LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS TURÍSTICAS

RITA DOLORES MEDINA MUÑOZ
JUAN MANUEL GARCÍA FALCÓN
DIEGO RAMÓN MEDINA MUÑOZ

A CAJA
CANARIAS
BRA SOCIAL

ULPGC
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
LAS PALMAS DE G. CANARIA
N.º Documento 285178
N.º Copia 738191

RITA DOLORES MEDINA MUÑOZ
JUAN MANUEL GARCÍA FALCÓN
DIEGO RAMÓN MEDINA MUÑOZ

LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS TURÍSTICAS

APLICACIONES EMPÍRICAS A LOS MERCADOS TURÍSTICOS AMERICANO Y EUROPEO

LA CAJA DE CANARIAS
OBRA SOCIAL

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
SERVICIO DE PUBLICACIONES

2003

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

© del texto: Rita Dolores Medina Muñoz, Juan Manuel Gracía Falcón y Diego Ramón Medina Muñoz

© de la edición: Servicio de Publicaciones y Producción Documental de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2003

Maquetación: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Diseño de la cubierta: Juan Carlos Rodríguez Acosta

ISBN: 84-96131-08-4
Depósito Legal: GC 478-2003

Impresión: Talleres Editoriales Cometa

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 9

1. MARCO TEÓRICO SOBRE LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS 13
1.1. Consideraciones generales sobre la cooperación entre empresas 15
1.1.1. Origen y evolución de la literatura sobre las relaciones interorganizativas (RI) 15
1.1.2. Aproximación al concepto de RI 19
1.1.3. Tipologías de las RI 23
1.2. RI y estrategias de competencia 28
1.2.1. Las RI como estrategia de competencia 28
1.2.2. Razones para participar en una RI 32
1.2.3. Ventajas e inconvenientes de las RI 36
1.2.4. Aproximación al concepto de éxito en las RI 41
1.3. Factores clave en la creación con éxito de RI 43
1.3.1. Desarrollo de la estrategia de RI 47
1.3.2. Evaluación y selección de los socios potenciales 48
1.3.3. Negociación sobre las condiciones de la RI 53
1.3.3.1. Identificación de los beneficios individuales derivados de la RI 53
1.3.3.2. Desarrollo del concepto de la RI 54
1.3.4. Elaboración de un plan de operaciones 56
1.3.5. Elección de la forma y estructura de la RI 58
1.4. Factores clave en la evolución con éxito de las RI 62
1.4.1. La confianza interorganizativa 63
1.4.2. El compromiso hacia la RI 67
1.4.3. La comunicación interorganizativa 71
1.4.4. El conflicto interorganizativo 75
1.4.5. La dependencia-poder interorganizativa 78
1.5. Consideraciones generales sobre el control interorganizativo (CI) 81

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

1.5.1. Origen y evolución de la literatura sobre el CI 81
1.5.2. Importancia del CI 84
1.5.3. Aproximación al concepto de CI 88
1.5.4. Grado y ámbito de CI 96
1.5.5. Tipos de CI 99
1.5.6. Mecanismos de CI 107
1.6. Determinantes del CI 113
1.6.1. Revisión de los estudios teóricos sobre los determinantes del CI 113
1.6.2. Revisión de los estudios empíricos sobre los determinantes del CI 118
1.6.3. Un modelo integrador de los determinantes del CI 123
1.6.4. Determinantes del CI según las características del comportamiento de los socios de la RI 126
1.6.5. Determinantes del CI según las características de la RI 134
1.6.6. Determinantes del CI según las características del entorno de la RI 147
1.7. Influencia del CI sobre el éxito de la RI 155

2. APLICACIONES EMPÍRICAS A LOS MERCADOS TURÍSTICOS AMERICANO Y EUROPEO 159
2.1. El éxito en la relación entre las cadenas hoteleras y las agencias de viajes en el mercado americano 161
2.1.1. Objetivos e hipótesis de la investigación 161
2.1.2. Población y tamaño muestral 168
2.1.3. Instrumento de medición: El cuestionario 170
2.1.4. Organización del trabajo de campo 179
2.1.5. Análisis de los datos 181
2.1.6. Índice de respuestas 183
2.1.7. Análisis estadístico y resultados 184
2.1.8. Resumen y conclusiones 197
2.2. El control y el éxito en la relación entre los turoperadores europeos y las empresas de alojamiento 202
2.2.1. Objetivos e hipótesis de la investigación 202
2.2.2. Unidad de análisis y población 205
2.2.3. Instrumento de medición: El cuestionario 207
2.2.4. Organización del trabajo de campo 216
2.2.5. Análisis de los datos 219

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

2.2.6. Índice de respuestas 221
2.2.7. Análisis estadístico y resultados 223
2.2.8. Resumen y conclusiones 233

REFERENCIAS 237

ANEXOS 273
I. Cuestionario utilizado en el estudio del mercado americano 275
II. Cuestionario utilizado en el estudio del mercado europeo 277

ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS 281

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

INTRODUCCIÓN

Cualquier organización que consideremos mantiene relaciones comerciales con otras entidades de su entorno (*e.g.*, competidores, proveedores, canales de distribución, organizaciones que desempeñan actividades complementarias), de forma que, en la actualidad, tanto los profesionales como los estudiosos de la dirección de empresas reconocen que una determinada organización no podría sobrevivir en un entorno caracterizado por ser cada vez más global, competitivo e incierto (*e.g.*, Faulkner y De Rond, 2000). Esto mismo ha fomentado el desarrollo de numerosas investigaciones sobre la cooperación entre empresas o *relaciones interorganizativas -RI-*, que constituyen, para algunos autores (*e.g.*, Child y Faulkner, 1998; Gulati y Zajac, 2000), la cuestión objeto de mayor atención en el campo de la dirección de empresas.

Probablemente, dentro de la literatura de las RI, los aspectos que contribuyen al éxito de las RI representan el tópico de investigación en torno al cual se han centrado los mayores esfuerzos indagatorios. En términos generales, podemos afirmar que las RI tendrán éxito cuando las circunstancias y condiciones del entorno sean favorables. Sin embargo, son numerosas las RI que en condiciones propicias han fracasado (Harrigan, 1988; Mohr y Spekman, 1994), por lo que se han comenzado a analizar los procesos (el control, la comunicación, la toma de decisiones, los conflictos, etc.) y los aspectos psicológicos (el poder, la confianza, el compromiso, el comportamiento oportunista, etc.) que operan en las RI ya instituidas, con el objeto de mejorar la comprensión actual sobre la dirección y evolución de las mismas (Price, 1991; Child y Faulkner, 1998; Gulati y Zajac, 2000).

Entre los procesos internos de las RI que resultan de mayor interés para las organizaciones participantes se encuentra el *control interorganizativo -CI-*, el cual permite a un socio ejercer una influencia sobre los demás colaboradores y sobre la propia evolución de la RI, de manera que ésta sea dirigida de acuerdo con sus objetivos e intereses individuales (*e.g.*, Schaan, 1983; Child y

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Faulkner, 1998). Además, a través del CI, un determinado socio puede contribuir también a la consecución de los objetivos colectivos que puedan haber acordado los participantes en la RI, potenciando, por ejemplo, una adecuada coordinación, comunicación y resolución de conflictos (Davidson, 1982). En consecuencia, el CI es considerado como un factor determinante para el éxito de las relaciones de colaboración entre organizaciones (*e.g.*, Child y Faulkner, 1998), lo que incrementa su relevancia como tópico de investigación.

Así, la atención reciente de la literatura académica de las RI, en particular sobre los canales de distribución, ha sido desviada hacia el poder, la influencia y el control (*e.g.*, Schaan, 1983; Frazier y Summers, 1984; Frazier y Rody, 1991), si bien, son todavía escasos los estudios teóricos y empíricos realizados al respecto. Además, el CI es entendido, en ocasiones, de distinta manera (*e.g.*, influencia, poder, modo de gobierno, mecanismo de coordinación, grado de control, ámbito de control, tipos específicos de control, mecanismos de control), así como estudiado desde diversas perspectivas teóricas: marketing, la teoría de la organización, la economía de las organizaciones y la dirección estratégica, todo lo cual describe un panorama en el seno de la literatura caracterizado por su fragmentación, siendo hasta el momento limitados los esfuerzos de integración (Geringer y Hébert, 1989; Kumar, 1993).

En virtud de lo expuesto, identificamos la necesidad de hacer una revisión de la bibliografía sobre las RI, a fin de construir un marco teórico integrador y amplio que permita proporcionar una visión global y a la vez detallada de la cooperación entre empresas, así como servir de referencia para investigaciones futuras. En consecuencia, nos hemos planteado como primer objetivo el desarrollar un marco teórico para el estudio de las relaciones interorganizativas, con especial referencia al éxito y al control.

Dicho marco ha sido utilizado para estudiar la relación entre las empresas de alojamiento y las agencias de viajes, entre los que se encuentran los turoperadores, en dos mercados distintos: Estados Unidos y Europa.

Por una parte, se presentan los resultados alcanzados en un estudio aplicado al mercado americano cuyo objetivo principal era la identificación de los factores determinantes del éxito de la relación que en el ámbito corporativo mantienen las cadenas hoteleras que operan en Estados Unidos con las agencias de viajes.

El protagonismo de las agencias de viajes queda patente si se tiene en cuenta que reservan más del 95 por cien de los cruceros, el 90 por cien de

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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, en Estados Unidos son realizadas a través de agencias de viajes, en torno al 20-25 por cien (Schulz, 1994; Angelo y Vladimir, 1994). Por tanto, los hoteles deberían hacer un mayor esfuerzo de marketing para mejorar su relación con las agencias y, así, incrementar sus ventas (Koss, 1992). No obstante, las agencias de viajes y los hoteles no han conseguido establecer, en términos generales, una relación de negocio satisfactoria. En una relación caracterizada por su informalidad, representantes de ambos tipos de organizaciones reconocen las ventajas de la colaboración sobre la competencia. La investigación empírica que en este libro se presenta permite definir una estrategia de colaboración con éxito tanto para los hoteles como las agencias de viajes.

Por otra parte, también se describe el diseño y los resultados de una investigación empírica centrada en el estudio del control que ejercen los turoperadores alemanes y británicos en su relación con las empresas de alojamiento. En la actualidad, los turoperadores constituyen el principal intermediario para las empresas turísticas que operan en un determinado destino y que pretenden comercializar sus productos en mercados emisores internacionales. En tal sentido, los viajes combinados o paquetes turísticos organizados por los turoperadores, que suelen incluir la estancia en una empresa de alojamiento, representan la forma más utilizada por los europeos para realizar sus viajes de vacaciones internacionales.

La relevancia de esta relación para los turoperadores nos sugiere que la contratación de los productos de las empresas de alojamiento se convierte en un aspecto esencial para la calidad y competitividad del producto turístico ofrecido por los turoperadores, en particular si consideramos la extremada rivalidad competitiva existente en el sector europeo de los turoperadores. Así, además de negociar antes de la contratación, los turoperadores tratan de ejercer un control sobre las empresas de alojamiento con las que operan. Sin embargo, y paradójicamente, son hasta la fecha escasas las investigaciones que han examinado la relación entre los turoperadores y las empresas de alojamiento, de forma que no tenemos confirmación de la existencia de estudios empíricos sobre el control que ejercen los turoperadores en su relación con las empresas de alojamiento. De igual manera, y de acuerdo con nuestra revisión de la literatura, el concepto de CI integra un conjunto de dimensiones (grado de control, ámbito de control, tipos de control y mecanismos de control) que deben ser minuciosamente analizadas en la descripción del CI. Así

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

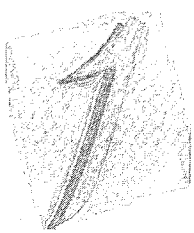
mismo, tampoco existe un consenso sobre la asociación existente entre el control que ejercen los turoperadores y el éxito de la relación entre éstos y las empresas de alojamiento con las que operan. Los resultados de la investigación realizada por los autores en el mercado europeo permiten, por un lado, describir la estrategia de control que actualmente están utilizando los turoperadores europeos; y, por el otro, la influencia de la estrategia de control sobre el éxito de la relación.

Todo lo anterior nos ha llevado a estructurar el trabajo en dos partes claramente diferenciadas. El primer capítulo, de carácter teórico, lo iniciamos con algunas consideraciones generales sobre las RI que incluyen el origen y evolución histórica de la literatura sobre las RI, una aproximación a su concepto y sus tipologías. Seguidamente, examinamos las RI 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 RI, 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 RI. Posteriormente, centramos nuestra atención en algunos aspectos generales del CI, entre los que se encuentran el origen y la evolución de la literatura, una aproximación conceptual e importancia; y, especialmente, las dimensiones del CI: los tipos, los mecanismos, el grado y el ámbito de control. El capítulo concluye con la propuesta de un modelo explicativo del CI y la revisión de los distintos factores mencionados en la literatura como determinantes del CI.

En el segundo capítulo, se describe el diseño y los resultados de dos estudios empíricos que han sido realizados por los autores, uno aplicado al mercado americano y otro al europeo. El primer estudio tiene como objetivo la identificación de los factores determinantes del éxito de la relación de cooperación entre las cadenas hoteleras que operan en Estados Unidos y las agencias de viajes. Por su parte, el estudio centrado en la relación que mantienen los turoperadores alemanes y británicos con las empresas de alojamiento con las que operan, cuenta con dos objetivos básicos: por un lado, la descripción del control que ejercen los turoperadores (el grado de control, el ámbito de control y los tipos y mecanismos de control que se utilizan); y, por el otro, el análisis de la asociación existente entre el control del turoperador y el éxito de la RI.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS TURÍSTICAS



MARCO TEÓRICO SOBRE LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

1. Marco teórico sobre la cooperación entre empresas

1.1. Consideraciones generales sobre la cooperación entre empresas

1.1.1. Origen y evolución de la literatura sobre las relaciones interorganizativas (RI)

Las relaciones interorganizativas (RI) bien podrían representar el tópico que ha sido objeto de mayor atención investigadora durante la década de los noventa en el ámbito de la dirección de empresas (Child y Faulkner, 1998; Gulati y Zajac, 2000; Faulkner y De Rond, 2000; Gulati, Nohria y Zaheer, 2000). Este interés académico tiene su explicación por la propia importancia que las RI han tenido para las organizaciones, al incrementarse de manera espectacular el número de alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación en las que participan. Así, los profesionales y estudiosos de la dirección de empresas reconocen que una determinada organización no podría sobrevivir aisladamente en un entorno global y turbulento, con importantes avances tecnológicos y cada vez más sofisticado (Faulkner y De Rond, 2000).

Sin embargo, quizás más sorprendente que el elevado número de investigadores que incluyen entre sus líneas de trabajo las RI, ha sido su gran heterogeneidad de formación y enfoque crítico (*e.g.*, Gulati y Zajac, 2000). En tal sentido, las RI han constituido, durante los últimos cuarenta años, un campo de estudio 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 (Auster, 1994; Gulati y Zajac, 2000); así como, también, desde otras disciplinas diferenciadas, tales como la sociología, la antropología, la psicología o la ciencia política (Smith, Carroll y Ashford, 1995).

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

El interés académico de la teoría de la organización por las RI surgió en los años sesenta con las aportaciones realizadas por la teoría del intercambio (Blau, 1964; Evan, 1963; Levine y White, 1961; Thompson, 1967), cuyas raíces se hallan en la sociología, la psicología, la ciencia política y la economía; esta teoría considera las RI como un medio para maximizar los beneficios económicos y sociales (Blau, 1964); residiendo su principal interés en el estudio de las relaciones, fundamentalmente sociales, entre organizaciones con una misma posición y poder. Como señala Auster (1994), dichas aportaciones contribuyeron a que, en los años sesenta y setenta, diferentes corrientes de investigación en el seno 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 prestar atención al fenómeno de las RI.

En líneas generales, los teóricos de la organización inician el estudio de las RI a partir del creciente interés por la relación entre la organización y el entorno (Dill, 1958; Emery y Trist, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967*a*, 1967*b*), y por la consideración de la RI como eficaz instrumento para reducir la dependencia de una organización respecto de otras y mejorar el funcionamiento de una red de organizaciones (Levine y White, 1961; Litwak y Hylton, 1966; Thompson, 1967; Aiken y Hage, 1968). Child y Faulkner (1998) consideran que la teoría de la organización ofrece aportaciones para el estudio de tres grandes aspectos de las RI: (a) la importancia del aprovisionamiento y de la escasez de recursos en las RI, (b) las formas en que las RI pueden ser adecuadamente organizadas y estructuradas, y (c) la relevancia de la confianza entre los socios que participan en una RI.

Además, la teoría del intercambio también fomentó el interés de la economía por el estudio de las RI (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 RI 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, donde 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 RI 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 determinada 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 RI durante los años noventa. Esta perspectiva se centra en el estudio de los aspectos ecológicos, la responsabilidad social de las organizaciones, así como la cooperación y colaboración interorganizativas (Borch y Arthur, 1991). Más recientemente aún, en la década de los noventa, la teoría basada en los recursos y la literatura sobre el conocimiento comenzaban a interesarse por las RI como un instrumento a través del cual las organizaciones pueden alcanzar una ventaja competitiva (*e.g.*, Barney, 1991; Schulze, 1994). En cualquier caso, los principales aspectos de las RI que han sido estudiados desde la dirección estratégica serían (Child y Faulkner, 1998): (a) los motivos para crear RI, (b) la adecuada selección de los socios y (c) la necesidad de lograr la integración de las culturas y sistemas de trabajo de los participantes en una RI.

La bibliografía sobre marketing aprecia un considerable atractivo por las RI desde finales de los años sesenta, con el estudio de las relaciones verticales entre compradores y vendedores (Beier y Stern, 1969; Bucklin, 1973; Stern y Reve, 1980; Heide, 1994). Posteriormente, se han desarrollado trabajos de investigación centrados en las relaciones horizontales entre organizaciones competidoras (Bucklin y Sengupta, 1993). En la actualidad, las RI podrían ser referidas como el principal tema de investigación, tal y como señala Hunt (1983:9) al concluir: "[...] el principal enfoque del marketing es la relación de intercambio".

El estudio de las RI 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 rendimiento de una organización dependen, en gran medida, de sus vínculos con otras afines, ha ido generando un considerable número de publicaciones, si bien todavía algo fragmentado (Oliver, 1990).

Una visión global de las principales perspectivas teóricas que pueden ser utilizadas en el estudio de las RI (teoría de la organización, economía de las organizaciones y dirección estratégica), condujo a Child y Faulkner (1998) a evidenciar el escaso aprovechamiento de las sinergias que se podrían obtener

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

mediante la consideración simultánea de varias perspectivas teóricas en el estudio de un mismo tópico de investigación relacionado con las RI. Al mismo tiempo, estos autores también apuntan la necesidad de que los estudiosos de las RI extraigan de las perspectivas teóricas importantes recomendaciones prácticas especialmente dirigidas hacia los profesionales.

Gray (2000), en su evaluación de la colaboración interorganizativa, también considera que no existe una única perspectiva teórica que permita el estudio global de las RI, ya que cada planteamiento teórico enfatiza diferentes resultados de la colaboración. Así, por ejemplo, la teoría de los costes de transacción se centra en la eficiencia, la teoría de la dependencia de recursos enfatiza los cambios de poder, o la teoría institucional explica los impactos de la colaboración sobre las normas y valores institucionales o de la comunidad.

Por otra parte, son numerosos los ámbitos de investigación que sobre las RI podrían ser identificados como particularmente importantes y merecedores de una atención especial en la próxima década. Kale, Singh y Perlmutter (2000) señalan que la mayoría de las investigaciones realizadas podrían ser agrupadas en torno a tres líneas de investigación: (a) los motivos o razones para la formación de las RI; (b) la elección de la estructura de gobierno para las RI; y (c) la eficacia y el éxito de las RI.

Quizás, el tópico que recibirá una mayor atención sea el éxito de las RI, el cual puede ser desglosado, a su vez, en dos aspectos (*e.g.*, Gulati y Zajac, 2000; Gulati, Nohria y Zaheer, 2000): (a) los factores que influyen en el éxito de las RI y (b) el efecto de las RI sobre el rendimiento de las empresas. Además de ello, Child y Faulkner (1998), Gulati y Zajac (2000) y Faulkner y De Rond (2000) sugieren diferentes temáticas que deberían regir el desarrollo futuro de la investigación sobre las RI:

- El análisis de las redes sociales consistentes en el conjunto de las RI en las que participe una determinada organización.
- El papel que las RI pueden jugar en un contexto caracterizado por importantes cambios en el entorno, en particular como instrumentos que permiten reducir la creciente turbulencia del mismo.
- La subcontratación, a través de las RI, de determinados productos, servicios y actividades que fabrica, presta y realiza, respectivamente, una determinada organización.
- La utilización de las RI por parte de las organizaciones multinacionales que operan en mercados globales, en particular con empresas cuyo ámbito de actuación es local.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

- El uso de las RI como vehículos para obtener legitimidad en ciertos sectores como, por ejemplo, el de la biotecnología.
- La aplicación de la teoría de juegos en el estudio del comportamiento cooperativo, en particular al interior de las redes interorganizativas.
- El desarrollo de un marco teórico integrador que facilite el estudio de las RI (en tal sentido, el primer objetivo de la presente investigación hace referencia a la revisión de la bibliografía sobre el control en las RI).
- Los aspectos psicológicos e interpersonales asociados a las RI, entre los que se encuentra la confianza interorganizativa basada en el afecto, o el comportamiento oportunista de los socios.
- Los procesos que tienen lugar en las RI, con especial referencia a su adecuada dirección y evolución temporal. Tradicionalmente, la literatura se ha centrado en la creación de las RI y en los aspectos que contribuyen al éxito de las mismas, siendo escasos los estudios empíricos sobre la dirección y la evolución de las mismas. La presente investigación se centra en el estudio del control interorganizativo (CI) como uno de los principales procesos que tienen lugar en las RI ya creadas. Además, en línea con el tópico de investigación anterior, se presta especial atención a los aspectos psicológicos asociados a las RI como posibles determinantes del CI.
- La asociación existente entre el éxito de las RI y la confianza interorganizativa, así como entre éstos y otras dimensiones tales como la estructura de la RI, los procesos de aprendizaje y el CI (precisamente, este tópico de investigación nos condujo a la formulación del cuarto objetivo de nuestra investigación).

1.1.2. Aproximación al concepto de RI

Cualquier organización puede mantener relaciones con proveedores, distribuidores, clientes, competidores, organizaciones que desarrollan actividades complementarias, entes públicos e instituciones de carácter social. Pero, mientras que algunas de estas relaciones son relativamente triviales, otras resultan cruciales para las organizaciones implicadas.

Las RI han sido objeto de numerosas investigaciones, aunque no siempre se las ha entendido de igual manera (Fernández Sánchez, 1996; Child y Faulkner, 1998). De hecho, nuestra revisión de la literatura sobre el tema reveló la existencia de: (a) una amplia variedad de terminologías y (b) una importante diversidad de definiciones sobre el concepto.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Los términos más utilizados para hacer referencia a la RI son: *intercambio organizativo* (*e.g.*, Levine y White, 1961), *acuerdo organizativo híbrido* (*e.g.*, Borys y Jemison, 1989), *vínculo interorganizativo* (*e.g.*, Auster, 1990), *interdependencia organizativa* (*e.g.*, Aiken y Hage, 1968), *toma de decisiones concertadas* (*e.g.*, Warren, 1972), *forma de gobierno relacional* (*e.g.*, Dwyer y Oh, 1988), *contratación externa* (*e.g.*, Starkey *et al.*, 1991), *cooperación* (*e.g.*, Child y Faulkner, 1998), *coordinación* (*e.g.*, Mulford y Rogers, 1982), *colaboración* (*e.g.*, Gray, 1989), *relación de intercambio colaborativa* (*e.g.*, Sriram *et al.*, 1992), *coalición* (*e.g.*, Porter y Fuller, 1986), *asociación* (*e.g.*, Hagedoorn, 1995), *estrategia colectiva* (*e.g.*, Astley y Fombrun, 1983), *red interorganizativa* (*e.g.*, Baker, 1992), *red estratégica* (*e.g.*, Jarillo, 1988), *red dinámica* (*e.g.*, Miles y Snow, 1986), *alianza estratégica* (*e.g.*, Fernández Sánchez, 1996) y *relación interorganizativa* (*e.g.*, Ring y Van de Ven, 1992). Siguiendo a García Falcón y Medina Muñoz (1998), optamos por el término *relación interorganizativa* por resultar éste el de uso más frecuente, incluso por investigadores de diferentes enfoques teóricos.

Pero además de la existencia de una jungla terminológica, nos encontramos con una gran diversidad de definiciones sobre el concepto de RI, algunas de las cuales revelan escasa precisión y sentido de la claridad. Como resultado del análisis de las definiciones que han propuesto los autores más relevantes del campo, y realizando un esfuerzo integrador, García Falcón y Medina Muñoz (1998) establecieron las siguientes ocho dimensiones del concepto de las RI:

- Las RI como medios para lograr los objetivos organizativos individuales.
- Las RI como medios para lograr objetivos comunes.
- Las RI como expresión de las relaciones de poder y de dependencia de recursos.
- Las RI 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.
- Las RI 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.
- Las RI como transacciones, flujos o vínculos relativamente duraderos que se establecen entre una organización y otras organizaciones de su entorno.
- Las RI 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.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

- Las RI como sistema de acción social que exhibe los elementos básicos de cualquier forma organizada de comportamiento colectivo.

Para seguir mejorando en la comprensión del concepto de las RI, Child y Faulkner (1998) proponen que debe prestarse especial atención a la consideración de las RI como acuerdos de cooperación cuyas características básicas no coinciden ni con las de la jerarquía organizativa, ni con las de las empresas completamente fusionadas. A este respecto, de la dicotomía de Williamson (1975) sobre mercado y jerarquía, Powell (1990:296) comenta lo siguiente:

> Las transacciones que implican incertidumbre sobre el resultado, que se realizan de manera frecuente y que requieren importantes inversiones específicas de dinero, tiempo o energía que no pueden ser fácilmente transferidas, es más probable que tengan lugar dentro de las empresas organizadas jerárquicamente. Los intercambios que son directos, no repetitivos y que no requieren inversiones específicas tendrán lugar a través del mercado. Por tanto, las transacciones son desplazadas de los mercados a las jerarquías a medida que se crea el conocimiento específico de la transacción (especificidad del activo). Cuando ello ocurre, se preferirán las ineficiencias de las organizaciones burocráticas a los relativamente mayores costes de las transacciones de mercado.

Sin embargo, hay muchos puntos intermedios entre los mercados y las jerarquías, en los que se situarían las RI (*e.g.*, Thorelli, 1986; Hagedoorn, 1993). De esta forma, Phillips, Lawrence y Hardy (2000:24) definen a las RI como "una relación cooperativa entre organizaciones que está basada en mecanismos de control distintos a los del mercado y la jerarquía". Esta definición hace referencia a tres características básicas: (a) ocurren entre organizaciones, siendo un fenómeno interorganizativo; (b) están gobernadas por alguna negociación alternativa a la fijación del precio; y (c) excluyen las relaciones que implican el uso del control a través de la legítima autoridad.

En línea con lo anterior, Moulton (1990) considera que las RI varían desde la formalidad de las tradicionales empresas conjuntas de capital hasta la informalidad de los acuerdos que se cierran con un apretón de manos. Aunque son numerosas las RI que cuentan con acuerdos formalmente estructurados con el objeto de garantizar una adecuada coordinación, ésta suele producirse mayormente a través de esfuerzos *ad hoc* a corto plazo entre las partes implicadas; además, cada vez son más frecuentes las RI consistentes en simples acuerdos informales. Así mismo, Thorelli (1986) considera

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

que las RI pueden ser percibidas como una alternativa a la integración vertical y a la diversificación.

Entendidas de esta forma, las RI pueden ser creadas por numerosos motivos, entre los que podríamos destacar los siguientes (*e.g.*, Doz y Hamel, 1998; Child y Faulkner, 1998; Tyler y Steensma, 1995; Menguzzato y Renau, 1991; Lorange y Roos, 1991; Oliver, 1990; Harrigan, 1988; Hennart, 1988; Porter y Fuller, 1986): (a) una mejora en la eficiencia interna de una organización (*i.e.*, una reducción de determinados costes y una utilización más eficiente de los recursos de una organización, aprovechando, por ejemplo, economías de escala y de aprendizaje); (b) el acceso a determinados recursos que puedan disponer los socios potenciales (*e.g.*, materias primas, capital, tecnología, conocimiento, canales de distribución); (c) la expansión internacional; (d) la reducción del riesgo que una única organización tiene que soportar; (e) una mayor flexibilidad o adaptabilidad de una organización a su entorno debido a las menores inversiones requeridas por las RI; (f) 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; y (g) un mayor control de una organización sobre otras organizaciones de su entorno (*e.g.*, competidores actuales o potenciales, proveedores, distribuidores, organizaciones gubernamentales).

No obstante, las RI no siempre resultan ser idóneas, 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).

En cualquier caso, podemos apuntar las siguientes ventajas potenciales de las RI (*e.g.*, Child y Faulkner, 1998; Fernández Sánchez, 1996; Lynch, 1993; Jarillo, 1992; Lorange y Roos, 1991; Schillaci, 1987): (a) el aprovechamiento de economías de escala, de alcance y de aprendizaje; (b) la especialización en aquellas actividades en las que la organización tenga una situación de ventaja competitiva; (c) la reducción de costes por la complementariedad; (d) la mejora de la calidad por la complementariedad; (e) el rápido crecimiento; (f) el reparto de los riesgos; y (g) la flexibilidad.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Los beneficios derivados de las RI deben compensar los costes efectivos de su creación y desarrollo, consecuencia del conjunto de posibles inconvenientes entre los que hemos identificado los siguientes (*e.g.*, Child y Faulkner, 1998; Fernández Sánchez, 1996; Lynch, 1993; Jarillo, 1992; Bohr, 1991; Lorange y Roos, 1991; Porter y Fuller, 1986; Harrigan, 1985): (a) la pérdida de autonomía, (b) los costes derivados de la necesidad de coordinación, (c) la erosión de la posición competitiva, (d) los costes derivados de la necesidad de control, (e) los costes derivados de la necesidad de resolución de conflictos, (f) los costes derivados de tener una posición de negociación adversa y (g) la confusión de la identidad organizativa.

