se realizaron dos análisis de regresión simple en los que las variables dependientes fueron los factores obtenidos al simplificar la escala sobre el éxito de la RI: (a) éxito global (1FSUCCE) y (b) satisfacción con el apoyo en marketing (2FSUCCE).

Los resultados de dichos análisis mostraron que, con independencia de la variable utilizada para medir el compromiso, éste estaba significativa y positivamente asociado tanto con el éxito global de la RI, como con la satisfacción con el apoyo en marketing (véase Cuadro 3.34). Por consiguiente, puede afirmarse que las RIs con más éxito, en relación a las menos exitosas, presentaron niveles superiores de compromiso.

Los coeficientes *beta* indicaron, por su parte, que la fuerza de la asociación es mayor para el éxito global que para la satisfacción con el apoyo en marketing.

CUADRO 3.34
*Coefficientes beta de los análisis de regresión simple
sobre la hipótesis H6*
Fuente: Elaboración propia

Variables independientes	Variables dependientes	
	Éxito global	Satisfacción con el marketing
1FCOMMI	0,56***	0,24**
FCOMMIT	0,44***	0,25*

Nota. NS = No significativo.

* $p < 0,10$. ** $p < 0,05$. *** $p < 0,001$.

3.6.3. DEPENDENCIA RELATIVA E INTERDEPENDENCIA (H7)

Con el objetivo de contrastar la hipótesis séptima -"las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes; en comparación con las de menor éxito, exhiben una dependencia relativa similar y niveles mayores de interdependencia"-, se realizaron análisis de regresión simple entre las variables resúmenes de la escala utilizada para medir la dependencia relativa (1DEPREL, 2DEPREL) e interdependencia (INTERDEP), y cada uno de los factores sobre el éxito de la RI (1FSUCCE -éxito global- y 2FSUCCE -satisfacción con el apoyo en marketing).

Como se ilustra en el Cuadro 3.35, los resultados no indicaron una asociación entre la interdependencia y el éxito de la RI. En cuanto a la dependencia relativa, se observó que se hallaba negativamente asociada ($p < 0,05$) con la satisfacción con el apoyo en marketing (véase Cuadro 3.35). Dado que los valores de la variable 1DEPREL son mayores cuanto mayor es la dependencia relativa, puede decirse que cuanto más similar era la dependencia, mayor era la satisfacción de la cadena hotelera con el apoyo en marketing recibido del agente de viajes.

También llevamos a cabo un análisis ANOVA *one-way* entre la variable cualitativa utilizada para medir la dependencia relativa (2DEPREL) -cuyos valores eran 0 si la dependencia era la misma y 1 si la dependencia era distinta- y cada uno de los factores de éxito de la RI (1FSUCCE y 2FSUCCE). Los resultados indicaron la existencia de una asociación entre la dependencia relativa y la satisfacción con el apoyo en marketing ($F = 3,22, p = 0,07$). Estos resultados son consistentes, por tanto, con los obtenidos para la variable 1DEPREL.

Por último, realizamos nuevos análisis de regresión simple en los que las variables independientes fueron los ítemes utilizados para medir la dependencia de una parte respecto a la otra: (a) "Si quisiéramos, podríamos cambiar fácilmente de agente de viajes" (V53) y (b) "Si el agente de viajes quisiera, podría cambiar fácilmente de hotel" (V54). En este caso, los resultados mostraron una significativa asociación entre cada una de las variables anteriores y la satisfacción con el apoyo en marketing, no así con el éxito global (véase Cuadro 3.35).

Por una parte, la dependencia de la cadena hotelera respecto al agente de viajes (V53) estuvo negativamente asociada a la satisfacción con el apoyo en marketing, por lo que puede concluirse que las RIs en las que las cadenas hoteleras mostraban una mayor satisfacción en este aspecto, también exhibían niveles inferiores de dependencia.

Por otra parte, la dependencia del agente de viajes respecto de la cadena hotelera (V54) resultó estar positivamente asociada con la satisfacción con el apoyo en marketing que reciben las cadenas hoteleras de los agentes de viajes. En consecuencia, las RIs en las que las cadenas hoteleras estaban más satisfechas con el apoyo en marketing recibido, los agentes de viajes informaron de una mayor dependencia.

CUADRO 3.35
*Coeficientes beta de los análisis de regresión simple
sobre la hipótesis H7*
Fuente: Elaboración propia

Variables independientes	Variables dependientes	
	Éxito global	Satisfacción con el marketing
INTERDEP	NS	NS
1DEPREL	NS	- 0,27**
V53	NS	- 0,28**
V54	NS	0,19**

Nota. NS = No significativo.

** $p < 0,05$.

3.6.4. COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES (H8)

Para contrastar la hipótesis octava de la presente investigación -"las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes, en comparación con las de menor éxito, exhiben niveles mayores de coordinación en sus actividades"-, se realizó un análisis de regresión simple entre la variable resumen de la escala utilizada para medir la coordinación (COORDIN) y cada uno de los factores que miden el éxito de la RI (1FSUCCE -éxito global- y 2FSUCCE -satisfacción con el apoyo en marketing).

Como vemos en el Cuadro 3.36, los resultados indicaron que la coordinación estaba significativamente asociada con ambas medidas del éxito de la RI. En tal sentido, puede afirmarse que las RIs con más éxito, en comparación con las de menos éxito, exhibieron mayores niveles de coordinación. Por tanto, queda ratificada la hipótesis octava.

Sin embargo, los coeficientes *beta* indican que la coordinación está más asociada con el éxito global que con la satisfacción con el apoyo en marketing.

CUADRO 3.36
*Coefficientes beta de los análisis de regresión simple
sobre la hipótesis H8*
Fuente: Elaboración propia

Variables independiente	Variables dependientes	
	Éxito global	Satisfacción con el marketing
COORDIN	0,53***	0,28**

** $p < 0,05$. *** $p < 0,001$.

3.6.5. CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERORGANIZATIVA (H9)

Con el propósito de verificar la hipótesis novena de la investigación -"las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes, en comparación con las de menor éxito, exhiben niveles mayores de calidad en la comunicación"-, primero se llevaron a cabo análisis de regresión simple en los que la variable independiente la conformaba el factor obtenido durante la simplificación de la escala utilizada para medir la calidad de la comunicación (1FCOMMU), y siendo las variables dependientes cada uno de los factores sobre el éxito de la RI (1FSUCCE -éxito global- y 2FSUCCE -satisfacción con el apoyo en marketing).

Los resultados, mostrados en el Cuadro 3.37, indicaron una significativa asociación positiva entre la calidad de la comunicación y el éxito global, por lo que las RIs con un mayor éxito global exhibieron niveles superiores de calidad de comunicación. Sin embargo, no se encontró ninguna relación entre la calidad de la comunicación y la satisfacción con el apoyo en marketing.

Similares resultados fueron alcanzados en los análisis de regresión simple en los que la variable independiente fue el factor denominado "eficiencia de la comunicación" (FCOMMUN), obtenido en el análisis de componentes principales de todos los ítems que podrían ayudar a explicar el éxito de la RI. Este factor, además de integrar todos los ítems de la escala "calidad de la comunicación", incluyó dos ítems de "coordinación" y uno de "intercambio de información".

CUADRO 3.37
*Coefficientes beta de los análisis de regresión simple
sobre la hipótesis H9*
Fuente: Elaboración propia

Variables independientes	Variables dependientes	
	Éxito global	Satisfacción con el marketing
1FCOMMU	0,59***	NS
FCOMMUN	0,45***	NS

Nota. NS = No significativo.

*** $p < 0,001$.

3.6.6. INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN (H10)

La décima hipótesis de nuestra investigación plantea que las RIs con más éxito exhiben mayores niveles de intercambio de información (véase Epígrafe 2.2).

A fin de proceder a su contraste, se realizó un análisis de regresión simple entre el factor obtenido al reducir la dimensionalidad de la escala utilizada para medir el intercambio de información (1FINFOR) y cada uno de los factores de éxito (1FSUCCE -éxito global- y 2FSUCCE -satisfacción con el apoyo en marketing).

Los resultados indicaron que el intercambio de información estaba significativamente asociado con ambos factores de éxito; de forma que cuanto mayor era el intercambio

de información, mayor era el éxito global de la RI y la satisfacción con el apoyo en marketing (véase Cuadro 3.38).

CUADRO 3.38
*Coefficientes beta de los análisis de regresión simple
 sobre la hipótesis H10*
 Fuente: Elaboración propia

Variables independientes	Variables dependientes	
	Éxito global	Satisfacción con el marketing
1FINFOR	0,45***	0,33***

*** $p < 0,001$.

3.6.7. PARTICIPACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES (H11)

A fin de testar la hipótesis undécima -"las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes, en comparación con las de menor éxito, exhiben niveles mayores de participación en la planificación y la toma de decisiones"-, primero se efectuaron análisis de regresión simple en los que la variable independiente era el factor resultante de reducir la escala utilizada para medir la participación en la planificación y la toma de decisiones (1FPARTI), y las variables dependientes cada uno de los factores sobre el éxito (1FSUCCE -éxito global- y 2FSUCCE -satisfacción con el apoyo en marketing).

Como se ilustra en el Cuadro 3.39, los resultados demostraron la existencia de una significativa asociación positiva entre la participación en la planificación y la toma de decisiones con ambas medidas del éxito de la RI, de forma que las RIs con más éxito mostraron mayores niveles de participación.

Posteriormente, se realizaron análisis de regresión simple en los que aparecía como variable independiente el factor denominado "participación y colaboración" (FPARTIC), obtenido tras reducir la dimensionalidad de la escala integrada por todos los ítems que podrían explicar el éxito de la RI, y que incluyó tres ítems de la escala de participación y dos de la escala de intercambio de información.

En este caso, también se encontró que la participación y colaboración estaba asociada positivamente a la satisfacción con el apoyo en marketing, si bien no se detectó vinculación alguna con el éxito global (véase Cuadro 3.39).

CUADRO 3.39
*Coeficientes beta de los análisis de regresión simple
sobre la hipótesis H11*
Fuente: Elaboración propia

Variables independientes	Variables dependientes	
	Éxito global	Satisfacción con el marketing
1FPARTI	0,37***	0,47***
FPARTIC	NS	0,43***

Nota. NS = No significativo.

*** $p < 0,001$.

3.6.8. TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (H12-H14)

Con el objeto de contrastar las hipótesis H12, H13 y H14, primero se procedió a realizar análisis de regresión simple en los que las variables dependientes resultaron cada uno de los factores obtenidos al simplificar la escala usada para medir el éxito de la RI (1FSUCCE -éxito global- y 2FSUCCE -satisfacción con el apoyo en marketing-), y las variables independientes cada uno de los ítems del cuestionario que midieron técnicas concretas de resolución de conflictos (V66 -ignorar o evitar hacer frente al problema-, V67 -intentos de persuasión de cualquiera de las partes-, V68 -resolución

conjunta de problemas-, V69 -confrontación directa o uso de palabras nada amistosas-, V70 -arbitraje de terceras partes-, V71 -imposición del dominio del agente de viajes).

En cuanto a la hipótesis H12 -"las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes, en comparación con las de menor éxito, exhiben una mayor utilización de técnicas constructivas de resolución de conflictos, que incluyen la resolución conjunta de problemas y la persuasión"-, los resultados de las regresiones simple en las que las variables independientes fueron V68 y V67, indicaron un apoyo parcial de dicha hipótesis.

En primer lugar, como se ilustra en el Cuadro 3.40, si bien se identificó una significativa asociación positiva entre el uso de la resolución conjunta de problemas y la satisfacción con el apoyo en marketing, no se encontró, sin embargo, ninguna relación con el éxito global de la RI. Por consiguiente, puede afirmarse que las RIs en las que las cadenas hoteleras estaban más satisfechas con el apoyo recibido de los agentes de viajes en lo que se refiere a las actividades de marketing, se utilizaba a mayor medida la resolución conjunta de los posibles conflictos.

En segundo lugar, los resultados mostraron un vínculo positivo entre el uso de la persuasión y el éxito global de la RI, y ninguna asociación con la satisfacción con el apoyo en marketing (véase Cuadro 3.40). Por tanto, en las RIs con más éxito global, las organizaciones usaban con más frecuencia la persuasión para resolver sus posibles conflictos.

En lo que se refiere a la hipótesis H13 -"las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes, en comparación con las de menor éxito, exhiben una menor utilización de técnicas de destructivas de resolución de conflictos, que incluyen la dominación de una de las partes y la confrontación directa"-, los resultados de los análisis de regresión con las variables V71 y V69 revelaron que el uso de la dominación

del agente de viajes y la confrontación directa estaban negativamente asociadas con el éxito global, si bien no se precisó relación significativa alguna con la satisfacción con el apoyo en marketing (véase Cuadro 3.40).

En consecuencia, puede afirmarse que en las RIs con más éxito global, se utiliza menos la confrontación directa y la dominación del agente de viajes como técnicas de resolución de conflictos, por lo que la hipótesis H13 recibió un apoyo parcial.

Los resultados de los análisis de regresión relacionados con la hipótesis H14 -"las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes, en comparación con las de menor éxito, exhiben una menor utilización de otras técnicas de resolución de conflictos tales como el arbitraje e ignorar y no hacer frente al problema"- sólo permitió un apoyo parcial de la misma.

Por un lado, y como se planteaba en la hipótesis, la utilización del arbitraje (V70) para resolver los conflictos estuvo negativamente asociada con el éxito global. No obstante, se halló una significativa asociación positiva con la satisfacción con el apoyo en marketing (véase Cuadro 3.40).

Por el otro, sin embargo, el ignorar y no hacer frente al problema (V66) resultó estar positivamente asociado con el éxito global de la RI, y ninguna asociación tuvo con la satisfacción con el apoyo en marketing (véase Cuadro 3.40). Por tanto, a diferencia de lo sugerido en la teoría, las RIs con más éxito global, en comparación con las menos exitosas, exhibieron un mayor uso de la técnica de resolución de conflictos caracterizada por ignorar y no hacer frente al problema.

CUADRO 3.40
*Coeficientes beta de los análisis de regresión simple
sobre las hipótesis H12, H13 y H14*
Fuente: Elaboración propia

Variables independientes	Variables dependientes	
	Éxito global	Satisfacción con el marketing
V66	0,24**	NS
V67	0,20**	NS
V68	NS	0,26**
V69	- 0,32***	NS
V70	- 0,32***	0,24**
V71	- 0,24**	NS
1FCONFL	- 0,35***	NS
2FCONFL	0,29**	NS
FSEVCON	- 0,23**	0,27**
FSOFCON	0,20**	NS

Nota. NS = No significativo.

** $p < 0,05$. *** $p < 0,001$.

También se realizaron análisis de regresión simple en los que las variables independientes fueron los factores obtenidos en el proceso de simplificación de las escalas (véase Epígrafe 3.4).

En un primer análisis, las variables independientes utilizadas fueron los factores 1FCONF (V71 -imposición del dominio del agente de viajes-, V69 -confrontación directa o uso de palabras nada amistosas- y V70 -arbitraje de terceras partes-) y 2FCONFL (V66 -ignorar o evitar hacer frente al problema-, V67 -intentos de persuasión de cualquiera de las partes- y V68 -resolución conjunta de problemas).

Los resultados hicieron manifiesta la existencia de una asociación negativa entre el factor 1FCONF y el éxito global de la RI, que se convierte en positiva con el factor 2FCONF (véase Cuadro 3.40). Por tanto, puede concluirse que en las RIs con mayor éxito global, las organizaciones participantes hacen frente a sus conflictos con un mayor uso de la resolución conjunta de problemas, la persuasión de cualquiera de las partes y el ignorar o evitar hacer frente al problema; y un menor uso de las demás técnicas de resolución de conflictos (imposición del dominio del agente de viajes, confrontación directa o uso de palabras nada amistosas, y arbitraje de terceras partes).

En segundo lugar, también se llevaron a cabo análisis de regresión simple en los que las variables independientes fueron los factores deparados en el análisis factorial aplicado a todos los ítems utilizados para explicar el éxito de la RI (FSEVCON y FSOFCON).

Como se ilustra en el Cuadro 3.40, el factor FSEVCON, que incluye las mismas técnicas de resolución de conflictos que 1FCONFL, pero con una mayor carga factorial en el "arbitraje" (V70) que en la "imposición del dominio del agente" (V71), también estuvo negativamente asociado con el éxito global. Sin embargo, FSEVCON también mostró un vínculo positivo con la satisfacción con el apoyo en marketing. En tal sentido, en las RIs en las que las cadenas hoteleras estaban más satisfechas con el apoyo en marketing recibido de los agentes de viajes, se usaban con más frecuencia las siguientes técnicas de resolución de conflictos: imposición del dominio del agente de viajes, confrontación directa o uso de palabras nada amistosas, y arbitraje de terceras partes.

En cuanto al factor FSOFCON, que incluye "ignorar o evitar hacer frente al problema" e "intentos de persuasión de cualquiera de las partes", se identificó la misma relación con el éxito de la RI que para 2FCONFL, el cual integraba, además, "la resolución conjunta de problemas". Es decir, FSOFCON estuvo positivamente asociada con el éxito global de la RI.

3.7. DESCUBRIMIENTOS ADICIONALES: UN MODELO DE ÉXITO DE LA RI ENTRE LAS CADENAS HOTELERAS Y LOS AGENTES DE VIAJES

Una vez contrastadas las hipótesis planteadas en la investigación, procedimos a examinar el efecto combinado que, sobre el éxito de la RI, ejercen los factores reales subyacentes al conjunto de ítems utilizados para medir las dimensiones teóricas que podrían explicar el éxito de la RI.

Para ello, se elaboraron dos modelos de regresión múltiple, uno para cada factor obtenido al simplificar la escala utilizada en la medición del éxito de la RI (1FSUCCE -éxito global- y 2FSUCCE -satisfacción con el apoyo en marketing-). Siendo estos factores las variables dependientes, las independientes fueron los siete factores subyacentes al conjunto de ítems explicativos del éxito de la RI (FCOMMUN -eficiencia de la comunicación-, FCOMMIT -compromiso-, FPARTIC -participación y colaboración-, FSEVCON -técnicas severas de resolución de conflictos-, FTRUSTTA -confianza en el agente de viajes-, FSOFCON -técnicas suaves de resolución de conflictos- y FTRUSTHO -confianza en la cadena hotelera-).

Para cada modelo se realizaron dos tipos de análisis de regresión múltiple: (a) el análisis simultáneo, que fuerza la entrada conjunta de todas las variables independientes en el modelo, y (b) el análisis jerárquico, en el que las variables independientes van entrando una a una. Los resultados de dichos análisis son exhibidos en el Cuadro 3.41.

También se efectuaron análisis del estadístico F a fin de determinar la significación de todos los coeficientes *beta* cuando éstos son considerados simultáneamente. Los resultados indicaron que todos los coeficientes de las variables independientes, considerados conjuntamente, fueron significativos para las dos variables dependientes: "éxito global" ($F = 19,48, p < 0,0001$) y "satisfacción con el apoyo en marketing" ($F = 6,99, p < 0,0001$). Por tanto, puede concluirse que los siete factores, contemplados

simultáneamente, resultaron significativos para explicar ambas medidas del éxito de la RI.