1.1.3. Tipologías de las RI

Si bien son numerosos los autores que han propuesto clasificaciones de las RI, estas son muy variadas y, en su mayor parte, no cumplen los principios básicos de limitación numérica y de exclusividad mutua entre las distintas categorías que la integran. Child y Faulkner (1998) proponen su modelo de clasificación basado en los distintos niveles de integración o interdependencia entre las dos formas puras y extremas de gobierno –el mercado y la jerarquía–, situándose en un extremo el mercado, con el precio como mecanismo de coordinación, y en el otro la organización, regida por la autoridad organizativa. Por lo general, una empresa recién creada, inicialmente compra sus materias primas y distribuye sus productos acudiendo al mercado, de forma que no hay una obligación futura. Posteriormente, se podrían establecer RI informales con dichos tipos de empresas, apareciendo, de esta forma, obligaciones futuras entre las partes. Algunas de estas RI podrían alcanzar un mayor nivel de desarrollo, convirtiéndose en RI formales más complejas como pueden ser los acuerdos contractuales, los acuerdos sobre licencias (*e.g.*, franquicias), la creación de empresas conjuntas o la participación en la propiedad, ya sea indirecta, minoritaria o mayoritaria.

Desde otra perspectiva, y atendiendo al nivel de formalización, Lorange y Roos (1993) clasificaron las RI en un registro que fluctúa desde las transacciones puras de mercado (mercado) hasta la interiorización (jerarquía), e identificaron los siguientes tipos: (a) RI informales, (b) RI formales y (c) empresas conjuntas. De este modo, cuanto mayor es el nivel de formalización existente en una RI, mayor resulta el grado de interdependencia entre las organizaciones participantes.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Además de la formalización, se han utilizado distintas dimensiones teóricas para caracterizar y clasificar las RI (Medina Muñoz, 1996): la intensidad, la estandarización, la importancia, la motivación, la frecuencia, la simetría o reciprocidad, la voluntariedad, el ámbito de actuación, la naturaleza, la forma legal y el nivel de análisis; lo cual, tal y como afirman Fernández y Hoffman (1990), nos permite afirmar que, en términos generales, las tipologías de RI dependen únicamente de la creatividad de las organizaciones participantes. No obstante, a continuación exponemos una breve descripción de cada uno de estos términos.

La *intensidad* de las RI se refiere al nivel de inversión de recursos que los participantes asignan a la misma (Lorange y Roos, 1991; Aldrich, 1979). De este modo, siguiendo este criterio, Klonglan *et al.* (1976) identificaron ocho tipos de RI, 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 de las relaciones entre organizaciones y propone que todas las RI pueden ser jerarquizadas en un continuo de intensidad.

El nivel de *estandarización* también se ha utilizado para clasificar las RI dentro de un abanico 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 (Aldrich, 1979). Se pueden distinguir dos tipos distintos de estandarización: (a) de recursos, cuando se especifican las características de los medios (*e.g.*, clientes, personal) que van a ser intercambiados; y (b) de procedimientos, cuando éstos quedan 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 RI estén estandarizadas.

Las RI varían según la *importancia* que las organizaciones participantes le pueda conferir (Hall *et al.*, 1977; Schmidt y Kochan, 1977), la cual puede determinarse, a su vez, por la relevancia de los socios para una organización, así como por el interés acerca de la propia interacción (Hall, 1991). Hall *et al.* (1977) destacan que las RI importantes normalmente son intensas, muy formales y con frecuentes interacciones.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

La *motivación* de las RI, o la razón por la cual éstas se crean, también ha sido considerada 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, y (e) el endurecimiento de la competencia. Hagedoorn y Schakenraad (1990), por su parte, identifican tres motivos por los que se pueden crear RI tecnológicas: (a) la investigación básica y aplicada, y los desarrollos tecnológicos generales; (b) los procesos de innovación concretos; y (c) el acceso al mercado y al desarrollo tecnológico.

Las RI 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 RI se encuentran estrechamente asociadas, de forma que las RI importantes suelen implicar interacciones frecuentes entre los socios, no existe una relación necesaria entre ambas. En este sentido, también parece haber una fuerte relación entre la frecuencia y la intensidad de las RI (Aldrich, 1979; Van de Ven y Ferry, 1980), de forma que las RI más frecuentes suelen ser también las más intensas.

La *simetría* o *reciprocidad* consiste en el equilibrio entre las interacciones o transacciones de las organizaciones implicadas en la RI (Baty, Evan y Rothermel, 1971). Las RI 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 RI simétricas, el poder y la motivación de las organizaciones participantes son parecidos, y los recursos fluyen hacia todas las organizaciones. Por esto mismo, Contractor y Lorange (1988) proponen clasificar las RI según el grado de interdependencia existente entre las partes implicadas.

Así mismo, atendiendo a la *voluntariedad*, las RI pueden ser voluntarias o impuestas (Hall *et al.*, 1977). Mientras que las primeras se refieren a relaciones donde las organizaciones que la componen consienten libremente en participar, las RI 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.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Otra variable empleada en la clasificación de RI se refiere a su *ámbito de actuación*, sea éste de carácter *geográfico* (*e.g.*, carácter internacional, nacional o local –Lorange y Roos, 1993–) o *funcional* (*e.g.*, RI 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 RI en marketing, en producción y en tecnología. Hergert y Morris (1987) y Fernández Sánchez (1996), por su parte, contemplan la posibilidad de que existan RI en tecnología, en producción, en marketing, financieras y en personal. Así, Lynch (1993) las clasifica en RI en marketing, en productos, en tecnología y en investigación y desarrollo de productos. Por último, Hermosilla y Solá (1989) distinguen entre RI en finanzas, comerciales y en tecnología y producción.

Atendiendo a su *naturaleza*, las RI pueden ser de tres tipos (Hergert y Morris, 1987; Fernández Sánchez, 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 RI 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 RI, éstas resultan ser (Hermosilla y Solá, 1989; Menguzzato y Renau, 1991; Lynch, 1993; Fernández Sánchez, 1996): (a) empresas conjuntas, (b) inversiones minoritarias, (c) asociaciones, (d) franquicias, (e) licencias, (f) acuerdos de subcontratación, (g) otros acuerdos formales y (e) acuerdos informales.

Finalmente, tendríamos el *nivel de análisis* en el estudio de las RI (Whetten, 1987; Bohr, 1991). En concreto, Whetten (1987) identificó cuatro tipos: (a) RI diádicas, consistentes en 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 establecen 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 una revisión de las tipologías de RI, encontramos que hasta el momento son escasos los trabajos de investigación que han empleado más

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

de una variable de clasificación. En tal sentido, Schopler (1987) distinguió los grupos interorganizativos atendiendo a dos dimensiones: (a) su origen (voluntario o impuesto) y (b) el grado de imposición externa de su estructura. En grupos con un alto grado de tarea impuesta, un agente externo determina el propósito específico del grupo, define la estructura para llevar a cabo las tareas, y define los roles y responsabilidades de cada miembro. En 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. Tomando en cuenta lo anterior, los grupos interorganizativos podrían encuadrarse dentro de 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.

También, Root (1987), en su revisión sobre taxonomías de empresas conjuntas, 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 RI atendiendo a su ámbito de actuación funcional, proceden de igual manera con las RI de tecnología, y toman como valor de referencia el motivo de su creación.

Fernández Sánchez (1993), por su parte, plantea una clasificación que resulta de combinar cinco tipos de RI según su ámbito de acción funcional (RI en tecnología, en producción, en marketing, financieras y en personal) con otros tres tipos según su naturaleza (RI verticales, competitivas horizontales y complementarias horizontales). Esta tipología se muestra en el cuadro 1.1.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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	- Intercambio 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

Cuadro 1.1. Alianzas según su naturaleza y ámbito de acción funcional
Fuente: Fernández Sánchez (1993:39)

1.2. RI y estrategias de competencia

1.2.1. Las RI 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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".

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 RI 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI 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 RI 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 (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 RI).

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 RI. Con su participación en RI, la organización realiza las transacciones con una actitud de cooperación y trata de maximizar los beneficios conjuntos (Baden-Fuller *et al.*, 1990).

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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

Las características y el éxito de las RI 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).

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).

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

No obstante, y en el sentido señalado, la literatura de RI 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 las 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 (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 RI, así como las posibles ventajas e inconvenientes de la misma (Whetten, 1987; Bohr, 1991). Las razones para participar en RI con otras organizaciones serán comentadas en el epígrafe 1.2.2, las ventajas y los inconvenientes de las RI lo serán, por su parte, en el epígrafe 1.2.3.

1.2.2. Razones para participar en una RI

Las RI 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 de logística interna, operaciones,

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).

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI 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; Oliver, 1990), (b) el acceso a recursos (*e.g.*, materias primas, capital, tecnología, canales de distribución) (Galaskiewicz, 1985; Edström, Högberg y Norback, 1984; Hennart, 1988; Heide y John, 1990; Menguzzato y Renau, 1991; Hagedoorn, 1993; 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 RI (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 RI como parte de la estrategia de expansión internacional de una organización (Harrigan, 1984; Porter y Fuller, 1986; Hennart, 1988; Ohmae, 1989; Lynch, 1990; Menguzzato y Renau, 1991). Una dimensión clave de la estrategia internacional es la configuración mundial de las actividades de una organización, siendo las RI un medio que permite llevar a cabo una o más actividades en combinación con otras organizaciones en lugar de hacerlo autónomamente.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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; Hermosilla y Solá, 1989; Fernández Sánchez, 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): (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 RI con la finalidad de (Harrigan, 1985): (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 RI. Ejemplos de razones estratégicas incluyen (Harrigan, 1985): (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 1.2 se presentan las razones sugeridas por Harrigan (1985:28) por las que una organización podría estar interesada en crear y mantener RI.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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

Cuadro 1.2. Razones para crear una alianza estratégica entre empresas
Fuente: Harrigan (1985:28)

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

1.2.3. Ventajas e inconvenientes de las RI

Las RI 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 RI serán discutidas en el presente epígrafe, mientras que la segunda condición propuesta por Jarillo (1989) será examinada en los epígrafes 1.3 –factores clave en la creación con éxito de RI– y 1.4 –factores clave en la evolución con éxito de las RI–.

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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

- *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 Sánchez, 1996, Lorange y Roos, 1991).
- *Reducción de costes por la complementariedad.* Con su participación en RI, 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 Sánchez, 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 RI también permiten aprovechar las ventajas en diferenciación y calidad de cada una de las organizaciones participantes (Fernández Sánchez, 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 RI, en comparación con la estrategia de interiorización, es que permite a las organizaciones participantes crecer muy rápidamente (Schillaci, 1987; Lorange y Roos, 1991; Fernández Sánchez, 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 RI 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 Sánchez, 1996). En términos generales, las RI 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 RI, frente a la estrategia de interiorización, podrían implicar mayor riesgo de fracaso cuando los socios muestran un comportamiento que difiere del esperado (Schillaci, 1987).

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

- *Flexibilidad.* La participación en RI 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 RI 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 Sánchez, 1996). Por tanto, y en términos generales, las RI permiten a sus organizaciones participantes una mayor flexibilidad que la estrategia de interiorización (Schillaci, 1987; Fernández Sánchez, 1996).

Los beneficios derivados de las ventajas de las RI 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; Whetten, 1987; Harrigan, 1985; Hermosilla y Solá, 1989; Lorange y Roos, 1991; Bohr, 1991; Fernández Sánchez, 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 Sánchez, 1996; Jarillo, 1989, 1992), (d) costes derivados de la necesidad de control (Schillaci, 1987; Jarillo, 1989, 1992; Fernández Sánchez, 1996; Lynch, 1993), (e) costes derivados de la necesidad de resolución de conflictos (Harrigan, 1985, 1988; 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 (Harrigan, 1985; Fernández Sánchez, 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 RI implican la adopción de resoluciones concertadas entre todas las organizaciones participantes, lo cual compromete la independencia de cada organización (Fernández Sánchez, 1996). En concreto, las RI 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI 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 RI pueden crear un competidor o hacer más fuerte a los existentes (Porter y Fuller, 1986). Siguiendo a Fernández Sánchez (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 RI 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 RI.
- *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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI 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 Sánchez, 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 Sánchez, 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 (Harrigan, 1985). Por tanto, el mercado o la interiorización son estrategias más adecuadas que las RI, pues éstas últimas

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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.

1.2.4. Aproximación al concepto de éxito en las RI

Los trabajos de investigación que han tenido por objeto las RI, 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 RI supone que éstas tienen éxito cuando son utilizadas en circunstancias y condiciones de entorno adecuadas. Sin embargo, son numerosas las RI 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 RI (Stern y Reve, 1980; Frazier, 1983; Frazier y Sheth, 1985; Dwyer *et al.*, 1987; Devlin y Bleackley, 1988; Anderson y Narus, 1990; Lynch, 1993; Bucklin y Sengupta, 1993; Fernández Sánchez, 1996; Stafford, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Ganesan, 1994).

Quizá, antes de examinar dichos factores convendría hacer una aproximación al concepto de éxito en las RI. 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).

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Un segundo conjunto de autores (Johnston y Lawrence, 1988; Narus y Anderson, 1987) se refieren al éxito de las RI 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 RI 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 RI pueden ser difíciles de cuantificar (*e.g.*, lograr el acceso a un mercado). En este aspecto, Anderson (1990) considera que muchas RI 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 RI, por lo que podrían utilizarse de forma indistinta en cualquier medición del éxito de las RI (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 RI, 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

RI 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 RI es necesario comprender, también, su fracaso. En este sentido, se asegura que el problema subyacente al fracaso de las RI es una inadecuada formulación y/o implantación de los fundamentos o principios que deben regirlas. Ello puede deberse, fundamentalmente, a cuatro factores (Lynch, 1993; 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, cabe señalar los dos grandes conjuntos de factores que contribuyen al éxito de las RI, y a cuya consideración dedicaremos las restantes páginas del presente capítulo: (a) factores que contribuyen a la creación con éxito de RI (epígrafe 1.3) y (b) factores clave en la evolución con éxito de las RI (epígrafe 1.4).

1.3. Factores clave en la creación con éxito de RI

En la literatura sobre el éxito de las RI 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 RI que contribuyen al éxito de las mismas (Dwyer *et al.*, 1987; Devlin y Bleackley, 1988; Hermosilla y Solá, 1989; Ring y Van de Ven, 1992; Fernández Sánchez, 1996; Lynch, 1993; Shamdasani y Sheth, 1995).

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Devlin y Bleackley (1988) argumentan que para mejorar la posibilidad de éxito de las RI en las que participa una determinada organización, la dirección de ésta debe involucrarse en todas las etapas del proceso de creación de dichas RI. 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 y Allio (1994) identificaron y describieron un conjunto de etapas que fueron seguidas en la creación de RI 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; Lynch, 1993); es decir, su enfoque no se centra en cómo debe actuar una organización que pretende crear RI 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 RI con alianzas, este autor propone un modelo ligeramente diferente al propuesto por Pekar y Allio (1994), que es presentado en la figura 1.1.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

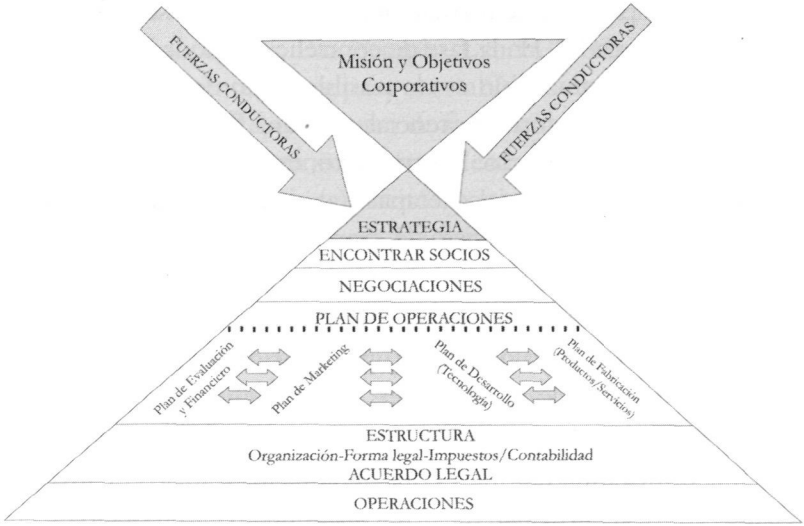


Figura 1.1. Pirámide de desarrollo de una alianza estratégica
Fuente: Lynch (1993:55)

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 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

hacen referencia al proceso de formación, las tres últimas se refieren a la evolución de las RI 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.

Hermosilla y Solá (1989) plantean, por su parte, un modelo de creación de las RI 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 RI 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 1.2.

Figura 1.2. Modelo para la creación con éxito del RI
Fuente: Elaboración propia

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Es importante hacer notar que no todas las RI 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 Sánchez, 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.

1.3.1. Desarrollo de la estrategia de RI

Como se ha comentado con anterioridad, las RI 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 la interiorización de éstas pueda ser más aconsejable que participar en RI.

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 RI en las que va a participar. En este sentido, Fernández Sánchez (1996) considera que la experiencia previa y la percepción de las posibles ganancias influyen en la actitud de la organización hacia la participación en RI. 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,

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

podría establecer RI 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). 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 RI, 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, que 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.

1.3.2. 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). En tal sentido, uno de los factores más citados para explicar el fracaso de las RI es la poca rigurosidad que las organizaciones tienen en el proceso de selección de los socios adecuados (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 (Stafford, 1994).

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 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 RI y (c) elegir a 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 RI 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.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 1.3, cinco dimensiones de la cultura corporativa parecen críticas para el éxito de las RI (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 RI 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; 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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.

Orientación hacia el exterior *versus* orientación hacia el interior • *Orientación hacia el exterior:* Satisfacer a los clientes; orientación hacia el mercado • *Orientación hacia el interior*: Acentuar las actividades organizativas internas; orientación hacia el producto
Orientación hacia la tarea *versus* orientación hacia los aspectos sociales • *Orientación hacia la tarea*: Buscar la eficiencia en el logro de los objetivos financieros y de crecimiento • *Orientación hacia los aspectos sociales*: Buscar la satisfacción de las necesidades sociales de los miembros en términos de status, estima y sentido de pertenencia
Conformidad *versus* individualidad • *Conformidad*: Homogeneidad en los hábitos de trabajo, vestimenta y/o vida personal; perpetuidad del estereotipo de la imagen organizativa • *Individualidad*: Tolerancia de variación dentro del grupo, distinción individual e idiosincrasia
Seguridad *versus* riesgo • *Seguridad*: 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 • *Riesgo*: 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 *ad hoc versus* uso de la planificación • *Orientación ad hoc*: Respuesta *ad hoc* a los cambios en el entorno; poca confianza en los números/previsiones y gran confianza en la intuición • *Uso de la planificación*: Elaboración de previsiones, modelos matemáticos y análisis económicos; elaboración de planes para anticiparse a los escenarios futuros

Cuadro 1.3. Dimensiones clave de la cultura corporativa
Fuente: Stafford (1994:71)

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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; 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI, dado que ello indica su falta de experiencia; (b) organizaciones dependientes que necesitan de una determinada organización para sobrevivir, ya que ésa 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 RI.

1.3.3. 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 Sánchez, 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.

1.3.3.1. 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 comunica informalmente, al tiempo que demuestran

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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).

1.3.3.2. 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 a las organizaciones participantes seguridad 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 Sánchez, 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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".

1.3.4. 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 RI 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

(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 *peformance*.
- 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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).

1.3.5. 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 RI 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 RI 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 RI 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI (Lynch, 1993; Fernández Sánchez, 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, desarrolla 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 Sánchez, 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI 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.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Por último, debe tenerse en cuenta que los acuerdos sobre RI no deben violar las normas sobre la competencia de la zona geográfica en la que tienen lugar. En este sentido, la Comunidad Europea[3] prohibe un conjunto de cláusulas en los contratos de colaboración, entre las que se citan las siguientes (Fernández Sánchez, 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).

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.

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.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

1.4. Factores clave en la evolución con éxito de las RI

Además de los factores de éxito relacionados con la creación de las RI, 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 Sánchez, 1993, 1996; Ganesan, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Shamdasani y Sheth, 1995).

Anderson y Narus (1990) plantean un modelo teórico en el que el éxito de las RI 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 RI 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 RI 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 RI de tres grupos de criterios: (a) atributos de la RI

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

(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 RI (Dwyer *et al.*, 1987; Devlin y Bleackley, 1988; Hermosilla y Solá, 1989; Gyenes, 1991; Lynch, 1993; Biong, 1993; Fernández Sánchez, 1993, 1996; Ganesan, 1994; Shamdasani y Sheth, 1995), consideramos oportuno 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 1.3 y desarrollados en los epígrafes siguientes.

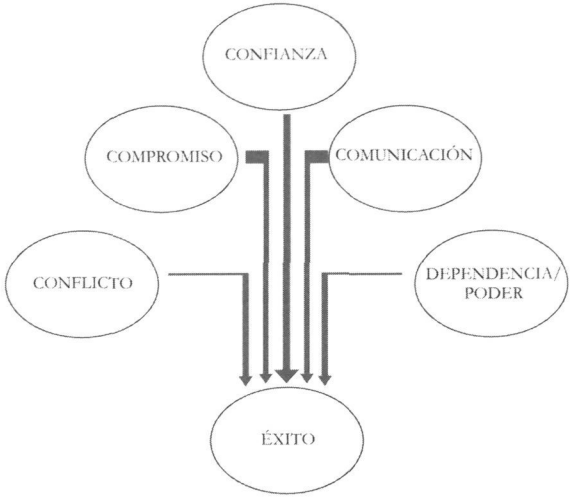


Figura 1.3.Factores clave en la evolución con éxito de las RI
Fuente: elaboración propia

1.4.1. 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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; Hermosilla y Solá, 1989; Fernández Sánchez, 1993, 1996; Lynch, 1993; Morgan y Hunt, 1994; Ganesan, 1994; Mohr y Spekman, 1994; Barney y Hansen, 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 RI*. En este sentido, Dwyer y Oh (1988) y Crosby, Evans y Cowles (1990) describen la confianza como un elemento de la calidad de las RI, 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 RI*. Anderson y Narus (1984, 1990) ven la confianza como un determinante de la cooperación y del conflicto entre las organizaciones participantes en RI. 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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) los 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 RI: débil, semifuerte y fuerte:

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

- La *confianza débil* surge no por contratos ni compromisos de las partes de una RI ser fiables, sino porque hay escasas posibilidades de comportarse de manera oportunista. Por tanto, este tipo de confianza es probable que surja en RI 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI. En este sentido, Williamson (1985) considera que las relaciones en las que existe confianza pueden hacer frente al estrés y muestran una mayor adaptabilidad.

1.4.2. 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 (Dwyer *et al.*, 1987; Bradach y Eccles, 1989; Noordewier *et al.*, 1990; Anderson y Weitz, 1992; Fernández Sánchez, 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 RI duraderas pueden ser inestables debido a los cambios en el entorno, Dwyer *et al.* (1987) plantean que lo que realmente

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI 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 RI 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 RI 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI 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 RI 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 RI 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 RI 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI 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 RI, 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 RI 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 aquélla, 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 en 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

en el pasado presentan mayor probabilidad de buscar ganancias a corto plazo y, por tanto, de tener una orientación temporal inmediata.

1.4.3. La comunicación interorganizativa

Para que una RI tenga éxito es esencial que exista una comunicación eficiente entre las partes implicadas en la misma (O'Callaghan, 1986; Stern y El-Ansary, 1992; Hermosilla y Solá, 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 RI (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 RI.

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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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) y Morgan y Hunt (1994) encontraron que las RI 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 RI 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI (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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 con 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,

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 transcienden 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 procesamiento 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 (Cash y Konsynski, 1986; Hopper, 1990).

1.4.4. 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 RI (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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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).

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 (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 con 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).

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI: (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 (Cummings y Anton, 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 aquélla. 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 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).

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

1.4.5. La dependencia-poder interorganizativa

La literatura de RI menciona, también, la relación de dependencia y poder existente entre las organizaciones participantes como factor clave de éxito (Frazier, 1983; Heide y John, 1992; 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, 1990): (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 RI considera que lo que realmente afecta al éxito de las RI 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 equilibro entre 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 explicite 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 RI sugiere la existencia de (Gaski, 1984; Frazier

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI con mayor éxito exhiben, también, una mayor interdependencia.

Además, las RI son identificadas como una respuesta lógica y necesaria a un entorno turbulento (Emery y Trist, 1965; Astley y Frombrun, 1983; Thorelli, 1986; 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 RI 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 RI: (a) la creciente competencia (Hermosilla y Solá, 1989; Menguzzato y Renau, 1991; Gray, 1991; Ring y Van de Ven, 1992; Lynch, 1993), (b) la mayor sofisticación de los clientes (Lorange y Roos, 1993), (c) la innovación tecnológica (Hermosilla y Solá, 1989; Gray, 1991; Menguzzato y Renau, 1991; Ring y Van de Ven, 1992; Lynch, 1993), (d) la globalización de la economía (Devlin y Biggs, 1989; Gray, 1991; Bleeke y Ernst, 1991; Menguzzato y Renau, 1991; Lynch, 1993) 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 RI incluyen (Devlin y Bleackley, 1988; Devlin y Biggs, 1989; Hermosilla y Solá, 1989; Gray, 1991; Tyler y Steensma, 1995): la crisis económica, los cambios políticos, la política gubernamental de apoyo a la creación de RI, 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.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

1.5. Consideraciones generales sobre el control interorganizativo (CI)

1.5.1. Origen y evolución de la literatura sobre el CI

Parece relativamente difícil que una organización participante en una RI pueda llegar a ejercer alguna influencia decisiva en el comportamiento de las otras que colaboran, así como especificarles los comportamientos deseables, dado que las relaciones de autoridad formal no aparecen claramente definidas (Child y Faulkner, 1998). En consecuencia, la posibilidad de aplicación del control organizativo a las RI resulta limitada, circunstancia que ha originado una emergente corriente de investigación en torno al CI, cuyo inicio podemos situar en West (1959), quien sugirió, por primera vez, la necesidad de que los socios de las empresas conjuntas ejerzan control sobre el resto de los participantes y sobre la propia dirección de la nueva empresa (Hébert, 1994). Desde las iniciales aportaciones de West (1959) transcurrieron aproximadamente diez años hasta producirse el resurgimiento del interés de los académicos por el control en las RI (Geringer y Hébert, 1989; Hébert, 1994).

No obstante, el desarrollo de la literatura sobre el CI se ha nutrido especialmente de los avances en la investigación sobre el control organizativo. En tal sentido, y a modo de ejemplo, la diferenciación entre el control de comportamiento y el control de resultado, propia de la literatura de control organizativo, también ha sido aplicada a las RI (*e.g.*, Ouchi, 1977; Jaworski, 1988; Cardinal, 1990). En términos generales, la investigación sobre el control organizativo experimentó un importante desarrollo durante los años sesenta, cuando Anthony (1965) propone, por primera vez, un marco para el estudio del control en las organizaciones a partir de una taxonomía fundamentada en las siguientes tipologías: (a) la planificación estratégica, (b) el control de la gestión y (c) el control de las tareas. Sin embargo, son varios los autores (*e.g.*, Lowe y Puxty, 1989; Puxty, 1989; Johnson y Gill, 1993; Otley, 1994; Otley *et al.*, 1995) que comparten la creencia de que el enfoque para el estudio del control organizativo propuesto por Anthony y sus colaboradores (*e.g.*, 1965, 1976, 1984) se demuestra insuficiente y precisa ser ampliado. Así, por ejemplo, Otley (1994) afirma que la separación del control de la gestión de los otros dos procesos ha ocasionado desafortunados efectos secundarios, puesto que Anthony centra su atención en la planificación y el control desde un enfoque contable, realizando un escaso tratamiento de los aspectos sociales, psicológicos y de comportamiento, a pesar de subrayar la importancia de los mismos (Otley, Broadbent y Berry, 1995).

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Los diversos enfoques disponibles para el estudio del control en las organizaciones son descritos en el libro titulado *Management control: Theories and practices*, editado en 1995 por Berry, Broadbent y Otley, así como en un número especial de la revista *British Journal of Management*, dedicado al control y publicado en 1993 (volumen 4, número 3). Sendas publicaciones, además de las colecciones editadas por Lowe y Machin (1983) y Chua, Lowe y Puxty (1989) han sido promovidas por un grupo de académicos del Reino Unido integrados en la *Management Control Association*, desde la cual se ha fomentado, durante los últimos veinticinco años, una amplia investigación en el área del control organizativo.

Das (1993), Macintosh (1994) y Otley *et al.* (1995), quienes han examinado la evolución del control organizativo desde el contexto de la teoría de la organización, clasificaron los trabajos de investigación realizados a partir de los años sesenta con la finalidad de establecer un único marco integrador de la literatura existente, agrupándolos en cuatro enfoques o categorías (véase cuadro 1.4): (a) el control como un sistema racional cerrado, (b) el control como un sistema natural cerrado, (c) el control como un sistema racional abierto y (d) el control como un sistema natural abierto.

Modelos de sistema cerrado		**Modelos de sistema abierto**	
Modelos racionales	**Modelos naturales**	**Modelos racionales**	**Modelos naturales**
Teoría clásica de la organización	*Enfoques basados en el comportamiento*	*Enfoques contingentes y de sistemas*	*Perspectivas radicales*
- *Teóricos clásicos* - Woodward (1958, 1965, 1970) - Burns y Stalker (1961) - Drucker (1964) - Simon, Kozmetsky, Guetzkow, Tyndall (1954)	- Argyris (1952) - Hopwood (1972, 1974*a*, 1974*b*) - Vickers (1965, 1967) - Otley y Berry (1980)	- Ouchi (1979) - Beer (1972) - Lowe y Machin (1983) - Lowe y McInnes (1971) - Otley (1980)	- Chua, Lowe y Puxty (1989) - Ansari y Bell (1991) - Dent (1991) - Laughlin y Broadbent (1993)

Cuadro 1.4. Artículos representativos de las cuatro perspectivas del control
Fuente: Otley, Broadbent y Berry (1995:S38)

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

En términos generales, podemos afirmar que, si bien la evolución de la teoría de la organización y el análisis del control guardan cierto paralelismo, se diferencian en que la primera ha ido por delante de lo segundo en la dimensión temporal.