Como puede observarse en el Cuadro 3.41, la "eficiencia de la comunicación", el "compromiso", la "confianza en el agente de viajes", el "uso de técnicas suaves de resolución de conflictos" y la "confianza en la cadena hotelera", mostraron una significativa asociación positiva con el "éxito global" y la "satisfacción con el apoyo en marketing". Además, el "uso de técnicas severas de resolución de conflictos" estuvo negativamente asociado con el "éxito global".

Por una parte, todos estos factores, considerados conjuntamente (*i.e.*, "calidad de la comunicación", "compromiso", "uso de técnicas suaves de resolución de conflictos", "confianza en el agente de viajes", "uso de técnicas severas de resolución de conflictos" y "confianza en la cadena hotelera"), explicaron un porcentaje importante (0,55%) de la varianza del "éxito global".

La "participación y colaboración" también presentó una importante asociación positiva con el "éxito global", si bien la significación fue de sólo 0,16. Sin embargo, incluyendo la "participación y colaboración" en el modelo, la varianza total del éxito global explicada por el modelo asciende al 56 por cien.

Por otra parte, el "compromiso", la "participación y colaboración" y el "uso de técnicas severas de resolución de conflictos" mostraron una significativa asociación positiva con la "satisfacción con el apoyo en marketing". Aproximadamente, la varianza total de la "satisfacción con el apoyo en marketing" explicada por los tres factores anteriores fue de únicamente el 30 por cien.

CUADRO 3.41
*Coefficientes beta obtenidos en los análisis de regresión múltiple
de tipo simultáneo*
Fuente: Elaboración propia

Variables independientes	Variables dependientes	
	Éxito global	Satisfacción con el marketing
Eficiencia de la comunicación	0,45**** (1) (R^2 ajustado = 0,197)	-0,03
Compromiso	0,44**** (2) (R^2 ajustado = 0,189)	0,25** (3) (R^2 ajustado = 0,055)
Confianza en el agente de viajes	0,27**** (3) (R^2 ajustado = 0,069)	0,03
Técnicas severas de resolución de conflictos	-0,23*** (4) (R^2 ajustado = 0,048)	0,27** (2) (R^2 ajustado = 0,064)
Técnicas suaves de resolución de conflictos	0,20** (5) (R^2 ajustado = 0,037)	-0,11
Confianza en la cadena hotelera	0,14** (6) (R^2 ajustado = 0,002)	0,11
Participación y colaboración	0,09	0,43**** (1) (R^2 ajustado = 0,173)
R^2 ajustado	0,56	0,29

Nota. Los valores entre paréntesis representan el momento en el que la variable entró en el análisis jerárquico, así como el adicional R^2 ajustado explicado por cada variable añadida al modelo.

** $p < 0,05$. *** $p < 0,001$. **** $p < 0,0001$.

La "confianza en la cadena hotelera" y el "uso de técnicas suaves de resolución de conflictos", con una significación del 0,19 y 0,18 respectivamente, también hicieron manifiesta una importante, aunque no significativa, asociación con la "satisfacción con el apoyo en marketing". Mientras que la confianza en la cadena hotelera está

positivamente relacionada con la satisfacción con el apoyo en marketing, el uso de técnicas suaves de resolución de conflictos lo está negativamente.

Asimismo, la "eficiencia de la comunicación" ($p = 0,67$) y la "confianza en el agente de viajes" ($p = 0,77$) tampoco estuvieron significativamente asociadas con la "satisfacción con el apoyo en marketing".

CAPÍTULO 4: RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Nuestro trabajo de investigación ha perseguido tres objetivos fundamentales: (a) desarrollar un marco teórico para el estudio de las RIs, (b) describir la relación a nivel corporativo que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes, y (c) identificar los determinantes de la evolución con éxito de la RI a nivel corporativo que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes. Con el objeto de facilitar la lectura, en el presente capítulo procederemos a comentar las conclusiones más relevantes de nuestra investigación empírica, la cual hace referencia a los dos últimos objetivos antes mencionados. Asimismo, se presentan las limitaciones de la investigación, sus implicaciones prácticas y académicas, así como algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

4.1. DIFERENCIAS ENTRE LAS CADENAS HOTELERAS BASADAS EN LAS CARACTERÍSTICAS DE SU RELACIÓN CON LOS AGENTES DE VIAJES

El primer objetivo planteado en la investigación empírica presentada en este texto consiste en describir la relación a nivel corporativo que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes. En este epígrafe presentamos un resumen de los resultados y las conclusiones de los análisis llevados a cabo para contrastar las hipótesis relacionadas con dicho objetivo. El Cuadro 4.1 ilustra el apoyo recibido para cada hipótesis.

Porcentaje de reservas a través de agentes de viajes.

La primera hipótesis planteaba la inexistencia de diferencias en el porcentaje de reservas que las cadenas hoteleras reciben de los agentes de viajes. Los resultados de este estudio sugieren lo siguiente:

CUADRO 4.1

Resumen de los resultados sobre las hipótesis relacionadas con las diferencias entre las cadenas hoteleras según las características de su relación con los agentes

Fuente: Elaboración propia

HIPÓTESIS	APOYO RECIBIDO	FUENTE DE LAS DIFERENCIAS
H1: Porcentaje de reservas	Parcial	Gama de servicios, nivel de precios, tipo de clientela
H2: Diversidad de tipos de agentes de viajes	Parcial	Tipo de clientela Tipo de clientela Gama de servicios, nivel de precios Tipo de clientela Gama de servicios, nivel de precios Tamaño, tipo de clientela
● Principal agente de viajes ● Uso de <i>tour</i> operadores ● Uso de agentes de viajes generales ● Uso de agentes de viajes comerciales ● Uso de agentes de grupos e incentivos ● Uso de agentes en planta o <i>in-plant</i>		
H3: Número de agentes de viajes	Parcial	Tamaño, tipo de clientela
H4: Formalización de la relación	Ninguno	

- Existen diferencias significativas entre los hoteles que ofrecen una gama limitada de servicios, una gama media y una extensa gama de los mismos. De manera específica, los establecimientos con una gama media de servicios reciben el mayor porcentaje de reservas a través de agentes de viajes, siendo aquellos con servicios limitados los que efectúan el menor número.
- También se aprecian diferencias entre los hoteles económicos, de primera clase y de lujo. Así, mientras los hoteles económicos reciben el menor porcentaje de reservas a través de agentes de viajes, los hoteles de lujo denotan, por contra, el más elevado.

- Asimismo, en cuanto al tipo de cliente de los hoteles, parece que los hoteles de ocio y turismo realizan un mayor volumen de reservas a través de agentes de viajes que los hoteles de negocio.
- Por último, no se observaron diferencias, sin embargo, en cuanto al porcentaje de reservas emitidas a través de agentes de viajes cuando los hoteles se clasifican atendiendo a su tamaño y sistema de propiedad.

Diversidad de tipos de agentes de viajes.

La segunda hipótesis versaba sobre las posibles diferencias entre las cadenas hoteleras según la diversidad de tipos de agentes de viajes con los que operan. Los resultados de nuestra investigación incluyen:

- Cuando los hoteles se agrupan atendiendo a su clientela, se pueden identificar diferencias significativas respecto a su tipo principal de agente de viajes. Más concretamente, se encontró que: (a) un número relativamente mayor de hoteles de ocio y turismo tienen como principal tipo de agente de viajes a los *tour* operadores, (b) menos hoteles de ocio tienen a los agentes comerciales como su principal agente de viajes y (c) un número relativamente superior de hoteles de negocio tienen como principal agente de viajes a los agentes comerciales.
- No existen diferencias significativas en el principal agente de viajes de los hoteles cuando éstos se clasifican atendiendo a su tamaño, gama de servicios y nivel de precios.
- Basándose en su principal tipo de clientela, los hoteles muestran diferencias significativas en relación al uso de los *tour* operadores como agentes de viajes, notoriamente favorable a los hoteles de ocio y turismo, en comparación con los de ocio/negocio y negocio.

- No existen diferencias en el uso de *tour* operadores cuando los hoteles se clasifican según su tamaño, gama de servicios y nivel de precios.
- Considerando la gama de servicios ofrecidos por los hoteles, se comprende que cuanto mayor es el número de éstos, aumenta también la probabilidad de que el hotel mantenga relaciones con agentes de viajes generales o *full-service*.
- Tomando como patrón el nivel de sus precios, comprobamos que relativamente menos hoteles económicos, al compararlos con los de primera clase y, sobre todo, con los de lujo, mantienen relaciones con agentes de viajes generales.
- No observamos diferencias en el uso de agentes de viajes generales cuando los hoteles se consideran según su tamaño, sistema de propiedad y tipo de clientela.
- Los resultados también sugieren diferencias significativas en el uso de agentes de viajes comerciales entre los hoteles de ocio y turismo, hoteles de negocio y los de ocio/negocio. Por un lado, es relativamente menor el índice de hoteles de ocio y turismo, comparativamente con los de negocio y ocio/negocio, que mantienen contactos con agentes de viajes comerciales. Además, parece que menos hoteles de negocio que de ocio/negocio mantienen relaciones con agentes de viajes comerciales.
- No se aprecian divergencias de comportamiento entre los hoteles en la utilización de agentes de viajes comerciales cuando se clasifican por su tamaño, gama de servicios y nivel de precios.
- Surgen diferencias apreciables en el uso de agentes de viajes de grupos e incentivos entre los hoteles con servicios limitados, una gama media y una extensa gama de servicios. Los resultados de nuestra investigación sugieren que cuantos más

servicios ofrecen los hoteles, mayor es la probabilidad de que éstos mantengan relaciones con agentes de grupos e incentivos.

- También parece haber diferencias significativas entre los hoteles económicos, de primera clase y los de lujo, observándose, en este sentido, que cuanto mayor es el precio, mayor es la probabilidad de mantener relaciones con agentes de grupos e incentivos.
- No se denotan distinciones importantes entre los hoteles en el uso de agentes de viajes de grupos e incentivos cuando se clasifican por su tamaño y tipo de clientela.
- Puede observarse una correlación positiva entre las cadenas hoteleras y el mantenimiento o no de relaciones con agentes de viajes en planta o *in-plant* dependiendo de su tamaño. Los resultados de nuestra investigación sugieren que cuanto más grande es la cadena hotelera, mayor es la probabilidad de que mantenga relaciones con agentes de viajes en planta.
- También existen diferencias entre los hoteles de ocio, de negocio y de ocio/negocio atendiendo a la utilización de agentes de viajes en planta. De forma específica, relativamente menos hoteles de ocio y turismo mantienen relaciones con agentes en planta.
- No surgen diferencias entre los hoteles en la utilización de agentes de viajes en planta cuando se clasifican por la gama de servicios ofertados y el nivel de sus precios.
- Por último, entre los hoteles no se aprecian diferencias significativas en el uso de clubes de vacaciones y uso de agentes de viajes de respuesta directa.

Número de agentes de viajes.

La tercera hipótesis cuestionaba la existencia de diferencias entre las cadenas hoteleras en lo que se refiere al número de agentes de viajes con los que éstas se relacionan. Nuestro estudio sugiere lo siguiente:

- Existen diferencias significativas entre las cadenas hoteleras con diferentes tamaños. En tal sentido, las cadenas más grandes se relacionan de manera ostensible con un mayor número de agentes de viajes que las pequeñas y las medianas.
- Pueden distinguirse diferencias significativas entre las cadenas hoteleras según el tipo de clientela. Concretamente, los hoteles de ocio/negocio se relacionan con significativamente más agentes de viajes que los hoteles de negocio.
- Finalmente, los resultados obtenidos no avalan diferencias entre los hoteles cuando la variable categórica utilizada es el sistema de propiedad, la gama de servicios y el nivel de precios. No obstante, en cuanto al sistema de propiedad, parece que las compañías de administración mantienen relaciones con un número mayor de agentes de viajes que las propietarias de establecimientos hoteleros. Además, atendiendo a la gama de servicios ofrecidos, parece que los hoteles con escasos servicios mantienen relaciones con menos agentes de viajes que los hoteles con una extensa gama.

Formalización de la relación con los agentes de viajes.

La cuarta hipótesis de la investigación implicaba la identificación de posibles relaciones entre la formalización de la relación que las cadenas hoteleras mantienen con los agentes de viajes y las características de las cadenas hoteleras. Los resultados de nuestro

estudio no indicaron diferencias entre las cadenas cuando se considera su tamaño, sistema de propiedad, gama de servicios, nivel de los precios y tipo de clientela, lo cual pudiera deberse a que la formalización de la relación esté determinada fundamentalmente por los agentes de viajes. Por consiguiente, la formalización de la RI podría estar asociada con el tipo de agente de viajes, en vez de con el tipo de cadena hotelera.

4.2. DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LA RI ENTRE LAS CADENAS HOTELERAS Y LOS AGENTES DE VIAJES

El segundo objetivo de la investigación consistió en identificar las características que contribuyen al éxito de las RIs conformadas por las cadenas hoteleras que operan en EE.UU. y sus agentes de viajes. Para alcanzar dicho objetivo, se plantearon diversas hipótesis, las cuales fueron testadas empíricamente (véase Cuadro 4.2). A continuación, se comentan los resultados obtenidos para cada una de ellas.

Confianza.

En cuanto a la hipótesis quinta de la investigación, los principales resultados obtenidos desvelan lo siguiente: (a) una fuerte asociación positiva entre la confianza y el éxito global de la relación y (b) una débil correlación positiva entre la confianza y la satisfacción con el apoyo en marketing. En consecuencia, nuestra investigación sugiere que cuanto más confianza interorganizativa existe en una RI, mayor será el éxito de la misma.

Dichos resultados son relativamente consistentes con los obtenidos por Mohr y Spekman (1994) en un estudio sobre el éxito de la RI entre fabricantes y minoristas. En este caso, mientras que la confianza estuvo significativamente asociada a la satisfacción con el beneficio, esto no ocurrió en relación a la satisfacción con el apoyo del fabricante.

CUADRO 4.2

Resumen de los resultados sobre las hipótesis relacionadas con los determinantes del éxito de la RI entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes

Fuente: Elaboración propia

HIPÓTESIS		APOYO RECIBIDO
H5:	Confianza interorganizativa	Completo
H6:	Compromiso hacia la RI	Completo
H7:	Dependencia relativa e interdependencia ● Dependencia relativa ● Interdependencia	Parcial Parcial (apoyo en marketing) Ninguno
H8:	Coordinación interorganizativa	Completo
H9:	Calidad de la comunicación	Parcial (éxito global)
H10:	Intercambio de información	Completo
H11:	Participación en la planificación y la toma de decisiones	Completo
H12:	Técnicas constructivas de resolución de conflictos ● Resolución conjunta de problemas ● Persuasión	Parcial Parcial (apoyo en marketing) Parcial (éxito global)
H13:	Técnicas destructivas de resolución de conflictos ● Dominación de una de las partes ● Confrontación directa	Parcial Parcial (éxito global) Parcial (éxito global)
H14:	Otras técnicas de resolución de conflictos ● Arbitraje ● Ignorar y no hacer frente al problema	Parcial Parcial (éxito global)* Ninguno**

Nota. Lo indicado entre paréntesis expresa la medida del éxito de la RI (éxito global o satisfacción con el apoyo en marketing) en relación a la cual las hipótesis recibieron algún apoyo.

*El arbitraje estuvo negativamente asociado con el éxito global y positivamente asociado a la satisfacción con el apoyo en marketing.

**Ignorar y no hacer frente al problema estuvo positivamente asociado al éxito global.

Compromiso.

La sexta hipótesis, que planteaba una asociación positiva entre el compromiso hacia la RI y el éxito de la misma, fue enteramente avalada por los resultados de la investigación. En concreto, éstos sugieren que la existencia de compromiso hacia la RI por parte de las cadenas hoteleras y los agentes de viajes ejerce un efecto positivo tanto sobre el éxito global de la RI como sobre la satisfacción con el apoyo en marketing.

Estos resultados son consistentes con los de Mohr y Spekman (1994), Anderson y Narus (1990), y Frazier *et al.* (1988).

Dependencia relativa e interdependencia.

La séptima hipótesis de la investigación suponía que las RIs con más éxito entre cadenas hoteleras y agentes de viajes, en comparación con las de menor éxito, exhiben una dependencia relativa similar y niveles mayores de interdependencia.

En cuanto a la dependencia relativa, los resultados expresan una asociación negativa con la satisfacción con el apoyo en marketing. En consecuencia, cuanto más similar es la dependencia relativa, mayor es la satisfacción de la cadena hotelera con el apoyo en marketing recibido del agente de viajes. Sin embargo, no se identificó asociación alguna entre la dependencia relativa y el éxito global de la RI.

Tampoco se halló asociación entre la interdependencia y el éxito de la RI, explicable en parte por los efectos opuestos que la dependencia de una parte respecto a la otra tiene en el éxito de la RI. En tal sentido, mientras que la dependencia de la cadena hotelera respecto al agente de viajes tenía un efecto negativo sobre la satisfacción con el apoyo en marketing, la dependencia inversa, es decir, del agente de viajes respecto a la cadena hotelera, mostraba, sin embargo, un efecto positivo.

Por último, es de destacar que ninguna de las medidas utilizadas para evaluar la dependencia de una parte respecto a la otra, la dependencia relativa y la interdependencia, presenta una asociación con el éxito global de la RI.

Coordinación.

La quinta hipótesis, formulada con el objetivo de evaluar la asociación entre la coordinación y el éxito de la RI, estuvo completamente apoyada por los resultados de

nuestra investigación, al observarse la existencia de un efecto positivo en la coordinación sobre el éxito global de la RI y sobre la satisfacción con el apoyo en marketing. Los resultados obtenidos se muestran, por tanto, consistentes con los estudios realizados por Mohr y Spekman (1994) y Frazier *et al.* (1988).

Calidad de la comunicación.

La hipótesis novena planteaba que las RIs con más éxito, en comparación con las de menor éxito, mostraban niveles mayores de calidad en la comunicación interorganizativa. Nuestros resultados verificaron parcialmente dicha hipótesis, al indicar que cuanto mayor es la calidad de la comunicación, mayor es el éxito global de la RI. Ello sugiere, por tanto, que los problemas de comunicación están asociados con una ausencia de éxito global.

Sin embargo, no se demostró asociación alguna entre la calidad de la comunicación y la satisfacción de la cadena hotelera respecto al apoyo en marketing recibido del agente de viajes. Estos resultados no concuerdan con los de Mohr y Spekman (1994), quienes encontraron una asociación positiva con la satisfacción del minorista por el apoyo obtenido del fabricante y ninguna respecto a la satisfacción con el beneficio.

Intercambio de información.

La hipótesis décima sugería que las RIs con más éxito exhiben, también, un mayor intercambio de información. Nuestros descubrimientos indican que, efectivamente, el intercambio de información afecta positivamente tanto al éxito global de la RI como a la satisfacción de la cadena hotelera con el apoyo en marketing recibido del agente de viajes. Por consiguiente, a fin de mejorar sus RIs con agentes de viajes, las cadenas hoteleras tendrían que proporcionar a los agentes la información que necesitan para vender, lo que podría incluir información confidencial. Estos resultados no están de

acuerdo con los de Mohr y Spekman (1994), quienes, de manera algo sorprendente, hallaron una asociación negativa entre el intercambio de información y la satisfacción con el beneficio.

Participación en la planificación y la toma de decisiones.

La hipótesis undécima de la investigación planteaba que las RIs con más éxito exhiben mayores niveles de participación en la planificación y la toma de decisiones. Apoyando plenamente esta hipótesis, nuestros resultados sugieren que la participación tiene un fuerte impacto positivo sobre el éxito de la RI (*i.e.*, en el éxito global y en la satisfacción con el apoyo en marketing). Por tanto, para mejorar su RI con los agentes de viajes, las cadenas hoteleras podrían: (a) buscar consejo o asesoramiento en los agentes de viajes, (b) animarles a realizar sugerencias y (c) aconsejarles o asesorarles. Estas conclusiones son parcialmente consistentes con las de Mohr y Spekman (1994), quienes identificaron una asociación significativa entre la participación y la satisfacción con el apoyo del fabricante, y no advirtieron lo mismo con respecto a la satisfacción con el beneficio.

Técnicas de resolución de conflictos.

Las tres últimas hipótesis de la investigación, formuladas con la intención de examinar la asociación entre el éxito de la RI y un conjunto de técnicas de resolución de conflictos, recibieron un apoyo parcial.

En cuanto a la hipótesis duodécima, que incluía técnicas constructivas de resolución de conflictos, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Como se había indicado, la resolución conjunta de problemas estuvo positivamente asociada con el apoyo en marketing, y la persuasión con el éxito global.

- Sin embargo, no se encontró asociación entre la resolución conjunta de problemas y el éxito global, ni entre la persuasión y la satisfacción con el apoyo en marketing.

En relación a las técnicas destructivas de resolución de conflictos (hipótesis décimo tercera), los resultados indicaron lo siguiente:

- En consonancia con el contenido de la hipótesis, tanto la dominación del agente de viajes como la confrontación directa afectaron negativamente al éxito global de la RI.
- No obstante, no se halló asociación alguna entre dichas técnicas y la satisfacción con el apoyo en marketing.

Finalmente, y en referencia a la hipótesis décimo cuarta, los resultados de la investigación sugieren:

- Como se hacía constar en la hipótesis, el arbitraje estuvo negativamente asociado con el éxito global.
- Sin embargo, el arbitraje observó una correlación positiva en la satisfacción con el apoyo en marketing. Este resultado es parcialmente consistente con el obtenido por Mohr y Spekman (1994), para quienes el arbitraje es beneficioso para la satisfacción con el beneficio.
- Además, sorprendentemente y a diferencia de los resultados obtenidos por Mohr y Spekman (1994), ignorar y no hacer frente al problema también afectó positivamente al éxito global de la RI. Ello puede tener explicación, en parte, debido a la propia idiosincrasia del sector de hostelería, en el que mantener buenas relaciones personales resulta crucial, por lo que únicamente afloran los conflictos en situaciones extremas.

En términos generales, podemos afirmar que el presente estudio sugiere que la forma en la que se resuelven los conflictos interorganizativos influye en el éxito de la RI. Específicamente, la resolución conjunta de los problemas, el ignorar y no hacer frente al problema, y los intentos individuales de persuasión parecen contribuir al éxito de la RI entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes. Por contra, la confrontación directa y la dominación de una de las partes pueden ser perjudiciales para la RI.

4.3. UN MODELO DE ÉXITO DE LA RI ENTRE LAS CADENAS HOTELERAS Y LOS AGENTES DE VIAJES

Además de contrastar las hipótesis y tratar de alcanzar los objetivos planteados en la investigación, procedimos a desarrollar un modelo explicativo del éxito de la RI que las cadenas hoteleras con sede en EE.UU. mantienen con los agentes de viajes.

En cuanto a las *variables dependientes* del modelo, los resultados indican que los vicepresidentes de ventas y marketing de las cadenas hoteleras miden el éxito de su RI con los agentes de viajes a través de dos dimensiones: (a) el éxito global de la relación y (b) la satisfacción con el apoyo en marketing que las cadenas hoteleras reciben de los agentes de viajes.

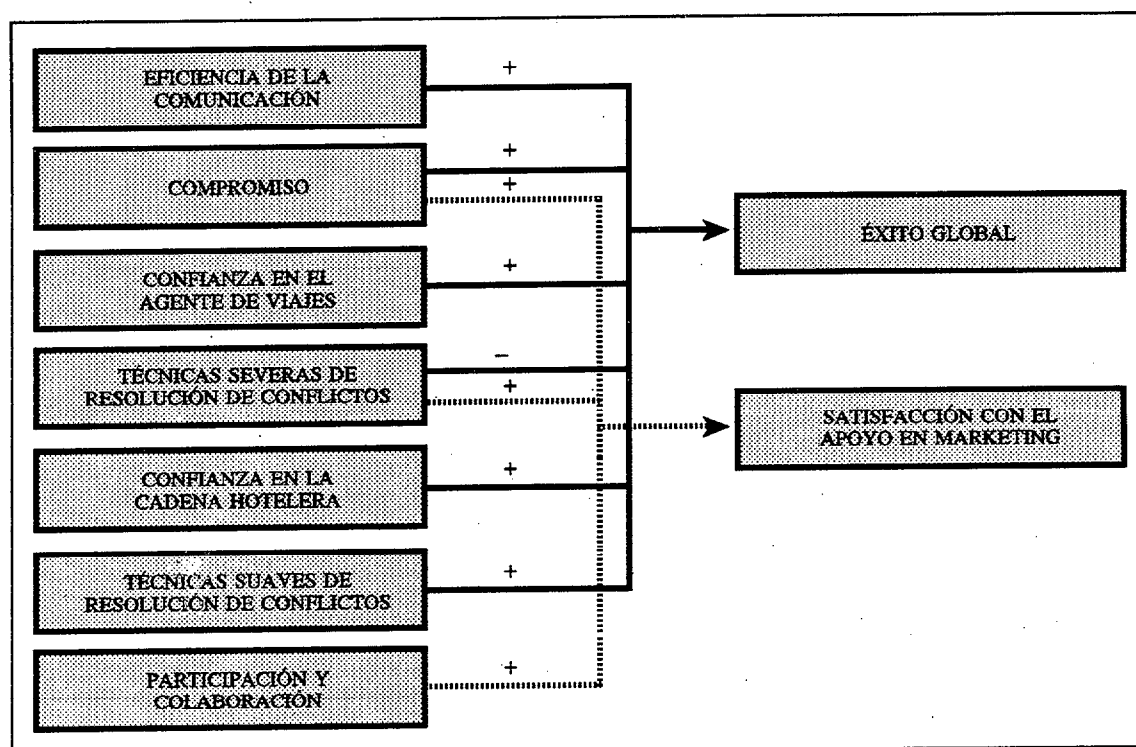
A su vez, el análisis de componentes principales sobre el conjunto de ítemes utilizados para medir dimensiones teóricas explicativas del éxito de la RI indicaron algunas *variables independientes* que podrían explicar el éxito: (a) la eficiencia de la comunicación, (b) el compromiso, (c) la confianza en el agente de viajes, (d) la confianza en la cadena hotelera, (e) las técnicas utilizadas para la resolución de conflictos y (f) la participación y colaboración.

Nuestro modelo de éxito de la RI entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes presenta, a su vez, dos submodelos, uno para cada variable dependiente (véase Figura 4.1).

FIGURA 4.1

*UN MODELO DE ÉXITO DE LA RI
ENTRE LAS CADENAS HOTELERAS Y LOS AGENTES DE VIAJES*

Fuente: Elaboración propia



- En un primer submodelo, el éxito global de la RI viene explicado por la eficiencia de la comunicación, el compromiso, la confianza en el agente de viajes, las técnicas utilizadas para resolver los conflictos y la confianza en la cadena hotelera. Todas estas variables afectan positivamente al éxito global, con excepción de las técnicas utilizadas para resolver los conflictos. En concreto, mientras el uso de técnicas suaves de resolución de conflictos (*i.e.*, ignorar o evitar hacer frente al problema, e intentos de persuasión de cualquiera de las partes) contribuyen al éxito

global, el uso de técnicas severas (*i.e.*, arbitraje, imposición del dominio del agente de viajes, uso de palabras nada amistosas) está negativamente asociado.

- En el otro submodelo, la satisfacción con el apoyo en marketing está afectado positivamente por la existencia de participación y colaboración, compromiso y uso de técnicas severas de resolución de conflictos.

4.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Una primera limitación de la investigación hace referencia a la *generalización de los resultados* obtenidos. En tal sentido, éstos tan sólo pueden ser generalizables a la población objeto del estudio (*i.e.*, cadenas hoteleras con sede en EE.UU. que mantienen RIs con agentes de viajes a nivel corporativo). Además, al examinarse una única RI y en un solo sector, los resultados no pueden ser generalizados a otras RIs ni a otros sectores.

Otra limitación afecta al *número de preguntas incluidas en el cuestionario*. Con el fin de garantizar un índice adecuado de respuesta, se consideró oportuno limitar el tamaño del cuestionario, lo que, a su vez, afectó al número de ítems que pudimos utilizar para medir variables teóricas como la coordinación interorganizativa y la dependencia relativa e interdependencia.

El uso de *cuestiones cuyas posibles respuestas están basadas en la percepción humana* también puede considerarse una limitación, dado que la percepción humana está sujeta, en un cierto grado, a errores, ya sean éstos intencionados o no.

El *carácter estático* del estudio viene determinado por la ausencia de un examen de la evolución a lo largo del tiempo de las RIs entre las cadenas hoteleras y los agentes de

viajes, y de cómo afecta al éxito de una única RI las variaciones en alguno de los posibles factores determinantes del éxito de la misma.

Otra limitación se refiere al *índice de respuesta*. Si bien un índice real del 20,2 por cien se halla dentro del intervalo encontrado por Crawford-Welch (1991) en los estudios sobre el sector de hostelería, muy probablemente éste habría resultado algo superior si hubiésemos enviado postales recordatorias entre los dos *mailings* realizados (Dillman, 1978). A pesar de que ésta había sido nuestra intención inicial, la pérdida del fichero con la base datos, así como la imposibilidad de crear una nueva antes del segundo *mailing*, nos impidió su envío. No obstante, decidimos sustituir las postales recordatorias por el contacto telefónico con cien individuos que no habían contestado en el primer *mailing* (316) y que fueron seleccionados aleatoriamente.

La *escala utilizada para medir el intercambio de información* resultó poco fiable (α de Cronbach = 0,53), por lo que también constituye una limitación de la investigación. Si bien este valor es superior a 0,50 y, por tanto, la escala deja de ser inaceptable, parece insuficiente. Por consiguiente, los resultados obtenidos sobre la asociación entre el intercambio de información y el éxito de la RI podrían ser cuestionables. En cierta medida, el bajo valor del α de Cronbach puede justificarse en que únicamente tres ítemes conformaron la escala de medición.

Finalmente, en cuanto al modelo de éxito de la RI entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes obtenido en la presente investigación, hay que destacar que el *submodelo de satisfacción con el apoyo en marketing* explica un porcentaje no muy elevado de la misma (30%), sugiriendo, por tanto, la necesidad de introducir en el mismo otras variables explicativas además del compromiso hacia la RI, utilización de técnicas severas en la resolución de conflictos, y la participación y colaboración.

4.5. IMPLICACIONES DEL ESTUDIO

Las implicaciones del presente estudio pueden agruparse en: (a) implicaciones prácticas para los profesionales del sector turístico, en especial para los directivos de las cadenas hoteleras y de los agentes de viajes; y (b) implicaciones académicas, tanto para la literatura sobre RIs como para la turística.

Implicaciones prácticas.

Las principales implicaciones prácticas están relacionadas con la manera en que los directivos de las agencias de viajes y los de las cadenas hoteleras deberían afrontar el futuro de su relación. En tal sentido, nuestros resultados sugieren que las cadenas hoteleras que deseen mejorar el éxito de sus RIs con agentes de viajes tendrían que: (a) comunicarse con sus agentes de una forma idónea, completa, oportuna, exacta y creíble; (b) mejorar la coordinación de sus actividades; (c) intercambiar más información en cuanto a los servicios que ofrecen, instalaciones y promociones especiales; (d) mostrar un mayor compromiso o dedicación hacia el agente de viajes; (e) tener más confianza en el agente de viajes; (f) ser más fiable; (g) ser menos dependiente de uno o unos pocos agentes de viajes y, en la medida de lo posible, participar en RIs en las que ambos, el agente de viajes y la cadena hotelera, tengan la misma dependencia relativa; y (h) hacer frente a los posibles problemas o conflictos a través de la persuasión, de evitar o no hacer frente al problema, y de la resolución conjunta de problemas.

La formulación e implantación de una estrategia de relación con los agentes de viajes que integre las medidas antes mencionadas conducirán a que las RIs de una cadena hotelera con los agentes de viajes mejoren su éxito, lo que, a su vez, es de esperar que se traduzca en relaciones comerciales más rentables. En línea con lo anterior, nuestro estudio también sugiere que los agentes de viajes tendrían que participar en RIs con aquellas cadenas hoteleras cuyas estrategias de relación con los agentes de viajes se aproximen lo más posible a la antes detallada.

En segundo lugar, los resultados de la investigación proporcionan información a los directivos de las cadenas hoteleras sobre la estructura general de las RIs entre cadenas hoteleras y agentes de viajes. Básicamente, los resultados sugieren estándares de comportamiento en el sector en lo que se refiere a los tipos de agentes de viajes con los que una cadena hotelera se puede relacionar, al número aproximado de agentes de viajes con los que tendría que relacionarse y al porcentaje de reservas a obtener a través de agentes de viajes, siempre en función del tamaño de la cadena hotelera, su sistema de propiedad, su gama de servicios, el nivel de sus precios y su clientela principal (véase Epígrafe 4.2).

Además, nuestros análisis también indican algunas oportunidades para las cadenas hoteleras en lo que se refiere al uso de los agentes de viajes como canal de distribución. A continuación procedemos a comentar algunas de ellas:

- En cuanto al porcentaje de reservas a través de agentes de viajes, las cadenas hoteleras con establecimientos que ofrecen una gama limitada de servicios y con hoteles de lujo reciben los porcentajes de reservas más bajos, por lo que éstas podrían tener la oportunidad de mejorar dicho porcentaje a través de un mayor esfuerzo de marketing dirigido a crear y mantener más y/o mejores RIs con agentes de viajes.
- En lo que se refiere al número de agentes de viajes con los que las cadenas hoteleras mantienen relaciones, las cadenas hoteleras de tamaño medio y aquellas con hoteles de negocio presentaron los valores más bajos. En consecuencia, éstas podrían tener la oportunidad de crear nuevas RIs con agentes de viajes.
- Finalmente, en relación a los tipos de agentes de viajes con los que las cadenas hoteleras se relacionan, dado que, por ejemplo, cuanto más servicios son ofrecidos por los hoteles de una cadena y más elevados son sus precios, mayor es la

posibilidad de mantener relaciones con agentes de viajes generales o *full-service*, una oportunidad para los hoteles con pocos servicios y bajos precios consiste en crear y mantener RIs con los agentes de viajes generales. Ello viene justificado porque este tipo de agentes se caracteriza por ofrecer una gama extensa de alojamientos a sus clientes, que incluye alojamientos con escasos servicios extra y de bajo precio.

Los directivos de las agencias de viajes también pueden utilizar los resultados obtenidos en cuanto a las diferencias entre las cadenas hoteleras basadas en las características de su relación con los agentes de viajes. Estos resultados proporcionan información relevante para segmentar el mercado de las cadenas hoteleras e identificar tipos de cadenas hoteleras con las que un determinado tipo de agente de viajes podría estar más interesado en mantener RIs.

Implicaciones académicas.

Este estudio realiza algunas contribuciones académicas a la literatura sobre RIs, entre las que destaca el desarrollo de un marco teórico para su estudio. Además de desarrollar un concepto y describir los distintos niveles de análisis de las RIs, el marco teórico propuesto revisa e integra los distintos planteamientos teóricos desde los cuales han sido examinadas (*i.e.*, marketing, teoría de la organización, economía de las organizaciones y dirección estratégica), examina todos los elementos a considerar en la decisión de participar en una RI (*i.e.*, las razones para participar en una RI, y sus ventajas e inconvenientes), plantea un modelo para la creación con éxito de RIs e integra la literatura sobre los factores clave en su evolución también con éxito.

Una segunda contribución consiste en el desarrollo de una metodología de investigación para la descripción de cualquier RI y, en especial, para identificar los determinantes de su evolución con éxito. Dicha metodología podría servir de guía para futuras investigaciones de este tipo. Además, se proporciona evidencia empírica de los factores

que afectan a la evolución con éxito de las RIs, así como algunas escalas fiables que podrían ser utilizadas para medir dimensiones teóricas tales como la calidad de la comunicación, el éxito de la RI, el compromiso, la participación, la formalización y la confianza.

Finalmente, este estudio también contribuye a la literatura sobre el sector turístico en cuanto que permite una mejor comprensión de la relación que mantienen dos de las organizaciones que más lo caracterizan, a saber, los hoteles y los agentes de viajes.

4.6. RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

En relación a los factores clave para la evolución con éxito de las RIs, recomendamos que se examine el efecto de factores adicionales a los incluidos en la presente investigación (*i.e.*, comunicación, compromiso, confianza, dependencia relativa e interdependencia, y técnicas de resolución de conflictos). Con ello se podría mejorar el modelo de éxito planteado en la presente investigación, y sobre todo el submodelo de satisfacción con el apoyo en marketing.

En línea con lo anterior, la formalización de la RI (Heide, 1994; Bucklin y Sengupta, 1993; Hall, 1991; Heide y John, 1990; Bresser, 1988; Paulson *et al.*, 1980; Hall *et al.*, 1977; Klonglan *et al.*, 1976), su flexibilidad (Hallén *et al.*, 1991; Harrigan y Newman, 1990), su importancia para las organizaciones participantes (Bucklin y Sengupta, 1993; Hall, 1991; Selin y Beason, 1991; Heide y John, 1990) y la frecuencia de las transacciones (Bucklin y Sengupta, 1993; Hall, 1991; Hall *et al.*, 1977) son posibles factores explicativos del éxito de la RI. Factores adicionales podrían identificarse mediante la utilización de técnicas cualitativas tales como el análisis de casos.

Dado que el estudio de la evolución con éxito de las RIs es relativamente reciente, además de examinar el efecto de factores adicionales sobre la evolución con éxito de las RIs, sería interesante que se llevaran a cabo más investigaciones empíricas que permitan refinar las conclusiones alcanzadas en nuestro estudio. Específicamente, se recomienda un estudio de los factores que afectan a la evolución con éxito de la RI entre cadenas hoteleras y agentes de viajes desde la perspectiva de los agentes de viajes.