En el ámbito de las RI, los estudios sobre el CI también se han beneficiado de las investigaciones realizadas sobre el poder y la influencia, las cuales se han centrado fundamentalmente en los siguientes dos tópicos de investigación (Scheer y Stern, 1992): (a) el *poder potencial*, en particular las bases de poder, y (b) el *ejercicio del poder* intento de influencia utilizando el marco de los castigos/recompensas-, o el enfoque de las estrategias de influencia. Estas investigaciones han sido aplicadas, en su mayoría, a RI con canales de distribución. Sin embargo, recientemente, el tópico de control ha sido objeto de un exhaustivo interés investigador en el ámbito internacional, especialmente en el estudio de las empresas conjuntas, y de las relaciones entre la oficina central y subsidiarias.

En cuanto al estudio de las RI con los canales de distribución, la necesidad de las empresas de desarrollar y aplicar eficazmente su poder en las RI ha constituido un aspecto a resaltar (Beier y Stern, 1969; Bucklin, 1973; Stern y Reve, 1980). Según Frazier, Gill y Kale (1989) el aspecto más analizado por la literatura de los canales de distribución es el poder, y de modo preferente las fuentes de poder, siendo Emerson (1962) su precursor. De igual manera, la teoría del comportamiento, según la cual las organizaciones participan en RI para crear y ejercer poder, así como para coordinar los esfuerzos de las distintas organizaciones participantes (Frazier, 1983; Gaski, 1984; Reve y Stern, 1979), ha focalizado su atención en: el poder, el conflicto, las estrategias de influencia, el control, la comunicación y los determinantes del éxito de las RI.

Así mismo, según Frazier y Rody (1991), recientemente, la atención de la literatura de los canales de distribución sobre las RI ha sido desviada hacia las estrategias de influencia y control que las organizaciones participantes pueden adoptar (Roering, 1977; Wilkinson y Kipnis, 1978; Dwyer y Walker, 1981; Frazier y Summers, 1984; Price, 1991), a pesar que se ha prestado una escasa atención conceptual y empírica a las mismas. En este sentido, los académicos no siempre han establecido una clara distinción entre la posesión de poder y su uso (Frazier y Summers, 1984). Concretamente, los conceptos de *estrategia de influencia* y *control* se refieren al ejercicio del poder, por lo que pueden ser definidos como el esfuerzo que una organización realiza para modificar

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

el comportamiento de un miembro del canal, aplicando para ello las fuentes de poder de una manera efectiva durante la relación de intercambio (Kim, 1997).

Una revisión bibliográfica sobre el CI, permitió a Aulakh (1995) identificar otras tres corrientes de investigación en las relaciones con los canales de distribución, que permiten describir el estudio del control en las relaciones de colaboración:

- Una primera corriente de investigación se concreta en las consideraciones del control organizativo aplicadas a las estructuras formales e informales de las relaciones jerárquicas de autoridad entre la oficina central y subsidiarias (*e.g.*, Stopford y Wells, 1972; Egelhoff, 1982; Baliga y Jaeger, 1985; Doz y Prahalad, 1986; Boyacigiller, 1990; Gupta y Govindarajan, 1991, Yan, 1993; Mjoen y Tallman, 1997).
- La segunda corriente de investigación gira en torno al estudio de los aspectos del CI en el ámbito internacional, siguiendo, principalmente, el enfoque de la teoría de la internacionalización (*e.g.*, Buckley y Casson, 1976; Van de Ven, Delbecq y Koeing, 1976; Jaeger, 1982; Rugman, 1985; Teece, 1985; Anderson y Gatignon, 1986; Buckley, 1988, 1989; Dunning, 1988) y de la teoría de los costes de transacción (*e.g.*, Williamson, 1975; Hennart, 1982). La premisa fundamental de esta corriente de investigación señala que los diferentes modos de entrada permiten a las organizaciones niveles de control diferenciados; a su vez, el nivel de control elegido resulta de la comparación entre los costes de transacción –y costes de producción– de los distintos modos de entrada (Aulakh, 1995).
- Por último, un importante tópico de investigación y una cuestión clave en la dirección de las relaciones de colaboración hace referencia a las limitaciones del ejercicio del control basado en la propiedad, especialmente por las restricciones impuestas por los gobiernos de las naciones en cuanto a la inversión en capital, o por consideraciones de carácter estratégico que así lo aconsejan (*e.g.*, Frazier y Summers, 1984; Anand y Stern, 1985; Cespedes, 1988; Frazier y Rody, 1991; Anselmi, 1995; Boyle y Dwyer, 1995; Bello y Guilliland, 1997; Devasagayam, 1997).

1.5.2. Importancia del CI

En términos generales, la necesidad de controlar viene determinada desde el supuesto de que cualquier conjunto planificado de acciones debe ser

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

objeto de control con la intención de evaluar, en primer lugar, que lo planificado se está implantando adecuadamente y, en segundo término, que el progreso hacia la consecución de los objetivos se va realizando convenientemente (*e.g.*, Thompson y Strickland, 1994). Así, son varios los autores que han enfatizado el papel del control en la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos individuales (*e.g.*, Tannenbaum, 1965; Baliga y Jaeger, 1985; Hébert, 1994). En el contexto de las RI, la importancia del control reside en que la influencia de un socio sobre los demás participantes en la RI le permite asegurar que la relación es dirigida de manera consistente con sus propios objetivos e intereses (*e.g.*, Schaan, 1983; Child y Faulkner, 1998).

A su vez, mediante un adecuado CI un socio participante en una determinada RI puede contribuir a la mejora de la coordinación de las actividades que implica la RI, el buen funcionamiento de la misma y la resolución de los conflictos que inevitablemente surgen cuando dos partes comprometen contractualmente sus propios intereses (Davidson, 1982). Por tanto, el CI también contribuye a la consecución de los objetivos colectivos de los participantes en una RI.

De esta manera, el CI puede ser considerado como uno de los aspectos claves para el adecuado funcionamiento de las relaciones de colaboración (*e.g.*, Das y Teng, 1998; Kumar y Seth, 1998; Celly y Frazier, 1996), así como un factor determinante del éxito de las relaciones de colaboración entre organizaciones (*e.g.*, Child y Faulkner, 1998). Concretamente, para que una RI tenga éxito parece necesaria la participación de los socios en las decisiones que les afectan (Anderson *et al.*, 1987; Dwyer y Oh, 1988; Mohr y Spekman, 1994).

Por otra parte, el ejercicio de controlar todas o algunas de las actividades de la RI ayuda a proteger a los participantes de la exposición prematura de su estrategia ante los demás miembros de la RI o grupos externos (Mjoen y Tallman, 1997). En este respecto, siguiendo a Baden-Fuller *et al.* (1990), las organizaciones encuadradas en RI realizan las transacciones con una actitud de cooperación y tratan de maximizar los beneficios conjuntos. Concretamente, mientras que las estrategias de competencia[5] requieren que

5 El logro de una ventaja competitiva puede deberse a la adopción de una estrategia de competencia, una estrategia de colaboración, o ambas a la vez (Bidault *et al.*, 1992). En tal sentido, se considera que una organización desarrolla una estrategia de competencia cuando acude al mercado para realizar transacciones con otras organizaciones, mientras que una estrategia de colaboración implica la creación de una RI.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

las organizaciones protejan algún tipo de información (*e.g.*, procesos de fabricación) para impedir que otras organizaciones la limiten, 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 estrategias de competencia y de colaboración, 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 completo control de los recursos estratégicos, una estrategia de colaboración implica la pérdida de control sobre algunos recursos. Por esta razón es muy importante evitar que los socios utilicen dichos recursos de forma no cooperativa. Lorange y Roos (1991:65-66) clarifican ilustrativamente esta idea con la siguiente afirmación:

> [...] 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 fuera del socio.

Por tanto, otro aspecto que refleja la importancia del control en las RI hace referencia al interés que muestran las organizaciones participantes por proteger sus recursos y capacidades claves de los demás socios y de la propia dirección de la RI (*e.g.*, Hill y Hellriegel, 1994; Mjoen y Tallman, 1997). A su vez, la reputación e imagen de una organización podrían quedar negativamente afectadas por su inclusión en RI inadecuadas. Ello justifica que las organizaciones traten de ejercer un control sobre los socios con los que colabora, así como sobre la propia evolución de las RI en las que participa.

Investigaciones recientes también han destacado el protagonismo del control en la transferencia de conocimiento en las RI y el aprendizaje del

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

comportamiento de los socios, por cuanto que gran parte de la información relevante generada en la RI fluye a través de los mecanismos de control (Makhija y Ganesh, 1997). A su vez, la literatura sugiere que el control es una fuente de confianza para los socios de la cooperación (Das y Teng, 1998), de forma que éstos se encuentran más seguros y confiados cuando cuentan con un adecuado nivel de control sobre sus socios y la propia RI (Beamish, 1988; Sohn, 1994).

De manera más específica, las organizaciones también podrían estar interesadas en el CI como consecuencia de la racionalidad limitada de los individuos que la integran, la cual impide una situación de conocimiento total de las actuaciones que realiza la RI y los demás participantes en la misma (*e.g.*, Williamson, 1975; Provan y Skinner, 1989). Tal y como señala Williamson (1975), la racionalidad limitada constituye un inconveniente en situaciones de incertidumbre, surgiendo la necesidad de recabar información selectiva y esencial a través de adecuados mecanismos de control. De esta forma, dado que los costes asociados a la implantación del control imposibilitan que la organización pueda recoger toda la información posible, una función básica del control radica en la obtención de la información relevante, mitigando, en lo posible, las consecuencias negativas de la racionalidad limitada y de la incertidumbre (*e.g.*, Makhija y Ganesh, 1997).

La propia importancia de la RI de la que forma parte una determinada organización constituye otra razón por la que ésta podría estar interesada en su control (*e.g.*, Perry, 1997; Cullen, Johnson y Sakano, 1995). Ello es consecuencia de que cuanto mayor es la importancia de la RI para un socio, mayores serán los beneficios que éste espera obtener a través de la misma (Perry, 1997).

Sin embargo, los beneficios derivados de la importancia del CI deben compensar los costes potenciales del mismo. Específicamente, las RI suelen llevar aparejados dos tipos de costes de control (Jarillo, 1989, 1992). En primer lugar, al crear una RI, sus integrantes 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 de conflicto no previstas en el momento de la creación.

Así mismo, el hecho de que un socio ejerza más control del necesario sobre la RI y los demás socios, puede derivar consecuencias negativas (Child

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

y Faulkner, 1998). En tal sentido, Lorange (1997) considera que mientras el ejercicio de un control suficiente sobre los demás socios de la RI es primordial, un excesivo control puede impedir la creación de valor en la RI. Schaan (1983, 1988), por su parte, manifiesta que un control excesivo, además de incurrir en mayores costes directos, también puede suponer una amenaza para la calidad de la relación de los socios. Más aún, si los socios, ya sea de manera individual o colectivamente, intentan ejercer demasiado control sobre la relación, ello podría inhibir la flexibilidad que más tarde necesitará la alianza para adaptarse a su propio entorno competitivo (Bleeke y Ernst, 1993).

1.5.3. Aproximación al concepto de CI

Todas las colectividades controlan a sus miembros con la intención de que éstos encaminen sus acciones hacia la consecución de los objetivos planteados (Scott, 1998). En este mismo sentido y considerando que las RI implican la existencia de acuerdos contractuales, más o menos formales, entre dos o más organizaciones independientes que constituyen un sistema de acción que contiene los elementos básicos de una forma organizada de comportamiento colectivo (véase epígrafe 1.1.2), podemos apuntar que cualquiera de los socios de una RI controla a los demás componentes y a la propia dirección de la RI con la finalidad de que orienten sus actividades y esfuerzos hacia la consecución de los objetivos de la RI y del propio socio que ejerce el control (*e.g.*, Parsons, 1963; Child y Faulkner, 1998).

La importancia del control en las relaciones de colaboración podría explicar la tendencia a asociar el control con numerosas expresiones que hacen referencia a medios para obtener resultados (Parsons, 1963) o, manifestaciones e instrumentos específicos para ejercer el control (Dahl, 1976; Scott, 1998). Entre estos términos se encuentran los de *poder*, *dependencia*, *influencia*, *autoridad*, *administración*, *centralización*, *coordinación*, *formalización*, *normalización*, *formas de gobierno*, *supervisión*, *coerción*, *persuasión* o *evaluación* (Parsons, 1963; Dahl, 1976; Scott, 1998). Especial referencia debe hacerse a la relación entre los conceptos de *poder*, *influencia* y *control* en las relaciones de colaboración, ya que nuestra revisión de la literatura acerca de la cuestión nos permite afirmar la existencia de cierta ambigüedad en torno a la diferenciación de estos conceptos (*e.g.*, Dahl, 1976; Schaan, 1983; Flamholtz, Das y Tsui, 1985). Todo ello nos induce a analizar a continuación dos aspectos básicos: (a) los conceptos de *poder*, *influencia* y *control*, y (b) la delimitación del concepto de *CI*.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Los conceptos de poder, influencia y control

Tanto el poder como el control en las relaciones de colaboración incluyen en su significado la influencia que un socio trata de ejercer sobre el resto de los socios y la propia dirección de la RI. Quizás por este motivo, en ocasiones, una misma definición ha sido aplicada a más de uno de los términos anteriormente citados: poder, control e influencia. Éste es el caso, por ejemplo, de "la capacidad para cambiar la probabilidad de aparición de un comportamiento", definición utilizada como concepto de *poder* por Dahl (1957:201), de *influencia* por Gamson (1968:60) y de *control* por Thibaut y kelley (1968:103). Además, las nociones de *poder*, *influencia* y *control* son definidos con frecuencia haciendo referencia los unos a los otros, como hace Emerson (1962:32) en su definición de poder: "Parece que el poder para controlar o influir sobre los demás reside en el control de las cosas que valoran".

Por una parte, el *poder* de un socio para influir sobre los demás participantes o la propia RI deriva de poseer recursos que los demás socios necesitan y valoran, así como de controlar las fuentes alternativas de dichos recursos (Emerson, 1962). Relacionado con el concepto de poder se encuentra el de dependencia interorganizativa, que se corresponde con la necesidad de que la RI siga funcionando y alcance los objetivos propuestos (Frazier, 1983). En concreto, 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 adolece de escasas fuentes alternativas o potenciales de intercambio.

Por otra parte, y como detallaremos en la siguiente sección, el *control* en las relaciones de colaboración hace referencia al ejercicio de influencia por parte de uno de los socios sobre el conjunto de la RI y demás miembros de la misma (*e.g.*, Child y Faulkner, 1998; Tillman, 1989). En ocasiones, los mecanismos de control son denominados estrategias de influencia, las cuales, siguiendo a Kim (1997), son definidas como aquellos esfuerzos que realiza una organización participante en una RI para modificar el funcionamiento de la RI y los demás socios, aplicando para ello las fuentes de poder durante la relación de una manera específica.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Por tanto, mientras que el *poder* se refiere a la *capacidad de influencia* de que dispone un socio en una RI, el *control* consiste en el *ejercicio de la influencia* y, de esta forma, del poder de un socio sobre los demás participantes en una RI. Esta idea viene reflejada en la figura 1.4, en la que también se apunta la necesidad de tener poder para ser capaz de ejercer control, el cual pretende contribuir a la consecución de los objetivos planteados. Así mismo, se mencionan las dimensiones básicas del concepto de control: grado de control, ámbito de control, tipos de control y mecanismos de control. Todas estas dimensiones serán analizadas a continuación.

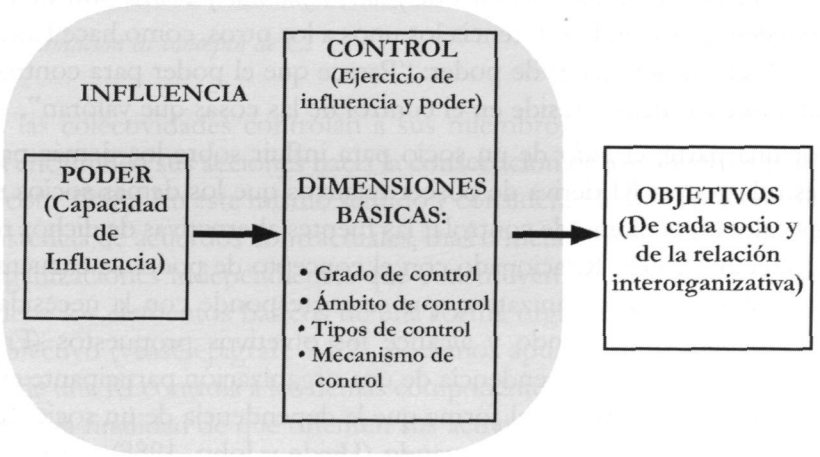


Figura 1.4. La relación entre el poder, la influencia y el control
Fuente: elaboración propia

Además de la existencia de cierta confusión con relación a los términos de *control*, *poder* e *influencia*, nos encontramos con una gran diversidad de definiciones sobre el concepto de CI. Como se muestra en el cuadro 1.5, en el que se mencionan las veinte definiciones que sobre el CI hemos seleccionado durante nuestra revisión de la bibliografía, muchas de las definiciones que sobre este término han sido propuestas tienen escasa precisión y sentido de la claridad. Además, el CI ha sido objeto de numerosas investigaciones que no siempre lo han entendido de igual manera. Una razón que podría explicar esta situación es la ausencia de intentos rigurosos para proponer una definición integradora del CI (*e.g.*, Schaan, 1983; Geringer y Hébert, 1989), lo que, a su vez, hace necesaria una revisión detallada de la literatura sobre el CI con el fin de delimitar este concepto.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

AUTOR Y AñO	DEFINICIÓN
Tannenbaum (1968:5)	" Proceso a través del cual una persona, grupo de personas u organización de personas, determina, esto es, afecta intencionadamente, el comportamiento de otra persona, grupo u orgánización. "
Dang (1977:xv)	"Grado de autonomía que el socio concede a la subsidiaria para determinar las políticas de gestión."
Ouchi (1977:95)	"Proceso de evaluación basado en la supervisión y evaluación de comportamientos o resultados."
Brooke y Remmers (1978:63)	"Cómo la oficina central intenta asegurar la conformidad de la subsidiaria con sus metas y objetivos, y dónde son tomadas las decisiones."
Schaan (1983:57)	"Proceso a través del cual un socio de una empresa conjunta se asegura que ésta es dirigida conforme su propio interés."
Killing (1983:26)	"Grado de participación del socio de una empresa conjunta en la toma de decisiones importantes en relación a la empresa conjunta."
Beamish (1984:9)	"*Locus* de toma de decisión, influencia del socio y participación en las decisiones de la empresa conjunta."
Anderson y Gatignon (1986:3)	"Habilidad para influir en los sistemas, métodos y decisiones."
Tillman (1989:6)	"Nivel de participación directiva ejercida por los socios de una empresa conjunta en el funcionamiento y gestión de ésta."
Geringer y Hébert (1989:236)	"Proceso por el cual los socios de una empresa conjunta influyen en el comportamiento y resultado de ésta a través del uso del poder, la autoridad y un amplio abanico de mecanismos burocráticos, culturales e informales."
Noordewier, John y Nevin (1990:84)	"Actividades supervisoras que los socios de intercambio acometen para asegurar la *performance* de los demás socios durante la ejecución de los intercambios."
Yan (1993:51)	"Mecanismos y procesos directivos que los socios de una empresa conjunta emplean para influir en las decisiones operativas y estratégicas, así como en las actividades de la empresa conjunta en orden a alcanzar las expectativas estratégicas del socio."
Ding (1993:56)	"Procesos y técnicas a través de las cuales los socios de una empresa conjunta influyen en el funcionamiento de ésta con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos del socio."
Kumar (1993:9)	"Proceso a través del cual cada uno de los socios de una empresa conjunta dirige e influye en ésta conforme a los objetivos del socio."
Hill y Hellriegel (1994:595)	"Técnicas de gestión de las empresas conjuntas encaminadas a asegurar que las complementariedades potenciales de sus socios son implementadas."
Leifer y Miles (1996:117)	"Proceso regulador mediante el cual los elementos de un sistema son más previsibles a través del establecimiento de estándares en la persecución de algunos objetivos o circunstancias deseables."
Mjoen y Tallman (1997:261)	"Habilidad para determinar cómo usar mejor las capacidades de la *venture*."
Johnson (1997:6)	"Proceso a través del cual una entidad influye en el comportamiento y output de otra entidad; esta influencia puede ser ejercida a través de autoridad, poder o mecanismos más informales tales como la creación de una cultura corporativa y, en un contexto internacional, a través de la socialización y la transferencia de directivos."
Child y Faulkner (1998)	"Proceso por el cual los socios influyen, en niveles variables, sobre el comportamiento y resultado de otros socios y de los propios directivos de la relación."
Das y Teng (1998:494)	"Proceso regulador a través del cual la persecución por parte del socio de intereses mutuamente compatibles resulta más previsible."

Cuadro 1.5. Definiciones alternativas del concepto de control interorganizativo
Fuente: Elaboración propia

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

En términos generales, la bibliografía sobre el CI viene caracterizada por formulaciones incompletas del mismo. Parece necesario, por tanto, proponer una nueva definición integradora que recoja las diferentes acepciones parciales contempladas en la literatura académica. En este sentido, a partir de nuestra revisión de las definiciones sobre el concepto de CI propuestas por autores relevantes del campo (véase cuadro 1.6), hemos identificado las siguientes siete dimensiones que podrían formar parte de una definición integradora del CI:

- *El CI como expresión de poder y relaciones de dependencia* (*e.g.*, Tannenbaum, 1968; Geringer y Hébert, 1989; Johnson, 1997). Existe un consenso, tanto en el contexto organizativo (*e.g.*, Martin, 1971) como en el ámbito de las RI (*e.g.*, Lusch y Brown, 1982), en cuanto a la consideración del poder como la capacidad de influencia. Dado que el control consiste en el ejercicio de influencia, podemos afirmar que los conceptos de poder y control se hallan estrechamente relacionados, de forma que el poder se presenta como un antecedente del control (Etzioni, 1965; Thibaut y Kelley, 1968). A su vez, la dependencia de una determinada organización con respecto a otra, debido a la posesión por esta parte de recursos críticos que son difíciles de obtener a través de canales alternativos, determina también su posición de poder y, por tanto, la posibilidad de ejercer un grado de influencia o control (*e.g.*, Emerson, 1962). De este modo, Pfeffer y Salancick (1978) afirman, conforme al enfoque de dependencia de recursos, que aquellas organizaciones que contribuyen a la relación con los recursos y capacidades más valiosos, llegan a detentar un mayor control sobre la misma.
- *El CI como un continuo en el que el socio puede ejercer nada de influencia, mucha influencia o niveles intermedios de influencia sobre otros socios y los propios directivos de la relación* (*e.g.*, Dang, 1977; Killing, 1983; Beamish, 1984; Tillman, 1989; Child y Faulkner, 1998). Los participantes en una relación de colaboración pueden ejercer varios niveles o grados de control y no siempre buscan un completo dominio sobre la relación (*e.g.*, Killing, 1983), puesto que puede no ser necesario debido a la existencia previa de confianza (Vryza, 1997; Das y Teng, 1998). Así mismo, el hecho de que un socio ejerza más control del adecuado sobre la alianza puede traer consecuencias negativas para la relación, pues además de incurrir en excesivos costes, podría suponer una amenaza para la calidad de la relación entre los socios (Schaan, 1988); e, incluso, una reducción en la flexibilidad de la relación necesaria

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

para adaptarse a su propio entorno competitivo (Bleeke y Ernst, 1993). Como puso de manifiesto Ohmae (1993), los directivos deben superar la popular concepción de que el control total aumenta la posibilidad de éxito.

- *El CI como un proceso de influencia dirigido a asegurar el rendimiento de los socios y de los propios directivos de la relación* (*e.g.*, Noordewier, John y Nevin,1990; Leifer y Miles, 1996; Johnson, 1997; Child y Faulkner, 1998; Das y Teng, 1998). Cuando la relación de colaboración no incluye la creación de una empresa conjunta, el objeto del control consiste en asegurar el rendimiento del socio a través de un proceso de influencia que puede modificar el curso y contenido de la relación entre las partes (Das y Teng, 1998). El proceso de influencia es descrito por Scheer y Stern (1992) de la siguiente manera: primero, la actitud de *B* hacia *A* es afectada por la forma en que *A* trata de influir; segundo, *B* decide si acceder o no a comportarse de la manera requerida; tercero, en caso de que *B* se comporte de la manera deseada por *A*, se producen unos resultados como consecuencia de su conducta; y cuarto, dependiendo de la naturaleza de dichos resultados, la actitud de *B* es reforzada o alterada. A su vez, en el caso de las empresas conjuntas, el CI también pretende influir en la adecuada dirección de la misma (*e.g.*, Child y Faulkner, 1998).
- *El CI como un conjunto de mecanismos de influencia formales e informales* (*e.g.*, Geringer y Hébert, 1989; Yan, 1993; Ding, 1993; Hill y Hellriegel, 1994; Johnson, 1997). Sheppard y Tuchinsky (1996) señalan que en las relaciones de colaboración el control no es ejercido en forma de autoridad jerárquica y sí en términos de relativa igualdad entre las partes, por lo que resulta relativamente difícil ejercer una influencia en el comportamiento de los demás socios, así como especificarles pautas de conducta deseables. Así tenemos que, por un lado, los contratos son incompletos ya que las partes no pueden prever por anticipado todas las contingencias posibles que puedan surgir durante los intercambios, como consecuencia de la racionalidad limitada y la incertidumbre (Williamson, 1981; Hennart, 1993). Y por otro lado, tal y como hemos apuntado con anterioridad, las relaciones de autoridad formal no se dibujan con claridad y, en consecuencia, coexisten mecanismos formales de control (*e.g.*, contratos) con mecanismos informales (*e.g.*, rituales, tradiciones y ceremonias).
- *El CI como un proceso de participación de los socios de la relación en las actividades y decisiones importantes para sus intereses estratégicos* (*e.g.*, Dang, 1977; Killing, 1983; Beamish, 1984; Anderson y Gatignon, 1986; Tillman,1989; Yan, 1993;

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Ding, 1993; Kumar, 1993). Son varios los estudios que han demostrado que el control ejercido por los participantes en un acuerdo de colaboración se centra en las actividades en las cuales poseen ventajas competitivas (Child *et al.*, 1997), de modo que dichos participantes concentran sus esfuerzos de control en aquellas acciones que se realizan a través de acuerdos de colaboración y que podrían afectar al rendimiento global de su propia organización.

- *El CI como respuesta a la necesidad de proteger la integridad de los recursos y capacidades claves que una determinada organización asigna a la colaboración* (*e.g.*, Hill y Hellriegel, 1994; Mjoen y Tallman, 1997). Mediante la participación en una RI, es frecuente que las organizaciones asignen algunos de sus recursos claves a la colaboración, con la finalidad de explotar las posibles complementariedades existentes entre los participantes. No obstante, son varias las amenazas posibles para dichos recursos y capacidades (*e.g.*, Child y Faulkner, 1998): (a) la colaboración puede facilitar el acceso de otros socios a los recursos y capacidades aportados, (b) los demás socios participan en las decisiones que afectan a dichos recursos y capacidades, y (c) la propia entidad creada con el acuerdo de colaboración podría convertirse en un futuro competidor del socio al tener acceso a los recursos y capacidades que éste aportó. Por consiguiente, según la visión de la empresa basada en los recursos, es de esperar que los socios en un acuerdo de colaboración traten de proteger la integridad de los recursos y capacidades claves que son asignados a la colaboración, para lo cual precisan detentar un cierto control sobre la relación.
- *El CI como un instrumento de adhesión a las metas y objetivos de cada socio* (*e.g.*, Schaan, 1983; Yan,1993; Kumar, 1993), *así como a las metas y objetivos comunes* (*e.g.*, Das y Teng, 1998). El establecimiento de un adecuado control sobre las actividades desarrolladas por la colaboración, así como por los demás participantes de la relación, frecuentemente ha sido destacado en la literatura como un factor que podría influir positivamente en el éxito de las RI (Geringer y Hébert, 1989; Child y Faulkner, 1998). De esta forma, y en previsión de la posibilidad de conflictos entre los deseos y objetivos de los socios de las RI, la definición de objetivos claros es un factor decisivo para la buena marcha de la relación, por cuanto que permite especificar lo que se espera de cada uno de los socios, además de ser un elemento esencial del proceso de control (Das y Teng, 1998). Por otra parte, la necesidad de controlar viene determinada fundamentalmente por el supuesto de que cualquier conjunto planificado de acciones debe

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

ser objeto de control con la intención de evaluar, en primer lugar, que lo planificado se está implantando convenientemente, y, en segundo lugar, el progreso que hacia la consecución de objetivos se va realizando (*e.g.*, Thompson y Strickland, 1994; Hofstede, 1978).

Una visión integradora de las siete dimensiones reseñadas nos permite proponer la siguiente definición sobre el CI:

> El CI es un proceso por el cual los socios de una RI influyen, en niveles variables, en el comportamiento y/o resultado de otros socios y de los propios directivos de la relación. Ello es posible a través de su intervención en las actividades y decisiones estratégicas, como consecuencia de las relaciones de poder y de dependencia de recursos existentes, que les permiten la aplicación de un conjunto de mecanismos de influencia formales (*e.g.*, supervisión directa) e informales (*e.g.*, rituales, tradiciones y ceremonias); siempre con la intención de lograr las metas y los objetivos individuales y colectivos, y de proteger la integridad de los recursos y capacidades claves que son asignados a la relación.