También se recomienda la realización de investigaciones específicas que permitan identificar la naturaleza y las causas de cada uno de los factores que contribuyen a la evolución con éxito de las RIs. En particular, podría examinarse el efecto del éxito de la RI sobre dichos factores. En tal sentido, sería interesante identificar los factores que contribuyen a la existencia de una buena comunicación interorganizativa, así como profundizar en las características de la comunicación entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes que más afectan al éxito de la RI.

En cuanto a las técnicas de resolución de conflictos, sería importante averiguar los tipos de conflictos más frecuentes entre las cadenas hoteleras y los agentes de viajes, sus causas y sus efectos sobre el éxito de la RI. Asimismo, en relación al compromiso, la confianza interorganizativa y la dependencia relativa, sería de interés la identificación de los factores que determinan su aparición.

Otra línea de investigación propuesta consiste en estudiar la creación con éxito de las RIs. Dichas investigaciones podrían aprovechar la revisión teórica que, sobre los factores que afectan a la creación con éxito de RIs, se ha realizado en el presente estudio.

En relación al análisis descriptivo de las RIs, consideramos necesaria la realización de un esfuerzo de investigación innovador que trate de encontrar posibles asociaciones entre las estrategias de competencia y las RIs de las organizaciones de un mismo sector. En el sector turístico, por ejemplo, sería interesante verificar si existe alguna asociación

entre la forma en que las cadenas hoteleras compiten y las características de sus RIs con otras organizaciones, tales como los agentes de viajes. En la presente investigación, se ha realizado un modesto intento al identificar asociaciones entre los servicios ofrecidos por las cadenas hoteleras, el nivel de sus precios y su principal clientela, con variables como el porcentaje de reservas a través de agentes de viajes, el número de agentes de viajes con los que las cadenas hoteleras se relacionan, los tipos de agentes de viajes con los que se relacionan y la formalización de la relación. Sin embargo, es necesario un mayor esfuerzo de investigación, en el que primero se tendrían que identificar los tipos de estrategias de competencia en el sector hotelero.

Dada la importancia que las RIs tienen para las organizaciones del sector turístico (véase Epígrafe 1.1.2), sería oportuno el estudio de las RIs que, por ejemplo, mantienen las cadenas hoteleras con otras organizaciones del sector (*e.g.*, otras cadenas hoteleras, empresas de ocio y recreación, compañías aéreas, restaurantes, empresas de alquiler de coches, oficinas de turismo y organismos públicos encargados de la comercialización de un destino turístico). Dichos estudios, dependiendo de sus objetivos, tendrían que realizarse con distintos niveles de análisis (véase Epígrafe 1.1.4).

Por último, y especialmente importante para los organismos públicos responsables de planificar, coordinar y comercializar un destino turístico, sugerimos la realización de estudios con un nivel de análisis de red que permitan describir el funcionamiento del sector turístico y sugerir algunas acciones para mejorar la coordinación de las organizaciones que lo integran, así como la comercialización de su producto turístico.

REFERENCIAS

AAKER, D.A. (1989). "Managing assets and skills: The key to sustainable competitive advantage". *California Management Review*. Invierno: 91-106.

ABRAHAMSON, E. Y FOMBRUN, CH. (1992). "Forging the iron cage: Interorganizational networks and the production of macro-culture". *Journal of Management Studies*. Vol. 29, N° 2: 175-194.

ACKOFF, R.L. (1981). *Creating the corporate future*. John Wiley and Sons.

ACHROL, R.S. (1991). "Evolution of the marketing organization: New forms for turbulent environments". *Journal of Marketing*. Vol. 55, N° 4: 77-93.

AIKEN, M.; DEWAR, R.; TOMASO, N.; HAGE, J. Y ZEITZ, G. (1975). *Human services: New strategies building service delivery systems*. Jossey-Bass Publishers, Inc.

AIKEN, M. Y HAGE, J. (1968). "Organizational interdependence and intraorganizational structure". *American Sociological Review*. Vol. 33: 912-930.

AKERLOF, G. (1970). "The market for 'lemons': Quality and the market mechanism". *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 84: 488-500.

AKINBODE, A.I. Y CLARK, R.C. (1976). "A framework for analyzing interorganizational relationships". *Human Relations*. Vol. 29, N° 2: 101-114.

ALBERT PIÑOLE, I. (1990). *Gestión y técnicas de agencias de viajes*. Editorial Síntesis, S.A.

ALDRICH, H.E. (1976). "Resource dependence and interorganizational relations: Local employment service offices and social services sector organizations". *Administration and Society*. Vol. 29: 101-114.

ALDRICH, H.E. (1979). *Organizations and environment*. Prentice-Hall, Inc.

ALDRICH, H.E. Y PFEFFER, J. (1976). "Environment of organizations". *Annual Review of Sociology*. Vol. 2: 79-105.

ALTÉS MACHÍN, C. (1993). *Marketing y turismo: Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos*. Editorial Síntesis, S.A.

AMERICAN HOTEL & MOTEL ASSOCIATION (1994). *Directory of hotel and motel companies*. American Hotel & Motel Association: Richard Turner.

AMIHUD, Y. Y LEV, B. (1985). "Risk reduction as a managerial motive for corporate mergers". *The Bell Journal of Economics*. Vol. 12: 605-617.

- ANDERSON, E. (1985). "The salesperson as outside agent of employee: A transaction cost analysis". *Marketing Science*. Vol. 4: 234-245.
- ANDERSON, E. (1990). "Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance". *Sloan Management Review*. Vol. 31, N°2: 19-30.
- ANDERSON, E. Y GATIGNON, H. (1986). "Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions". *Journal of International Business Studies*. Invierno: 1-26.
- ANDERSON, E.; LODISH, L.M. Y WEITZ, B. (1987). "Resource allocation behavior in conventional channels". *Journal of Marketing Research*. Vol. 24: 85-97.
- ANDERSON, E. Y OLIVER, R. (1987). "Perspective on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems". *Journal of Marketing*. Vol. 51: 76-88.
- ANDERSON, E. Y WEITZ, B. (1983). "Make or buy decisions: A framework for examining vertical integration issues in marketing". Documento de la *University of Pennsylvania*.
- ANDERSON, E. Y WEITZ, B. (1989). "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads". *Marketing Science*. Vol. 8: 310-323.
- ANDERSON, E. Y WEITZ, B. (1992). "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels". *Journal of Marketing*. Vol. 29: 18-34.
- ANDERSON, J.; HAKANSSON, H. Y JOHANSON, J. (1994). "Dyadic business relationships within a business network context". *Journal of Marketing*. Vol. 58: 1-15.
- ANDERSON, J. Y NARUS, J. (1990). "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships". *Journal of Marketing*. Vol. 48: 42-58.
- ANDERSON, J. Y NARUS, J. (1984). "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships". *Journal of Marketing*. Vol. 48: 62-74.
- ANGELO, R.M. Y VLADIMIR, A.N. (1994). *Hospitality today: An introduction*. The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- ANGLE, H. Y PERRY, J. (1981). "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 26: 1-14.
- ANSOFF, H.I. (1977). "The state of practice in planning systems". *Sloan Management Review*. Invierno: 1-24.

- ANSOFF, H.I.** (1984). *Implanting strategic management*. Prentice-Hall.
- ARGAWAL, E. Y MANDELKER, G.** (1987). "Managerial incentives corporate investment and financing decisions". *Journal of Finance*. Vol. 12: 823-837.
- ARNDT, J.** (1983). "The political economic paradigm: Foundation for theory building in marketing". *Journal of Marketing*. Vol. 36: 22-27.
- ASANUMA, B.** (1989). "Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relationship-specific skill". *Journal of Japanese and International Economies*. Vol. 3: 1-30.
- ASTLEY, W.G.** (1985). "The two ecologies: Population and community perspectives on organizational evolution". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 30: 224-241.
- ASTLEY, W.G. Y FOMBRUN, CH.J.** (1983). "Collective strategy: Social ecology of organizational environments". *Academy of Management Review*. Vol. 8, N° 4: 576-587.
- AUSTER, E.R.** (1990). "The interorganizational environment: Network theory, tools, and applications", en WILLIAMS, F. Y GIBSON, D. (eds.). *Technological transfer*. Sage Publications.
- AUSTER, E.R.** (1994). "Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: A comparative analysis and review with suggestions for reorientation". *Advances in Strategic Management*. Vol. 10B: 3-40.
- BABBIE, E.** (1995). *The practice of social research*. Wadsworth Publishing Company.
- BADARACCO, J.L., Jr.** (1992). *Alianzas estratégicas: El caso de General Motors e IBM*. McGraw-Hill.
- BADEN-FULLER, CH.; LORENZONI, G. Y UTILI, G.** (1990). "Competition or cooperation: An analysis of the dynamics of the textile industry". Documento no publicado.
- BAKER, W.E.** (1992). "The network organization in theory and practice", en NOHRIA, N. Y ECCLES, R.G. (eds.). *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Harvard Business School Press.
- BAKER, W.E.** (1994). *Smart: How to build relationships for personal and organizational success*. McGraw-Hill, Inc.

- BALIGH, H.H. Y RICHARTZ, L.E.** (1967). *Vertical market structures*. Allyn and Bacon, Inc.
- BANERJI, S. Y SIMON, C.** (1991). "Franchising vs. ownership: A contracting explanation". Documento de la *University of Chicago*.
- BARNEY, J.B.** (1988). "Agency theory, employee stock ownership and a firm's cost of equity capital". Documento no publicado del *Departamento de Management de A&M, Texas*.
- BARNEY, J.B.** (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*. Vol. 17: 99-120.
- BARNEY, J.B.** (1992). "Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource based analysis". *Advances in Strategic Management*. Vol. 8: 39-61.
- BARNEY, J.B. Y HANSEN, M.H.** (1994). "Trustworthiness as a source of competitive advantage". *Strategic Management Journal*. Vol. 15. Jai: 175-190.
- BARNEY, J.B. Y OUCHI, W.G.** (1986). *Organizational economics*. Jossey-Bass.
- BARCIELA, F.** (1996). "La industria hotelera atraviesa una fase de fuertes turbulencias". *El País*. 31 de marzo. Negocios: 8.
- BATY, G.B.; EVAN, W.M. Y ROTHERMEL, T.W.** (1971). "Personnel flows as interorganizational relations". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 16: 430-443.
- BAYSINGER, B.D. Y HOSKISSON, R.E.** (1989). "Diversification strategy and R&D intensity in large multiproduct firms". *Academy of Management Journal*. Vol. 32: 310-332.
- BAYSINGER, B.D. Y HOSKISSON, R.E.** (1990). "The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy". *Academy of Management Review*. Vol. 15: 72-87.
- BEAMISH, P.W.** (1984). "Implementing a joint venture strategy in developing countries". Documento no publicado de la *Wilfried Laurier University, Canadá*.
- BEARD, D. Y DESS, G.** (1988). "Modelling organizational species interdependence in an ecological community: An input-output approach". *Academy of Management Review*. Vol. 13: 362-373.

BEIERN, F. Y STERN, L. (1969). "Power in the channel of distribution", en STERN, L. (eds.). *Distribution channels: Behavioral dimensions*. Houghton-Mifflin Company.

BELTRAMINI, R.F. Y PITTA, D.A. (1991). "Underlying dimensions and communication strategies of the advertising agency-client relationship". *International Journal of Advertising*. Vol. 10: 151-159.

BERG, S. Y FRIEDMAN, P. (1977). "Joint ventures, competition and technological complementarities". *Souther Economic Journal*. 1330-1337.

BERG, S. Y FRIEDMAN, P. (1981). "Impacts of domestic joint ventures on industrial rates of return: A pooled cross-section analysis". *Review of Economics and Statistics*. Vol. 63: 293-298.

BERGEN, M.; DUTTA, S. Y WALKER, O.C., Jr. (1992). "Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories". *Journal of Marketing*. Vol. 56: 1-24.

BERGEN, M. Y JOHN, G. (1991). *Understanding the participation rate decision in cooperative advertising plans*. Marketing Technical Report and Reprint Series (Nº 87), University of Chicago.

BERGH, D.D. (1995). "Size and relatedness of units sold: An agency theory and resource-based perspective". *Strategic Management Journal*. Vol. 16: 221-239.

BERKOWITZ, S.A. (1982). *An introduction to structural analysis: The network approach to social research*. Butterworths.

BERNARD, H.R. Y KILLWORTH, J.H. (1973). "On the social structure of an ocean-going research vessel and other important things". *Social Science Research*. Vol. 2: 145-184.

BERRY, L.L. (1983). "Relationship marketing", en BERRY, L.; SHOSTACK, G.L. Y UPAH, G.D. (eds.). *Emerging perspectives on services marketing*. American Marketing Association.

BERRY, L.L. Y PARASURAMAN, A. (1991). *Marketing services*. The Free Press.

BIDAULT, F.; LAURENT, P. Y SEGLA, C. (1992). "Competitive and cooperative strategies in engineering services". *Long Range Planning*. Vol. 25, Nº 3: 43-49.

BIONG, H. (1993). "Satisfaction and loyalty to suppliers within the grocery trade". *European Journal of Marketing*. Vol. 27, Nº 7: 21-38.

- BLAU, P.** (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- BLEEKE, J. Y ERNST, D.** (1991). "The way to win in cross-border alliances". *Harvard Business Review*. Vol. 69, N° 6: 127-135.
- BOHR, E.** (1991). *The Unanticipated changes related to participation in interorganizational relationships*. Tesis doctoral de la University of Massachusetts. UMI Dissertation Services.
- BOISSEVAIN, J.** (1974). *Friends of friends*. Basil Blackwell.
- BOJE, D.M. Y WHETTEN, D.A.** (1981). "Effects of organizational strategies and contextual constraints on centrality and attributions of influence in interorganizational networks". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 26: 378-395.
- BORCH, O.J. Y ARTHUR, M.B.** (1991). "Strategic networks among small firms: Implications for strategy research methodology". Ponencia presentada en la *Annual Conference Strategic Management Society*, Toronto.
- BORYS, B. Y JEMISON, D.B.** (1989). "Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations". *Academy of Management Review*. Vol. 14: 234-249.
- BRACKER, J.** (1980). "The historical development of the strategic management concept". *Academy of Management Review*. Vol. 5: 219-224.
- BRADACH, J.L. Y ECCLES, R.G.** (1989). "Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms". *Annual Review of Sociology*. Vol. 15: 97-118.
- BRAHM, R. Y ASTLEY, G.** (1988). "Constrained exploitation: A re-evaluation of governance and performance in joint venture". Ponencia presentada en la *Academy of Management Conference*, California.
- BRESSER, R.K.F.** (1988). "Matching collective and competitive strategies". *Strategic Management Journal*. Vol. 9: 375-385.
- BRESSER, R.K.F. Y HARL, J.E.** (1986). "Collective strategy: Vice or virtue?". *Academy of Management Review*. Vol. 11, N° 2: 408-427.
- BRICKLEY, J.A. Y DARK, F.** (1987). "The choice of organizational form: The case of franchising". *Journal of Financial Economics*. Vol. 18: 401-420.
- BROCKHOFF, K.** (1992). "R&D cooperation between firms -A perceived transaction cost perspective". *Management Science*. Vol. 38, N° 4: 514-524.

BROWN, J. Y DAY, R. (1981). "Measures of manifest conflict in distribution channels". *Journal of Marketing Research*. Vol. 18: 263-274.

BUCKLIN, L.P. (1970). *Vertical marketing systems*. Scott, Foresman and Company.

BUCKLIN, L.P. (1973). "A theory of channel control". *Journal of Marketing*. Vol. 37: 39-47.

BUCKLIN, L.P. Y SENGUPTA, S. (1993). "Organizing successful co-marketing alliances". *Journal of Marketing*. Vol. 57: 32-46.

BUCHHOLTZ, A. Y POUDER, R. (1991). "From hierarchies to markets: A transaction cost analysis of the decision to privatize public services". Documento no publicado de la *University of Connecticut*.

BUCHKO, A.A. (1994). "Barriers to strategic transformation: Interorganizational networks and institutional forces". *Advances in Strategic Management*. Vol. 10B: 81-106.

BURT, R. (1987). "Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence". *American Journal of Sociology*. Vol. 92: 1287-1335.

BUTANEY, G. (1989). "Managing conflict in franchised distributive systems", en **BROWN, J.R.** (eds.). *Franchising challenges and opportunities in the 1990's and beyond*. International Center for Franchise Studies, University of Nebraska.

CARMAN, J.M. (1980). "Paradigms for marketing theory", en **SHETH, J.N.** (eds.). *Research in marketing*. JAI Press.

CARROLL, G.R. (1984). "Dinamycs of publisher succession in newspaper organizations". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 29: 93-113.

CARROLL, G.R. (1984). "Organizational ecology". *Annual Review of Sociology*. Vol. 10: 71-93.

CASH, J.I. Y KONSYNSKI, B.R. (1986). "Los sistemas de información establecen nuevas fronteras competitivas". *Harvard-Deusto Business Review*. Segundo trimestre: 45-58.

CAVES, E. Y MEHRA, K. (1986). "Entry of foreign multinationals into U.S. manufacturing industries", en **PORTER, M.E.** (eds.). *Competition in global industries*. Harvard Business School Press.

- CAVUSGIL, S.T. Y ZOU, S.** (1994). "Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures". *Journal of Marketing*. Vol. 58: 1-21.
- CLARK, B.R.** (1965). "Interorganizational patterns in education". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 10: 224-237.
- CLARK, B.R.** (1972). "The organization saga in higher education". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17: 178-184.
- CLEMONS, E.K. Y MCFARLAN, F.W.** (1987). "Telecomunicaciones: o subirse al tren o fracasar". *Harvard-Deusto Business Review*. Segundo trimestre: 87-96.
- COASE, R.H.** (1937). "The nature of the firm". *Economica*. Vol. 4: 386-405.
- COLTMAN, M.M.** (1989a). *Introduction to travel and tourism: An international approach*. Van Nostrand Reinhold.
- COLTMAN, M.M.** (1989b). *Tourism marketing*. Van Nostrand Reinhold.
- COMER, J.; O'KEEFE, R.D. Y CHILENSKAS, AL A.** (1980). "Technology transfer from government laboratories to industrial markets". *Industrial Marketing Management*. Vol. 9: 63-67.
- CONNELL, D.** (1988). "Strategic partnering and competitive advantage: Knitting sweaters for amoehae". Ponencia presentada en la *Annual Strategic Management Society Conference*.
- CONTRACTOR, F. Y LORANGE, P.** (1988). *Cooperative strategies in international business*. Lexington Books.
- COOK, K.** (1977). "Exchange and power in networks of interorganizational relations". *Sociological Quarterly*. Vol. 18: 62-82.
- COREMAN, K.P. Y LEHMAND, R.** (1987). "Models of cooperative group decision making and relative influence: An experimental investigation of family purchase decisions". *Journal of Consumer Research*. Vol. 14: 1-13.
- COSER, L.; KADUSHIN, C. Y POWELL, W.W.** (1982). *Books: The culture of commerce and book publishing*. Basic Books.
- COSTA CAMPÍ, M.T.** (1989). "La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva". *Economía Industrial*. Marzo-Abril: 27-45.

COUGHLAN, A.T. (1985). "Competition and cooperation in marketing channel choice: Theory and application". *Marketing Science*. Vol. 4, N° 2: 110-129.

CRAWFORD-WELCH, S. (1991). *An empirical examination of mature service environments and high-performance strategies within those environments: The case of the lodging and restaurant industries*. Tesis doctoral de la Virginia Polytechnic Institute and State University. UMI Dissertation Services.

CRONBACH, L.J. (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika*. N° 16: 297-334.

CROSBY, L.A.; EVANS, K.R. Y COWLES, D. (1990). "Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective". *Journal of Marketing*. Vol. 54: 68-81.

CUERVO GARCÍA, A. (1993). "El papel de la empresa en la competitividad". *Papeles de Economía Española*. N° 56: 363-378.

CUMMINGS, T. (1984). "Transorganizational development". *Research in Organizational Behavior*. Vol. 6: 367-422.

CYERT, R.M. Y MARCH, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall, Inc.

CHANDLER, A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise*. The MIT Press.

CHATTERJEE, S. (1986). "Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms". *Strategic Management Journal*. Vol. 7: 119-139.

CHATTERJEE, S. Y WERNERFELT, B. (1991). "The link between resources and type of diversification: Theory and evidence". *Strategic Management Journal*. Vol. 12: 33-48.

CHOWDHURY, J. (1991). "The determinants of firm's propensity to enter into interfirm cooperative arrangements: A strategic-choice perspective". Ponencia presentada en la *Annual Conference of the Strategic Management Society*, Toronto.

CHURCHILL, G.A., Jr. (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing*. Vol. 16: 64-73.

DAFT, R.L. (1988). *Management*. The Dryden Press.

- DANT, R.P. Y SCHUL, P.L. (1992). "Conflict resolution processes in contractual channels of distribution". *Journal of Marketing*. Vol. 56: 38-54.
- DEMSKI, J. Y FELTHAM, G. (1978). "Economic incentives in budgetary control system". *Accounting Review*. Vol. 53: 336-359.
- DENZIN, N.K. (1978). *The research act*. McGraw-Hill.
- DEUTSCH, M. (1969). "Conflicts: Productive and destructive". *Journal of Social Issues*. Vol. 25, N° 1: 7-41.
- DEVLIN, G. Y BIGGS, I. (1989). "Partners in the strategic quick-step". *Accountancy*. Noviembre.
- DEVLIN, G. Y BLEACKLEY, M. (1988). "Strategic alliances: Guidelines for success". *Long Range Planning*. Vol. 21, N° 5: 18-23.
- DILL, W.R. (1958). "Environment as an influence on managerial autonomy". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 11: 31-58.
- DILLMAN, D.A. (1978). *Mail and telephone surveys*. John Wiley & Sons, Inc.
- DIMAGGIO, P.J. (1987). "Interest and agency in institutional theory", en ZUCKER, L. (eds.). *Institutional patterns in organizations: Culture and environment*. Ballinger.
- DIMAGGIO, P.J. Y POWELL, W.W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*. Vol. 48: 147-160.
- DITTMER, P.R. Y GRIFFIN, G.G. (1993). *The dimensions of the hospitality industry*. Van Nostrand Reinhold.
- DOLLINGER, M.J. (1990). "The evolution of collective strategies in fragmented industries". *Academy of Management Review*. Vol. 15, N° 2: 266-285.
- DOLLINGER, M.J. Y GOLDEN, P.A. (1992). "Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance". *Journal of Management*. Vol. 18, N° 4: 695-715.
- DOZ, Y.L. (1988). "Technology partnerships between larger and smaller firms: Some critical issues", en CONTRACTOR, F. Y LORANGE, P. (eds.). *Cooperative strategies in international business*. Lexington Books.

DOZ, Y.L. (1994). "Are alliances inherently unstable?" Ponencia presentada en la conferencia *Strategic alliances: Making them work*, organizada por *Acquisitions Monthly* y Arthur D. Little.

DOZ, Y.L. Y PRAHALAD, C.K. (1991). "Managing DMNCs: A search for a new paradigm". *Strategic Management Journal*. Vol. 12, número especial: 145-164.

DRUCKER, P. (1954). *The practice of management*. Harper Business.

DUNCAN, L. (1982). "Impacts of new entry and horizontal joint ventures on industrial rates of return". *Review of Economics and Statistics*. Vol. 64: 120-125.

DUNDAS, K. Y RICHARDSON, P. (1982). "Implementing the unrelated product strategy". *Strategic Management Journal*. Vol. 3: 287-301.

DUSSAUGE, P. Y GARRETTE, B. (1990). "Towards an empirically-based taxonomy of strategic alliances between rival firms". Documento no publicado del *Groupe HEC, Graduate School of Management*.

DUTTA, S.; BERGEN, M. Y JOHN, G. (1991). *The governance of exclusive territories when dealers can bootleg*. Marketing Technical Report and Reprint Series (Nº 85). University of Chicago.

DWYER, F.R. Y OH, S. (1988). "A transaction cost perspective on vertical contractual structure and interchannel competitive strategies". *Journal of Marketing*. Vol. 52: 21-34.

DWYER, F.R.; SCHURR, P.H. Y OH, S. (1987). "Developing buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*. Vol. 51: 11-27.

DWYER, F.R. Y WALKER, O.C., Jr. (1981). "Bargaining in an asymmetrical power structure". *Journal of Marketing*. Vol. 45: 104-115.

ECCLES, R.G. (1982). "The quasifirm in the construction industry". *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol. 2: 335-357.

ECCLES, R.G. (1985). "Transfer pricing as a problem of agency", en PRATT, J. y ZECKHAUSER, R. (eds.). *Principal agents: The structure of business*. Harvard Business School Press.

EDSTRÖM, A.; HÖGBERG, B. Y NORBACK, L.A. (1984). "Alternative explanations of interorganizational cooperation". *Organizational Studies*. Vol. 5, Nº 3: 99-109.

- EGELHOFF, W.G.** (1991). "Business strategy and the use of technical alliances in the semiconductor industry". Ponencia presentada en la *Annual Strategic Management Society Conference*, Toronto.
- EISENHARDT, K.M.** (1985). "Control: Organizational and economic approaches". *Management Science*. Vol. 31: 134-149.
- EISENHARDT, K.M.** (1988). "Agency- and institutional-theory explanations: The case of retail sales compensation". *Academy of Management Journal*. Vol. 31, N° 3: 488-511.
- EISENHARDT, K.M.** (1989). "Agency theory: An assessment and review". *Academy of Management Review*. Vol. 14, N° 1: 57-74.
- EMERSON, R.M.** (1962). "Power-dependence relations". *American Sociological Review*. Vol. 27: 31-41.
- EMERY, F.E. Y TRIST, E.L.** (1965). "The causal texture of organizational environments". *Human Relations*. Vol. 18: 21-32.
- EMMER, R.M.; TAUCK, CH.; WILKINSON, S. Y MOORE, R.G.** (1993). "Marketing hotels: Using global distribution systems". *The Cornell H.R.A. Quarterly*. October: 2-11.
- EMORY, C.W. Y COOPER, D.R.** (1991). *Business research methods*. Richard D. Irwin, Inc.
- ETGAR, M.** (1979). "Sources and types of intrachannel conflict". *Journal of Retailing*. Vol. 55: 61-78.
- EVAN, W.** (1963). "The organization set: Toward a theory of interorganizational relations". *Management Science*. Vol. 11: 217-230.
- EVAN, W.** (1972). "An organization set model of interorganizational relations", en TUIE, M.; CHISHOLM, R. Y RADNOR, M. (eds.). *Interorganizational decision making*. Aldine.
- EVERITT, B.S.** (1977). *The analysis of contingency tables*. Chapman and Hall.
- FAMA, E.F.** (1980). "Agency problems and the theory of the firm". *Journal of political economy*. Vol. 88: 288-307.
- FAMA, E.F. Y JENSEN, M.C.** (1983). "Agency problems and residual claims". *Journal of Law and Economics*. Vol. 26: 327-349.

FERNÁNDEZ, E. (1992). "Una introducción a la cooperación empresarial". *Alta Dirección*. Vol. 28, Nº 165: 403-409.

FERNÁNDEZ, E. (1993). *Alianzas estratégicas*. Instituto de Fomento Regional, Asturias.

FERNÁNDEZ, E. (1996). *Innovación tecnológica y alianzas estratégicas*. Editorial Cívitas, S.A.

FERNÁNDEZ, E. Y HOFFMAN, R. (1990). "Competitive environment and the formation of strategic alliances". Documento no publicado.

FERNÁNDEZ-CASARIEGO RODRÍGUEZ, Z. (1993). "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía Española*. Nº 56: 178-193.

FOMBRUN, CH. Y ASTLEY, W.G. (1983). "Strategies of collective action: The case of the financial services industry". *Advances in Strategic Management*. Vol. 2: 125-139.

FRAZIER, G.L. (1983). "Interorganizational exchange behavior in marketing channels: A broadened perspective". *Journal of Marketing*. Vol. 47: 68-78.

FRAZIER, G.L.; GILL, J. Y KALE, S. (1989). "Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country". *Journal of Marketing*. Vol. 53: 50-69.

FRAZIER, G.L. Y RODY, R. (1991). "The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels". *Journal of Marketing*. Vol. 55: 52-69.

FRAZIER, G.L. Y SHETH, J.N. (1985). "An attitude-behavior framework for distribution channel management". *Journal of Marketing*. Vol. 49: 38-48.

FRAZIER, G.L.; SPEKMAN, R. Y O'NEAL, C. (1988). "Just-in-time exchange relationships in industrial markets". *Journal of Marketing*. Vol. 52: 52-67.

FRAZIER, G.L. Y SUMMERS, J. (1984). "Interfirm influence strategies and their application within distribution channels". *Journal of Marketing*. Vol. 48: 43-55.

FRAZIER, G.L. Y SUMMERS, J. (1986). "Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution". *Journal of Marketing Research*. Vol. 23: 169-176.

FREEMAN, E. (1984). *Stakeholder management*. Pitman.

FUSFELD, D. (1958). "Joint subsidiaries in the iron and steel industry". *American Economic Review*. Vol. 48: 578-587.

GALASKIEWICZ, J. (1985). "Interorganizational relations". *Annual Review of Sociology*. Vol. 11: 281-304.

GALBRAITH, J.R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Publishing Co.

GAMM, L. (1981). "An introduction to research in interorganizational relations (IOR)". *Journal of Voluntary Action Research*. Vol. 10, N° 1: 18-52.

GANESAN, S. (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*. Vol. 58: 1-19.

GARCÍA CANAL, E. (1991). "Contribuciones de la economía de los costes de transacción al estudio de las organizaciones". Ponencia presentada en el *congreso de AEDEM*, La Coruña.

GARCÍA FALCÓN, J.M. (1995). *Dirección estratégica: Fundamentos*. Centro de Investigación Económica y Social de Canarias.

GASKI, J.F. (1984). "The theory of power and conflict in channels of distribution". *Journal of Marketing*. Vol. 48: 9-29.

GASKI, J.F. Y NEVIN, J. (1985). "The different effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel". *Journal of Marketing Research*. Vol. 22: 130-142.

GATTORNA, J. (1978). "Channels of distribution conceptualizations: A state-of-the-art review". *European Journal of Marketing*. Vol. 12: 471-512.

GEE, CH.Y. (1994). *International hotels: Development and management*. The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

GEE, CH.Y.; MAKENS, J.C. Y CHOY, D.J.L. (1989). *The Travel Industry*. Van Nostrand Reinhold.

GEORGE, D. Y MALLERY, P. (1995). *SPSS/PC+ Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Wadsworth Publishing Company.

GERINGER, M. (1991). "Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures". *Journal of International Business Studies*. Vol. 22: 41-62.

GERLACH, M. (1987). "Business alliances and the strategy of the Japanese firm". *California Management Review*. Invierno: 126-142.

GLUCK, F.W. (1980). "Strategic choice and resource allocation". *The McKinsey Quarterly*. Invierno.

GOMES-CASSERES, B. (1985). *Multinational ownership strategies*. Tesis doctoral de la *Harvard Business School*. UMI Dissertation Services.

GRABNER, J. Y ROSENBERG, L. (1969). "Communications in distribution channel systems", en STERN, L. (eds.). *Distribution channels: Behavioral dimensions*. Houghton-Mifflin Company.

GRANT, R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*. Primavera: 114-135.

GRAY, B. (1985). "Conditions facilitating interorganizational collaboration". *Human Relations*. Vol. 38, N° 10: 911-936.

GRAY, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. Jossey-Bass.

GRAY, B. (1991). "Collaborative alliances among business, government and communities". Ponencia presentada en la *Strategic Management Society*, Toronto.

GUETZKOW, H. (1966). "Relations among organizations", en BOWERS, R.V. (eds.). *Studies on behavior in organizations*. University of Georgia Press.

GUILTINAN, J.; REJAB, I. Y RODGERS, W. (1980). "Factors influencing coordination in a franchise channel". *Journal of Retailing*. Vol. 56: 41-58.

GULATI, R. (1995). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances". *Academy of Management Journal*. Vol. 38: 85-112.

GYENES, L.A. (1991). "Build the foundation for a successful joint venture". *Journal of Business Strategy*. Noviembre/diciembre: 27-32.

HAGEDOORN, J. (1993). "Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences". *Strategic Management Journal*. Vol. 14: 371-385.

HAGEDOORN, J. (1995). "A note on international market leaders and networks of strategic technology partnering". *Strategic Management Journal*. Vol. 16: 241-250.

- HAGEDOORN, J. Y SCHAKENRAAD, J.** (1990). "Technology cooperation, strategic alliances and their motives: Brother, can you spare a dime, or do you have a light?". Ponencia presentada en la *SMS Conference*, Estocolmo.
- HAGEDOORN, J. Y SCHAKENRAAD, J.** (1994). "The effect of strategic technology alliances on company performance". *Strategic Management Journal*. Vol. 15: 291-309.
- HAIR, J.F., Jr.; ANDERSON, R.E. Y TATHAM, R.L.** (1987). *Multivariate data analysis*. Macmillan.
- HALL, R.H.** (1991). *Organizations: Structures, processes, & outcomes*. Prentice-Hall, Inc.
- HALL, R.H.; CLARK, J.P.; GIORDANO, P.C.; JOHNSON, P.V. Y VAN ROEKEL, M.** (1977). "Patterns of interorganizational relationships". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 22: 457-473.
- HALLÉN, L.; JOHANSON, J. Y SEYED-MOHAMED, N.** (1991). "Interfirm adaptation in business relationships". *Journal of Marketing*. Vol. 55: 29-37.
- HAMBRICK, D.C.** (1981). "Strategic awareness within top management teams". *Strategic Management Journal*. Vol. 2: 263-279.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. Y PRAHALAD, C.K.** (1989). "Collaborate with your competitors -and win". *Harvard Business Review*. Enero-febrero: 133-139.
- HANNAL, M. Y FREEMAN, J.H.** (1977). "The population ecology of organizations". *American Journal of Sociology*. Vol. 82: 929-964.
- HARRIGAN, K.R.** (1984). "Joint ventures and global strategies". *Columbia Journal of World Business*. Verano: 7-16.
- HARRIGAN, K.R.** (1985). *Strategies for joint ventures*. Lexington Books.
- HARRIGAN, K.R.** (1988). "Strategic alliances and partner asymmetries". *Management International Review*. Vol. 28: 53-72.
- HARRIGAN, K.R.** (1989). "Restructuring the data communications industry through strategic alliances". Ponencia presentada en la *Competitive Strategies in Information Technologies Conference*, Center for Telecommunications, University of Southern California.

HARRIGAN, K.R. Y NEWMAN, W.H. (1990). "Bases of interorganization cooperation: Propensity, power, persistence". *Journal of Management Studies*. Vol. 27, N° 4: 417-434.

HARRIS, M. Y RAVIV, A. (1978). "Some results on incentive contracts with applications to education and employment, health insurance and law enforcement". *American Economic Review*. Vol. 68: 20-30.

HASELFOFF, F. (1976). "A new paradigm for the study of organizational goals", en **ANSOFF, R.P.; DECLERICK, R.P. Y HAYES, R.L.** (eds.). *From strategic planning to strategic management*. Wiley.

HAX, A.C. Y MAJLUF, N.S. (1988). "The concept of strategy and the strategy formation process". *Interfaces*. Vol. 18, N° 3: 99-109.

HEDDERSON, J. (1991). *SPSS/PC+ made simple*. Wadsworth Publishing Company.

HEIDE, J.B. (1994). "Interorganizational governance in marketing channels". *Journal of Marketing*. Vol. 58: 71-85.

HEIDE, J.B. Y JOHN, G. (1988). "The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels". *Journal of Marketing*. Vol. 52: 20-35.

HEIDE, J.B. Y JOHN, G. (1990). "Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships". *Journal of Marketing Research*. Vol. 27: 24-36.

HENNART, J.F. (1988). "A transaction costs theory of equity joint ventures". *Strategic Management Journal*. Vol. 9: 361-374.

HENNART, J.F. (1991). "The transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States". *Management Science*. Vol. 37, N° 4: 483-497.

HERGERT, M. Y MORRIS, D. (1987). "Trends in international collaborative agreements", en **CONTRACTOR, F. Y LORANGE, P.** (eds.). *Cooperative strategies in international business*. Lexington Books.

HERMOSILLA, A. Y SOLÁ, J. (1989). *Cooperación entre empresas*. Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial.

HESTERLY, W.S.; LIEBESKIND, J. Y ZENGER, T.R. (1990). "Organizational economics: An impending revolution in organization theory?". *Academy of Management Review*. Vol. 15: 402-420.

HILL, C.W.L.; HITT, M.A. Y HOSKISSON, R.E. (1992). "Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms". *Organization Science*. Vol. 3: 501-521.

HIRSCH, P.M. (1972). "Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems". *American Journal of Sociology*. Vol. 77: 639-659.

HIRSCH, P.M. (1975). "Organizational effectiveness and the institutional environment". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 20: 327-344.

HLADIK, K.J. (1985). *International joint ventures: An economic analysis of U.S. foreign business partnerships*. Lexington Books.

HOFER, C.W. Y SCHENDEL, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing Co.

HOFFMAN, A.N.; STEARNS, T.M. Y SHRADER, CH.B. (1990). "Structure, context and centrality in interorganizational networks". *Journal of Business Research*. Vol. 20: 333-347.

HOFSTEDE, G.H. (1980). *Culture's consequences: International differences in a work-related values*. Sage.

HOLMSTROM, B. (1979). "Moral hazard and observability". *Bell Journal of Economics*. Vol. 10: 74-91.

HOPPER, M.D. (1990). "¿Hacia dónde evolucionan los sistemas informáticos de las empresas?" *Harvard-Deusto Business Review*. Cuarto trimestre: 57-68.

HOSKISSON, R.E. Y HITT, M.A. (1988). "Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms". *Strategic Management Journal*. Vol. 9: 605-621.