Con el propósito de hacer operativo el concepto de CI, en particular en las investigaciones empíricas, Geringer y Hébert (1989) fueron los primeros en sugerir la existencia de cuatro dimensiones básicas: (a) grado de CI, (b) ámbito de CI, (c) tipos de CI y (d) mecanismos de CI. Al menos uno de estos aspectos ha sido empleado en los estudios acerca del CI (*e.g.*, Kumar, 1993; Hébert, 1994; Glaister, 1995; Bello y Guilliland, 1997; Kumar y Seth, 1998). Estas cuatro dimensiones del CI, serán contempladas en nuestro estudio empírico del control que ejercen los turoperadores alemanes y británicos sobre las empresas de alojamiento, por lo que serán analizadas en los próximos apartados del presente epígrafe; también vienen recogidas explícitamente en nuestra definición integral del CI y, por tanto, en las siete dimensiones identificadas sobre su concepto:

- El *grado de control* coincide con la consideración del CI como un continuo en el que el socio puede ejercer ninguna influencia, mucha influencia o niveles intermedios de influencia sobre otros socios y los propios directivos de la relación.
- Por su parte, el *ámbito de control* incluye dos dimensiones del concepto de control: aquella que describe el CI como un proceso de participación de los socios de la relación en las actividades y decisiones importantes para sus intereses estratégicos, y la que considera al CI como una respuesta a

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

la necesidad de proteger la integridad de los recursos y capacidades claves que una determinada organización asigna a la colaboración.

- Por último, la existencia de diversos *tipos y mecanismos de control* es reconocida por otras dos dimensiones: (a) el CI como un proceso de influencia dirigido a asegurar el rendimiento de los socios y de los propios directivos de la relación, y (b) el CI como un conjunto de mecanismos de influencia formales e informales.

Las otras dos dimensiones del concepto de CI que hemos propuesto destacan, por un lado, la necesidad de vincular el control con el poder y la dependencia; y, por el otro, la percepción del control como un instrumento básico para alcanzar los objetivos individuales y colectivos de la RI, que constituye su fin último.

1.5.4. Grado y ámbito de CI

De forma genérica, los conceptos de *grado de control* y *ámbito de control* han sido tratados paralelamente en los estudios sobre el CI. Mientras el primero se refiere a la intensidad con la que una organización influye en la RI, el segundo abarca el conjunto de aspectos sobre los cuales se ejerce el control (*e.g.*, Hébert, 1994; Schaan, 1988). Ello justifica que en el presente epígrafe se haga una revisión conjunta de la literatura sobre ambas dimensiones del CI.

Concretamente, el *grado de control* que ejerce una determinada organización en una RI hace referencia a su nivel de participación o grado de influencia en la toma de decisiones (Tomlinson, 1970; Killing, 1983; Beamish, 1984), incluida la planificación y la fijación de objetivos (Mohr y Spekman, 1994). Tillman (1989), así mismo, señala que el grado de control viene determinado por la intensidad con la que cada socio se implica en la toma de decisiones o en los asuntos que afectan a las políticas, las estrategias y las funciones de dirección de la RI.

Recientes investigaciones sugieren que los participantes en las RI ejercen control exclusivamente sobre un número selectivo de actividades, de forma que el ámbito de control no incluye la totalidad de las actividades que podrían ser objeto de control (*e.g.*, Schaan, 1983; Anand y Stern, 1985; Grossman y Hart, 1986; Mjoen y Tallman, 1997); esto es, las organizaciones participantes en una RI pueden elegir la amplitud de su control (Schaan, 1983).

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Complementariamente, Geringer (1986) y Awadzi (1987) indican que determinados elementos del ámbito de control (*e.g.*, el desembolso de capital, la contratación de directivos para la empresa conjunta y el establecimiento de los objetivos de precios y ventas, entre otros) muestran un control más compartido entre los socios de la RI que otros aspectos (*e.g.*, el diseño del producto, el proceso de fabricación y la gestión diaria de la empresa conjunta).

En línea con lo anterior, la concepción del control como un continuo implica que los socios pueden ejercer diferentes grados de control sobre la RI (*e.g.*, Dang, 1977; Killing, 1983; Beamish, 1984; Tillman, 1989; Child y Faulkner, 1998). En tal sentido, Schaan (1983) demostró empíricamente que los socios de una RI eligen ejercer control sobre aquellas actividades estratégicamente importantes antes que tener un control global sobre la misma.

La bibliografía existente también destaca que el ejercicio de un excesivo grado de control de los socios sobre la RI puede conllevar importantes implicaciones negativas para la RI (*e.g.*, Child y Faulkner, 1998; Schaan, 1988). Además de incurrir en mayores costes directos, puede suponer una amenaza para la calidad de la relación entre los socios (Schaan, 1988) o una reducción de la flexibilidad de la alianza para adaptarse a su propio entorno competitivo (Bleeke y Ernst, 1993).

En cuanto al *ámbito de control*, son numerosos los estudios que han desarrollado un catálogo de aspectos en orden a su descripción (*e.g.*, Dang, 1977; Killing, 1983; Hébert, 1994; Geringer y Hébert, 1989; Child *et al.*, 1997). No obstante, éste puede variar en función de las propias características de la RI (en particular de la forma que ésta adopta: empresa conjunta, relación contractual a largo plazo, etc.), de las actividades que implican y del sector en el que se desarrolla. A continuación procedemos a reseñar las investigaciones más relevantes a este respecto:

- Killing (1982, 1983) estudió la división del control en empresas conjuntas, examinando la influencia de los socios en nueve tipos de decisiones: (a) la política de precios, (b) el diseño del producto, (c) la planificación de la producción, (d) los procesos de fabricación, (e) el control de la calidad, (f) la sustitución de directivos, (g) los objetivos de ventas, (h) los presupuestos de costes y (i) los desembolsos de capital. Varios estudios posteriores (*e.g.*, Beamish, 1984; Geringer, 1986) utilizaron enfoques similares a los de Killing. Por ejemplo, Geringer (1986), en su investigación sobre los criterios de selección de los socios para la formación de empresas conjuntas, examinó, en el momento de su creación, la expectativa de los socios en

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

cuanto al reparto del control en nueve áreas similares a las utilizadas por Killing (1982).

- Por su parte, Geringer y Hébert (1989) encontraron que el grado de control, definido en términos de división de control y autonomía, podía ser examinado en relación a tres grupos de actividades: (a) las de operaciones, (b) las tecnológicas y (c) las estratégicas.
- Posteriormente, Hébert (1994) analizó el grado de control compartido por los socios de empresas conjuntas en dieciocho categorías de decisiones y/o actividades integrantes de la cadena de valor, propuesta por Porter (1985), aplicada a las empresas conjuntas: (a) la contratación y cese del director general, (b) la contratación y cese de los directivos medios, (c) la obtención de financiación, (d) la dirección diaria, (e) la determinación de los principales desembolsos de capital, (f) el control de los costes, (g) la tecnología e ingeniería del producto, (h) la localización de las instalaciones, (i) la fuente de las materias primas y componentes, (j) las patentes, licencias y marcas comerciales, (k) la fabricación, (l) la tecnología de proceso, (ll) la investigación y desarrollo, (m) la contratación y cese del personal técnico, (n) la contratación y cese del personal no técnico, (ñ) el precio, (o) las actividades de marketing y ventas, y (q) la distribución. Adicionalmente, Hébert (1994) evaluó el grado de autonomía de las empresas conjuntas en las áreas anteriormente enumeradas, con excepción de la contratación y cese del director general, por tratarse de una decisión tomada por los socios.
- Por último, Child *et al.* (1997) también examinaron el grado relativo de control ejercido por los socios sobre las empresas conjuntas en trece áreas diferentes de la dirección de la empresa conjunta, incluyendo decisiones tanto estratégicas como de carácter operativo. Estos autores concluyeron que el control era ejercido fundamentalmente sobre aquellas actividades de la RI en las que los socios y la empresa conjunta contaban con alguna ventaja competitiva. De manera similar, Child y Faulkner (1998) indican que el control de los socios es mayor en las actividades más importantes de la RI. Por todo lo anterior, parece posible que los socios alcancen niveles comparables de control, aunque en actividades distintas, en oposición a la consideración de la decisión de controlar como un fenómeno de *suma cero* (*e.g.*, Grossman y Hart, 1986), según la cual un incremento del control por una de las partes resulta a expensas de la otra, de forma que la capacidad de alguna de las partes para ejercer control depende de que la otra parte renuncie a ejercerlo.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

1.5.5. Tipos de CI

Nuestra revisión de la literatura sugiere la existencia de una amplia variedad de tipologías sobre el CI, las cuales han adoptado como criterio de clasificación alguna de las siguientes características del CI: (a) el ámbito de control, (b) la formalización del control, (c) el sujeto que ejerce el control, (d) el grado de control, (e) el interés que se persigue con el control, (f) la dirección del control y (g) la fuente del control. A continuación, procedemos a describir las tipologías de CI más relevantes que han sido planteadas.

El *ámbito de control* constituye el criterio más extensamente utilizado para clasificar el CI. Especial referencia debe hacerse a Ouchi (1977:77), quien afirmó lo siguiente: "Al controlar el trabajo de las personas existen únicamente dos fenómenos que pueden ser observados y supervisados: el comportamiento y los resultados que se derivan de dicho comportamiento". En tal sentido, Ouchi (1977) clasifica el control en dos categorías básicas: el control de comportamiento y el control de resultado. De manera similar, Jaworski (1988) distingue entre el control de proceso, describiéndolo como aquel que se produce durante la realización de la tarea, y el control de resultado, que se manifiesta con posterioridad a la misma. A pesar del consenso sobre la necesidad de diferenciar entre ambos tipos de control, han sido diversos los términos utilizados para designarlos. Por una parte, el *control de comportamiento* (*e.g.*, Ouchi, 1977) también ha sido denominado *control de proceso* (*e.g.*, Jaworski, 1988; Cardinal, 1990). A su vez, los términos *control de resultado* (*e.g.*, Anderson y Oliver, 1987), *control de output'* (*e.g.*, Ouchi, 1977) y *control de performance'* (*e.g.*, Mintzberg, 1979) han sido utilizados indistintamente para hacer referencia al control basado en la evaluación del resultado. En adelante, emplearemos los términos *control de comportamiento* y *control de resultado.*

El origen de esta clasificación tiene su fundamento en la teoría de la organización y, más concretamente, en la concepción del control como un proceso cibernético (*e.g.*, Eisenhardt, 1985; Das, 1993), cuyo propósito esencial consiste en la acción de ajustar las operaciones a estándares predeterminados (*e.g.*, Sherwin, 1956). Así, Hofstede (1978) considera que la mayoría de los sistemas de control en las organizaciones están basados en el modelo cibernético, el cual consta básicamente de: (a) estándares u objetivos, (b) un mecanismo de medida de la *performance* –comportamiento o resultado– y (c) canales de retroalimentación. De esta forma, el control de comportamiento se distingue del control de resultado en los estándares u objetivos establecidos de

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

antemano, que serán relativos al comportamiento, en el caso del primero, y a los resultados, en el caso del segundo.

Esta distinción también ha sido utilizada en estudios apoyados en la teoría de la agencia (*e.g.*, Basu *et al.*, 1985; Eisenhardt, 1985; John, Weiss y Weitz, 1987). En tal sentido, siguiendo a Eisenhardt (1985), una comparación de las perspectivas organizativa y de agencia pone de manifiesto importantes similitudes en cuanto a las consideraciones que determinan la elección entre el control de comportamiento y el de resultado: (a) la racionalidad, (b) el papel clave de la información y (c) la eficiencia. Sin embargo, ambos enfoques teóricos cuentan con algunas diferencias que los hacen complementarios. Por un lado, la teoría de la agencia agrega al enfoque organizativo un énfasis más explícito en: (a) los sistemas de información, (b) la incertidumbre, (c) los costes y (d) las recompensas. Por otro lado, el enfoque organizativo enfatiza: (a) la importancia de las características de las tareas para la elección del tipo de control y (b) la existencia de control social.

De esta forma, según los teóricos de la organización, el *control social* constituye una alternativa al control de comportamiento y al de resultado en aquellos casos en los que la evaluación del resultado es excesivamente costosa. Jaworski (1988:27) define el control social como "las perspectivas que prevalecen desde un punto de vista social y los patrones de interacción personal". Este tipo de control puede ser utilizado para vigilar directamente el comportamiento o predisponer al individuo a comportarse de manera conveniente, lo cual se consigue cuando los individuos comparten normas, valores y creencias, y, además, se encuentran comprometidos con las metas comúnmente aceptadas (Jaworski, 1988; Snell,1992). Esta predisposición se logra a través de las políticas de selección, de formación y de socialización (*e.g.*, Snell, 1992).

La teoría de los costes de transacción y el marketing relacional son otros enfoques teóricos a partir de los cuales también se ha clasificado el control según el ámbito de control. Así, la teoría de los costes de transacción distingue entre (*e.g.*, Heide, 1994): (a) *control de mercado*, (b) *control burocrático* y (c) *control de clan*. Desde la perspectiva del marketing relacional, el control puede ser: (a) *unilateral* o (b) *bilateral*. En el cuadro 1.7 se muestra la equivalencia entre los distintos tipos de control que, atendiendo al ámbito del mismo, han sido propuestos a partir de los enfoques mencionados. En concreto, nuestra revisión de la literatura sobre los tipos de control sugiere lo siguiente:

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

- El control burocrático, característico de la teoría de los costes de transacción, es considerado un tipo de control de comportamiento, en terminología de los enfoques organizativo y de agencia. De igual forma, el control de mercado es un tipo de control basado en el resultado (*e.g.*, Anderson, 1985; Eisenhardt, 1989; Hennart, 1991).
- También se observa un paralelismo entre el control social y el de clan. Mientras que para el enfoque organizativo el control social constituye una alternativa a los tipos de control de comportamiento y de resultado (*e.g.*, Eisenhardt, 1985), según la teoría de los costes de transacción, el control de clan se erige en alternativa a los tipos de control burocrático y de mercado.

Teoría de la organización	Teoría de la agencia	Teoría de los costes de transacción	Marketing relacional
Control de comportamiento	Control de comportamiento	Control de mercado	Control unilateral*
Control de resultado	Control de resultado	Control burocrático	
Control social	-	Control de clan	Control bilateral

Cuadro 1.6. Tipologías del control interorganizativo según diferentes enfoques teóricos
Fuente: Elaboración propia

* El control unilateral se encuentra relacionado con el control de comportamiento y no con el de mercado.

- Por su parte, el control unilateral, propuesto por el marketing relacional, puede influir sobre el comportamiento del socio, a través del control de comportamiento, o, sobre el rendimiento del mismo, mediante el control de resultado (*e.g.*, Celly y Frazier, 1996; Bello y Guilliland, 1997).
- Por último, Heide (1994) establece una correspondencia entre las clasificaciones de CI desarrolladas a partir de la teoría de los costes de transacción y el marketing relacional, indicando, por un lado, que existen dos categorías de CI, control de mercado y control diferente al de mercado, y, por el otro, que este último puede consistir en un control unilateral o un control bilateral.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Son tres las tipologías de CI que han sido propuestas en la literatura atendiendo a la *formalización* del mismo. En primer lugar, Jaworski (1988), en su estudio aplicado al control en el interior de las organizaciones, propone dos categorías básicas: (a) el control formal, que es ejercido a través de mecanismos de control escritos o basados en documentos (*e.g.*, reglas, presupuestos); y (b) el control informal, cuyo ejercicio se realiza a través de determinantes no escritos del comportamiento (*e.g.*, normas de grupo, cultura organizativa). Una segunda clasificación del CI hace referencia a un continuo que iría desde el control ejercido a través de mecanismos muy formales al realizado a través de medidas muy informales (Ouchi, 1979; Martinez y Jarillo, 1989; Makhija y Ganesh, 1997). En la figura 1.5 se muestra, a modo de ejemplo, una sucesión de mecanismos de control que van desde los muy formales (*e.g.*, contrato) a los muy informales (*e.g.*, procesos de socialización). Finalmente, e integrando las dos clasificaciones anteriores, Merchant (1988) sugiere que todos los controles, y, por tanto, todos los mecanismos de control, pueden situarse en un continuo individual según su formalización, a diferencia del carácter dicotómico (formal o informal) de la clasificación propuesta por Jaworski (1988).

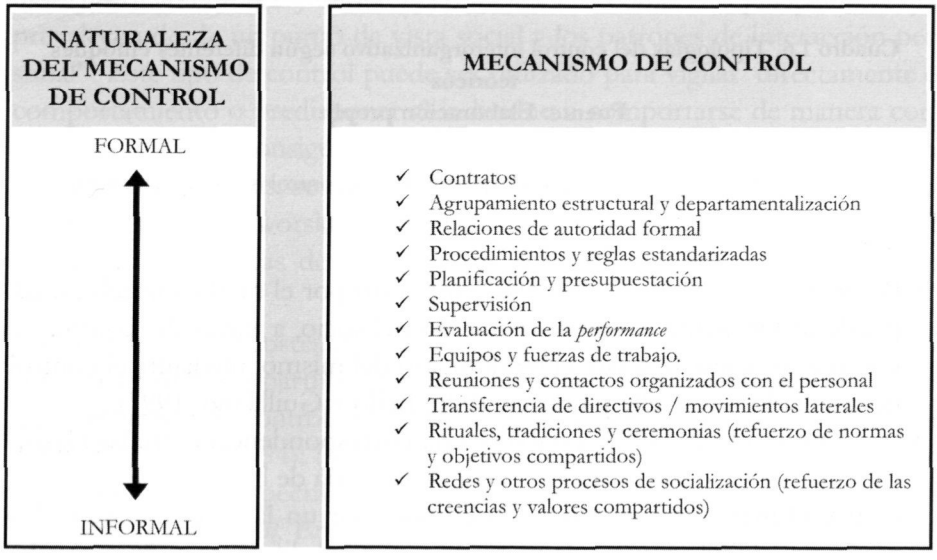


Figura 1.5. Mecanismos de control en función de su formalización
Fuente: elaboración propia a partir de Makhija y Ganesh (1997:516)

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

La consideración conjunta de la formalización y el ámbito de control como criterios de clasificación del CI condujo a Jaworski (1988), Jaworski y MacInnis (1989) y Aulakh (1995), entre otros, a reconocer explícitamente que tanto el control de comportamiento como el de resultado, se corresponden con el control formal. Por su parte, el control social y el de clan son asociados con el control informal (*e.g.*, Jaworski, 1988; Govindarajan y Fisher, 1990; Ouchi, 1979).

Un tercer criterio adoptado para clasificar el CI consiste en la identidad del *sujeto que ejerce el control.* De manera específica, Ouchi (1977) menciona como posibles sujetos de control: (a) el mercado, (b) la burocracia y (c) el clan. El control de mercado hace referencia al control que sobre las organizaciones ejerce el mercado a través del mecanismo de los precios, especialmente en situaciones de competencia perfecta, en las que los precios de los productos o servicios reflejan toda la información necesaria para la decisión de compra (*e.g.*, Hatch, 1997). Sin embargo, cuando las condiciones de mercado no se cumplen o éste sucumbe, la burocracia representa una alternativa (*e.g.*, Ouchi, 1977). En este caso, el control es ejercido a través de los sistemas de control burocráticos, entre los que podemos mencionar la supervisión y la dirección de los subordinados por sus superiores, los estándares de comportamiento, los estándares de habilidades y conocimientos, y los estándares de resultados.

Atendiendo al *grado de control* ejercido por los socios participantes en empresas conjuntas, Killing (1982, 1983) identificó tres tipos de control: (a) el control con dominio de un socio, (b) el control con la dirección compartida y (c) el control independiente. El primero se caracteriza por el papel dominante que desempeña uno de los socios en el consejo de administración y, por tanto, en la toma de decisiones, lo que frecuentemente se traduce en que dicho socio es el responsable de la dirección de la empresa conjunta y de la selección de sus directivos funcionales. En el segundo tipo de control, todos los socios de la empresa conjunta desempeñan una función activa en el consejo de administración y en la toma de decisiones, aportando personal propio. Finalmente, el control independiente surge cuando la empresa conjunta tiene autonomía, de forma que es su director general el responsable de las decisiones operativas, mientras que las decisiones estratégicas son adoptadas en el consejo de administración por parte de los socios.

Otro criterio de clasificación del CI hace referencia al *interés que se persigue con el control.* Concretamente, a partir de la revisión de una amplia diversidad

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

de mecanismos de control utilizados en el ámbito de las empresas conjuntas, Schaan (1983) observó que dichos mecanismos eran utilizados por los socios para promover, o por contra proteger, sus intereses (véase cuadro 1.7); introduciendo tipos de control positivo y negativo. Mientras que el primero está relacionado con el fomento por parte de los socios de las actividades y decisiones acordes con sus intereses, el segundo pretende obstaculizar aquellas que no se corresponden con sus objetivos.

TIPO DE CONTROL	MECANISMOS DE CONTROL
Negativo	– Participación en el consejo de administración. – Participación en el comité ejecutivo. – Requerimiento para la aprobación de: (a) decisiones específicas, (b) planes y presupuestos, (c) solicitud de fondos o créditos y (d) nombramiento de director generales. – No objeción a las ideas o proyectos por parte de uno de los socios antes de ser discutidas con los demás socios.
Positivo	– Capacidad para tomar decisiones específicas. – Capacidad para diseñar procesos de planificación. – Políticas y procedimientos. – Capacidad para establecer objetivos. – Existencia de contratos (*e.g.*, de gestión, de transferencia de tecnología, de marketing, de aprovisionamiento). – Participación en los procesos de planificación y presupuestarios. – Estructura de los informes. – Estructura organizativa de la empresa social. – Contratación de personal. – Programas de formación. – Bonos para los directores generales en función de los resultados del socio. – Capacidad para decidir sobre la promoción futura de los directivos. – Retroalimentación. – Participación de los directores generales en las reuniones celebradas por los socios en todo el mundo. – Relaciones con los directores generales mediante llamadas telefónicas, reuniones y/o visitas. – Aportación de personal con experiencia. – Reuniones informales con otros socios.

Cuadro 1.7. Tipos y mecanismos de control positivo y negativo
Fuente: Schaan (1983:249)

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

En cuanto a la *dirección en la que se ejerce el control*, el CI puede ser unilateral o bilateral (*e.g.*, Bradach y Eccles, 1989; Heide, 1994; Nevin, 1995; Weitz y Jap, 1995; Perry, 1997). Si el primero es ejercido por una de las partes mediante la autoridad adquirida, por ejemplo, a través de las cláusulas contractuales formales que simulan los efectos de la jerarquía; el segundo es ejercitado de manera conjunta por los participantes en la relación, con el propósito de estimular los esfuerzos de cooperación a través del uso de normas no escritas o de expectativas de comportamiento al menos parcialmente compartidas por los participantes en la RI (*e.g.*, Thibaut y Kelley, 1968; Gibbs, 1981; Moch y Seashore, 1981). El control bilateral es frecuente en RI en las que los socios se encuentran en un mismo nivel en la cadena de valor y colaboran para alcanzar un beneficio mutuo.

Por último, con respecto a la *fuente de control* como criterio de clasificación del CI, Friedman y Kalmanoff (1961), en su estudio sobre el control en las empresas conjuntas, indican que los socios pueden ejercer un control sobre la empresa conjunta a través de una variedad de mecanismos diferentes a la propiedad (*e.g.*, contratos especiales relacionados con la tecnología o la gestión, participación en las operaciones diarias, representación en el consejo de administración, uso del derecho al veto), como consecuencia de su aportación de recursos estratégicos, tales como la tecnología, las habilidades directivas y el acceso al mercado. Este tipo de control fue denominado *'control de facto'*, en contraposición al *control de 'iure'*, el cual es ejercido exclusivamente como resultado de la participación mayoritaria del socio en el capital de la empresa conjunta.

Combinaciones de control

Fue Anthony, en 1952, quien reconoció explícitamente, por vez primera, que los tipos de control son dependientes entre sí, de forma que es necesario examinar el empleo simultáneo de los mismos; y Hopwood (1974*b*) señala complementariamente que el control nunca puede ser alcanzado únicamente mediante la utilización del control formal. Por su parte, Jaworski, Sthakopoulos y Krishnan (1993) destacaron las siguientes razones que justifican la necesidad de estudiar las combinaciones de control. En primer lugar, el tratamiento independiente de un tipo de control no refleja fielmente el conjunto de los tipos de control que operan en un determinado contexto. En segundo término, los planteamientos a favor de la existencia de un único modelo de control que actúa de manera exclusiva parecen ser limitados, ya que es probable

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

el ejercicio simultáneo de una variedad de tipos de control (*e.g.*, Khandwalla, 1972, 1973). En tercer lugar, el estudio de un único tipo de control de manera independiente puede distorsionar la verdadera magnitud de su efecto. Por ejemplo, según Anthony (1952), el ejercicio de un control informal puede anular el efecto que se persigue mediante la aplicación de un control formal.

Los estudios de Jaworski (1988) y Jaworski *et al.* (1993) presentan una combinación detallada de las tipologías de control. Concretamente, estos autores proponen una tipología de sistemas de control atendiendo a dos dimensiones básicas (véase figura 1.6): (a) la naturaleza formal e informal del control[6] y (b) el grado en que ambos tipos de control existen de forma simultánea. Respecto de este último criterio, Jaworski *et al.* (1993) distinguieron entre el control primario, que influye de manera dominante en el comportamiento, y el control secundario, el cual no juega un rol importante. Un elevado nivel de control (formal o informal) indica que se trata de un control primario, mientras que un bajo grado hace referencia al carácter secundario del mismo. Como resultado de la distribución de ambas dimensiones, se obtienen las siguientes cuatro combinaciones de control (véase figura 1.6).

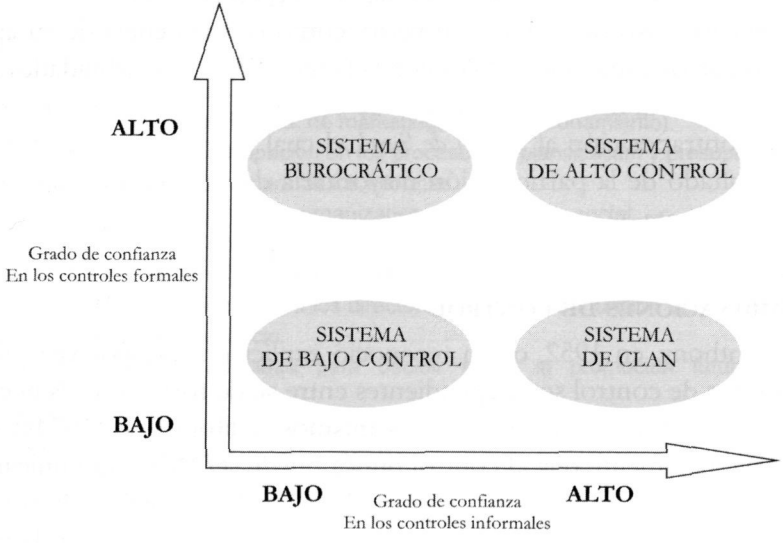


Figura 1.6. Una tipología de combinaciones de control
Fuente: Jaworski, Stathakopoulos y Krishnan

6 El control de comportamiento y el de resultado son incluidos en el control formal, mientras que el control informal integra el control profesional y el cultural.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

- El cuadrante uno de la figura representa una situación caracterizada por un alto nivel de control formal y un bajo nivel de control informal, que es denominada *sistema burocrático de control*, como consecuencia de la situación dominante del control formal con respecto al informal.
- En el cuadrante dos se combina un bajo nivel de control formal con un bajo nivel de control informal, dando lugar a una situación denominada *sistema de bajo control*, en la que ambos tipos de control desempeñan un papel secundario.
- El cuadrante tres refleja una combinación en la que coexisten un bajo nivel de control formal y un alto nivel de control informal. Dicha combinación recibe el nombre de *sistema clan de control*, como resultado del carácter primario que desempeña el control informal.
- Por último, la situación caracterizada por un alto nivel de control formal e informal, representada en el cuarto cuadrante, recibe la denominación de *sistema o entorno de elevado control*. En este sistema, tanto el control de naturaleza formal como el informal actúan como controles primarios.

1.5.6. Mecanismos de CI

Los mecanismos de control en las RI se han convertido en la dimensión del CI que mayor atención ha recibido por parte de los investigadores (*e.g.*, Ding, 1993; Hébert, 1994). Además, nuestra revisión de la literatura académica sugiere la existencia de una amplia gama de clasificaciones de los mecanismos de CI, en su mayoría propuestas en estudios sobre las empresas conjuntas (*e.g.*, Kumar y Seth, 1998; Child y Faulkner, 1998) y carentes de una adecuada valoración de su importancia relativa en función de la situación (*e.g.*, tipo de RI, sector en el que ésta se desarrolla) (*e.g.*, Geringer y Hébert, 1989; Kumar y Seth, 1998).

Un análisis integrador de las clasificaciones que han propuesto los autores más relevantes del campo nos permite agruparlas en torno a cuatro categorías básicas: (a) las estrategias de influencia (*e.g.*, Frazier y Rody, 1991; Frazier y Summers, 1984), (b) los mecanismos integradores (*e.g.*, Provan y Skinner, 1989; Kumar y Seth, 1998), (c) la supervisión (*e.g.*, Noordewier *et al.*, 1990; Sachdev, Bello y Pilling, 1994) y (d) la transmisión de la cultura (*e.g.*, Calori, Lubatkin y Very, 1994; Kumar y Seth, 1998). A continuación, procedemos a describir cada una de estas categorías, así como un conjunto de mecanismos específicos de control (*e.g.*, Child y Faulkner, 1998; Harrigan, 1985), algunos de los cuales únicamente son aplicables a las empresas conjuntas.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Una primera ordenación de los mecanismos de CI consiste en la identificación de tipos de *estrategias de influencia*, denominadas también *estrategias de comunicación*. 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, significaría el proceso a través del cual se transmite la información (*e.g.*, estándares y comportamientos deseables) (Frazier y Summers, 1984; Anderson y Narus, 1984, 1990; Mohr y Nevin, 1990), se fomenta la participación en la toma de decisiones (Anderon *et al.*, 1987; Mohr y Nevin, 1990), se coordinan las actividades (Guiltinan *et al.*, 1980; Mohr y Nevin, 1990), se ejercita el poder y el control (Gaski, 1984; Mohr y Nevin, 1990) y, como resultado de todo lo anterior, se estimula la existencia del compromiso y la lealtad entre los socios de una RI (Mohr y Nevin, 1990).