HOSKISSON, R.E.; HILL, C.W.L. Y KIM, H. (1993). "The multidivisional structure: Organizational fossil or source of value?" *Journal of Management*. Vol. 19: 269-298.

HOTEL & MOTEL MANAGEMENT (1994). Vol. 209, Nº 16: 18-19.

HOTEL & MOTEL MANAGEMENT (1995). Vol. 210, Nº 5: 22-23.

HOTELS (1993). Julio: 44.

HOWELL, D.W. (1993). *Passport: An introduction to the travel and tourism industry*. South-Western Publishing Co.

HOYT, K.A. (1978). *A concept of collaboration in career education*. U.S. Office of Education.

HUNT, S.D. (1983). "General theories and the fundamental explanada of marketing". *Journal of Marketing*. Vol. 47: 9-17.

JARILLO, J.C. (1988). "On strategic networks". *Strategic Management Journal*. Vol. 9: 31-41.

JARILLO, J.C. (1989). "Ventaja competitiva y ventaja cooperativa". *Economía Industrial*. Marzo-Abril: 69-75.

JARILLO, J.C. (1992). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill.

JARILLO, J.C. Y MARTÍNEZ, J.I. (1989). "Evidencia empírica de la superioridad de los sistemas cooperativos". *Economía Industrial*. Marzo-Abril: 99-104.

JAY, E.J. (1964). "The concepts of 'field' and 'network' in anthropological research". *Man*. Vol. 64: 137-139.

JENSEN, M.C. (1983). "Organization theory and methodology". *Accounting Review*. Vol. 56: 319-338.

JENSEN, M.C. Y MECKLING, W.H. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*. Vol. 3: 305-360.

JENSEN, M.C. Y ROEBACK, R. (1983). "The market for corporate control: Empirical evidence". *Journal of Financial Economics*. Vol. 11: 5-50.

JEULAND, A. Y SHUGAN, S. (1983). "Managing channel profits". *Marketing Science*. Vol. 2: 239-272.

JICK, T.D. (1979). *Process and impacts of a merger: Individual and organizational perspectives*. Tesis doctoral de la Cornell University. UMI Dissertation Services.

JOHANSON, J. Y MATTSSON, L.G. (1987). "Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach". *International Studies of Management and Organization*. Vol. 17, N° 1: 34-48.

- JOHNSTON, R. Y LAWRENCE, P.R.** (1988). "Beyond vertical integration -The rise of the value-adding partnership". *Harvard Business Review*. Vol. 66: 94-101.
- JONES, G.R. Y PUSTAY, M.W.** (1988). "Interorganizational coordination in the airline industry, 1925-1938: A transaction cost approach". *Journal of Management*. Vol. 14, N° 4: 529-546.
- JORDE, T.M. Y TEECE, D.J.** (1989). "Competition and cooperation: Striking the right balance". *California Management Review*. Spring: 25-37.
- KALE, S.H.** (1986). "Dealer perceptions of manufacturer power and influence strategies in a developing country". *Journal of Marketing Research*. Vol. 23: 387-393.
- KALE, S.H. Y BARNES, J.W.** (1992). "Understanding the domain of cross-national buyer-seller interactions". *Journal of International Business Studies*. Vol. 23: 101-132.
- KASAVANA, M.L. Y BROOKS, R.M.** (1995). *Managing front office operations*. The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- KASULIS, J. Y SPEKMAN, R.** (1980). "A framework for the use of power". *European Journal of Marketing*. Vol. 14: 180-191.
- KERR, J.L. Y KREN, L.** (1992). "Effect of relative decision monitoring on chief executive compensation". *Academy of Management Journal*. Vol. 35: 370-397.
- KERVIN, J.B.** (1992). *Methods for business research*. Harper Collins Publishers Inc.
- KHANDWALLA, P.N.** (1981). "Properties of competing organizations", en NYSTROM, P.C. Y STARBURK, W.H. (eds.). *Handbook of organizational design*. Oxford University Press.
- KIDDER, L.H. Y JUDD, CH.M.** (1986). *Research methods in social relations*. Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- KILLING, J.P.** (1983). *Strategies for joint venture success*. Praeger.
- KIM, W. Y LYN, E.** (1987). "Foreign direct investment theories, entry barriers and reverse development in the U.S. manufacturing industries". *Journal of International Business Studies*. Vol. 19: 53-66.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R.G. Y ALCHIAN, A.A.** (1978). "Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process". *Journal of Law and Economics*. Vol. 21: 297-326.

- KLONGLAN, G.E.; WARREN, R.D.; WINKELPLECK, J.M. Y PAULSON, S.K.** (1976). "Interorganizational measurement in the social service sector: Differences by hierarchical level". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21.
- KNIGHT, M.B.** (1994). "Build partnership with travel agents". *Successful Hotel Marketer*. Vol. 7, N° 1: 1.
- KNOKE, D. Y KUKLINSKI, J.H.** (1982). *Network Analysis*. Sage.
- KNOKE, D. Y ROGERS, D.** (1979). "A block model analysis of interorganizational networks". *Sociology and Social Research*. Vol. 64: 28-42.
- KOGUT, B.** (1988). "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives". *Strategic Management Journal*. Vol. 9: 319-332.
- KOGUT, B.** (1991). "Country capabilities and the permeability of borders". *Strategic Management Journal*. Vol. 12: 33-47.
- KOGUT, B.; SHAN, W. Y WALKER, G.** (1992). "The make-or-cooperate decision in the context of an industry network", en NOHRIA, N. Y ECCLES, R.G. (eds.). *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Harvard Business School Press.
- KOGUT, B. Y SINGH, H.** (1988). "The effect of national culture on the choice of entry mode". *Journal of International Business Studies*. Vol. 19: 411-432.
- KOHLI, A.** (1989). "Effects of supervisory behavior: The role of individual differences among salespeople". *Journal of Marketing*. Vol. 53: 40-50.
- KOSNIK, R.** (1987). "Greenmail: A study in board performance in corporate governance". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 32: 163-185.
- KOSS, L.** (1992). "Hoteliers, travel agents urged to work together". *Hotel & Motel Management*. 27 de julio: 8.
- KOTLER, P.** (1991). *Marketing management: Analysis, planning and control*. Prentice-Hall International.
- LAMBERT, D.R.; BOUGHTON, P.D. Y BANVILLE, G.R.** (1986). "Conflict resolution in organizational buying centers". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 14: 57-62.

- LARSON, A. (1992). "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 37: 76-104.
- LASSAR, W.M. Y KERR, J.L. (1995). "Strategy and control in supplier-distributor relationships: An agency perspective". Documento no publicado de la *University of Miami*.
- LAUMANN, E.O.; GALASKIEWICZ, J. Y MARSDEN, R.A. (1978). "Community structure as interorganizational linkages". *Annual Review of Sociology*. Vol. 4: 507-519.
- LAUMANN, E.O. Y PAPPI, F. (1976). *Networks of collective action: A perspective on community influence systems*. Academic.
- LAWRENCE, P. Y LORSCH, J.W. (1967a). "Differentiation and integration in complex organizations". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 12, N° 1: 1-47.
- LAWRENCE, P. Y LORSCH, J.W. (1967b). *Organization and environment*. Harvard Business School. Division of Research.
- LEEDY, P.D. (1989). *Practical Research: Planning and Design*. MacMillan Publishing Company.
- LEVINE, S. Y WHITE, P. (1961). "Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 5: 583-601.
- LEVY, D.T. (1984). "Testing Stigler's interpretation of 'the division labor is limited by the extent of the market'". *Journal of Industrial Economics*. Vol. 32: 377-390.
- LEWIS, R.C.; CHAMBERS, R.E. Y CHACKO, H.E. (1995). *Marketing leadership in hospitality: Foundations and practices*. Van Nostrand Reinhold.
- LI, J. Y GUISENGER, S. (1991). "Comparative business failure of foreign controlled firms in the United States". *Journal of International Business Studies*. Vol. 22: 209-224.
- LINCOLN, J. (1982). "Intra- (and inter-) organizational networks", en BACHARAD, S. (eds.). *Research in the sociology of organizations*. JAI Press.
- LITWAK, E. Y HYLTON, L. (1966). "Interorganizational analysis: A hypothesis on coordinating agencies". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 11: 31-58.

LITWAK, E. Y ROTHMAN, J. (1970). "Towards the theory and practice of coordination between formal organizations", en ROSENGREN, W.R. Y LEFTON, M. (eds.). *Organizations and clients*. Charles E. Merrill.

LODGING HOSPITALITY (1993). Septiembre: 41.

LORANGE, P. Y ROOS, J. (1991). "Analytical steps in the formation of strategic alliances". *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 4, N° 1.

LORANGE, P. Y ROOS, J. (1993). *Strategic alliances: Formation, implementation and evolution*. Blackwell Publishers.

LOUGHRAN, E. (1982). "Networking, coordination, cooperation and collaboration: Different skills for different purposes". *Community Education Journal*. Vol. 9: 28-30.

LUKE, R.D.; BEGUN, J.W. Y POINTER, D.D. (1989). "Quasi firms: Strategic interorganizational forms in the health care industry". *Academy of Management Review*. Vol. 14, N° 1: 9-19.

LUSCH, R. (1976). "Sources of power: Their impact on intrachannel conflict". *Journal of Marketing Research*. Vol. 13: 283-290.

LYNCH, R.P. (1990). "Building alliances to penetrate European markets". *The Journal of Business Strategy*. Marzo-abril: 4-8.

LYNCH, R.P. (1993). *Business alliances guide: The hidden competitive weapon*. John Wiley & Sons, Inc.

MAHONEY, J. (1992). "The choice of organizational form: Vertical financial ownership versus other methods of vertical integration". *Strategic Management Journal*. Vol. 13: 559-584.

MAHONEY, J. Y PANDIAN, R. (1992). "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*. Vol. 13: 363-380.

MALLEN, B. (1973). "Functional spin-off: A key to anticipating changes in distribution structure". *Journal of Marketing*. Vol. 13: 18-25.

MANDELL, M.P. (1987). "Strategic management in the public sector: The impact of interorganizational networks". Ponencia presentada en la *Conference of the Western Academy of Management*.

- MANDELL, M.P.** (1989). "Organizational networking: Collective organizational strategies", en RABIN, J.R.; MILLER, G.J. Y HILDRETH, W.B. (eds.). *Handbook of strategic management*. Marcel Dekker.
- MANSFIELD, E.** (1988). "The speed and cost of industrial innovation in Japan and the United States: External and internal technology". *Management Science*. Vol. 34: 1157-1168.
- MARCH, J.G. Y SIMON, H.A.** (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons, Inc.
- MARRETT, C.B.** (1971). "On the specification of interorganizational dimensions". *Sociology and Social Research*. Vol. 61: 83-99.
- MARTIN, X.; MITCHELL, W. Y SWAMINATHAN, A.** (1994). "Recreating and extending buyer-supplier links following international expansion". *Advances in Strategic Management*. Vol. 10B: 47-72.
- MATHEWSON, G. Y WINTER, R.** (1984). "An economic theory of vertical relations". *Rand Journal of Economics*. Vol. 15: 27-38.
- MATTSSON, L.G.; LUNDGREN, A.; IOANNIDIS, D. Y OTTOSSON, J.** (1990). "Strategic alliances in the telecommunication industry -A network analysis". Documento no publicado del *The Economic Research Institute of the Stockholm School of Economics*.
- MCCONNELL, J. Y NANTELL, J.** (1985). "Common stock returns and corporate combinations: The case of joint ventures". *Journal of Finance*. Vol. 40: 519-536.
- MCDONALD, J.** (1994). "Linking together". *Hotel & Motel Management*. 9 de Mayo: 14-15.
- MCFARLAN, F.W.** (1985). "La tecnología de la información cambia el modo de competir". *Harvard-Deusto Business Review*. Segundo trimestre: 43-50.
- MCKELVEY, B.** (1982). *Organizational systematics: Taxonomy, evolution, and classification*. University of California Press.
- MCMANUS, S.M.** (1984). *Interorganizational relationships: An urban adult mental health aftercare system*. Tesis doctoral de la *Pennsylvania State University*. UMI Dissertation Services.
- MEAD, W.J.** (1967). "The competitive significance of joint ventures". *Antitrust Bulletin*. Vol. 12: 819-849.

MELCHER, A.J.; OBOG, G.W.; VIOLA, R. Y ADAMEK, R. (1975). "Organization-environment interface: A critical appraisal", en NEGANDHI, A.R. (eds.). *Interorganizational theory*. Kent State University Press.

MENGUZZATO, M. Y RENAU, J.J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management*. Editorial Ariel, S.A.

MERTON, R.K. (1957). *Social theory and social structure*. Free Press.

METCALFE, J.L. (1976). "Organizational strategies and interorganizational networks". *Human Relations*. Vol. 29: 327-343.

MEYER, J.W. Y ROWAN, B. (1977). "Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*. Vol. 83: 340-363.

MEZIAS, S.J. (1990). "An institutional model of organization practice: Financial reporting at the Fortune 200". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35: 431-457.

MIDDLETON, V.T.C. (1994). *Marketing in travel and tourism*. Butterworth Heinemann.

MILES, R.E. Y SNOW, CH.C. (1986). "Organizations: New concepts for new forms". *California Management Review*. Vol. 23, N° 3: 62-73.

MILL, R. CH. (1990). *Tourism: The international business*. Prentice-Hall, Inc.

MIZRUCHI, M. Y BUNTING, D. (1981). "Influence in corporate networks: An examination of four measures". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 26: 475-489.

MIZRUCHI, M. Y STEARNS, L.B. (1988). "A longitudinal study of the formation of interlocking directorates". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 33: 194-210.

MOHR, J. Y NEVIN, R. (1990). "Communications strategies in marketing channels: A theoretical perspective". *Journal of Marketing*. Vol. 54: 36-51.

MOHR, J. Y SPEKMAN, R. (1994). "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques". *Strategic Management Journal*. Vol. 15: 135-152.

MONGE, P.R. Y EISENBERG, E.M. (1987). "Emerging communication networks", en JABLIN, F.; PUTNAM, L.; ROBERTS, K.H. Y PORTER, L.W. (eds.). *Handbook of Organizational Communication*. Sage.

- MONTEBUGNOLI, E. Y SCHIATTARELLA, R.** (1989). "Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: Particular referencia a las PME". *Economía Industrial*. Marzo-Abril: 87-97.
- MOORMAN, CH.; DESHPANDÉ, R. Y ZALTMAN, G.** (1993). "A conceptual model of service quality and its implication for future research". *Journal of Marketing*. Vol. 49: 41-50.
- MOORMAN, CH.; ZALTMAN, G. Y DESHPANDÉ, R.** (1992). "Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations". *Journal of Marketing Research*. Vol. 29: 314-328.
- MOORTHY, K.S.** (1987). "Managing channels profits: Comment". *Marketing Science*. Vol. 6: 375-379.
- MORGAN, R.M. Y HUNT, S.D.** (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*. Vol. 58: 20-38.
- MORIARTY, R.T. Y SWARTZ, G.S.** (1989). "Automatización para aumentar las ventas y mejorar el marketing". *Harvard-Deusto Business Review*. Cuarto trimestre: 11-24.
- MOULTON, W.N.** (1990). "Strategic alliances: Failure, conflict, and endgames". Ponencia presentada en la *Annual Strategic Management Society Conference*.
- MULFORD, CH.L. Y ROGERS, D.L.** (1982). "Definitions and models", en ROGERS, D.L. Y WHETTEN, D.A. (eds.). *Interorganizational coordination*. The Iowa State University Press.
- MURTHY, B.** (1994). *Measurement of the strategy construct in the lodging industry, and the strategy-performance relationship*. Tesis doctoral de la Virginia Polytechnic Institute and State University. UMI Dissertation Services.
- NAKANE, C.** (1970). *Japanese society*. University of California Press.
- NARUS, J. Y ANDERSON, J.** (1987). "Distributor contributions to partnerships with manufacturers". *Business Horizons*. Vol. 30: 34-42.
- NEGANDHI, A.** (1975). *Interorganization theory*. Comparative Administration Research Institute and Kent State University Press.
- NELSON, R.R.** (1991). "Why do firms differ, and how does it matter?". *Strategic Management Journal*. Vol. 12: 61-74.

- NIGH, D.** (1985). "The effects of political events on U.S. foreign direct investment: A pooled time series cross-sectional analysis". *Journal of International Business Studies*. Vol. 16: 1-17.
- NOORDEWIER, T.G.; JOHN G. Y NEVIN, J.R.** (1990). "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships". *Journal of Marketing*. Octubre: 80-93.
- NORTON, S.W.** (1988). "Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial control mechanisms". *Management Science*. Vol. 9: 105-114.
- NORUSIS, M.J.** (1988). *The SPSS guide to data analysis for SPSS/PC+*. SPSS Inc.
- NUENO, P. Y OOSTERVELD, J.** (1988). "Managing technology alliances". *Long Range Planning*. Vol. 21, N° 3: 11-17.
- O'CALLAGHAN, R.** (1986). "Sistemas inter-organizacionales. Nueva arma competitiva". *Alta Dirección*. Vol. 128: 257-262.
- O'NEAL, CH.R.** (1989). "JIT procurement and relationship marketing". *Industrial Marketing Journal*. Vol. 18: 55-63.
- OHMAE, K.** (1989). "The global logic of strategic alliances". *Harvard Business Review*. Marzo-abril: 143-154.
- OLIVER, CH.** (1988). "The collective strategy framework: An application to competing predictions of isomorphism". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 33: 543-561.
- OLIVER, CH.** (1990). "Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions". *Academy of Management Review*. Vol. 15: 241-265.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO** (1995). *Concepts, definitions and classifications for tourism statistics*. World Tourism Organization.
- OSLAND, G.E. Y YAPRAK, A.** (1995). "Learning through strategic alliances: Processes and factors that enhance marketing effectiveness". *European Journal of Marketing*. Vol. 29, N° 3: 52-66.
- OVIATT, B.M.** (1988). "Agency and transaction cost perspectives on the manager-shareholder relationship: Incentives for congruent interests". *Academy of Management Review*. Vol. 13: 214-225.

- OWEN, CH.** (1992). "Building a relationship between government and tourism". *Tourism Management*. Diciembre: 358-362.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. Y BERRY, L.L.** (1985). "A conceptual model of service quality and its implication for future research". *Journal of Marketing*. Vol. 49: 41-50.
- PARKHE, A.** (1993). "Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation". *Academy of Management Journal*. Vol. 36, N° 4: 794-829.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J.N. Y WHITTINGTON, B., Jr.** (1992). "Paradigm shift in interfirm marketing relationships: Emerging research issues". Documento de la *Emery University*.
- PATE, J.L.** (1969). "Joint venture activity, 1960-1968". *Economic Review*. PP.: 16-23.
- PAULSON, S.K.; KLONGLAN, G.E. Y ROGERS, D.L.** (1980). "A model for the measurement of cooperative relationships among health related organizations". *Management International Review*. Vol. 20, N° 2: 96-107.
- PEKAR, P., Jr.** (1987). "Strategic alliances -A new perspective option". Documento de la *California Polytechnic University*.
- PEKAR, P., Jr.** (1993). "Making strategic alliances work for your company". Documento de la *California Polytechnic University*.
- PEKAR, P., Jr. Y ALLIO, R.** (1994). "Making alliances work: Guidelines for success". *Long Range Planning*. Vol. 27, N° 4: 54-65.
- PENNINGS, J.M.** (1981). "Strategically interdependent organizations", en NYSTRON, P.C. Y STARBUCK, W.H. (eds.). *Handbook of organizational design*. Oxford University Press.
- PERRY, M. Y VAN VEIJEREN, CH.** (1988). "Strategic management of inter-business alliances: A winning response to turbulent times". Ponencia presentada en la *Strategic Management Society Conference*, Amsterdam.
- PERUCCI, R. Y PILISUK, M.** (1970). "Leaders and ruling elites: The interorganizational bases of community power". *American Sociological Review*. Vol. 35: 1040-1057.
- PETER, J.P.** (1981). "Construct validity: A review of basic issues and marketing practices". *Journal of Marketing Research*. Vol. 18: 133-145.