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. Estas estrategias quedas definidas como los "mecanismos a través de los cuales el personal de una empresa se comunica con sus socios con la intención de influir en su comportamiento" (Boyle, Dwyer, Robicheaux y Simpson, 1992:462). En este sentido, y a través de las mismas, las organizaciones de una RI ejercen igualmente su poder, por lo que son consideradas en la literatura como mecanismos de control (*e.g.*, Frazier, 1984; Stern y El-Ansary, 1992).

La clasificación de estrategias de influencia más extensamente empleada es la desarrollada por Frazier y Rody (1991), quienes sugieren la existencia de siete estrategias distintas: (a) *el 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) *la discusión* (*i.e.*, la organización debate sobre la estrategia de negocio y los procedimientos operativos con el propósito de modificar la percepción de los socios sobre algún aspecto de la RI), (c) *la recomendación* (*i.e.*, la organización predice que la RI será más eficiente si los socios aceptan sus sugerencias en lo concerniente a un determinado supuesto), (d) *la petición* (*i.e.*, la organización informa a sus socios sobre las acciones que le gustaría se llevaran a cabo en relación a un determinado aspecto, sin mencionar las posibles consecuencias de que se cumpla su petición), (e) *la promesa* (*i.e.*, la organización promete a sus socios una recompensa en caso de cumplir sus orientaciones sobre algún aspecto concreto), (f) *la amenaza* (*i.e.*,

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

la organización comunica a sus socios que aplicará sanciones negativas si no cumplen sus deseos en relación a un determinado atributo de la RI) y (g) *la alegación legal* (*i.e.*, la organización alega que la naturaleza del contrato y/o de los acuerdos informales con validez legal requiere o sugiere que sus socios realicen una determinada acción). Así mismo, Frazier y Summers (1984) consideran que una organización integrada en una RI, en su intento de influir sobre los demás miembros, puede combinar, de manera simultánea o secuencial, dos o más de las estrategias previamente mencionadas.

Una segunda clasificación hace referencia a los *mecanismos integradores*, que incluyen un conjunto de instrumentos a través de los cuales las organizaciones pueden promover la coordinación de actividades de colaboración y, consecuentemente, influir o ejercer control. En términos generales, la coordinación interorganizativa supone un proceso mediante el cual las organizaciones tratan de trabajar conjuntamente y sumar esfuerzos (Hermosilla y Solá,1989; Anderson y Narus, 1990). Morgan y Hunt (1994) justifican la escasa atención que la coordinación interorganizativa ha recibido por parte de la literatura sobre las RI debido a la inexistencia de un teoría que explique la coordinación o la cooperación. Por un lado, los investigadores de las RI 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 preponderante en la coordinación interorganizativa. Por otro lado, *control* y *coordinación* son términos que, en ocasiones, son utilizados indistintamente por los académicos de las RI (*e.g.*, Geringer y Hébert, 1989; Kumar y Seth, 1998).

Las RI suelen estar caracterizadas por la intervención de dos o más organizaciones que participan en términos de igualdad (*e.g.*, Sheppard y Tuchinsky, 1996), si bien, podrían ser estructuradas de forma similar a una jerarquía (*e.g.*, Coughlan, 1985; Jeuland y Shugan, 1983). Por tanto, las RI precisan de una adecuada coordinación a través de mecanismos de coordinación o integración. En tal sentido, la tipología de parámetros de diseño organizativo propuesta por Mintzberg (1979) para la coordinación lateral u horizontal en el ámbito intraorganizativo, denominados *mecanismos integradores*, ha sido ampliamente utilizada en la literatura de las RI (*e.g.*, Provan y Skinner, 1989; Roth y Nigh, 1992; Kumar y Seth, 1998). Estos mecanismos son los siguientes: (a) *la adaptación mutua*, que, siendo la forma más sencilla de coordinación,

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

implica la comunicación directa o informal entre los participantes; (b) *la posición de enlace*, la cual establece que la persona que ocupa dicho puesto sirve de contacto entre las partes y promueve una comunicación continua; (c) *la fuerza de trabajo temporal*, consistente en un grupo de trabajo integrado por miembros de todos los participantes en la RI con el propósito de resolver un problema concreto, momento preciso en el que se disolverá el grupo; (d) *el comité de trabajo permanente*, que se diferencia de la fuerza de trabajo en que no llega a disolverse una vez resuelto un determinado problema; y (e) *los directivos integradores*, cuyo objetivo consiste en facilitar la negociación entre los participantes, además de velar por los intereses generales.

Otras dos categorías de mecanismos de control mencionados en la literatura son: (a) *la supervisión* (*e.g.* Noordewier *et al.*, 1990; Sachdev, Bello y Pilling, 1994) y (b) *la transmisión de la cultura* (*e.g.*, Kumar y Seth, 1998; Calori, Lubatkin y Very, 1994; Sohn, 1994). Los mecanismos de supervisión (*e.g.*, requerimiento de informes periódicos, observación y supervisión directa, evaluación a través de opiniones, quejas y reclamaciones de clientes) permiten realizar un seguimiento de la actuación de la RI y sus socios. Por su parte, mediante la transmisión de sus valores y cultura organizativa (*e.g.*, a través de la asignación de su personal a la RI, los cursos de formación y socialización y las reuniones), un determinado socio puede influir, igualmente, en el comportamiento de la RI y de los demás participantes en la misma.

Al margen de las categorías descritas de mecanismos de control, también se han propuesto mecanismos específicos de control, entre los que podemos destacar los siguientes (*e.g.*, Child y Faulkner, 1998; Harrigan, 1985): (a) la participación mayoritaria en el capital, (b) las reuniones del consejo de administración, (c) la asignación de directivos claves en la dirección de la colaboración, (d) los acuerdos contractuales formales, (e) la sistematización de la relación que los responsables de la colaboración mantienen con los participantes, (f) la implantación de programas de dirección de los recursos humanos, (g) las relaciones personales y (h) las relaciones profesionales. A continuación procedemos a describir su contenido y ámbito de aplicación:

- *Participación mayoritaria en el capital.* Con el objeto de conseguir un control efectivo sobre una empresa conjunta, los socios frecuentemente buscan una participación mayoritaria en su capital (*e.g.*, Harrigan, 1985; Child y Faulkner, 1998). Así, son varios los estudios empíricos que revelan la importancia de la participación en el capital como mecanismo de control en las empresas conjuntas (*e.g.*, Lecraw, 1984), si bien, cuenta con algunas

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

limitaciones (Child y Faulkner, 1998). Por un lado, algunas formas de cooperación no implican la creación de capital ni los derechos legales que ello conlleva, incluso, en los acuerdos de colaboración en los que sí se crea capital no siempre es posible que uno de los socios acceda a la mayoría; a su vez, la decisión de ser el propietario mayoritario tiene como inconveniente la asunción de un elevado riesgo financiero. Por otro lado, la participación mayoritaria en el capital, aunque podría permitir un control de las decisiones estratégicas que afectan a la forma de colaboración, no garantiza un control real de las operaciones.

- *Reuniones del consejo de administración.* Si la alianza es una empresa conjunta, las reuniones del consejo de administración decidirán sus políticas estratégicas (*e.g.*, planes de negocio, objetivos, nombramiento de cargos relevantes). Como señala Schaan (1983), en ausencia de garantías legales de protección de los intereses minoritarios, la posesión de capital mayoritario confiere el control sobre los aspectos que se traten en el consejo de administración. Sin embargo, las reuniones del consejo de administración también ofrecen un canal para mantener a los socios minoritarios adecuadamente informados y permitir que expresen sus puntos de vista. La capacidad de los socios minoritarios para influir en la dirección de la alianza aumentará en la medida que designen como representantes suyos en el consejo de administración a individuos con conocimientos acerca de las operaciones y estrategias de la alianza, habilidades de negociación y empatía con la cultura del socio.
- *Asignación de directivos claves en la dirección de la colaboración.* En los casos en que una relación de colaboración conlleva el nombramiento de un equipo de dirección encargado de promover las actividades objeto de la colaboración, los participantes de dicha relación pueden conseguir un importante control operativo mediante la aportación de los directivos que vayan a ocupar los puestos relevantes o de dirección en las áreas operativas que se pretenden controlar.
- *Acuerdos contractuales formales.* Cuando la relación está formalizada en un contrato legal (*e.g.*, contrato de franquicias, contrato de administración), los participantes pueden establecer, mediante cláusulas, las condiciones de uso de los recursos y capacidades que ceden a la colaboración, así como las condiciones generales que deben cumplir los demás participantes, y los criterios de dirección y rendimiento que han de satisfacer los propios responsables de la colaboración.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

- *Sistematización de la relación que los responsables de la colaboración mantienen con los participantes.* En las empresas conjuntas o cualquier otra forma de colaboración en la que se instituye un equipo de trabajo responsable del funcionamiento de la colaboración, los participantes pueden sistematizar la relación que mantienen con dicho equipo con el objeto de controlar su trabajo. Para ello, se podría adoptar un conjunto de medidas, entre las que se encuentran las siguientes (Child y Faulkner, 1998): (a) el diseño de un sistema de información en el que se incluya, por ejemplo, el diseño de los informes que deben ser remitidos a los participantes; (b) la formalización de los procesos de planificación, presupuestario y de asignación de recursos; y (c) el establecimiento de los procedimientos y rutinas a seguir por los directivos de la colaboración. Según Child y Faulkner (1998), éste supone el mecanismo de control más importante en las relaciones de colaboración en las que no se crea una empresa independiente.
- *Implantación de programas de dirección de los recursos humanos.* Mediante las actividades de recursos humanos (*e.g.*, selección, formación, retribución), un participante en un acuerdo de colaboración puede controlar la calidad del personal que trabaja en la colaboración y, contrastar la consistencia de la cultura organizativa de sus miembros con la suya propia. Lógicamente, este mecanismo de control es crucial en las empresas conjuntas o cualquier otra forma de colaboración que suponga la decisión de crear un ente distinto.
- *Relaciones personales.* Un mecanismo informal de control que los participantes en cualquier forma de colaboración pueden utilizar consiste en el mantenimiento de excelentes relaciones personales con los responsables de la colaboración, así como con otros miembros del equipo de trabajo de la colaboración que ocupan puestos relevantes. Para ello, los participantes de la colaboración normalmente designan a una o varias personas para que dediquen tiempo y recursos a fomentar y mantener dichas relaciones personales. Así mismo, cuando la colaboración no implica la creación de un ente separado, sus integrantes suelen nombrar a una persona de su organización como responsable de la colaboración o *gatekeeper*, la cual juega un papel clave en el control de la implantación de la colaboración, así como en mantener informada a la alta dirección en cuanto a su implantación y desarrollo.
- *Relaciones profesionales.* Otro mecanismo informal de control hace referencia a los servicios técnicos, de dirección y de asesoramiento que uno de los miembros de una RI podría prestar a la colaboración, ejerciendo, de esta manera, un mayor control sobre las actividades de la RI.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

1.6. Determinantes del CI

En el presente epígrafe centraremos nuestra atención en aquellos factores determinantes de las dimensiones del CI: grado, ámbito, tipos y mecanismos de control. Para ello, reseñaremos los más destacados estudios teóricos y empíricos acerca de los determinantes del CI, la mayoría de los cuales se han apoyado en una o varias de las teorías descritas en el epígrafe anterior. Posteriormente, presentaremos en detalle un modelo teórico explicativo del CI que ha sido confeccionado a partir de la integración de la literatura revisada –enfoques teóricos del CI y estudios teóricos y empíricos sobre los determinantes del CI–, cuyos determinantes serán agrupados y explicados detenidamente en el resto del epígrafe.

1.6.1. Revisión de los estudios teóricos sobre los determinantes del CI

Thompson (1967), basándose en estudios precedentes de Woodward (1970) y Perrow (1965), determina que la utilización del control de comportamiento y de resultado viene fundamentada por las características de la tarea a desempeñar y la posibilidad de medición del resultado. Ahondando en lo anterior, Ouchi (1977) identifica las siguientes variables como determinantes de la viabilidad del control de comportamiento y del control de resultado: (a) el conocimiento del proceso de transformación utilizado para convertir los *inputs* en *outputs* y (b) la capacidad de medición del resultado o disponibilidad de medidas del resultado. El cuadro 1.8 ilustra la influencia de sendas variables en los tipos de control. Concretamente, Ouchi (1977) sostiene que el conocimiento del proceso de transformación mantiene una relación positiva con el control de comportamiento y una negativa con el control del resultado; inversamente a lo que acontece con la disponibilidad de medidas del resultado. Este autor señala además que en las situaciones en las cuales el conocimiento del proceso de transformación es perfecto y la disponibilidad de medidas del resultado es alta –celda 1 del cuadro–, la organización puede decidirse por adoptar el control de comportamiento, o bien el control de resultado. En el otro extremo, si el conocimiento del proceso de transformación es imperfecto y la disponibilidad de medidas del resultado es baja –celda 3 del cuadro–, la organización debería adoptar idealmente un modo ritual de control. Se trata, por tanto, de un modelo normativo, según el cual una organización tendría que hacer uso del tipo de control especificado en las diferentes celdas del cuadro en función de la situación.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

		Conocimiento del proceso de transformación	
		Perfecto	**Imperfecto**
Disponibilidad de medidas del resultado	**Alta**	Control de comportamiento o Control del resultado 1	Control de resultado 2
	Baja	4 Control de comportamiento	3 Ritual (control de clan)

Cuadro 1.8. Los tipos de control y sus antecedentes
Fuente: Ouchi (1977:98)

Nota. Las dos variables del modelo son continuas, si bien, por motivos de exposición, en este cuadro son mostradas como variables dicotómicas.

Por su parte, Govindarajan y Fisher (1990) amplían el modelo de Ouchi mediante la inserción de un tercer determinante del control extraído de la teoría de la agencia: la posibilidad de observación del comportamiento. Los otros determinantes son denominados en esta ocasión *posibilidad de programar la tarea* y *posibilidad de observar el resultado*. Como se advierte en el cuadro 1.9, el control de resultado ocurre en aquellas situaciones en las que la posibilidad de medir el resultado es alta y además aparece alguna de las siguientes circunstancias: (a) la posibilidad de observar el comportamiento es baja, con independencia de que la posibilidad de programar la tarea sea perfecta o imperfecta; y (b) la posibilidad de observar el comportamiento es alta, al igual que ocurre con la posibilidad de programar la tarea. En el resto de las combinaciones, el control más ajustado es el de comportamiento.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

				Posibilidad de programación de la tarea	
				Perfecta	Imperfecta
Posibilidad de medición del resultado	Alta	Posibilidad de observación del comportamiento	Alta	1 Control de resultado Control de comportamiento	5 Control de comportamiento
			Baja	2 Control de resultado	6 Control de resultado
	Baja	Posibilidad de observación del comportamiento	Alta	3 Control de comportamiento	7 Control de comportamiento
			Baja	4 Control de comportamiento	8 Control de comportamiento

Cuadro 1.9. Los tipos de control y sus antecedentes: Un modelo modificado
Fuente: Govindarajan y Fisher (1990:263)

Otro ensayo teórico relevante es el realizado por Anderson y Gatignon (1986), quienes proponen una serie de determinantes del grado de control con el fin de seleccionar a largo plazo el modo más eficiente de entrada en el mercado extranjero. Estos determinantes son los siguientes: (a) los activos específicos de la transacción (*i.e.*, inversiones físicas y humanas especializadas en unos pocos usuarios o empleos), (b) la incertidumbre externa (*i.e.*, imposibilidad de predicción del entorno externo del entrante), (c) la incertidumbre interna (*i.e.*, incapacidad del entrante de determinar la actuación del agente mediante la observación de las medidas del resultado del agente) y (d) el potencial de elusión de cargas (*i.e.*, capacidad del agente de recibir beneficios sin tener que asumir los costes asociados). Así mismo, estos autores consideran el control como el principal determinante del riesgo y beneficio asociados a los modos de entrada. Más en concreto, a partir de la identificación de diecisiete modos de entrada con distintos grados de control que el entrante consigue sobre las actividades de la entidad de negocio extranjera, los autores concluyen que un modo de entrada con un nivel elevado de control puede incrementar los beneficios, pero también el riesgo; a su vez, un modo de entrada con un nivel bajo de control permite minimizar el compromiso de recursos y, por tanto, el riesgo, aunque a expensas del beneficio.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Jaworski (1988), desde un enfoque intraorganizativo, desarrolla un modelo en el que las variables del entorno determinan los tipos de control (formal e informal) y moderan la relación entre éstos y los resultados de la actividad. Siguiendo a Grant y King (1982), Jaworski distingue entre el entorno general (*i.e.*, condiciones sociales, políticas, legales, económicas y tecnológicas), el entorno general de la tarea (*i.e.*, grupos de interés de la organización) y el entorno interno (*i.e.*, elementos que se encuentran dentro de la organización); para concluir que el mayor uso del control formal (menor uso del control informal) viene determinado por la existencia de niveles elevados de intensidad competitiva en el entorno de la tarea; y por el entorno interno, consecuencia de un mayor dominio del mercado, crecientes dificultades financieras e incremento del tamaño. Por contra, el menor uso del control formal (mayor uso del control informal) es expresión de unos niveles elevados de incertidumbre y dinamismo del entorno general; y del entorno interno, debido a un aumento de la interdependencia.

Por último, el estudio de Eisenhardt (1989) sugiere la existencia de cinco determinantes del CI: la aversión al riesgo de ambos socios, el conflicto de objetivos, la posibilidad de programar la tarea, la posibilidad de medir el resultado y la duración de la relación. La influencia de estos factores sobre el CI viene descrita en las siguientes proposiciones:

- La aversión al riesgo del agente está relacionada positivamente con el control de comportamiento y negativamente con el control de resultado.
- La aversión al riesgo del principal está relacionada negativamente con el control de comportamiento y positivamente con el control de resultado.
- El conflicto entre los objetivos del principal y los del agente está relacionado negativamente con el control de comportamiento y negativamente con el control de resultado.
- La posibilidad de programar la tarea está relacionada positivamente con el control de comportamiento y negativamente con el control de resultado.
- La posibilidad de medir el resultado está relacionada negativamente con el control de comportamiento y positivamente con el control de resultado.
- La duración de la relación de agencia está relacionada positivamente con el control de comportamiento y negativamente con el control de resultado.

Los distintos estudios teóricos descritos vienen analizados en el cuadro 1.10, donde se muestra, para cada uno de ellos, la teoría en la que se han basado, las dimensiones del CI planteadas y los determinantes del CI sugeridos.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Autor y año	Teoría	Dimensiones del CI	Determinantes
Thompson (1967)	Teoría de la contingencia	- Tipos de control: de comportamiento, de resultado	Características de las tareas, posibilidad de medir el resultado
Ouchi (1977)	Teoría de la contingencia	- Tipos de control: de comportamiento, de resultado, de clan	Conocimiento del proceso de transformación, posibilidad de medir el resultado
Govindarajan y Fisher (1990)	Agencia	- Tipos de control: de comportamiento, de resultado	Posibilidad de programar la tarea, posibilidad de medir el resultado, posibilidad de observar el comportamiento
Anderson y Gatignon (1986)	Teoría de los costes de transacción	- Grado de control	Activos específicos de la transacción, incertidumbre externa, incertidumbre interna, potencial de elusión de cargas
Jaworski (1988)	No explícita	- Tipos de control: formal, informal	- Entorno general: incertidumbre del entorno y dinamismo del entorno - Entorno de la tarea: intensidad competitiva - Entorno interno: dominio del mercado, bienestar financiero, tamaño de la unidad de marketing, grado de interdependencia
Eisenhardt (1989)	Agencia	- Tipos de control: de comportamiento, de resultado	Aversión al riesgo del agente, aversión al riesgo del principal, conflicto de objetivos, posibilidad de programar la tarea, posibilidad de medir el resultado, duración de la relación

Cuadro 1.10. Determinantes de las dimensiones del CI sugeridos por los principales estudios teóricos
Fuente: Elaboración propia

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

1.6.2. Revisión de los estudios empíricos sobre los determinantes del CI

Repasaremos en las páginas que siguen algunas de las investigaciones empíricas sobre los determinantes del CI. En primer lugar, Heide y John (1992), en una investigación aplicada a una muestra de 155 fabricantes y 60 empresas de distribución, encontraron una evidencia empírica al planteamiento de la teoría de los costes de transacción respecto de la posible asociación negativa entre la existencia de activos específicos y el grado de control. Adicionalmente, los autores demostraron la influencia positiva que sobre el grado de CI tienen, de un lado, el nivel de concentración del fabricante –medido como el porcentaje de sus ventas realizadas por el proveedor– y de otro, la fabricación del producto. Por último, estos autores constataron que, en presencia de niveles relativamente elevados de normas relacionales, las inversiones específicas conducen a un mayor control.

Por su parte, Kumar (1993), en un estudio sobre las empresas conjuntas, se centró en el análisis del efecto que sobre una serie de mecanismos de control ejercen las siguientes variables: (a) la interdependencia estratégica (*i.e.*, la cantidad y la importancia de los recursos aportados por el socio), (b) la incertidumbre del entorno de la RI, (c) la edad de la RI, (d) el tamaño de los socios y (e) la nacionalidad de los socios. La teoría de la agencia constituyó el marco teórico utilizado para evaluar la influencia de estos determinantes sobre los incentivos de compensación de los directivos, mientras que la teoría de la contingencia lo fue para el resto de mecanismos de control analizados (*i.e.*, mecanismos laterales integradores, intensidad de la comunicación, composición del consejo de administración, función del consejo de administración, contratación de personal, socialización). Ambas teorías fueron aplicadas para explicar la composición del consejo de administración. Los resultados de este estudio, realizado sobre una muestra de 64 empresas conjuntas estadounidenses del sector de la fabricación, incluyen las siguientes asociaciones: (a) una fuerte influencia de la interdependencia estratégica sobre el diseño de los mecanismos de control; (b) una escasa o nula influencia de la incertidumbre del entorno sobre la mayoría de los mecanismos de control, a excepción del papel externo del consejo de administración; y (c) un efecto de la edad de la RI sobre el uso del papel de los miembros del consejo de administración, la composición de los miembros del consejo de administración y la contratación.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

En su estudio de Sachdev, Bello y Pilling (1994) reveló los siguientes determinantes del control en las RI: (a) la especificidad de los activos, (b) la incertidumbre del entorno –diversidad y dinamismo–, (c) la dependencia sobre la exportación y (d) el tamaño del socio. Mientras que los dos primeros determinantes fueron extraídos de la teoría de los costes de transacción, los dos últimos se derivaron de la literatura sobre la exportación. En concreto, estos autores examinaron la influencia de dichos factores en dos mecanismos de control: (a) la supervisión (*e.g.*, obtención de informes relativos a las previsiones de ventas) y (b) el suministro de información sobre la forma de realizar las actividades (*e.g.*, planificación de la producción). Las conclusiones, sobre una muestra de 248 fabricantes dedicados a la actividad exportadora a través de intermediarios, mostraron, por un lado, que el uso de la supervisión como mecanismo de control sobre los intermediaros, se halla influenciado por el efecto de todos los determinantes del CI incluidos en el estudio, a excepción de la variable dinamismo del entorno; y, por el otro, que el suministro de información al intermediario en la actividad exportadora es afectado únicamente por la diversidad del entorno y la dependencia con respecto a la exportación.

Otra investigación empírica acerca del CI es la aplicada por Aulakh (1995), quien analizó 147 RI entre fabricantes y distribuidores de exportación, y otras 110 RI basadas en la concesión de licencias para realizar operaciones en otros países. Este estudio demuestra el impacto de cuatro elementos de la estructura de las RI en el uso simultáneo de los tipos de control de comportamiento, de resultado y social. Dichos factores, extraídos de la literatura de la política económica internacional, serían los siguientes: (a) el nivel de interdependencia de los socios, (b) la asimetría de la interdependencia, (c) la formalización de la RI a través de normas escritas y (d) la adaptación de los términos del contrato de la RI a las prácticas de negocio del socio. Así mismo, de acuerdo con los planteamientos de la teoría de la agencia, el modelo describe los efectos moderadores de las siguientes variables respecto de la intensidad de la asociación entre la estructura de la RI y el tipo de control[7]: (a) el tamaño y la experiencia internacional del socio (*i.e.*, las características organizativas), (b) la exclusividad y la duración de la relación con el

7 El alcance de las relaciones moderadoras se limitó a indicar la intensidad de la relación entre el efecto conjunto de las cuatro variables de la estructura de la RI y cada tipo de control.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

socio extranjero (*i.e.*, las variables de la relación) y (c) la incertidumbre y la volatilidad en el país del socio extranjero (*i.e.*, incertidumbre del entorno).

En su estudio aplicado a las relaciones entre fabricantes y distribuidores, con una muestra de 85 fabricantes, Lassar y Kerr (1996) evaluaron la influencia del tipo de estrategia genérica del socio en la elección del tipo de control. Así, los socios que adoptaban una estrategia de liderazgo en costes mostraron una mayor inclinación por el control de resultado en su relación con los demás socios, mientras que aquellos con una estrategia de diferenciación o de segmentación exhibieron una mayor tendencia a ejercer un control de comportamiento.

Por su parte, Bello y Guilliland (1997) emprendieron una investigación sobre los canales de exportación, la cual hizo manifiesta la presencia de una serie de factores que influyen en la elección del tipo de control: (a) la insuficiencia de recursos del exportador, (b) la complejidad del producto y (c) la distancia física entre los socios del canal. Las tres hipótesis formuladas con respecto de la influencia de estas variables fueron apoyadas por los datos facilitados por las 160 empresas estadounidenses integrantes de la muestra. En primer lugar, los exportadores con inadecuados recursos directivos y financieros utilizaban en menor proporción el control de comportamiento para influir en sus intermediarios. Un segundo aspecto a reseñar lo constituye la relación positiva entre la complejidad del producto y el control de comportamiento. Finalmente, los resultados indicaron la existencia de una asociación negativa entre la distancia física y el control de resultado.

El modelo sugerido por el trabajo de Mjoen y Tallman (1997) proporciona un enfoque integrador para el estudio de las relaciones entre los recursos estratégicos, la participación en el capital, el control y la *performance*. Más específicamente, se analizó la información aportada por 37 empresas noruegas participantes en empresas conjuntas internacionales referida a la influencia de los recursos asignados por los socios a la RI sobre: (a) el control de actividades específicas de la RI, (b) el control global de la RI y (c) la participación en el capital de la RI. En primer lugar, los resultados obtenidos apoyan la relación positiva entre la contribución relativa del socio y los tres tipos de control objeto de estudio, así como entre la asignación de recursos estratégicos a la RI y el control de actividades específicas. En segundo término, los resultados rechazaron el enfoque tradicional según el cual cuanto más críticos son los recursos estratégicos transferidos a la RI, mayor es la participación del socio en la propiedad, con la intención de ejercer un mayor control.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Por último, los restantes determinantes del CI incluidos en el estudio (restricciones del gobierno a la participación en el capital, distancia cultural, experiencia internacional) no revelaron efectos significativos sobre el control.

En un estudio concebido para identificar los determinantes de algunos mecanismos de control en el contexto de las empresas conjuntas, Kumar y Seth (1998) demostraron que la incertidumbre del entorno mantiene una influencia positiva sobre el papel externo del consejo de administración como mecanismo de control. Los resultados también indicaron la existencia de un efecto moderador de la incertidumbre del entorno sobre dos mecanismos de control: los mecanismos integradores y el papel interno del consejo de administración. Sin embargo, la interdependencia estratégica no resultó ser un determinante de dichos mecanismos de control.

Por último, O´Donnell (2000), en su trabajo sobre el control de las subsidiarias de corporaciones multinacionales, utilizó dos perspectivas teóricas –la teoría de la agencia y la literatura sobre la dirección de empresas internacionales– para examinar los determinantes de los siguientes mecanismos de control: (a) mecanismos burocráticos de supervisión, (b) incentivos monetarios, (c) integración vertical, (d) recompensas no monetarias relacionadas con el desarrollo profesional, y (e) recompensas no monetarias relacionadas con la subsidiaria. En concreto, los determinantes propuestos por O´Donnell fueron: (a) la centralización lateral, (b) la autonomía de la subsidiaria, (c) la posibilidad de medir el resultado, (d) la volatilidad del sector, (e) la volatilidad del país en el que opera la subsidiaria y (f) la interdependencia internacional entre la oficina central y la subsidiaria. El análisis de la información facilitada por los directores de las oficinas centrales de 89 subsidiarias extranjeras, reveló que los mecanismos burocráticos de supervisión se encuentran influenciados positivamente por la autonomía de la subsidiaria en la toma de decisiones. En cuanto al uso de incentivos monetarios, se encontró apoyo parcial a su relación con la posibilidad de medición del resultado. Por su parte, la interdependencia internacional entre la oficina central y la subsidiaria resultó ser un claro determinante de los siguientes mecanismos de control social: la integración vertical, las recompensas no monetarias relacionadas con el desarrollo profesional y las relacionadas con la subsidiaria. Finalmente, se refrendó la asociación entre la interdependencia y las recompensas no monetarias referidas al desarrollo profesional.

En el cuadro 1.11 se recogen los nueves estudios empíricos más relevantes sobre los determinantes del CI. Al igual que con las investigaciones teóricas,

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

para cada una de ellas se especifican los enfoques teóricos en los que se ha apoyado, las dimensiones del CI analizadas y los determinantes objeto de estudio.

Autor y año	Teoría	Dimensiones del CI	Determinantes
Heide y John (1992)	- Teoría de los costes de transacción - Marketing relacional	Grado de control	Inversiones en activos específicos, concentración de las ventas, fabricación del producto, normas relacionales
Kumar (1993)	- Teoría de la contingencia - Teoría de la agencia	Mecanismos de control	Interdependencia estratégica, incertidumbre del entorno, edad de la RI, tamaño de los socios, nacionalidad de los socios
Sachdev, Bello y Pilling (1994)	- Teoría de los costes de transacción - Literatura sobre la exportación	Mecanismos de control	Especificidad del activo, incertidumbre del entorno, dependencia, tamaño de la empresa
Aulakh (1995)	- Política económica internacional - Teoría de la agencia	Tipos de control: control de comportamiento, control de resultado, control social	Nivel de interdependencia, asimetría de la interdependencia, formalización de la RI, adaptación del contrato a las prácticas de negocio del socio, tamaño y experiencia internacional del socio, exclusividad y duración de la RI, incertidumbre
Lassar y Kerr (1996)	Dirección estratégica	Tipos de control: control de comportamiento, control de resultado	Tipos de estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación, segmentación
Bello y Guilliland (1997)	Marketing	Tipos de control: control de comportamiento, control de resultado	Insuficiencia de recursos, complejidad del producto, distancia física
Mjoen y Tallman (1997)	- Teoría de los costes de transacción - teoría de la dependencia de recursos	Tipos de control: control global, control de actividades específicas y participación en el capital	Asignación de recursos a la RI, restricciones gubernamentales a la participación en el capital, distancia cultural, experiencia internacional
Kumar y Seth (1998)	- Teoría de la agencia - Teoría de la contingencia - Teoría de la dependencia de recursos	Mecanismos de control	Interdependencia estratégica, incertidumbre del entorno
O'Donnell (2000)	- Teoría de la agencia - Literatura sobre la dirección de empresas internacionales	Mecanismos de control	Centralización lateral, autonomía de la subsidiaria, posibilidad de medición del resultado, volatilidad del sector, volatilidad del país en el que opera la subsidiaria, interdependencia internacional entre la oficina central y la subsidiaria

Cuadro 1.11. Determinantes de las dimensiones del CI sugeridos por los principales estudios empíricos
Fuente: Elaboración propia

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

1.6.3. Un modelo integrador de los determinantes del CI

Si bien hasta el momento hemos expuesto los estudios más destacados, tanto teóricos como empíricos, que se han desarrollado con el propósito de identificar los determinantes del CI (grado de control, ámbito de control, tipos de control y mecanismos de control), no hemos efectuado una integración de los mismos. Así pues, a partir de este momento, es nuestra intención presentar un único modelo explicativo que integre los determinantes reseñados con anterioridad, además de los sugeridos por los marcos teóricos del marketing, teoría de la organización, economía de las organizaciones y dirección estratégica.

No obstante, consideramos oportuno destacar previamente la gran diversidad de factores que han sido apuntados para explicar el control en las RI, algunos de los cuales resultan escasamente relevantes (*e.g.*, Merchant, 1988; Bello y Guilliland, 1998), por lo que cualquier esfuerzo de integración de la literatura debe ser selectivo. A su vez, son igualmente dispares las teorías a partir de las cuales se han elaborado estudios específicos sobre los determinantes del CI, si bien, la mayoría se ha apoyado esencialmente en uno o a lo sumo dos modelos teóricos (*e.g.*, Kumar, 1993; Mjoen y Tallman, 1997; Kumar y Seth, 1998; O´Donnell, 2000). En este sentido, algunos autores entienden que la complejidad del control justifica la necesidad de considerar simultáneamente varias teorías, al proporcionar cada una de ellas una explicación parcial (*e.g.*, Kumar y Seth, 1998). Así, O´Donnell (2000) concluye que la teoría de la agencia, demostrándose útil para el estudio de los mecanismos de control, no permite, sin embargo, explicar el control. Es más, los estudiosos del control apenas se sirven de perspectivas teóricas recientes, tales como la teoría basada en los recursos y la del conocimiento, que han demostrado su utilidad en otros aspectos de la investigación.

En el cuadro 1.12 se mencionan hasta 17 determinantes distintos del CI, los cuales han sido agrupados en tres categorías básicas: características del comportamiento de los socios de la RI, características de la RI y características del entorno de la RI. Esta clasificación tiene su fundamento en los trabajos de Eisenhardt (1989) y Dunipace (1995), aunque los determinantes incluidos en cada categoría han sido considerados a partir de la revisión bibliográfica y de los enfoques teóricos que hemos estudiado.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

	Teorías del marketing		Teorías de la organización			Teorías de la economía de las organizaciones		Teorías de dirección estratégica	
	Teorías tradicionales del marketing	Marketing relacional	Contingencia	Dependencia de recursos	Institucional	Costes de transacción	Agencia	Basada en los recursos	Basada en el conocimiento
Determinantes del CI según las características del comportamiento de los socios de la RI:									
Racionalidad limitada			X			X	X		
Diferencia cultural					X				
Asimetría de información			X			X	X		
Asunción de riesgo						X	X		
Oportunismo						X	X		
Determinantes del CI según las características de la RI:									
Duración de la RI		X				X	X		
Especificidad de los activos		X				X			
Compromiso hacia la RI		X		X		X			
Características inherentes a la tarea			X				X		
Compatibilidad de objetivos		X				X	X		
Dependencia e interdependencia	X	X		X		X			
Importancia de la RI		X		X		X		X	
Estrategia								X	
Posibilidad de codificación del conocimiento									X
Asimilación del conocimiento									X
Determinantes del CI según las características del entorno de la RI:									
Normas relacionales		X							
Entorno externo	X	X	X	X	X	X	X		X

Cuadro 1.12. Determinantes del control según los diferentes enfoques teóricos

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro 1.13 se desprende el fundamento teórico de cada uno de los determinantes incluidos en nuestro modelo. A continuación procedemos a mencionar los 17 determinantes, especificando algunos trabajos de investigación que los han sugerido:

- Las características del comportamiento de los socios de la RI que parecen influir en el CI son: (a) la racionalidad limitada (*e.g.*, Beamish y Banks, 1987; Powell, 1990; Chiles y McMackin, 1996), (b) la diferencia cultural (*e.g.*, Kumar, 1993; Bello y Guilliland, 1997; Mjoen y Tallman, 1997), (c) la asimetría de información (*e.g.*, Govindarajan y Fisher, 1990; Devasagayam, 1997), (d) la asunción del riesgo (e.g., Eisenhardt, 1989; Devasagayam, 1997) y (e) el oportunismo (*e.g.*, Anderson y Gatignon, 1986).
- Las características de la RI sugeridas como posibles determinantes del CI son: (a) la duración de la RI (*e.g.*, Eisenhardt, 1989), (b) la especificidad de los activos (*e.g.*, Anderson y Gatignon, 1986; Heide y John, 1992; Sachdev, Bello y Pilling, 1994), (c) el compromiso hacia la RI (*e.g.*, Mjoen y Tallman, 1997), (d) las características inherentes a la tarea (*e.g.*, Thompson, 1967; Ouchi, 1977; Eisenhardt, 1989; Govindarajan y Fisher, 1990; O´Donnell, 2000), (e) la compatibilidad de objetivos (*e.g.*, Eisenhardt, 1989), (f) la dependencia e interdependencia (*e.g.*, Jaworski, 1988; Heide y John, 1992; Sachdev, Bello y Pilling, 1994; Aulakh, 1995; Gencturk y Aulakh, 1995; Mjoen y Tallman, 1997; Kumar y Seth, 1998; O´Donnell, 2000), (g) la importancia de la RI (*e.g.*, Eisenhardt, 1989), (h) la estrategia (*e.g.*, Lassar y Kerr, 1996), (i) la posibilidad de codificación del conocimiento (*e.g.*, Makhija y Ganesh, 1996) y (j) la asimilación del conocimiento (*e.g.*, Makhija y Ganesh, 1996).
- Por último, el entorno de la RI también parece constituir un determinante del CI, si bien, éste ha sido desglosado en: (a) la presencia de normas relacionales (*e.g.*, Heide y John, 1992) y (b) la incertidumbre del entorno (*e.g.*, Anderson y Gatignon, 1986; Jaworski, 1988; Kumar, 1993; Sachdev, Bello y Pilling, 1994; Mjoen y Tallman, 1997; Kumar y Seth, 1998; O´Donnell, 2000).

En los siguientes subepígrafes proyectamos una revisión teórica de los 17 determinantes del modelo desarrollado, centrándonos en sus características y conceptos, así como en su posible influencia sobre las dimensiones del CI: grado de control, ámbito de control, tipos de control y mecanismos. A su vez, todos los determinantes del modelo, con excepción de la racionalidad

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

limitada[8], serán evaluados en nuestra investigación empírica acerca del control que ejercen los turoperadores alemanes y británicos sobre las empresas de alojamiento.

1.6.4. Determinantes del CI según las características del comportamiento de los socios de la RI

RACIONALIDAD LIMITADA

Se entiende por conocimiento racional la "capacidad de lograr la respuesta correcta" (Arruñada, 1998:51). En concreto, las elecciones de un individuo entre distintas alternativas son racionales si están basadas en claras y consistentes prioridades y preferencias, distinguiéndose dos fuentes de conocimiento racional (Arruñada, 1998): (a) la racionalidad individual, intelectual o científica, consecuencia directa del pensamiento humano; y (b) la racionalidad evolutiva, cuyas soluciones son alcanzadas inconscientemente a partir de la interacción humana. Ahora bien, existe la concepción generalizada de que la racionalidad no refleja enteramente el comportamiento de los humanos; en tal sentido, Simon (1947:xxiv) afirma que el comportamiento de los individuos es "[...] intencionalmente racional, pero sólo limitadamente así".

Concretamente, el concepto de racionalidad limitada significa que el individuo, ante problemas de elección, carece de un conocimiento completo de todas las alternativas y de sus previsibles consecuencias. Williamson (1985) entiende que los individuos poseen información limitada y una capacidad también limitada para procesarla; esto implica información incompleta sobre las oportunidades del mercado, capacidad limitada para predecir el futuro y derivar implicaciones, y capacidad limitada para predeterminar las respuestas ante hechos futuros. Las causas de la racionalidad limitada son las siguientes (Simon, 1947): (a) la presencia de demasiadas variables potenciales a las que una única persona no puede prestar atención; (b) la información que se recibe está filtrada y distorsionada por las percepciones de sus emisores y difusores; (c) las interacciones entre las variables internas y externas son complejas, con frecuencia, débilmente acopladas; y (d) los cursos de acción alternativos suelen

8 La racionalidad limitada no fue medida en la investigación empírica por tratarse de un supuesto de comportamiento que no tendría que variar entre los encuestados, como evidenciamos durante el pretest.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

ser tan inciertos y numerosos que es imposible evaluar a todos en profundidad, por lo que únicamente se considera un subconjunto de las alternativas.

El principio de racionalidad limitada, cuyo origen lo descubrimos en la teoría del comportamiento administrativo de Simon (1947), es asumido por numerosos enfoques teóricos que han sido utilizados para explicar el fenómeno del control (*e.g.*, teoría de la contingencia, teoría de la agencia, teoría de los costes de transacción) (Eisenhardt, 1989), si bien, ha sido también objeto de escasos trabajos empíricos (Provan y Skinner, 1989).

Como puso de manifiesto Williamson (1975), la racionalidad limitada es perturbadora sólo en los niveles límites de la racionalidad; es decir, bajo condiciones de incertidumbre y/o complejidad. De esta forma, es posible afirmar que la racionalidad limitada supone un problema sólo para las RI con un alto grado de incertidumbre y/o complejidad. En este sentido, la incertidumbre y la racionalidad limitada de los tomadores de decisión se combinan para crear situaciones en las que, pongamos por caso, los participantes en RI no pueden prever en un contrato todas las posibles contingencias que puedan originarse (Provan y Skinner, 1989).

Por último, en cuanto a la influencia de la racionalidad limitada sobre el CI, algunos autores consideran la confianza cognitiva y los mecanismos informales de control como alternativas a la condición humana de racionalidad limitada (Beamish y Banks, 1987; Chiles y McMackin, 1996). Sin embargo, cuando los socios de la relación cumplen formalmente con sus obligaciones, no es necesaria la elaboración de complejos acuerdos contractuales (Lincoln, 1990; Powell, 1990), a la vez que disminuye la incertidumbre ligada a la actuación de los socios. En consecuencia, los efectos de la racionalidad limitada son menos decisivos y amenazantes (Vryza, 1997).

Diferencia cultural

De manera general, el conjunto de valores compartidos por un grupo humano se denomina *cultura* (*e.g.*, Kilmann, Saxton y Serpa, 1985; Newman, 1986). Por su parte, los *valores* representan convicciones fundamentales que hacen a un modo específico de conducta preferible, desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario de comportamiento (Rokeach, 1973). Una definición más completa es sugerida por Grunert y Scherhorn (1990), al afirmar que los valores constituyen creencias sobre comportamientos deseados por los individuos, sin especificar situaciones concretas, que guían

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

la evaluación y elección de acontecimientos y comportamientos, y que se hallan ordenados jerárquicamente en relación a su importancia.

Los valores mantienen igualmente una vinculación con las normas de comportamiento, ya que, por un lado, las *normas* son consideradas reglas no escritas de la organización que describen los comportamientos y las actitudes de los miembros del grupo u organización, y, por el otro, ambos conceptos actúan como mecanismos de influencia o presión. En línea con lo anterior, Rose (1988) distingue la existencia de dos tipos de reglas: (a) *constitutivas,* que están relacionadas con la asignación de significado a los diferentes acontecimientos y manifestaciones que se producen en la empresa; y (b) *reguladoras*, que constituyen guías de inducción hacia un comportamiento específico, por lo que resultan de gran interés para nuestro trabajo. Según Wiener (1988), la semejanza entre valores y normas dificulta la distinción entre las manifestaciones de la cultura (*e.g.*, normas y reglas de comportamiento) y los valores de la cultura.

En cuanto a la importancia de la cultura en el estudio del control, Jaworski (1988), entre otros, considera que la interiorización de valores y el compromiso mutuo entre los socios de las RI constituye un tipo específico de control, el *control social*, también denominado *control de clan*, *control cultural* o *control normativo* (Aulakh, 1995). A Ouchi (1977) se le atribuye la inclusión, por primera vez, de la cultura como una categoría de control alternativa a los tipos de control de comportamiento y de resultado. Más concretamente, Ouchi (1977) sugiere la aplicación del control social como la alternativa óptima en aquellas situaciones con escasa posibilidad de programación de la tarea y de medición del resultado. Así mismo, Eisenhardt (1985) destaca como una contribución de la teoría de la organización, la consideración del control social como una estrategia de control, consistente en la reducción de la divergencia de los objetivos de los socios de las RI, diferente al control caracterizado por la evaluación del comportamiento y/o resultado. Este tipo de control puede ser ejercido, por ejemplo, a través de políticas de selección, formación y socialización. En concreto, la teoría institucional destaca la importancia de los aspectos sociales en el CI, frente a otros planteamientos economicistas, como por ejemplo la teoría de los costes de transacción, que se centran en la eficiencia en costes (Granovetter, 1985; Perrow, 1986; Hill, 1990).

Doz (1994) plantea que la diferencia cultural entre los socios de una RI dificulta el adecuado desarrollo de la relación, particularmente cuando son

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

organizaciones que operan en distintas zonas geográficas. Del mismo modo, Killing (1983) explicita el inconveniente que para una buena comunicación puede suponer que los directivos pertenezcan a diferentes organizaciones, particularmente cuando éstas son dé diferente nacionalidad y poseen culturas corporativas marcadamente diferenciadas. Así, *distancia física* (Bello y Guilliland, 1997) y *distancia socio-cultural* (Gatignon y Anderson, 1988; Mjoen y Tallman, 1997) son algunos de los términos utilizados para hacer referencia a la *diferencia cultural* entre los participantes en una RI.

Como determinante del CI, se considera que la diferencia cultural, en términos de valores, reduce la capacidad para medir y evaluar el resultado de los demás socios de la colaboración (Anderson y Gatignon, 1986; Gatignon y Anderson, 1988; Klein y Roth, 1990; Bello y Guilliland, 1997). Por tanto, el control de resultado es inhibido por problemas en la comunicación causados por distorsiones en los procesos de transmisión de la información. Así, en las RI que exhiben diferencias en las culturas nacionales de sus miembros, el control de resultado es particularmente difícil de implantar debido a los problemas asociados a las etapas de codificación y decodificación en el proceso de comunicación (Welch y Luostarinen, 1988; Terpstra y David, 1991). De esta forma, los mecanismos informales de control basados, por ejemplo, en los contactos cara a cara tienden a ser menos utilizados a medida que aumenta la distancia cultural (Terpstra y David, 1991).

Asimetría de información

Desde la perspectiva de la economía de las organizaciones (teoría de los costes de transacción y teoría de la agencia), el oportunismo inclina a que los participantes de una RI rehúsen a menudo a compartir información o, incluso, comuniquen información falsa, generando de este modo una *asimetría de información*, término utilizado para hacer referencia a la distribución no uniforme de información entre los participantes en una transacción (*e.g.*, Jones y Hill, 1976; Arrow, 1991; Buchholtz y Pouder, 1991). De igual forma, podemos destacar el uso de términos como *posibilidad de medición del comportamiento* (*e.g.*, Dunipace, 1995) y *posibilidad de observación del comportamiento* (*e.g.*, Govindarajan y Fisher, 1990) para hacer referencia a la existencia de información incompleta sobre el comportamiento de los participantes de las RI.

Arrow (1991) distingue dos asimetrías de información: (a) la información oculta o selección adversa, y (b) las acciones ocultas o riesgo moral. La *selección adversa* hace referencia a que una parte de la transacción dispone *ex ante*

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

de información privada sobre determinados estados de la naturaleza no observables por la otra parte, de forma que, por ejemplo, en una relación de agencia, el agente puede describir sus habilidades y capacidades sin que puedan ser verificadas de forma anticipada por el principal. Por su parte, el *riesgo moral* se corresponde con las acciones *ex post* no observables adoptadas por una de las partes de la transacción con el fin de maximizar su utilidad en detrimento de los intereses de la otra parte; tomemos como ejemplo una relación de agencia donde el agente podría no realizar el esfuerzo acordado con el principal, eludiendo de esta forma sus responsabilidades.

Por tanto, la asimetría de información es un determinante del CI en cuanto que constituye un argumento para que una organización trate de seleccionar adecuadamente a sus posibles socios mediante consideraciones tales como su reputación, compatibilidad de objetivos y semejanza cultural, mecanismos a través de los cuales podría reducir los inconvenientes derivados de la asimetría de información (*e.g.*, Arrow, 1991; Bergen, Dutta y Walker, 1992). Así mismo, una vez creada la RI, la posibilidad de acciones ocultas justifica que los socios pretendan ejercer un control sobre el comportamiento de los demás (*e.g.*, Keating, 1995).

Ahora bien, utilizando el enfoque de agencia, Eisenhardt (1989) sugiere que cuando el principal dispone de información para refrendar el comportamiento del agente, es más probable que este último actúe a favor de los intereses del primero, pues el agente se dará cuenta que no puede engañar al principal. De esta forma, invirtiendo en sistemas de información, se consigue reprimir el oportunismo del agente.

La asimetría de información es una característica de la transacción puesta de relieve por la teoría de la agencia, la teoría de los costes de transacción y la teoría de la contingencia. Según Eisenhardt (1989), a partir del análisis de dichas teorías, la asimetría de información promueve la utilización de determinados mecanismos de control consistentes en la creación de sistemas de información. Otros mecanismos de control dirigidos a reducir la asimetría de información incluyen (Kumar, 1993; Kumar y Seth, 1998): (a) el consejo de administración, (b) los mecanismos integradores, (c) la socialización y (d) la contratación de directivos para ocupar los puestos claves de la RI.

Estos mecanismos de control, basados en la generación de información, se relacionan positivamente con el control de comportamiento y negativamente con el control de resultado (Eisenhardt, 1989). Ahora bien, centrándonos en la teoría de la agencia, Eisenhardt (1985, 1989) destaca que la información es una

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

mercancía que puede ser comprada y, por tanto, conlleva un coste. Como consecuencia, el control de comportamiento será considerado únicamente si el coste de obtener información sobre el comportamiento es inferior al de transferir el riesgo al agente; por lo que el coste de obtener información depende de la posibilidad de programar la tarea (*e.g.*, Govindarajan y Fisher, 1990).

Asunción de riesgo

Según Fischhoff, Watson y Hope (1990), la tarea de definir el riesgo ha estado rodeada de controversia y confusión. Así, la definición sugerida por la teoría clásica de la decisión –"varianza de la distribución de probabilidad de los posibles beneficios y pérdidas asociados a una alternativa en particular (March y Saphira, 1987:1404)–, no refleja con exactitud la concepción que del riesgo asumen los directivos (*e.g.*, MacCrimmon y Wehrung, 1986; March y Saphira, 1987). Alternativamente, Yates y Stone (1992:4) definen el riesgo en términos de "posibilidad de pérdida", definición que es parcialmente modificada por Chiles y McMackin (1996), quienes de manera explícita destacan la naturaleza subjetiva del vocablo al afirmar que el riesgo es la posibilidad subjetiva de pérdida percibida por el tomador de decisión.

En cualquier caso, parece importante aclarar la diferencia entre los términos *riesgo* e *incertidumbre*. Así, Orbell (1993:130) afirma lo siguiente: "Un tomador de decisión afronta *riesgo* cuando puede asignar probabilidades a estados alternativos con fiabilidad; por ejemplo, de un paquete de barajas, un jugador puede estar seguro de que existe 1 entre 52 oportunidades de extraer el *as* de corazones. Un tomador de decisión afronta *incertidumbre*, sin embargo, cuando existe un número desconocido de barajas y/o un número desconocido de *ases* de corazones en la mesa. Bajo incertidumbre, uno no sólo puede perder, sino que además, desconoce las probabilidades".

Sitkin y Pablo (1992) clasifican los determinantes de la percepción del riesgo en dos modalidades: (a) factores situacionales y (b) factores constantes. En general, los factores situacionales incluyen aspectos relacionados con la formulación del problema (*e.g.*, Kahneman y Tversky, 1979), puntos de referencia (*e.g.*, Lopes, 1987; March, 1988), niveles de actividad organizativa (*e.g.*, Cyert y March, 1963) e intensificación del compromiso (Brockner, 1992). Los factores más constantes, tales como las disposiciones individuales (Laughunn, Payne y Crum, 1980), la cultura nacional (Hofstede, 1980) y la cultura organizativa (Morgan, 1986), se combinan con los factores situacionales para determinar las preferencias directivas hacia el riesgo.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

El tratamiento somero otorgado al riesgo por la teoría de los costes de transacción al asumir que las partes implicadas en una transacción son neutrales al riesgo, es justificado por Williamson (1985:389) al afirmar que el interés de la teoría "se encuentra en los atributos de las transacciones, en lugar de en las actitudes hacia el riesgo de los participantes" (1985:389). Contrariamente, la principal contribución de la teoría de la agencia es la asignación que hace del riesgo entre las partes implicadas en una transacción (Eisenhardt, 1989). La literatura de la agencia ha asumido tradicionalmente que el agente es adverso al riego y el principal es neutral (Anderson y Oliver, 1987; Basu *et al.*, 1985). Ahora bien, Devasagayam (1997) considera que esas asunciones no pueden ser sustentadas en todas las circunstancias; de hecho, la preferencia del directivo en cuanto al riesgo puede variar sobre un espectro que oscila entre la aversión al riesgo a la propensión al riesgo, pasando por la neutralidad ante el riesgo (March y Saphira, 1987). En línea con lo anterior, se dice que un tomador de decisión es propenso al riesgo cuando prefiere un beneficio fluctuante a un escenario de beneficios ciertos, siempre que la media esperada de beneficios variables sea mayor que el valor esperado del beneficio cierto. Por contra, un tomador de decisión adverso al riesgo siempre preferirá un beneficio cierto a la expectativa de beneficios fluctuantes. Por último, un tomador de decisión neutral al riesgo, ante las alternativas de un beneficio cierto y un beneficio variable, será indiferente siempre que los valores esperados de ambos resulten semejantes (Chiles y McMackin, 1996).

Desde la perspectiva de la teoría de la agencia, la actitud hacia el riesgo del principal y del agente influyen en la elección del tipo de control ejercido por el principal sobre las acciones del agente (*e.g.*, Eisenhardt, 1989). Concretamente, Eisenhardt (1989) sugiere que: (a) la aversión al riesgo del agente está relacionada positivamente con el control de comportamiento y negativamente con el control de resultado, y (b) la aversión al riesgo del principal está relacionada negativamente con el control de comportamiento y positivamente con el control de resultado. Así mismo, cuando el principal es neutral al riesgo se le presentan dos opciones en la elección del tipo de control: control de comportamiento y control de resultado. A medida que aumenta su aversión al riesgo, mayor es su preferencia por el control basado en el resultado. Esto es así porque, en la aplicación del control de comportamiento, es el principal quien asume el riesgo en la consecución de los resultados. Sin embrago, a través del control basado en el resultado, el riesgo es transferido del principal

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

al agente, el cual es evaluado y recompensado en virtud de los resultados alcanzados.

Oportunismo

Según el planteamiento de Williamson (1975), los seres humanos no solo poseen racionalidad limitada, sino que, en ocasiones, desarrollan también comportamientos oportunistas, derivados precisamente de esta racionalidad limitada. Williamson (1975:26) define el oportunismo como la "búsqueda del interés propio con astucia", de forma que cuando surge un conflicto entre lo que las personas desean hacer y lo que han aceptado hacer para otros, actuarán en su propio interés, siempre que se muestre costoso para la otra parte controlar su comportamiento (Alchian y Woodward, 1988). Esta visión pesimista del ser humano ha sido objeto de numerosas críticas (*e.g.*, Dasgupta, 1988; Cummings y Anton, 1990; Perrow, 1991). Por ello, Williamson (1993) insiste en que esta asunción no presupone que todos los individuos se comporten de forma oportunista ni que por supuesto lo hagan en todo momento. Así mismo, resulta difícil o costoso distinguir a los individuos honestos de los que no lo son, y determinar el momento de producirse el comportamiento oportunista.

En el contexto de las RI, para que la consecución de una condición ventajosa pueda ser imputada al oportunismo, debe haber asimetría de información (*e.g.*, Williamson, 1975) o inversiones específicas (*e.g.*, Klein, Crawford y Alchian, 1978). En el caso de estas últimas, Hill (1995:120) afirma que "[...] el valor contingente de un recurso especializado expone a su propietario a un mayor riesgo de atraco o *hold-up* que al propietario de un recurso generalizado [...] Dada esta posibilidad, el propietario del recurso podría decidir no hacer la inversión especializada, y las ganancias serían menores".

De igual forma, la existencia de activos específicos requiere de la disponibilidad de garantías contra el riesgo de oportunismo. Algunas de las garantías más mencionadas en la literatura se refieren a: (a) la confianza (*e.g.*, Dore, 1983; Sako, 1991), (b) la reputación (*e.g.*, Weigelt y Camerer, 1988), (c) determinadas garantías de carácter financiero (*e.g.*, Klein, 1980; Williamson, 1985) y (d) los contratos (Williamson, 1985). Cabe destacar, que la posibilidad de comportamiento oportunista se agrava en una situación de intercambio de pequeños grupos. Por ejemplo, si existe un único vendedor, éste no se ha de preocupar por su reputación dado que los compradores no tienen otra alternativa donde elegir, por lo que es necesario ejercer un control para evitar la posibilidad de oportunismo.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

En las RI caracterizadas por una elevada incertidumbre y especificidad de los activos, el control de clan constituye el tipo de control más adecuado para reducir el oportunismo (Wilkins y Ouchi, 1983). Este tipo de control ha sido incorporado a la teoría de los costes de transacción, enriqueciendo significativamente dicho marco teórico, al suavizar la incidencia del oportunismo (Ghoshal y Moran, 1996).

1.6.5. Determinantes del CI según las características de la RI

DURACIÓN DE LA RI

El tiempo durante el cual los participantes en una RI han estado manteniendo relaciones comerciales no tiene que coincidir necesariamente con la duración contenida en el posible contrato legal que formalice la relación. De este modo, conviene distinguir entre *duración contractual* y *duración efectiva* de la RI. De un lado, la *duración contractual* se puede establecer como el número de transacciones discretas realizadas entre los miembros del acuerdo, o el plazo de tiempo durante el cual las partes acuerdan *ex ante* someterse a los términos y condiciones especificadas en el contrato (Joskow, 1987). Dicha duración permite distinguir entre contratos a corto plazo (*e.g.*, con una duración inferior a tres años) y contratos a largo plazo (*e.g.*, con una duración igual o superior a tres años). No obstante, la consideración de "corto" o "largo" puede variar en función del tipo de intercambio considerado (Halvey y Murphy, 1996).

De otro lado, la *duración efectiva* de la RI se refiere al número de períodos durante los cuales las partes se han relacionado bajo términos y condiciones recogidas en un contrato. Además, según Joskow (1987), este plazo de tiempo no tiene por qué coincidir con la duración formal (*i.e.*, período de vigencia acordado *ex ante* por los contratantes); ya que, por ejemplo, los firmantes pueden renegociar de forma frecuente y voluntaria (incluso automática) renovaciones o ampliaciones del acuerdo, aumentando así su duración efectiva. De igual forma, la duración de la RI puede verse ampliada por las relaciones informales entre las partes, no recogida en ningún contrato. Por el contrario, la duración de la RI podría ser inferior a la duración formal si el contrato se interrumpe prematuramente (*e.g.*, mediante una sanción unilateral o un pacto).

Así mismo, cabe destacar que los acuerdos interorganizativos no tienen por qué contar con una duración formal preestablecida. Esto ocurre en los

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

contratos de "duración indefinida", como puede ser el caso de un contrato de constitución de una empresa conjunta, en el que existe una intención de continuidad en el intercambio; si bien, las partes podrían rescindir o sancionar unilateralmente su ejecución cuando lo crean conveniente.

La teoría de los costes de transacción establece que la duración contractual viene determinada por la vulnerabilidad de las partes frente a las repetitivas negociaciones respecto de los términos del intercambio (Williamson, 1979). Así mismo, considera que dicha vulnerabilidad se incrementa con la realización de inversiones en activos de carácter específico a la transacción. La razón reside en que, una vez satisfechas las inversiones, éstas generan una situación de dependencia, que, a su vez, aumenta el riesgo de *atraco* o *hold-up* durante la fase de ejecución de la RI. En estos casos, la sustitución de un número discreto de transacciones reiterativas por un contrato de mayor duración contribuye a evitar problemas de incumplimiento *ex post* (*e.g.*, Williamson, 1985; Joskow, 1986; Hart y Holmström, 1987), en particular, cuando la duración formal del contrato viene determinada por la vida útil de las inversiones específicas comprometidas en la RI.