- PETERAF, M.** (1993). "The cornerstone of competitive advantage. A resource-based view". *Strategic Management Journal*. Vol. 14: 179-191.
- PFEFFER, J.** (1987). *Organizaciones y Teoría de la Organización*. El Ateneo Editorial.
- PFEFFER, J. Y NOWAK, P.** (1976). "Joint ventures and interorganizational interdependence". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21: 398-418.
- PFEFFER, J. Y SALANCIK, G.** (1978). *The external control of organization: A resource dependence perspective*. Harper and Row.
- PHILIPS, A.** (1960). "A theory of interfirm organization". *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 74: 602-613.
- PISANO, G.; RUSSO, M. Y TEECE, D.** (1988). "Joint ventures and collaborative arrangements in the telecommunications equipment industry", en MOWERY, D. (eds.). *International collaborative ventures in U.S. manufacturing*. Ballinger Press.
- PISANO, G.; SHAN, W. Y TEECE, D.** (1988). "Joint ventures and collaboration in the biotechnology industry", en MOWERY, D. (eds.). *International collaborative ventures in U.S. manufacturing*. Ballinger Press.
- PORTER, L.; STEERS, R.; MOWDAY, R. Y BOULIAN, P.** (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59: 603-609.
- PORTER, M.E.** (1985). *Competitive advantage*. The Free Press.
- PORTER, M.E.** (1987). "From competitive advantage to corporate strategy". *Harvard Business Review*. Vol. 65: 43-59.
- PORTER, M.E.** (1989). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental, S.A.
- PORTER, M.E. Y FULLER, M.B.** (1986). "Coalitions and global strategy", en PORTER, M.E. *Competition in global industries*. HBS Press.
- PRAHALAD, C.K. Y BETTIS, R.A.** (1986). "The dominant logic: A new linkage between diversity and performance". *Strategic Management Journal*. Vol. 7: 485-501.
- PRAHALAD, C.K. Y HAMEL, G.** (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*. Vol. 68: 79-91.

- PRICE, R.A.** (1991). "An investigation of path-goal leadership theory in marketing channels". *Journal of Retailing*. Vol. 67, N° 3: 339-361.
- PROVAN, K.G.** (1983). "The federation as an interorganizational linkage network". *Academy of Management Review*. Vol. 8, N° 1: 79-89.
- PROVAN, K.G.; BEYER, J.M. Y KRUTBOSCH, C.** (1980). "Environmental linkages and power in resource-dependence relations". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25: 200-225.
- PROVAN, K.G. Y GASSENHEIMER, J.B.** (1994). "Supplier commitment in relational contract exchanges with buyers: A study of interorganizational dependence and exercised power". *Journal of Management Studies*. Vol. 31, N° 1: 55-68.
- RAO, H.** (1994). "The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912". *Strategic Management Journal*. Vol. 15: 29-44.
- REED, R. Y DEFILLIPPI, R.** (1990). "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage". *Academy of Management Review*. Vol. 15: 88-102.
- REED, H. Y GREENE, G.** (1985). *The partnerships project*. University of Massachusetts, Center for Organizational and Community Development.
- REID, W.J.** (1964). "Interagency coordination in delinquency prevention and control". *Social Service Review*. Vol. 38: 418-428.
- REID, W.J.** (1975). "Interorganizational coordination in social welfare: A theoretical approach to analysis and intervention", en KRAMER, R.M. Y SPECHT, H. (eds.). *Readings in community organization practice*. Prentice-Hall.
- REVE, T. Y STERN, L.W.** (1979). "Interorganizational relations in marketing channels". *Academy of Management Review*. Vol. 4: 405-416.
- REY, P. Y TIROLE, J.** (1986). "The logic vertical restraints". *American Economic Review*. Vol. 76: 921-939.
- RING, P.S. Y VAN DE VEN, A.H.** (1992). "Structuring cooperative relationships between organizations". *Strategic Management Journal*. Vol. 13: 483-498.
- RING, P.S. Y VAN DE VEN, A.H.** (1994). "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships". *Academy of Management Review*. Vol. 19, N° 1: 90-118.

- ROERING, K.J.** (1977). "Bargaining in distribution channels". *Journal of Business Research*. Vol. 5: 15-26.
- ROGERS, D.L.** (1974). "Sociometric analysis of interorganizational relations". *Rural Sociology*. Vol. 18: 62-82.
- ROGERS, E.M. Y KINCAID, D.L.** (1981). *Communication networks: Toward a new paradigm for research*. Free Press.
- ROGERS, E.M. Y ROGERS, R.A.** (1976). *Communications in organizations*. Free Press.
- ROIG, B.** (1988). *Actividad y ventajas de las empresas conjuntas*. Cuadernos del IMPI, N° 38.
- ROOT, F.R.** (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books.
- ROWAN, B.** (1982). "Organizational structure and the institutional environment: The case of public schools". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 7: 259-279.
- RUEKERT, R. Y WALKER, O.** (1987). "Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence". *Journal of Marketing*. Vol. 15: 1-19.
- RUMELT, R.P.** (1987). "Theory, strategy, and entrepreneurship", en TEECE, D.J. (eds.). *The competitive challenge*. Ballinger Publishing.
- RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D. Y TEECE, D.J.** (1991). "Strategic management and economics". *Strategic Management Journal*. Vol. 12: 5-29.
- RUSBULT, C.E.; VERETTE, J.; WHITNEY, G.A.; SLOVIK, L.F. Y LIPKUS, I.** (1991). "Accommodation processes in close relationships: Theory and preliminary empirical evidence". *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 60: 53-78.
- RUYGROK, W. Y VAN TULDER, R.** (1993). *The ideology of interdependence*. Tesis doctoral de la *University of Amsterdam*. UMI Dissertation Services.
- SABEL, C.F.** (1993). "Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy". *Human Relations*. Vol. 46: 1133-1170.
- SALANT, P. Y DILLMAN, D.A.** (1994). *How to conduct your own survey*. John Wiley & Sons, Inc.

- SALAS FUMÁS, V.** (1989). "Acuerdos de cooperación entre empresas: Bases teóricas". *Economía Industrial*. Marzo-Abril: 47-60.
- SANTESMASES MESTRE, M.** (1996). *Términos de marketing: Diccionario - base de datos*. Ediciones Pirámides, S.A.
- SCOTT, W.G.** (1987). "The adolescence of institutional theory". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 32: 493-511.
- SCOVIAK-LERNER, M.** (1990). "How to make travel agents a part of your sales team". *Hotels*. May: 63-64.
- SCHERMERHORN, J.R.** (1975). "Determinants of interorganizational cooperation". *Academy of Management Journal*. Vol. 18, N° 4: 846-856.
- SCHILLACI, C.E.** (1987). "Designing successful joint ventures". *The Journal of Business Strategy*. Vol. 8, N° 2: 59-63.
- SCHMIDT, S. Y KOCHAN, T.** (1977). "Interorganizational relationships: Patterns and motivation". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 22: 220-234.
- SCHOPLER, J.H.** (1987). "Interorganizational groups: Origins, structure, and outcomes". *Academy of Management Review*. Vol. 12, N° 4: 702-713.
- SCHULZ, CH.** (1994). "Hotels and travel agents: The new partnership". *The Cornell H.R.A. Quarterly*. Abril: 45-50.
- SCHULZE, W.E.** (1994). "The two schools of thought in resource-based theory: Definitions and implications for research". *Advances in Strategic Management*. Vol. 10A: 127-152.
- SELIN, S. Y BEASON, K.** (1991). "Interorganizational relations in tourism". *Annals of Tourism Research*. Vol. 18: 639-652.
- SHAMDASANI, P.N. Y SHETH, J.N.** (1995). "An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances". *European Journal of Marketing*. Vol. 29, N° 4: 6-23.
- SHAVELL, S.** (1979). "Risk sharing and incentives in the principal and agent relationship". *Bell Journal of Economics*. Vol. 10: 54-73.
- SIERRA BRAVO, R.** (1991). *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios*. Editorial Paraninfo, S.A.

SKINNER, S.J.; GASSENHEIMER, J.B. Y KELLEY, S.W. (1992). "Cooperation in supplier-dealer relations". *Journal of Retailing*. Vol. 68, N° 2: 174-193.

SKIVINGTON, J.E. (1990). "Collective strategy in the U.S. automotive industry". Documento no publicado de la *Michigan State University*.

SMITH, K.G.; CARROLL, S.J. Y ASHFORD, S.J. (1995). "Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda". *Academy of Management Journal*. Vol. 38, N° 1: 7-23.

SPEKMAN, R.E. (1988). "Strategic supplier selection: Understanding long-term buyer relationships". *Business Horizons*. Julio-agosto: 75-81.

SRIRAM, V.; KRAPFEL, R. Y SPEKMAN, R. (1992). "Antecedents to buyer-seller collaboration. An analysis from the buyer's perspective". *Journal of Business Research*. Vol. 25: 303-320.

STAFFORD, E.R. (1994). "Using co-operative strategies to make alliances work". *Long Range Planning*. Vol. 27, N° 3: 64-74.

STARKEY, K.; WRIGHT, M. Y THOMPSON, S. (1991). "Flexibility, hierarchy, markets". *British Journal of Management*. Vol. 2: 165-176.

STECKEL, R. Y SIMONS, R. (1992). *Doing best by doing good: How to use public-purpose partnerships to boost corporate profits and benefit your community*. Dutton.

STERN, L. Y EL-ANSARY, A. (1992). *Marketing channels*. Prentice-Hall, Inc.

STERN, L. Y GORMAN, R. (1969). "Conflict management in interorganization relations", en STERN, L. (eds.). *Distribution channels: Behavior dimensions*. Houghton-Mifflin Company.

STERN, L. Y REVE, T. (1980). "Distribution channels as political economies: A framework for comparative analysis". *Journal of Marketing*. Vol. 37: 39-47.

STERN, R.N. (1979). "The development of an interorganizational control network: The case of intercollegiate athletics". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24: 242-266.

STERN, R.N. (1981). "Competitive influences on the interorganizational regulation of college athletics". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 26: 15-31.

STIDSEN, B. Y SCHUTTE, T.F. (1972). "Marketing as a communication system: The marketing concept revisited". *Journal of Marketing*. Vol. 36: 22-27.

- STIGLER, G.J.** (1951). "The division of labor is limited by the extent of the market". *The Journal of Political Economy*. Vol. 3: 185-193.
- STILES, J.** (1994). "Strategic alliances: Making them work". *Long Range Planning*. Vol. 27, N° 4: 133-137.
- STINCHCOMBE, A.** (1985). "Contracts as hierarchical documents", en STINCHCOMBE, A. Y HEIMER, C. (eds.). *Organization theory and management*. Marketing Science Institute.
- STOPFORD, J.M. Y WELLS, L.T., Jr.** (1972). *Managing the multinational enterprise*. Basic Books.
- STUCKEY, J.** (1983). *Vertical integration and joint ventures in the aluminium industry*. Harvard University Press.
- THE WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL REPORT** (1992). *Travel and tourism: The world's largest industry*. The World Travel and Tourism Council.
- THIBAUT, J. Y KELLEY, H.** (1959). *The social psychology of groups*. John Wiley and Sons, Inc.
- THOMAS, J.B.; KETCHEN, D.J., Jr.; TREVINO, L.K. Y MCDANIEL, R.R., Jr.** (1992). "Developing interorganizational relationships in the health sector: A multicase study". *Health Care Management Review*. Vol. 17, N° 2: 7-19.
- THOMAS, L.** (1988). "Multifirm strategies in the pharmaceutical industry", en MOWERY, D. (eds.). *International collaborative ventures in U.S. manufacturing*. Ballinger Press.
- THOMPSON, J.D.** (1967). *Organization in action*. McGraw-Hill, Inc.
- THORELLI, H.B.** (1986). "Networks: Between markets and hierarchies". *Strategic Management Journal*. Vol. 7: 37-51.
- TICHY, N.M.** (1980). "A social network perspective to organization development", en CUMMINGS (eds.). *System theory for organization development*. Wiley-Interscience.
- TICHY, N.M.** (1984). "Networks in organizations", en NYSTRUM, P.C. Y STARBUCK, W.M. (eds.). *Handbook of organizational design*. Oxford University Press.

TICHY, N.M.; TUSHMAN, M.L. Y FOMBRUN, C.J. (1979). "Social network analysis for organizations". *Academy of Management Review*. Vol. 4: 507-519.

TRAVEL WEEKLY (1994). "Top 50 travel agencies of 1994". *Travel Weekly*. 28 de julio: 5.

TRIST, E.L. (1983). "Referent organizations and the development of interorganizational domains". *Human Relations*. Vol. 36: 269-284.

TURK, H. (1973). "Comparative urban structure from an interorganizational perspective". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 18: 37-55.

TURNBULL, P.; OLIVER, N. Y WILKINSON, B. (1992). "Buyer-supplier relations in the UK automotive industry: Strategic implications of the Japanese manufacturing model". *Strategic Management Journal*. Vol. 13: 159-168.

TYLER, B.B. Y STEENSMA, H.K. (1995). "Evaluating technological collaborative opportunities: A cognitive modeling perspective". *Strategic Management Journal*. Vol. 16: 43-70.

ULRICH, D. Y BARNEY, J. (1984). "Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population". *Academy of Management Review*. Vol. 9: 471-481.

VALLEN, J.J. Y VALLEN, G.K. (1991). *Check-in check-out*. Wm. C. Brown Publishers.

VAN DE VEN, A.H. (1976). "On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations". *Academy of Management Review*. Vol. 1, N° 4: 24-36.

VAN DE VEN, A.H.; EMMETT, D.C. Y KOENIG, R., Jr. (1975). "Framework for interorganizational analysis", en NEGHANDI, A. (eds.). *Interorganization theory*. Comparative Administration Research Institute and Kent State University Press.

VAN DE VEN, A.H. Y FERRY, D.L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. John Wiley & Sons, Inc.

VAN DE VEN, A.H. Y WALKER, G. (1984). "The dynamics of interorganizational coordination". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 29: 598-621.

VAN DE VEN, A.H.; WALKER, G. Y LISTON, J. (1979). "Coordination patterns within an interorganizational network". *Human Relations*. Vol. 32: 19-36.

- VAN HEEMST, J.J.P. (1984). "Sub-contracting between small-scale enterprises in developing countries: A note". *The Journal of Industrial Economics*. Vol. 32: 373-376.
- VENKATRAMAN, N. Y GRANT, J.H. (1986). "Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal". *Academy of Management Review*. Vol. 11, N° 1: 71-87.
- VISAUTA VINACUA, B. (1989). *Técnicas de investigación social -I: Recogida de datos*. Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A.
- VLADIMIR, A.N. (1988). *The complete travel marketing handbook*. NTC Business Books.
- VON NEUMANN, J. Y MORGENSTERN, O. (1994). *The theory of games and economic behavior*. Wiley.
- WALKER, B.H. (1993). "What's ahead: A strategic look at lodging trends". *The Cornell H.R.A. Quarterly*. Octubre: 28-34.
- WALKING, R. Y LONG, M. (1984). "Agency theory, managerial welfare, and takeover bid resistance". *The Rand Journal of Economics*. Vol. 15: 54-68.
- WALSH, J.P. Y SEWARD, J.J. (1990). "On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms". *Academy of Management Review*. Vol. 15: 421-458.
- WARREN, R.L. (1972). *The concerting of decisions as a variable in organizational interaction*. Aldine-Atherton.
- WARREN, R.L.; ROSE, S. Y BERGUNDER, A. (1974). *The structure of urban reform*. D.C. Heath.
- WATENABE, S. (1987). *Micro-electronics: Automation and employment in the automobile industry*. Wiley.
- WEBSTER, F.E., Jr. (1992). "The changing role of marketing in the corporation". *Journal of Marketing*. Vol. 56, N° 4: 1-17.
- WEISS, S. (1987). "Creating the GM-Toyota joint venture: A case in complex negotiation". *Columbia Journal of World Business*. Vol. 22: 23-37.
- WHETTEN, D.A. (1981). "Interorganizational relations: A review of the field". *Journal of Higher Education*. Vol. 52: 1-28.

WHETTEN, D.A. (1982). "Issues in conducting research", en ROGERS, D.L. Y WHETTEN, D.A. (eds.). *Interorganizational coordination*. The Iowa State University Press.

WHETTEN, D.A. (1987). "Interorganizational relations", en LORSCH, J.W. (eds.). *Handbook of organizational behavior*. Prentice-Hall, Inc.

WHETTEN, D.A. Y ALDRICH, H. (1979). "Organizational set size and diversity: Links between people processing organizations and their environments". *Administrative and Society*. Vol. 11: 251-282.

WHETTEN, D.A. Y LEUNG, T.K. (1979). "The instrumental value of interorganizational relations: Antecedents and consequences of linkage formation". *Academy of Management Journal*. Vol. 22, N° 2: 325-344.

WHITE, H.C.; BOORMAN, S.A. Y BREIGER, R.L. (1976). "Social structure from multiple networks: I. blockmodels of roles and positions". *American Journal of Sociology*. Vol. 81: 730-780.

WILKINSON, I. (1968). "Power, conflict, and satisfaction in distribution channels: An empirical study". *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*. Vol. 11: 20-30.

WILKINSON, I. Y KIPNIS, D. (1978). "Interfirm use of power". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 63: 315-320.

WILLIAMSON, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. The Free Press.

WILLIAMSON, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. The Free Press.

WILLIAMSON, O.E. (1991). "Strategizing, economizing, and economic organization". *Strategic Management Journal*. Vol. 12: 75-94.

WILLIAMSON, O.E. (1995). *Organization theory: From Chester Barnard to the present and beyond*. Oxford University Press.

WOLFSON, M. (1985). "Empirical evidence of incentive problems and their mitigation in oil and gas shelter programs", en PRATT, J. y ZECKHAUSER, R. (eds.). *Principal agents: The structure of business*. Harvard Business School Press.

WOODWARD, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford University Press.

WRAY, B.; PALMER, A. Y BEJOU, D. (1994). "Using neural network analysis to evaluate buyer-seller relationships". *European Journal of Marketing*. Vol. 28, N° 10: 32-48.