De acuerdo con Eisenhardt (1989), una extensión al modelo simple de la teoría de la agencia es la influencia de la duración de la relación de agencia en la elección del tipo de control. En este sentido, se considera que la duración de la RI está asociada positivamente con el control de comportamiento y negativamente con el control de resultado. Así, Lambert (1983) apunta que cuanto mayor es la duración de la RI, los socios se conocen mejor y necesitan ejercer un menor control sobre el comportamiento con el fin de reducir el riesgo asociado, pongamos por caso, a la asimetría de información; y por tanto, resulta más atractivo el control basado en el resultado (Eisenhardt, 1989).

Importancia de la RI

La importancia que la relación de colaboración tiene para cada uno de los participantes es definida como la valoración subjetiva que éstos hacen del potencial impacto estratégico que la relación representa para sus respectivas empresas (Bucklin y Sengupta, 1993; Cullen, Johnson y Sakano, 1995; Perry, 1997). Según Perry (1997), la importancia de la relación exhibe: (a) una dimensión cuantitativa (*e.g.*, valoración de las ventas actuales o potenciales atribuibles directamente a la alianza) y (b) una dimensión cualitativa (*e.g.*, valoración del impacto relativo de la alianza en la calidad del producto, la satisfacción del cliente o la posición competitiva). En términos generales,

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

parece que cuanto mayor es la importancia de la relación para el socio, mayores son los beneficios que éste espera obtener (Perry, 1997) y mayor es la contribución del socio a la alianza en términos de recursos (*e.g.*, Cullen, Johnson y Sakano, 1995; Perry, 1997). Por su parte, Anderson y Weitz (1989) encontraron un vínculo positivo entre la importancia del acuerdo de colaboración y la expectativa de continuidad de las partes.

Los determinantes de la importancia de una RI difieren según el enfoque teórico considerado. Según la *teoría de la dependencia de recursos*, la importancia de la RI vendrá motivada por el suministro de recursos críticos a las organizaciones colaboradoras provenientes de la relación (*e.g.*, Heide y John, 1992; Auster, 1994). Por su parte, la *teoría de los costes de transacción* plantea que la importancia estratégica de un acuerdo de colaboración, también puede ser fruto de la magnitud y la especificidad de las inversiones realizadas por la empresa para el desarrollo de la alianza, las cuales generan una dependencia como consecuencia de los costes de cambio (Williamson, 1985; Nooteboom, Berger y Noorderhaven, 1997). Estas inversiones específicas, por un lado, incrementan el riesgo económico de un fracaso, pues aumentan la dificultad de recuperación de las inversiones y, por el otro, pueden afectar positivamente al valor de los beneficios futuros obtenidos a través de la alianza (Dyer, 1997; Gulati, khanna y Nohria, 1994).

A su vez, según la *teoría basada en los recursos*, la importancia estratégica de una RI estará relacionada con el grado en que dicha alianza permita a un socio acceder a recursos o capacidades claves para la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Prahalad y Hamel, 1991; Amit y Schoemaker, 1993). Desde esta perspectiva, las alianzas se muestran especialmente valiosas cuando proporcionan una vía para la obtención de rentas sostenidas cuando la obtención de una ventaja competitiva requiere la combinación de recursos que, siendo valiosos y raros, no pueden ser fácilmente sustituibles, ni adquiridos en el mercado o desarrollados internamente de una manera efectiva en tiempo y coste (Nelson y Winter, 1982, Teece, Pisano y Shuen,1997). En tal sentido, se ha puesto de relieve el papel que las alianzas pueden jugar en el acceso a recursos y capacidades poseídos o controlados por otras empresas (Madhok, 1995). En esta línea de argumentación, la *perspectiva sobre el conocimiento* considera que una RI es relevante cuando permite una adecuada integración del conocimiento de los socios, generando, de esta forma, conocimientos propios que una organización no podría obtener por sí sola (*e.g.*, Makhija y Ganesh, 1997; Simonin, 1999).

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Diversos autores han sugerido que el control en las RI viene determinado por la importancia de la relación (*e.g.*, Burke, 1984; Noordewier, John y Nevin, 1990; Anderson y Weitz, 1992; Dunipace, 1995). Concretamente, nuestra revisión de la literatura revela un interés por la influencia de la importancia de la RI sobre las siguientes dimensiones del CI: (a) el grado de control, (b) el ámbito de control, y (c) los mecanismos de control:

- *Grado de control.* En términos generales, la literatura sugiere de manera implícita que cuanto mayor es la importancia de la relación (*e.g.*, mayor dependencia, mayor especificidad de activos), entonces, mayor es el grado de control (*e.g.*, Heide y John, 1992). Sin embargo, la teoría del marketing relacional, al considerar la importancia como una creencia o deseo compartido por todos los participantes de la RI (*i.e.*, solidaridad), sugiere una relación negativa entre ambas variables, de forma que la importancia concedida a la preservación de la relación reduce la necesidad de ejercer control (*e.g.*, Paswan, Dant y Lumpkin, 1998).
- *Ámbito de control.* La literatura académica sugiere que los socios de una RI ejercen un mayor control sobre aquellos recursos y/o actividades que consideran estratégicamente más importantes (*e.g.*, Killing, 1983; Schaan, 1983; Yan, 1993; Ding, 1993; Kumar, 1993), en lugar de sobre el conjunto de la RI. Por ejemplo, Child, Faulkner y Pitkethly (1997) concluyeron que el control practicado por los socios locales y extranjeros de las empresas conjuntas se centraba en aquellas áreas en las cuales cada uno de ellos poseía una ventaja competitiva.
- *Mecanismos de control.* Por lo general, se acepta que los mecanismos de CI son concebidos para generar los recursos necesarios en orden a la consecución de los objetivos de la RI y, como resultado, los de los socios (*e.g.*, Schaan, 1983; Gupta y Govindarajan, 1986; Geringer y Hébert, 1989; Kumar, 1993; Kumar y Seth, 1998). De esta forma, se explica, en el caso de las empresas conjuntas, la existencia de mecanismos de CI tales como la asignación de representantes de los socios en puestos claves de la RI y la participación de los miembros del consejo de administración en la planificación estratégica (Kumar y Seth, 1998).

Especificidad de las inversiones

Siguiendo a Williamson (1981), los activos específicos aparecen cuando una parte de la transacción realiza una inversión en capital humano o físico que no se podrá recuperar en su totalidad a la finalización de la misma.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Igualmente, un activo se dice que es específico cuando no puede ser reasignado a un uso alternativo sin una pérdida significativa de su valor (Douma y Schreuder, 1992; Williamson, 1986). De este modo, cuando la especificidad del activo es elevada, el valor del activo también es alto al interior de la RI y bajo fuera de ella (John y Weitz, 1988). A continuación, describimos brevemente cuatro fuentes básicas de la especificidad de los activos (Williamson, 1985; Joskow, 1988; Griesinger, 1990; Nishiguchi, 1994; Dyer, 1996):

- *Especificidad de la localización.* Cuando las instalaciones de las organizaciones participantes en una RI se hallan situadas muy cercanas entre sí con el objeto de minimizar los costes de transporte y de inventario.
- *Especificidad del activo físico.* Se corresponde con la inversión efectuada por una de las partes de la RI en activos físicos, tales como herramientas o maquinaria, conforme a las necesidades de la relación (*e.g.*, componentes especiales para fabricar un producto).
- *Especificidad del activo humano.* En tercer lugar, los recursos humanos de un socio podrían tener ciertas habilidades y conocimientos de especial interés para la RI, de forma que no podrían ser igualmente eficientes en la realización de otras actividades y en otras RI. De la misma manera, el propio aprendizaje del conocimiento especializado asociado con la RI (*e.g.*, requerimientos de los clientes) también podría hacer específicos a los recursos humanos.
- *Especificidad del activo dedicado.* Por último, el volumen de las transacciones que una parte de la RI ejerce dentro de la relación con respecto al volumen total de sus transacciones (dentro o fuera de la relación) es un indicador de la especificidad del activo dedicado a la RI.

Son varios los autores que ha considerado a la especificidad de los activos como un determinante del control en las RI (*e.g.*, Heide y John, 1988, 1992; Klein, Frazier y Roth, 1990; Sachdev, Bello y Pilling, 1994). Así, la protección de los activos específicos ante posibles comportamientos oportunistas de los demás socios justifica que un miembro con inversiones específicas pretenda ejercer un cierto control o influencia sobre la RI y los demás socios (*e.g.*, Klein, Crawford y Alchian, 1978; Sachdev, Bello y Pilling, 1994). En este sentido, la integración vertical se convierte, según los economistas, en la principal protección de los activos específicos contra el oportunismo (Williamson, 1985; Levy, 1985).

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Por otra parte, la situación de dependencia del miembro que realiza las inversiones específicas explica que los otros puedan ejercer un mayor control o influencia sobre el mismo, como resultado del poder derivado de la propia especificidad de los activos y de la posibilidad de mostrar un comportamiento oportunista (*e.g.*, Sachdev, Bello y Pilling, 1994). En consecuencia, el socio que ha contribuido con los activos específicos es de esperar que esté dispuesto a negociar antes que renunciar completamente a la RI o a cualquier beneficio de su inversión.

Compromiso hacia la RI

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 en el tiempo hasta lograr sus objetivos (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Anderson y Weitz, 1992; Moorman, Zaltman y Deshpandé, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Shamdasani y Sheth, 1995). En línea con lo anterior, Anderson y Weitz (1992) consideran que, por un lado, el concepto de compromiso implica un deseo de realizar sacrificios a corto plazo para mantener la RI, y que, por otro lado, el concepto de compromiso supone, también, un deseo de consolidar una relación estable. Estimando que las RI duraderas pueden ser inestables debido a los cambios en el entorno, Dwyer *et al.* (1987) resuelven que aquello que determina realmente el compromiso de los socios es la durabilidad de la RI. 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).

El sacrificio de los socios es resultado de los siguientes factores (Blau, 1964; Dwyer *et al.*, 1987; Devlin y Bleackley, 1988; Shamdasani y Sheth, 1995): (a) que los socios aporten cuantiosos recursos (*e.g.*, inversiones económicas, tiempo, recursos emocionales) a la RI y (b) que los socios aporten recursos consistentemente. Adicionalmente, Devlin y Bleackley (1988) señalan como requisito que todos los socios contribuyan equitativamente a la RI. Con respecto a la durabilidad de la RI, ésta presupone que los socios son capaces de identificar los beneficios y reconocer si un entorno determinado aconseja seguir adelante con la RI. En cualquier caso, el compromiso de las organizaciones participantes implica una orientación a largo plazo –*i.e.*, un deseo de sacrificar beneficios de corto plazo para obtener beneficios a largo plazo– (Dwyer *et al.*, 1987).

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

En cuanto a la influencia del compromiso sobre el CI, podemos afirmar que, en las RI con un gran compromiso y una decidida orientación temporal a largo plazo, en vez de ejercer un control sobre las decisiones y las acciones de los demás socios de la relación, las organizaciones participantes tratan de trabajar conjuntamente para asegurar que cada una cumple con sus objetivos y que todas se benefician a largo plazo (Provan y Gassenheimer, 1994). El compromiso de los socios facilita también la influencia o control de los mismos, por cuanto que existe una mayor predisposición a trabajar conjuntamente. En tal sentido, la existencia de compromiso podría constituir un determinante clave en la elección de los mecanismos de control suaves y directos. Concretamente, podemos destacar la influencia del grado de compromiso en el diseño de determinados mecanismos de CI, tales como, la asignación de representantes de los socios en puestos claves de la RI y, en el caso de las empresas conjuntas, del consejo de administración en la planificación estratégica (Kumar y Seth, 1998).

Hacemos mención finalmente de 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 (*e.g.*, Ganesan, 1994), (b) la confianza mutua (*e.g.*, Morgan y Hunt, 1994), (c) la reputación de los socios (*e.g.*, Anderson y Weitz, 1992), (d) la comunicación interorganizativa (*e.g.*, Anderson y Weitz, 1992), (e) la forma de gobierno (*e.g.*, Ganesan, 1994), (f) las inversiones específicas (*e.g.*, Anderson y Weitz, 1992), (g) los valores compartidos (*e.g.*, Morgan y Hunt, 1994), (h) la percepción del compromiso de los demás socios hacia la RI (*e.g.*, Anderson y Weitz, 1992) y (i) la satisfacción con respecto a la RI (*e.g.*, Rusbult, Verette, Whitney, Slovik y Lipkus, 1991).

Características inherentes a la tarea

Son dos las características de la tarea que han sido ampliamente citadas dentro de la literatura académica como posibles determinantes del control en las RI, especialmente en lo referente a la elección del tipo de control (Dunipace, 1995): (a) la posibilidad de programación de la tarea y (b) la posibilidad de medición del resultado.

Por una parte, Eisenhardt (1985) empleó el término *posibilidad de programación de la tarea* para referirse al conocimiento de las relaciones causa-efecto en el proceso de transformación o al vínculo entre las acciones y los resultados que se derivan de estas actuaciones. Otras expresiones utilizadas en la

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

literatura para referirse al conocimiento sobre dicha conexión son: *conocimiento del proceso de transformación* (Ouchi, 1977, 1979) y *conocimiento de las relaciones causa-efecto* (Snell, 1992). Govindarajan y Fisher (1990:261), por su parte, definieron la posibilidad de programación de la tarea como la propensión de la tarea a aclarar la definición del comportamiento necesario para realizarla. En tal sentido, cuando el conocimiento del proceso de transformación es Aimperfecto@ resulta muy difícil la formulación de acciones específicas (*e.g.*, Ouchi, 1977, 1979; Ouchi y Maguire, 1975; Govindarajan y Fisher, 1990; Snell, 1992; Thompson, 1967; Turcotte, 1974); y, por consiguiente, no es posible homogeneizar las aciones *a priori* (*e.g.*, Argote, 1982; Brass, 1985; Cheng y McKinley, 1983, Snell, 1992).

Por otra parte, la *posibilidad de medición del resultado* describe el grado en que los resultados de un proceso de trabajo pueden ser medidos con fiabilidad y validez (Eisenhardt, 1985, 1989; Govindarajan y Fisher, 1990; Dunipace, 1995). Este término también ha recibido la denominación de *estándares deseables* (Thompson, 1967), *disponibilidad de medidas del resultado* (Ouchi, 1977; Jaeger y Baliga, 1985), *capacidad para medir los resultados* (Ouchi, 1979), *posibilidad de observación del resultado* (Eisenhardt, 1985) y *estándares de performance* (Snell, 1992).

De acuerdo con los teóricos de la organización y de la agencia, el control consiste en la medición de una señal y su posterior evaluación (Govindarajan y Fisher, 1990). Ouchi (1979) y Baiman (1982) afirmaron que la señal puede consistir en las acciones realizadas o en los resultados alcanzados. Pues bien, la selección de la señal de control (*i.e.*, comportamiento o resultado) depende de las características de la información disponible en el entorno de la tarea (Thompson, 1967; Ouchi, 1977, 1979; Eisenhardt, 1985, 1989; Govindarajan y Fisher, 1990; Anselmi, 1995; Dunipace, 1995). Para Eisenhardt (1989), el vínculo entre las características de las tareas y las estrategias de control es simple, dado que, si la tarea puede ser programada (*i.e.*, si el adecuado comportamiento del agente puede ser especificado por adelantado), el comportamiento puede ser medido fácilmente y, por tanto, el control debe ser ejercido a través de la evaluación del comportamiento. Ahora bien, a medida que la posibilidad de programación de la tarea disminuye, existen dos alternativas basadas en la posibilidad de medición del resultado, a saber:

- *Si la posibilidad de medición del resultado es alta*, entonces, el control de resultado es la estrategia de control más apropiada. Así, según Eisenhardt (1989), la posibilidad de programación de la tarea está relacionada de forma positiva con el control de comportamiento y de forma negativa

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

con el control de resultado. Contrariamente, según este autor, la capacidad de medición del resultado está relacionado de forma negativa con el control de comportamiento y de forma positiva con el control de resultado.

- *Si la posibilidad de medición del resultado es baja*, ningún tipo de control (de comportamiento y de resultado) es adecuado, convirtiéndose el control social en la mejor alternativa (Ouchi, 1977). En el caso opuesto, con una alta posibilidad de programación de la tarea y de resultado, Ouchi (1977) subraya que cualquiera de los dos tipos de control mencionados puede mostrarse como apropiado.

Compatibilidad de los objetivos

"El problema fundamental de la cooperación deriva del hecho de que los individuos [y las organizaciones] mantienen objetivos que coinciden sólo de manera parcial" (Ouchi, 1980:130), y cuyo cumplimiento puede exigir actuaciones distintas. Por un lado, las RI son una forma organizativa en la que dos o más organizaciones colaboran mediante la combinación de sus recursos y capacidades con el propósito de satisfacer unos intereses compartidos (Borys y Jemison, 1989). Por otro lado, sin embargo, Ariño y García Pont (1996), entre otros, señalan que, además de los objetivos compartidos, existen objetivos propios que cada organización mantiene en relación con la alianza y que no son compartidos con los demás socios. Ello es el resultado de que cada miembro de la RI se configura como una organización soberana con una agenda propia (Buckley y Casson, 1988).

Estas diferencias en los objetivos de los socios de una RI acarrean dos consecuencias (Ariño y García Pont, 1996; Buckley y Casson, 1988). En primer lugar, aparecen conflictos derivados de la estructura de los objetivos comunes y los privados, y, en segundo lugar, el grado de interdependencia se ve influenciado por los objetivos establecidos. De este modo, aunque los socios son interdependientes y se necesitan mutuamente, también pudieran entrar en conflicto, puesto que tienen el derecho a perseguir sus propios intereses a costa de los demás.

Podemos concebir al menos dos situaciones en las que los objetivos de las organizaciones participantes se muestran totalmente compatibles, dado que la actuación que contribuye al logro de los intereses de un socio no supone un beneficio para los demás (Ariño, 1995). En primer lugar, puede suceder que las capacidades necesarias para atender los intereses de una organización (la suma de sus objetivos comunes y privados) sean distintas de las necesarias

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

para la consecución de los objetivos de los otros socios. En segundo lugar, puede ocurrir que los diversos objetivos implicados en una alianza no se logren simultáneamente, de forma que los de un socio se alcancen antes, por lo que éste carecería de incentivos para continuar cooperando y, en consecuencia, los demás socios verían peligrar la consecución de sus objetivos.

En tales situaciones, las partes implicadas consiguen sus intereses sólo si se comportan cooperativamente (Schelling, 1960); es decir, si cada cual adapta su comportamiento para acomodar las preferencias (actuales o anticipadas) de la otra parte (Axelrod y Keohane, 1986). El problema radica en que un comportamiento cooperativo entraña el riesgo de que la otra parte no corresponda, a menos que existan unas ciertas bases que sustenten la expectativa de reciprocidad.

En lo concerniente a la influencia de los objetivos sobre el control en las RI, la teoría de la agencia señala que el control de resultado permite alinear los objetivos entre las partes de la RI. A su vez, Eisenhardt (1989) propone una ampliación del modelo simple de agencia ignorando la suposición de conflicto de objetivos entre el principal y el agente (Demski, 1980), situación que podría aparecer en una empresa altamente socializada o de clanes (Ouchi, 1979), o bien, considerando situaciones en las que el interés propio implica un comportamiento desinteresado (Perrow, 1986). A partir de la suposición de una compatibilidad de objetivos, el agente actuará en la forma deseada por el principal, con independencia de que se ejerza un control sobre el resultado. Por tanto, a medida que disminuye el conflicto de objetivos acontece una menor necesidad de ejercer un control de resultado.

Por último, también se ha analizado el efecto conjunto de la compatibilidad de objetivos y la asunción de riesgos sobre el CI (*e.g.*, Eisenhardt, 1989). Así, en situaciones en las que existen, a la vez, una compatibilidad de objetivos y una aversión al riesgo por parte del agente, el control basado en el comportamiento resulta más atractivo. En conclusión, la compatibilidad de objetivos entre el principal y el agente parece estar relacionada positivamente con el control de comportamiento y negativamente con el control de resultado (Eisenhardt, 1989).

Dependencia e interdependencia

Parece existir consenso generalizado en la literatura de poder organizativo y de poder en las relaciones entre organizaciones en cuanto a su concepción,

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

ya que son varios los autores que definen el poder en términos de la capacidad para ejercer influencia (*e.g.*, Blau, 1967; Hunt y Nevin, 1974; Spekman, 1979; Levy y Luque, 1992; Hébert, 1994; Stern, El-Ansary y Coughlan, 1996). Así, Lucas y Gresham (1985) definieron el poder como la capacidad de un socio de la RI para influir en los demás socios. No obstante, una mejor comprensión del concepto de poder requiere distinguir entre las fuentes de poder y bases de poder.

Por un lado, French y Raven (1959) propusieron la siguiente clasificación del poder atendiendo a sus fuentes[9]: (a) *poder de coacción* (*i.e.*, capacidad para sancionar), (b) *poder de recompensa* (*i.e.*, capacidad para distribuir algo de valor), (c) *poder del experto* (*i.e.*, influencia derivada de la posesión de conocimientos especiales), (d) *poder legítimo* (*i.e.*, poder basado en derechos formales para el ejercicio de autoridad) y (e) *poder de referencia* (*i.e.*, poder nacido de la admiración hacia una de las partes). Siguiendo a Díez de Castro (1997), una segunda clasificación distingue entre *poder coercitivo* (*i.e.*, poder que permite obligar a la otra parte a tomar ciertas decisiones con el fin de evitar las represalias) y *poder no coercitivo* (*i.e.*, capacidad para influir debido al prestigio y no a la capacidad sancionadora). Una tercera clasificación que consideramos relevante es aquella que divide al poder en dos categorías: el *económico* y el *no económico.*

Por otro lado, los medios a través de los cuales es ejercido el poder, comúnmente denominados *bases de poder*, son los siguientes (Beier y Stern, 1969): (a) concesión de un premio, (b) aplicación de un castigo, (c) tenencia de un conocimiento especial y (d) deseo que los demás tienen de identificación con una de las partes. Una base adicional de poder, de gran relevancia en las RI, es la posesión de recursos críticos para la relación (*e.g.*, Pfeffer, 1981; Blodgett, 1991; Yan y Gray, 1994; Mjoen y Tallman, 1997).

En línea con lo anterior, el marco de poder desarrollado por Emerson (1962), quien lo definió en términos de la relación entre las partes, ha servido de fundamento para la elaboración de varios estudios empíricos que han analizado el poder en los canales de distribución, mediante la consideración conjunta de la dependencia de recursos y de la posibilidad de sustitución de los mismos (*e.g.*, El-Ansary y Stern, 1972; Hunt y Nevin, 1974; Etgar, 1976). En tal sentido, "la dependencia de A respecto de B proporciona las bases para el poder de B sobre A, dado que B controla o tiene influencia sobre las mercancías y servicios que A desea. En la medida en que A no puede trabajar sin esos recursos y no puede obtenerlos en otra parte, A depende de B. El poder para controlar o influir en otros, reside, por tanto, en controlar cosas

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

que tienen valor para otros" (Aldrich, 1979:268). Según Heide y John (1988), la dependencia de un socio es alta y su poder es bajo cuando: (a) lo que el socio obtiene de los demás miembros es importante y muy valioso, y la magnitud del cambio 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 presenta escasas fuentes alternativas o potenciales de intercambio.

En definitiva, los términos de poder y dependencia se encuentran estrechamente relacionados, pues la dependencia de una organización participante en una RI determina su poder (si la dependencia de un socio de una RI es elevada, entonces su poder es bajo). Como consecuencia de lo anterior, el estudio del poder y de la dependencia interorganizativa suele realizarse simultáneamente (*e.g.*, Hallén, Johanson y Seyed-Mohamed, 1991). Pero, además de la dependencia relativa y el poder relativo, se ha examinado el grado de interdependencia en una RI (*i.e.*, grado con el que los socios de una RI perciben que son mutuamente dependientes).

Varios autores consideran que la capacidad para influir determina el ejercicio de la influencia o control, es decir, el poder y/o la dependencia son considerados factores determinantes del control en las RI. En concreto, la literatura sobre las RI 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 el control que sobre él ejercen los demás participantes (a mayor dependencia relativa, mayor es la influencia ejercida por los demás), y (b) una relación negativa entre la dependencia de un socio y el control que éste ejerce sobre los restantes asociados (a mayor dependencia relativa, menor es la influencia ejercida sobre los demás).

El conocimiento: posibilidad de codificación y asimilación

De acuerdo con la teoría basada en el conocimiento, quizás resulta suficiente definir el conocimiento como "lo que ya se sabe o conoce" (Grant, 1996:110). Sin embargo, en el ámbito de las organizaciones y las RI parece

9 Bacharach y Lawler (1980) plantean que la clasificación sugerida por French y Raven (1959) confunde las *fuentes de poder* con las *bases de poder*, ya que las primeras son solo tres: (a) la posición ocupada, (b) la experiencia y (c) la posibilidad de recibir y obstruir información.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

necesario, además, identificar las diferencias entre el *conocimiento* y otros términos parciales, como pueden ser los *datos* y la *información* (*e.g.*, Liebeskind, 1996; Davenport y Prusak, 1998; Beijerse, 1999):

- Los *datos* incluyen un conjunto de hechos objetivos y discretos sobre acontecimientos. Por tanto, no proporcionan una interpretación, ni una base sólida para decidir cómo actuar.
- La *información*, por su parte, puede ser asociada con el mensaje en un determinado proceso de comunicación. Así, la información tiene un emisor y un receptor, y, dependiendo de la percepción de este último, la información puede variar. A diferencia de los datos, posee un significado –es importante e intencionada– y trata de influir significativamente respecto del juicio y comportamiento del receptor.
- Aunque somos conscientes de la dificultad que entraña perfilar los límites de la noción de *conocimiento*, podemos convenir con Davenport y Prusak (1998) que se trata de un concepto más amplio, profundo y rico, cuyos rasgos incluyen los siguientes: (a) es una combinación de varios elementos; (b) es fluido y está formalmente estructurado; (c) es intuitivo, y, por tanto, difícil de ser captado mediante palabras o ser comprendido completamente en términos lógicos; y (d) existe en el interior de las personas, por lo que refleja el carácter imprevisible y complejo del ser humano. De manera más específica, Liebeskind (1996) destaca que el conocimiento está basado en información veraz y que puede ser de dos tipos: (a) *explícito*, expresable en palabras y números, puede ser fácilmente compartido a través de datos, fórmulas, especificaciones o manuales; siendo sencilla su transmisión formal y sistemática entre distintos individuos; y (b) *tácito*, que resulta muy personal y por lo tanto no fácilmente visible ni expresable, al estar fundamentado en las acciones, experiencia, ideales, valores y emociones de un individuo; y es además difícil de formalizar. Todo lo cual, hace compleja su comunicación o difusión a otros individuos u organizaciones.

Entendido de esta forma, el conocimiento representa un posible determinante del control en las RI, si bien, todavía no se han emprendido estudios empíricos al respecto, convirtiéndose en pionera la presente investigación. Más concretamente, son dos los factores del conocimiento que podrían influir en el CI: (a) la *posibilidad de codificación del conocimiento* y (b) la necesidad de una adecuada transferencia del mismo que garantice su *asimilación*.

Considerando, por una parte, que, según la perspectiva del conocimiento,

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

las RI basan su existencia en la necesidad de dos o más organizaciones de integrar sus conocimientos con el fin de obtener una ventaja competitiva basada en el conocimiento integrado (*e.g.*, Grant, 1996), los socios de las RI podrían estar interesados en ejercer un control o influencia sobre los demás participantes y la propia RI, promoviendo, de esta forma, la adecuada transferencia y asimilación del conocimiento, así como protegiendo sus conocimientos claves de un uso no cooperativo respecto de los demás socios (*e.g.*, Liebeskind,1996; Holtshouse, 1998).

Por otra parte, siguiendo a Makhija y Ganesh (1997), la transferencia de conocimiento dentro de las RI requiere tipos y mecanismos de control adaptados a las características del conocimiento relevante para cada socio, dado que los tipos y mecanismos de control pueden variar su efectividad en la transferencia de un mismo conocimiento (*e.g.*, Tushman y Nadler, 1978). Especial importancia parece contar la posibilidad de codificación del conocimiento, de forma que Makhija y Ganesh (1997) sugieren que, en general, cuanto más previsible, regular y explícito sea el conocimiento a ser transferido, más formal deben ser los mecanismos de control. Por contra, cuanto más incierto, ambiguo y tácito sea al conocimiento, más informales serán los mecanismos de control.

1.6.6. Determinantes del CI según las características del entorno de la RI

Normas relacionales

El concepto de *norma* ha sido objeto de investigación desde diferentes disciplinas sociales, incluyendo la psicología social (Thibaut y Kelly, 1968), la ciencia política (Axelrod, 1986), el derecho (Macneil, 1980) y las ciencias económicas (Bendor y Mookherjee, 1990). De acuerdo con Macneil (1974,1980), toda relación de intercambio se caracteriza por la presencia de *elementos* y *normas*. Macneil (1974) define los *elementos* como los atributos tangibles presentes en la relación (*e.g.*, número de participantes, grado de interacción de los participantes, grado de participación en la relación), y las *normas* como el entendimiento tácito, establecido "por innumerables palabras y acciones oficiales y no oficiales, no menos significativas por el hecho de estar implícitas" (Osgood, 1968:19). Según Achrol (1991), las relaciones de intercambio pueden aparecer más influidas por las normas que por los elementos.

A pesar de las diversas definiciones que sobre la noción de *norma* han sido formuladas, parece existir consenso respecto de su significado básico (Heide y

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

John, 1992). Así, una definición operativa consiste en considerar a las normas como expectativas sobre el comportamiento, al menos parcialmente compartidas por el grupo de tomadores de decisión (Thibaut y Kelley, 1968); es decir, las normas constituyen el comportamiento esperado y aceptado por las partes (Lichtenthal y Wilson, 1992). No obstante, las normas pueden diferir significativamente en su contenido u orientación general (Thibaut y Kelly, 1968), incluido el grado en que prescriben, bien comportamientos dirigidos al logro de metas colectivas, en cuyo caso reciben la denominación de *normas relacionales*; o bien, comportamientos orientados a la consecución de metas individuales, las cuales son referidas como *normas discretas* (Macneil, 1980). A continuación nos centraremos en el estudio de las normas relacionales.