ZAHEER, A. Y VENKATRAMAN, N. (1995). "Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange". *Strategic Management Journal*. Vol. 6: 373-392.

ZAJAC, E.J. (1990). "CEO's views on strategic alliances". Ponencia presentada en la *Marketing Science Institute's Conference*, Boston.

ZAJAC, E.J. Y OLSEN, C.P. (1993). "From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies". *Journal of Management Studies*. Vol. 30, N° 1: 131-145.

ZEITZ, G. (1980). "Interorganizational relationships and social structure: A critique of some aspects", en NEGANDHI, A.R. (eds.). *Interorganization theory*. Kent Comparative Research Institute, Kent State University.

ZIKMUND, W.G. (1991). *Business research methods*. The Dryden Press.

ZUCKER, L. (1987). "Institutional theories of organizations". *Annual Review of Sociology*. Vol. 13: 443-465.

ANEXOS

ANEXO I. CARTA DE PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO

Dear Manager:

This study is being carried out by Diego Medina, a graduate student in the School of Hospitality Management at Florida International University (FIU) and professor at the School of Business at the University of Las Palmas de G.C. (ULPGC), Spain. The purpose of the research is to analyze the relationship that American hotel companies have with travel agents.

The results of this study are expected to be helpful to hotel managers. Your responses will help to enhance the relationship between hotels and travel agents. All the information you provide will be held **STRICTLY CONFIDENTIAL** and no one other than the researchers will ever see the original data. The results will be reported in the form of summaries.

If you would like to know these results we will be pleased to send you a summary of our findings. You may receive a summary of the results either by enclosing a business card or by writing "copy of results requested" on the back of the return envelope and printing your name and address below it. Please do not put this information on the questionnaire itself. We would be pleased to answer any question you might have by letter or by calling (305) 919 6571.

We thank you in advance for your time and help, and look forward to receiving your responses.

Very truly yours,

Diego Medina
Graduate Student at FIU
Professor at ULPGC

A NATIONWIDE STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN HOTEL COMPANIES AND TRAVEL AGENTS

This questionnaire asks about the relationship that your hotel company has with travel agents. The survey should take a total of approximately 10 minutes to complete. Your responses will be kept confidential. Data will be recorded with a special reference number and there will be no link between that number and the identity of your hotel company.

1. Please indicate your hotel's primary operating strategy for each of the following:

SERVICE:

- ☐ Limited
☐ Medium
☐ Full

PRICING:

- ☐ Economy
☐ First Class
☐ Luxury

CLIENTELE:

- ☐ Leisure
☐ Business

2. Please indicate the approximate percentage of reservations coming from travel agents: _____%

3. From the following list of types of travel agents, please indicate the types of travel agents you work with. Please check all that may apply.

- ☐ Tour operator ☐ Full-service ☐ Commercial ☐ Group and incentive
☐ In-plant ☐ Travel club ☐ Direct response

What type of travel agent books the most business with you? _____

4. Please indicate approximately the number of travel agents you actively pursue business from?

Worldwide _____ Nationally _____

5. Do you operate with contracted sales force? ☐ Yes ☐ No

If yes, please indicate:

- Approximate percentage of sales coming from them: _____ %
 - Number of independent representatives: _____

6. What are the instruments used by travel agents to confirm accommodations?

- ☐ Electronic instruments such as video display ☐ Telephone ☐ Fax ☐ Mail

7. Please indicate the extent to which you agree with the following statements about your relationships with travel agents:

5 = Strongly agree 4 = Agree 3 = Neither agree nor disagree 2 = Disagree 1 = Strongly disagree

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| - Written documents spell out detailed tasks, activities, and schedules for both parties..... | | | | | |
| - Standard operating procedures are required for both parties (e.g., rules, policies, forms, etc.)..... | | | | | |
| - The relationships are based on a shared informal understanding rather than a specific agreement..... | | | | | |

8. Please review the following list of travel agents. Put a "1" next to the travel agent with which your hotel has the most experience. Put a "2" next to the travel agent with which your hotel has the second most experience. Finally, put a "3" next to the agent with which your hotel has the third most experience.

- _____ American Express Travel Related Services
- _____ Carlson Travel Network
- _____ Japan Travel Bureau International
- _____ Liberty Travel
- _____ Maritz Travel
- _____ Omega World Travel
- _____ Rosenbluth international
- _____ Thomas Cook Travel U.S.
- _____ US Travel
- _____ IVI Business Travel International

9. Please indicate the extent to which you agree with the following statements concerning your relationships with the travel agent from the above list which you indicated with a "1".

5 = Strongly agree 4 = Agree 3 = Neither agree nor disagree 2 = Disagree 1 = Strongly disagree

	1	2	3	4	5
- We have a strong sense of loyalty to this travel agent.....	☐	☐	☐	☐	☐
- We are continually on the look out for other travel agents.....	☐	☐	☐	☐	☐
- We are very committed to continue.....	☐	☐	☐	☐	☐
- We intend to maintain the relationship indefinitely.....	☐	☐	☐	☐	☐
- The relationship deserves our maximum effort to maintain it.....	☐	☐	☐	☐	☐
- Our activities with the travel agent are well coordinated.....	☐	☐	☐	☐	☐
- We plan and schedule the sales with the travel agent.....	☐	☐	☐	☐	☐
- We trust that the agent's decision will be beneficial to us.....	☐	☐	☐	☐	☐
- We pay commissions promptly and on time.....	☐	☐	☐	☐	☐
- The relationship is marked by a great harmony.....	☐	☐	☐	☐	☐
- The travel agent cannot be trusted at times.....	☐	☐	☐	☐	☐
- The travel agent can be counted on to do what is right.....	☐	☐	☐	☐	☐
- The travel agent has high integrity.....	☐	☐	☐	☐	☐
- If we wanted to, we could switch to another travel agent easily.....	☐	☐	☐	☐	☐
- If the travel agent wanted to, it could switch to another hotel easily.....	☐	☐	☐	☐	☐
- Our communication with the travel agent is:					
Timely.....	☐	☐	☐	☐	☐
Accurate.....	☐	☐	☐	☐	☐
Adequate.....	☐	☐	☐	☐	☐
Complete.....	☐	☐	☐	☐	☐
Credible.....	☐	☐	☐	☐	☐
- The travel agent seeks our advice and counsel.....	☐	☐	☐	☐	☐
- Suggestions by us are encouraged by the travel agent.....	☐	☐	☐	☐	☐
- We seek advice from the travel agent.....	☐	☐	☐	☐	☐

- We share proprietary information with the travel agent..... ☐☐☐☐☐
- It is expected that any información which might help the other party
will be provided..... ☐☐☐☐☐
- We provide the travel agent what they need to sell
(e.g., information about quality levels)..... ☐☐☐☐☐

10. Please indicate how frequently you use the following methods of conflict resolution with the travel agent that you indicated with a "3" in question 8.

- 5 = Very frequently 4 = Frequently 3 = Neither frequently nor infrequently
2 = Infrequently 1 = Very infrequently
- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Smooth over the problem..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Persuasive attempts by either party..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Joint problem solving..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Harsh words..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Outside arbitration..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Travel agent-imposed domination..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

11. Please indicate the extent to which you agree with the following statements concerning the success of the relationship with the travel agent that you indicated with a "3" in question 8.

- 5 = Strongly agree 4 = Agree 3 = Neither agree nor disagree 2 = Disagree 1 = Strongly disagree
- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - The agent is an excellent company to do business with..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - The time and effort spent in developing and maintaining
the relationship has been worthwhile..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| - We are satisfied with the following aspects of the relationship: | | | | | |
| Total sales from the travel agent..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Profit on sales for the travel agent..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Cooperative advertising support..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Promotional support (coupons, displays)..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Off-invoice promotional allowances..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Compatibility of travel agent clientele with our properties..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

12. The following will be helpful in describing the sample. It is optional but we would appreciate your answers:

Position: _____
 Approximate age: _____
 Sex: ☐ Male ☐ Female
 Approximately, how many years of experience in hotel sales and marketing do you have: _____
 Approximately, how many years of experience in the hotel industry do you have: _____
 Approximately, how many years of education do you have: _____

THANK YOU VERY MUCH FOR ALL YOUR HELP!!!

PLEASE, NOW PLACE THIS SURVEY IN THE ENVELOPE PROVIDED AND MAIL IT BACK

ANEXO II. CARTA DE PRESENTACIÓN INCLUIDA EN EL SEGUNDO MAILING

Dear Manager:

Last week a questionnaire seeking your opinions about the relationship that your hotel company has with travel agents was mailed to you. Your company was drawn randomly from a list of all hotel companies in U.S.

If you have already completed and returned the questionnaire to us, please accept our sincere thanks. If not, please complete the enclosed questionnaire and return it within the next two weeks. We are especially grateful for your help.

This study is being carried out by Diego Medina, a graduate student in the School of Hospitality Management at Florida International University (FIU) and professor at the School of Business at the University of Las Palmas de G.C. (ULPGC), Spain.

The results of this study are expected to be helpful to hotel managers. Your responses will help to enhance the relationship between hotels and travel agents. All the information you provide will be held **STRICTLY CONFIDENTIAL** and no one other than the researchers will ever see the original data. The results will be reported in the form of summaries.

If you would like to know these results we will be pleased to send you a summary of our findings. You may receive a summary of the results either by enclosing a business card. We would be pleased to answer any question you might have by letter or by calling (305) 919 6571.

We thank you for your time and help, and look forward to receiving your responses.

Very truly yours,

Diego Medina
Graduate Student at FIU
Professor at ULPGC

ANEXO III. LISTADO DE VARIABLES Y VALORES

Número de la variable	Nombre de la variable	Valores
V1	Número de identificación	1-510
V2	Número de establecimientos	1=1-5; 2=6-20; 3=>20
V3	Número de habitaciones	1=1-700; 2=701-3500; 3=>3500
V4	Sistema de propiedad	1=Compañía de administración 2=Franquiadora 3=Propietaria
V5	Gama de servicios	1=Limitada 2=Media 3=Extensa
V6	Nivel de los precios	1=Económicos 2=De primera clase 3=De lujo
V7	Tipo de clientela	1=De ocio/turismo 2=De negocio 3=De ocio-negocio
V8	Reservas a través de agentes de viajes	1-100%
V9	Uso de tour operadores	1= Sí, 2=No
V10	Uso de agentes de viajes generales	1=Sí, 2=No
V11	Uso de agentes de viajes comerciales	1=Sí, 2=No
V12	Uso de agentes de viajes de grupos e incentivos	1=Sí, 2=No
V13	Uso de agentes de viajes en planta	1=Sí, 2=No
V14	Uso de clubes de vacaciones	1=Sí, 2=No
V15	Uso de agentes de viajes de respuesta directa	1=Sí, 2=No
V16	Principal tipo de agente de viajes	1=Tour operador; 2=Generales; 3=Comerciales; 4=De grupo e incentivos; 5=En planta; 6=Clubes de vacaciones; 7=De respuesta directa
V17	Número de agentes de viajes en todo el mundo	Indefinido
V18	Número de agentes de viajes en el país	Indefinido
V19	Uso de representantes de ventas	1=Sí, 2=No
V20	Ventas a través de representantes de ventas	Indefinido
V21	Número de representantes de ventas	Indefinido
V22	Uso de instrumentos electrónicos	1=Sí, 2=No
V23	Uso del teléfono	1=Sí, 2=No
V24	Uso del fax	1=Sí, 2=No
V25	Uso del correo	1=Sí, 2=No

Número de la variable	Nombre de la variable	Valores
V26	1Formalización	5=Muy de acuerdo; 4=De acuerdo; 3=Normal; 2=En desacuerdo; 1=Muy en desacuerdo (A)
V27	2Formalización	A
V28	3Formalización	A
V29	Relación con American Express	1=La más intensa 2=La segunda más intensa 3=La tercera más intensa
V30	Relación con Carlson	1=La más intensa 2=La segunda más intensa 3=La tercera más intensa
V31	Relación con Japan	1=La más intensa 2=La segunda más intensa 3=La tercera más intensa
V32	Relación con Liberty	1=La más intensa 2=La segunda más intensa 3=La tercera más intensa
V33	Relación con Maritz	1=La más intensa 2=La segunda más intensa 3=La tercera más intensa
V34	Relación con Omega	1=La más intensa 2=La segunda más intensa 3=La tercera más intensa
V35	Relación con Rosenbluth	1=La más intensa 2=La segunda más intensa 3=La tercera más intensa
V36	Relación con Thomas Cook	1=La más intensa 2=La segunda más intensa 3=La tercera más intensa
V37	Relación con U.S. Travel	1=La más intensa 2=La segunda más intensa 3=La tercera más intensa
V38	Relación con IVI Business	1=La más intensa 2=La segunda más intensa 3=La tercera más intensa
V39	Agente de viajes asignado	1=La más intensa 2=La segunda más intensa 3=La tercera más intensa
V40	1Compromiso	A
V41	2Compromiso	A
V42	3Compromiso	A
V43	4Compromiso	A
V44	5Compromiso	A
V45	1Coordinación	A

Número de la variable	Nombre de la variable	Valores
V46	2Coordinación	A
V47	1Confianza	A
V48	2Confianza	A
V49	3Confianza	A
V50	4Confianza	A
V51	5Confianza	A
V52	6Confianza	A
V53	1Interdependencia	A
V54	2Interdependencia	A
V55	1Comunicación	A
V56	2Comunicación	A
V57	3Comunicación	A
V58	4Comunicación	A
V59	5Comunicación	A
V60	1Participación	A
V61	2Participación	A
V62	3Participación	A
V63	1Información	A
V64	2Información	A
V65	3Información	A
V66	1Conflicto	5=Muy frecuentemente; 4=Frecuentemente; 3=Normal; 2=Infrecuentemente; 1=Muy infrecuentemente (B)
V67	2Conflicto	B
V68	3Conflicto	B
V69	4Conflicto	B
V70	5Conflicto	B
V71	6Conflicto	B
V72	1Éxito	A
V73	2Éxito	A
V74	3Éxito	A
V75	4Éxito	A

Número de la variable	Nombre de la variable	Valores
V76	5Éxito	A
V78	6Éxito	A
V79	7Éxito	A
V80	8Éxito	A
V81	Posición	1=vicepresidentes de ventas y marketing; 2=Director/directivo de ventas y marketing; 3=Presidente/propietario; 4=Otros
V82	Edad	Indefinida
V83	Sexo	1=Varón, 2=Mujer
V84	Experiencia en hoteles en ventas y marketing	Indefinido
V85	Experiencia en hoteles	Indefinido
V86	Educación	Indefinido

ANEXO IV. RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL SOBRE LAS VARIABLES V40-V71 Y DE LOS TESTS DE FIABILIDAD

CUADRO
*Resultados del análisis factorial de los ítems relacionados con
 las dimensiones explicativas del éxito de la RI (V41-V71)*
 Fuente: Elaboración propia

Factor/ítems	Carga factorial	Comunalidad
FACTOR 1: EFICIENCIA DE LA COMUNICACIÓN (FCOMMUN)		
V58 Nuestra comunicación con el agente es completa.	0,89	0,86
V57 Nuestra comunicación con el agente es idónea.	0,88	0,82
V55 Nuestra comunicación con el agente es oportuna.	0,84	0,76
V56 Nuestra comunicación con el agente es exacta.	0,83	0,82
V59 Nuestra comunicación con el agente es creíble.	0,70	0,70
V45 Nuestras actividades con el agente están bien coordinadas.	0,53	0,59
V65 Proporcionamos al agente todo lo que éste necesita para vender (e.g., información sobre los niveles de calidad).	0,45	0,56
FACTOR 2: COMPROMISO (FCOMMIT)		
V42 Estamos muy comprometidos con continuar.	0,75	0,75
V41 Continuamente estamos buscando otros agentes de viajes.	-0,71	0,59
V44 La relación merece nuestro máximo esfuerzo para mantenerla.	0,70	0,72
V43 Intentamos mantener la relación de manera indefinida.	0,64	0,65
V47 Confiamos en que las decisiones que adoptan el agente son beneficiosas para nosotros.	0,58	0,73
V40 Tenemos un fuerte sentido de lealtad hacia este agente.	0,47	0,61
V64 Es de esperar que se proporcione cualquier información que pudiera ayudar a la otra parte.	0,39	0,49
FACTOR 3: PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN (FPARTIC)		
V63 Compartimos información privada con el agente.	0,77	0,65
V62 Buscamos consejo del agente.	0,75	0,67
V61 Nuestras sugerencias son animadas por el agente.	0,68	0,68
V68 Resolución conjunta de los problemas.	0,60	0,59
V60 El agente busca nuestro consejo y asesoramiento.	0,51	0,63
V46 Planificamos y programamos las ventas con el agente.	0,42	0,55
FACTOR 4: TÉCNICAS SEVERAS DE RESOLUCIÓN (FSEVCON)		
V70 Arbitraje de terceras partes.	0,81	0,73
V71 Imposición del dominio del agente de viajes.	0,80	0,70
V69 Uso de palabras nada amistosas.	0,59	0,59
FACTOR 5: CONFIANZA EN EL AGENTE (FTRUSTTA)		
V53 Si quisiéramos, podríamos cambiar fácilmente de agente de viajes.	0,71	0,70
V50 A veces no se puede confiar en el agente de viajes.	0,70	0,62
V52 El agente de viajes tiene una gran integridad.	0,59	0,69
V51 Se puede contar con que el agente hará lo que es correcto.	0,51	0,56
FACTOR 6: TÉCNICAS SUAVES DE RESOLUCIÓN (FSOFCON)		
V66 Ignorar o evitar hacer frente al problema.	0,86	0,76
V67 Intentos de persuasión de cualquiera de las partes.	0,85	0,78
FACTOR 7: CONFIANZA EN EL HOTEL (FTRUSTHO)		
V54 Si el agente de viajes quisiera, podría cambiar fácilmente de hotel.	0,66	0,63
V48 Pagamos las comisiones a tiempo.	0,64	0,52
V49 La relación está marcada por una gran armonía.	0,50	0,55
KMO = 0,81 Esfericidad de Barlett = 1879,28 (Significación = 0,00000)		

CUADRO
Valores de los alpha de Cronbach
antes y después de la purificación de las escalas
 Fuente: Elaboración propia

Dimensión	alpha inicial	alpha final	Valor propio
FCOMMUN	0,89	0,89	9,22 (28,8%)
FCOMMIT	0,66 ^a	0,84	3,01 (9,4%)
FPARTIC	0,81	0,81	2,30 (7,2%)
FSEVCON	0,75	0,75	1,97 (6,2%)
FTRUSTTA	0,68 ^b	0,73	1,89 (5,9%)
FSOFCON	0,82	0,82	1,57 (4,9%)
FTRUSTHO	0,43 ^c	0,51	1,30 (4,1%)

Nota. Cuanto más próximo a 1,00 sea el valor del *alpha*, mayor es la consistencia interna de los ítems. Los valores entre paréntesis representan el porcentaje de la varianza explicada por cada factor.

^a Se descartó la variable V41.

^b Se descartó la variable V53

^c Se descartó la variable V54