La mayoría de los investigadores que se ocupan de la teoría del intercambio relacional de Macneil acreditan a Dwyer, Schurr y Oh (1987) como los primeros autores en utilizar los fundamentos de esta corriente en la literatura de los canales de distribución (Kim, 1997). Desde el trabajo inicial de Dwyer *et al.* (1987) el interés en las normas relacionales dentro del marketing se ha intensificado, si bien todavía es escaso el acuerdo sobre los tipos de normas existentes (véase cuadro 1.13). Además, las normas relacionales se manifiestan en ámbitos diferentes a la vez que relacionados (*e.g.*, flexibilidad, solidaridad, intercambio de información), de ahí que puedan ser definidas como una superposición de normas (Macneil, 1980). Así, los estudios que han examinado los aspectos relacionales de los intercambios los han concebido como una superposición de normas (*e.g.*, Boyle, Dwyer, Robicheaux y Simpson, 1992; Kaufmann y Dant, 1992). Como resultado de lo anterior, tras una revisión de la literatura (véase cuadro 1.13), a continuación describimos las siguientes claves del relacionismo: (a) flexibilidad, (b) integridad del rol, (c) intercambio de información, (d) mutualidad y (e) solidaridad.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Autores	Tipos de normas relacionales
Macneil (1980)	Restitución • Dependencia • Expectativa de beneficio • Planificación • Consenso • Solidaridad • Mutualidad • Flexibilidad • Integridad del rol • Limitación en el uso del poder • Resolución de conflictos
Kaufmann y Stern (1988)	Integridad del rol • Mutualidad • Solidaridad
Anderson y Weitz (1989)	Justicia
Noordewier, John y Nevin (1990)	Asistencia • Expectativa de continuidad • Flexibilidad • Intercambio de información • Supervisión
Boyle, Dwyer, Robicheaux y Simpson (1992)	Flexibilidad • Mutualidad • Solidaridad
Dant y Schul (1992)	Integridad del rol • Mutualidad • Solidaridad
Heide y John (1992)	Flexibilidad • Intercambio de información • Solidaridad
Kaufmann y Dant (1992)	Énfasis relacional • Flexibilidad • Integridad del rol • Mutualidad • Resolución de conflictos • Moderación • Solidaridad
Gundlach y Achrol (1993)	Armonización del conflicto • Flexibilidad • Integridad del rol • Mutualidad • Solidaridad
Anselmi (1995)	Flexibilidad • Integridad del rol •Mutualidad • Solidaridad
Kumar, Scheer y Steenkamp (1995)	Justicia
Nevin (1995)	Armonización del conflicto relacional • Integridad del rol Múltiples medios • Preservación de la relación • Supracontrato
Young, Gilbert y McIntyre (1996)	Flexibilidad • Integridad del rol • Limitación de poder • Solidaridad
Kim (1997)	Flexibilidad • Integridad del rol • Justicia • Mutualidad • Solidaridad
Li y Dant (1997)	Integridad del rol • Mutualidad • Solidaridad
Perry (1997)	Armonización del conflicto • Flexibilidad • Limitación de poder • Mutualidad
Simpson y Mayo (1997)	Duración de la relación • Flexibilidad • Mutualidad • Solidaridad
Paswan, Dant y Lumpkin (1998)	Integridad del rol • Mutualidad • Solidaridad

Cuadro 1.13. Tipos de normas relacionales
Fuente: Elaboración propia

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

- *Flexibilidad* (*e.g.*, Macneil, 1980; Noordewier, John y Nevin, 1990; Boyle *et al*, 1992; Heide y John, 1992; Kaufmann y Dant, 1992; Gundlach y Achrol, 1993; Anselmi, 1995; Young, Gilbert y McIntyre, 1996; Simpson y Mayo, 1997). De acuerdo con Heide y John (1992), la flexibilidad de los participantes en una RI hace referencia al deseo bilateral de hacer adaptaciones en la relación a medida que las circunstancias cambian. De esta forma, tendremos la seguridad de que la relación quedará sujeta a las modificaciones de buena fe en aquellas prácticas que resulten perjudiciales para la RI, pudiéndose alcanzar un nuevo acuerdo, en caso necesario. Por su parte, Boyle *et al.* (1992:464) definen la norma de flexibilidad de la siguiente manera: "Alteraciones afables en las prácticas y políticas entre los socios a la luz de condiciones cambiantes e imprevistas".
- *Integridad del rol* (*e.g.*, Macneil, 1980; Kaufmann y Stern, 1988; Dant y Schul, 1992; Kaufmann y Dant, 1992; Gundlach y Achrol, 1993; Anselmi, 1995; Nevin, 1995; Young *et al.*, 1996; Kim, 1997; Li y Dant, 1997; Simpson y Mayo, 1997; Paswan, Dant y Lumpkin, 1998). Para Young *et al.* (1996), a diferencia de las transacciones discretas consistentes en meras interacciones de compra-venta, los intercambios relacionales abarcan una mayor variedad de expectativas. Pues bien, la integridad del rol entre las partes hace referencia a las expectativas de que la relación no se halle limitada a las tareas elementales del intercambio, de forma que es probable la incorporación de tareas complejas a medida que ésta progresa (Perry, 1997). Por tanto, una mayor complejidad de la relación describe un mayor nivel de integridad entre sus participantes.
- *Intercambio de información* (*e.g.*, Noordewier *et al.*, 1990; Heide y John, 1992). El intercambio de información entre las partes de la relación define la expectativa de que todos los socios de la RI sean informados sobre los acontecimientos o cambios que les afecten, de manera que cualquier información que puede ayudar a una de las partes le será proporcionada por las demás. Cuando tal expectativa alcanza niveles elevados, entonces, el intercambio de información tiene lugar informalmente –más allá del acuerdo pactado entre las partes– y con carácter habitual (Heide y John, 1992).
- *Mutualidad* (*e.g.*, Macneil, 1980; Kaufmann y Stern, 1988; Boyle *et al.*, 1992; Dant y Schul, 1992; Kaufmann y Dant, 1992; Gundlach y Achrol, 1993; Anselmi, 1995; Kim, 1997; Li y Dant, 1997; Perry, 1997; Simpson y Mayo, 1997, Paswan *et al.*, 1998). La mutualidad entre las partes de la relación refleja la expectativa de un equilibrio a largo plazo en la distribución de los beneficios y las cargas entre los socios (Boyle *et al.*, 1992). Ello no

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

supone que cada transacción de la alianza debe ser equitativa, sino que en el curso de la relación los beneficios serán distribuidos de acuerdo con las contribuciones o *inputs* de cada socio a la alianza (Perry, 1997).

- *Solidaridad* (*e.g.*, Macneil, 1980; Kaufmann y Stern, 1988; Boyle *et al.*, 1992; Dant y Schul, 1992; Heide y John, 1992; Kaufmann y Dant, 1992; Gundlach y Achrol, 1993; Anselmi, 1995; Nevin, 1995; Young *et al.*, 1996; Kim, 1997; Li y Dant, 1997; Paswan *et al.*, 1998). Un aspecto adicional relevante de las normas relacionales tiene que ver con la expectativa bilateral referida a la preservación de la asociación (*i.e.*, la solidaridad), la cual es medida como el "grado en que la preservación de la relación está siendo internalizada por los socios como una cuestión importante" (Boyle *et al.*, 1992:464). La presencia de solidaridad entre los socios es manifiesta cuando los problemas que surgen en la RI son tratados por las partes con una responsabilidad conjunta, en vez de individual (Heide y John, 1992).

En las RI, las normas relacionales son aprendidas a través de las interacciones de sus miembros en el pasado (Shugan, 1985, Heide, 1994; Weitz y Jap, 1995) y de la reputación de éstos en el mercado (Heide, 1994; Weitz y Jap, 1995). En cuanto a la asociación entre las normas relacionales y el control en las RI, son varias las interpretaciones.

Las normas relacionales y el CI han sido objeto de interpretaciones dispares. Por un lado, las normas relacionales han sido concebidas como mecanismos de control (*e.g.*, Gundlach y Achrol, 1993; Anselmi, 1995; Shah, 1997). Así, Anselmi (1995) y Shah (1997) sugieren que el concepto de norma relacional es análogo al control de clan descrito por Ouchi (1979). En tal sentido, las normas relacionales son aprendidas a través de las interacciones en el pasado de los miembros de las RI (Shugan, 1985, Heide, 1994; Weitz y Jap, 1995). Esto es, en los intercambios relacionales, como con los clanes, acontece un proceso normativo en el cual las partes adoptan normas para la relación mediante un proceso de socialización (Anselmi, 1995). Dichas normas representan un importante mecanismo de control (Gundlach y Achrol, 1993), por cuanto especifican los límites permisibles del comportamiento (Opp, 1979; Ouchi, 1979). La influencia ejercida por las normas relacionales, al igual que ocurre en los clanes, es lograda mediante la congruencia de objetivos (Anselmi, 1995). En esta misma línea, y estableciendo una analogía con el modelo de elección de la estrategia de control propuesto por Ouchi (1980), Shah (1997) sugiere que en las transacciones discretas, caracterizadas

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

por la simplicidad de los procesos y la facilidad de medición de los resultados (Ouchi, 1980), las normas relacionales no constituyen el modo dominante de control.

Por otra parte, las normas relacionales también han sido identificadas como un determinante del CI (*e.g.*, Heide y John, 1992; Perry, 1997; Paswan *et al.*, 1998). A su vez, estos últimos entablan una relación negativa entre ambas variables (*i.e.*, cuanto mayor es la presencia de normas, menor es el grado de control) (*e.g.*, Perry, 1997; Paswan *et al.*, 1998). Sin embargo, Heide y John (1992), desde su concepción del control como un fenómeno *suma cero*, consideran la existencia simultánea de una relación positiva y otra negativa entre las normas relacionales y el CI. Así, en condiciones de dependencia motivadas por la presencia de activos específicos, estos autores demostraron que niveles relativamente altos de normas relacionales conducen a una reducción en el control del socio que ha invertido en activos específicos y, por consiguiente, a un incremento del control de la otra parte. Por tanto, esta relación simultánea obedece a que la renuncia al control por una de las partes se traduce en un mayor control de las demás partes. En nuestra investigación empírica, las normas relacionales son analizadas como posibles determinantes del CI.

El entorno de la RI

El entorno de la RI constituye una temática de investigación importante en el campo de las RI, habiendo sido analizado desde diversas perspectivas teóricas referidas al marketing, la teoría de la organización, la economía de las organizaciones y la dirección estratégica (*e.g.*, Stern y Reve, 1980; Arndt, 1983; Achrol, Reve y Stern, 1983; Dwyer y Welsh, 1985; Achrol y Stern, 1988; Auster, 1994; García Falcón, 1995). Williamson (1985) se refiere al *entorno de las RI* como las circunstancias que envuelven un intercambio, utilizando el término *incertidumbre del entorno* para referirse a los cambios imprevistos en las circunstancias que envuelven un intercambio. Sin embargo, dicho concepto es algo subjetivo, en cuanto que el nivel de incertidumbre viene determinado por la percepción de los individuos implicados en su evaluación, en particular los responsables de la toma de decisión (*e.g.*, Emery y Trist, 1965; Duncan, 1972; Pfeffer y Salancik, 1978; Aldrich, 1979; Achrol y Stern, 1988). Además, Cyert y March (1963) destacan que *el modo* en que es percibido e interpretado el entorno puede ser considerado un activo endógeno a la organización. A su vez, Paswan *et al.* (1998), en un estudio aplicado

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

a las RI, indican que la presencia entre los miembros de la RI de normas de solidaridad, rol de integridad y mutualidad, puede reducir la percepción de incertidumbre del entorno por los socios de la RI.

Son numerosas las dimensiones que han sido mencionadas en la literatura académica para conceptualizar la incertidumbre del entorno (Paswan, Dant y Lumpkin, 1998). De este modo, y sintetizando los estudios realizados, Aldrich (1979) propone una relación de cinco dimensiones que afectan al grado de incertidumbre del entorno: (a) la diversidad, (b) el dinamismo, (c) la concentración, (d) la capacidad y (e) la turbulencia. Posteriormente, otros autores han contribuido a la identificación de los elementos constitutivos del entorno, así como al análisis de su influencia sobre la incertidumbre asociada a la toma de decisiones por parte de los directivos involucrados en RI (*e.g.*, Stern y Reve, 1980; Achrol, Reve y Stern, 1983; Arndt, 1983; Dwyer y Welsh, 1985; Dwyer y Oh, 1988; Achrol y Stern, 1988). Así, recientemente, Paswan *et al.* (1998) encontraron que las dimensiones más utilizadas en la determinación de la incertidumbre del entorno de las RI son las siguientes: (a) la diversidad, (b) el dinamismo, (c) la concentración y (d) la capacidad. Cada una de estas dimensiones será reseñada brevemente en las siguientes líneas.

- *Diversidad del entorno.* En términos generales, se dice que el entorno de una RI es *diverso* cuando existe una amplia gama de competidores, clientes, productos o zonas geográficas donde comercializar los productos (Mintzberg, 1984; Achrol y Stern, 1988; Sachdev, Bello y Pilling,1994).
- *Dinamismo del entorno.* Una RI se enfrenta a un entorno *dinámico* si éste cambia con mucha rapidez y simultáneamente en diferentes sectores del mismo (Mintzberg, 1984; Achrol y Stern, 1988; Sachdev *et al.*, 1994).
- *Concentración del entorno.* Hace referencia al dominio que sobre las operaciones del mercado ostentan los diferentes agentes del entorno (*e.g.*, competidores), de forma que, según Achrol y Stern (1988), las empresas que operan en sectores *concentrados*, o con pocos competidores, son más sensibles a los cambios del entorno, ya que las acciones emprendidas por una determinada organización pueden derivar consecuencias para las demás.
- *Capacidad del entorno.* Por último, la abundancia o escasez de oportunidades y recursos proporcionados por el entorno determina la capacidad operativa del entorno de las RI. Especial atención ha presentado el estado de la demanda como aspecto clave de la capacidad del entorno (Achrol y Stern, 1988). Así, Etgar (1976) comprobó que el control de los líderes del canal aumentaba a medida que la demanda se veía reducida.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

En cuanto a la asociación entre la incertidumbre del entorno de las RI y el CI, nuestra revisión de la literatura enfatiza la influencia de la primera en el uso de determinados mecanismos de control, así como en el grado de control ejercido por los socios de la RI. De este modo, según la *teoría de la contingencia*, el entorno es considerado un factor de contingencia, en la medida en que las organizaciones deben elegir la estructura que mejor se ajuste a la organización. La versión de la teoría de la contingencia de Galbraith (1977:36) relaciona los conceptos de incertidumbre del entorno y proceso de la información, al apuntar que la incertidumbre se incorpora a la organización afectando al trabajo y a las tareas que se realizan, de forma que "[...] cuanto mayor sea la incertidumbre de las tareas, mayor será la cantidad de información que debe ser procesada entre los tomadores de decisión durante la ejecución de las tareas con el fin de alcanzar un nivel de rendimiento dado". En tal sentido, diversos aspectos estructurales, como los mecanismos de control, se pueden considerar factores que determinan la capacidad de procesamiento de información del sistema. Por tanto, desde la perspectiva contingente, el desafío del diseño consiste en seleccionar los mecanismos de control apropiados para el requisito de procesar la información en las tareas a realizar.

Por su parte, la *teoría de la dependencia de recursos* predice que, ante una mayor incertidumbre del entorno, las organizaciones concentran más esfuerzo con el fin de crear un entorno más estable y predecible, en lugar de aceptar la incertidumbre como un hecho inevitable (Pfeffer y Salancik, 1978). La tarea de dirigir fuentes críticas de incertidumbre del entorno es a menudo asignada al consejo de administración (Pfeffer, 1972). Por tanto, el planteamiento de esta teoría postula que el grado de incertidumbre se halla positivamente relacionado con la utilización del consejo de administración como mecanismo de control y dirección de los asuntos externos de la RI. Haciendo un esfuerzo de integrar las perspectivas de la teoría de la contingencia y la teoría de la dependencia de recursos, Kumar y Seth (1998), en su estudio aplicado a las empresas conjuntas, detectaron la existencia de un efecto directo de la incertidumbre del entorno en el rol externo del consejo de administración de las empresas conjuntas, así como un efecto moderador de la incertidumbre del entorno en los mecanismos de integración y el rol interno del consejo de administración.

Por último, el entorno de las RI también ha sido considerado en los planteamientos de la *teoría de los costes de transacción* y la *teoría de la agencia*. Ambas perspectivas sugieren que la incertidumbre del entorno de una RI (en combinación con la racionalidad limitada, en el caso de la teoría de los costes de

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

transacción) crea una situación que hace imposible especificar en un contrato todas las posibles contingencias (Provan y Skinner, 1989), con la consiguiente pérdida de control (Alchian y Demsetz, 1972; Sachdev, Bello y Pilling, 1994) asociada a la dificultad de: (a) anticipar los acontecimientos futuros y (b) evaluar correctamente la actuación de los demás socios de intercambio. Además, es de esperar que los socios de la RI se comporten de manera oportunista en cada circunstancia de adaptación a los cambios en el entorno, lo que incrementa la necesidad de ejercer un adecuado control alternativo a las posibles cláusulas contractuales (*e.g.*, Bello y Guilliland, 1997; Klein, Frazier y Roth, 1990). Por tanto, con el propósito de hacer frente a los problemas asociados con la creciente incertidumbre del entorno, la teoría de los costes de transacción sugiere que los participantes en las RI deberían ejercer un mayor control sobre la relación.

1.7. Influencia del CI sobre el éxito de la RI

La teoría basada en los recursos sugiere que ciertos recursos estratégicos generan una situación de ventaja competitiva y un rendimiento superior (Barney, 1991). Por lo mismo, las RI permiten a sus miembros acceder a determinados recursos que les aportan rentas adicionales que no podrían obtener de manera individual. En tal sentido, el modelo basado en los recursos sostiene que el aprendizaje organizativo dirigido a adquirir los recursos estratégicos de los demás socios y de la propia RI, es el principal factor en la formación de las *empresas conjuntas* (Hamel, 1991; Kogut, 1988). En cualquier caso, dado que los recursos más valiosos que los socios de una RI comprometen son a menudo intangibles, se hace necesario que los socios influyan y ejerzan un control sobre los mismos, especialmente durante el proceso de transferencia a la RI. De manera similar, la perspectiva del conocimiento considera la transferencia del conocimiento de los socios a la RI como un aspecto clave de su éxito y, por consiguiente, una posible influencia positiva del CI sobre este último (*e.g.*, Mjoen y Tallman, 1997).

En línea con lo anterior, las perspectivas teóricas basadas en los recursos y en el conocimiento también destacan la importancia que la protección de los recursos y conocimientos más importantes tiene para los socios de las RI (*e.g.*, Mowery, Oxley y Silverman, 1996). Dado que el éxito es considerado como una evaluación positiva de la RI realizada por cada socio, y que la

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

protección de los recursos claves es importante para los mismos, también podemos suponer una asociación positiva entre el CI y el éxito de las RI.

Concretamente, Hébert (1994) identificó tres corrientes de investigación diferenciadas en el estudio de la asociación entre el CI y el éxito de la RI, a saber: (a) la influencia del control global en el éxito de la RI (*e.g.*, Tomlinson, 1970), (b) el efecto de la participación en la propiedad sobre el éxito de la RI (*e.g.*, Killing, 1983; Tillman, 1989; Geringer y Hébert, 1992) y (c) la relación entre el control de actividades específicas y el éxito de la RI (*e.g.*, Schaan, 1983; Lecraw, 1984; Awadzi, 1987). Adicionalmente, otros autores, como Bello y Gulliland (1997), han estudiado, en el ámbito de los canales de distribución, la asociación entre los tipos de control de resultado y de comportamiento y el éxito del canal. De este modo, Vryza (1997) examinó la asociación entre los tipos de control formal e informal. En cualquier caso, los resultados obtenidos no han sido concluyentes, dado que unos autores la encontraron negativa y otros positiva (*e.g.*, Child y Faulkner, 1998).

Por su parte, Contractor (1990) y Bleeke y Ernst (1993), entre otros, sentaron las bases para un modelo de contingencia sobre la relación entre el CI y el éxito de la RI. Este enfoque de contingencia amplía las consideraciones de los costes de transacción sobre la dirección de las RI, al tener en cuenta factores estratégicos, específicamente la estrategia de los productos globales, en la elección del tipo de control. Además, este planteamiento no apoya los resultados obtenidos por Killing (1983), según los cuales, las RI que exhiben un control dominante por parte de un socio obtienen un mayor éxito, puesto que son fáciles de dirigir.

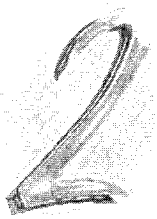
En concreto, Killing (1982, 1983) identificó tres tipos de control atendiendo al *grado* de control ejercido por los socios en las empresas conjuntas: (a) control con dominio de un socio, (b) control con la dirección compartida y (c) control independiente. Los resultados obtenidos por Killing (1983) sugerían que las RI en las que un único socio ejerce el control dominante, tienen un rendimiento significativamente superior que aquellas que se caracterizan por una dirección compartida. No obstante, este autor también advierte que un requisito importante para el éxito de una empresa conjunta hace referencia a que los socios con habilidades y conocimientos ejerzan un nivel de control apropiado en aquellas áreas de su competencia. Así, cuando los socios de la colaboración disponen de habilidades y conocimientos especiales, es preferible un control con la dirección compartida, a pesar de que pueda complicar la dirección de la RI. Esta tesis de Killing acerca del efecto

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

positivo del control dominante de un socio sobre el éxito de la RI, ha recibido nuevos apoyos de estudios sobre multinacionales con alianzas en países en desarrollo. En tal sentido, Beamish (1988:21) apunta que "[...] la literatura parece sugerir [...] una menor intensidad en la relación entre el control dominante y el éxito de la RI cuando la perspectiva de estudio cambia de los países desarrollados a los países menos desarrollados".

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS TURÍSTICAS



APLICACIONES EMPÍRICAS A LOS MERCADOS TURÍSTICOS AMERICANO Y EUROPEO

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

2. Aplicaciones empíricas a los mercados turísticos americano y europeo

2.1. El éxito en la relación entre las cadenas hoteleras y las agencias de viaje en el mercado americano

2.1.1. Objetivos e hipótesis de la investigación

A pesar de la importancia que, a juzgar por lo expuesto en la revisión teórica, parecen tener las relaciones interorganizativas (RI), son escasos hasta ahora los trabajos que reflejen el entramado que subyace a las RI (Lassar y Kerr, 1996). 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). 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

ingresos nacionales (Kasavana y Brooks, 1995). En tal sentido, 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.

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 RI 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 el siguiente objetivo para la investigación:

> OBJETIVO 1: 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, identificamos un conjunto de factores que se han mencionado como clave en la evolución con éxito de las RI. 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 interorganizativos, han sido considerados para la formulación del 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 RI (*e.g.*, Williamson, 1985; 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 RI 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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:

> H1: Las RI 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:

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

H2: Las RI 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 RI 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 RI. 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:

H3: Las RI 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.*, Hermosilla y Solá, 1989; Mohr y Spekman, 1994). En concreto, hemos identificado cuatro estrategias de comunicación que pueden contribuir al éxito de las RI: (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) y Morgan y Hunt (1994) encontraron que las RI con mayor éxito exhiben un alto grado de *coordinación* en las actividades de las organizaciones participantes.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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:

H4: Las RI 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 RI 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:

H5: Las RI 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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:

H6: Las RI 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 RI 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:

H7: Las RI 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 RI (*e.g.*, 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

agente, diferencias relacionadas con las comisiones) podría ser otro determinante del éxito de la RI.

Con 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 (Mohr y Spekman, 1994). Por tanto, proponemos la siguiente hipótesis:

H8: Las RI 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:

H9: Las RI 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:

H10: Las RI 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.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

2.1.2. Población y tamaño muestral

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 el objetivo 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.

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.*

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 2.1.4, 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 2.1.6.), 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,

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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.

2.1.3. 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. 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 el objetivo 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 el objetivo propuesto. 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 RI, 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 el objetivo de nuestra investigación.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

- 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 dos secciones básicas, a saber:

- Factores que explican el éxito de la RI.
- Éxito de la RI.

Factores clave para el desarrollo con éxito de la RI

Aunque algunos autores han tratado de examinar el éxito de las RI tomando como unidad de análisis todas las RI 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 participan 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI.
- 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, 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 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. 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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. 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.

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.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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); estos 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.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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).

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 (*alpha* de Cronbach = 0,68) que, además, incluyó otros dos ítemes[1] 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.

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".

1 Los otros dos ítems 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".

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI (*e.g.*, Dant y Schul, 1992; Mohr y Spekman, 1994) –véase epígrafe 1.4.4–, 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).

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.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI 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 RI 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 ítemes por considerar que unos (a, b) son redundantes con los restantes ítemes que miden esta dimensión, y otros (c, d) no se ajustan a la particularidad de la relación objeto del estudio.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 ítemes 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".

2.1.4. Organización del trabajo de campo

Tras revisar la literatura sobre las RI 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 el objetivo y la estructura del cuestionario, y a solicitar sugerencias para mejorar su redacción y contenido.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Como acabamos de comentar, 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 RI 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.

En una pregunta 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 RI más intensas. Partiendo de esta información, en un primer formato del cuestionario, las preguntas 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 explicaba el objetivo e importancia de la investigación, se proporcionaban las instrucciones adecuadas para su cumplimentación y se solicitaba la colaboración de los encuestados.

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, una copia del cuestionario final y un sobre franqueado. En el escrito, además de recordar el objetivo e importancia de la investigación y dar instrucciones

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 2.1.6), 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 secretarias 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.

2.1.5. Análisis de 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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. 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 ítemes previamente señalados.

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 ítemes, 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 ítemes considerados en cada dimensión, para medir la dependencia relativa se consideraron las diferencias de los valores de ambos ítemes de la escala.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Con el fin de contrastar las hipótesis asociadas al 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 ítemes 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 ítemes relacionados con las dimensiones explicativas del éxito de la RI.

2.1.6. 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 desechados 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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, 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.

2.1.7. Análisis estadístico y resultados

En esta sección pretendemos alcanzar el 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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: 1FCOMMI –compromiso–, 1FTRUST –confianza en el agente de viajes–, 1FCOMU –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: 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 (Hedderson, 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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.

Confianza interorganizativa (H1)

En la primera hipótesis de nuestra investigación se planteaba la posibilidad de que las RI con más éxito presenten mayores niveles de confianza interorganizativa, 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 2.1, los resultados indicaron que, de manera significativa, 1FTRUST estaba positivamente asociada con 1FSUCCE y 2FSUCCE, por lo que puede afirmarse que las RI con más éxito exhibían niveles mayores de confianza. Sin embargo, el coeficiente *beta*[2] 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 contrastrada 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 ítemes utilizados para medir dimensiones teóricas explicativas del éxito de la RI. Los resultados,

2 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.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

ilustrados en el cuadro 2.1, únicamente indicaron una significativa asociación positiva entre la confianza en el agente de viajes (FTRUSTTA) y el éxito global (1FSUCCE).

Variables independientes	Variables dependientes	
	Éxito global	Satisfacción con el marketing
1FTRUST	0,50***	0,19*
FTRUSTTA	0,27**	NS
FTRUSTHO	NS	NS

Cuadro 2.1.
Coeficientes beta de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H1
Fuente: Elaboración propia

Nota. NS = No significativo.
*p < 0,10. **p < 0,05. ***p < 0,001.

Compromiso hacia la RI (H2)

La segunda hipótesis de la investigación plantea que las RI con más éxito exhiben niveles superiores de compromiso hacia la RI.

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 2.2). Por consiguiente, puede

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

afirmarse que las RI 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.

Variables independientes	Variables dependientes	
	Éxito global	Satisfacción con el marketing
1FCOMMI	0,56***	0,24**
FCOMMIT	0,44***	0,25*

Cuadro 2.2.
Coeficientes beta de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H2
Fuente: Elaboración propia

Nota. NS = No significativo.
*p < 0,10. **p < 0,05. ***p < 0,001.

DEPENDENCIA RELATIVA E INTERDEPENDENCIA (H3)

Con el objetivo de contrastar la hipótesis tercera –"las RI 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 2.3, 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 2.3). 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,

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 2.3).

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 RI 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 RI en las que las cadenas hoteleras estaban más satisfechas con el apoyo en marketing recibido, los agentes de viajes informaron de una mayor dependencia.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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**

Cuadro 2.3.Coeficientes beta de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H3
Fuente: Elaboración propia

Nota. NS = No significativo.
**p < 0,05.

Coordinación de la actividades (H4)

Para contrastar la hipótesis cuarta de la presente investigación –"las RI 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 2.4, los resultados indicaron que la coordinación estaba significativamente asociada con ambas medidas del éxito de la RI. En tal sentido, puede afirmarse que las RI con más éxito, en comparación con las de menos éxito, exhibieron mayores niveles de coordinación. Por tanto, queda ratificada la hipótesis cuarta.

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.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Variables independientes	Variables dependientes	
	Éxito global	Satisfacción con el marketing
COORDIN	0,53***	0,28**

Cuadro 2.4. Coeficientes beta de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H4
Fuente: Elaboración propia

**p < 0,05. ***p < 0,001.

Calidad de la comunicación interorganizativa (H5)

Con el propósito de verificar la hipótesis quinta de la investigación –"las RI 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 2.5, indicaron una significativa asociación positiva entre la calidad de la comunicación y el éxito global, por lo que las RI 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 ítemes que podrían ayudar a explicar el éxito de la RI. Este factor, además de integrar todos los ítemes de la escala "calidad de la comunicación", incluyó dos ítemes de "coordinación" y uno de "intercambio de información".

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Variables independientes	Variables dependientes	
	Éxito global	Satisfacción con el marketing
1FCOMMU	0,59***	NS
FCOMMUN	0,45***	NS

Cuadro 2.5. Coeficientes beta de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H5
Fuente: Elaboración propia

Nota. NS = No significativo.
***p < 0,001.

Intercambio de información (H6)

La sexta hipótesis de nuestra investigación plantea que las RI con más éxito exhiben mayores niveles de intercambio de información.

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 2.6).

Variables independientes	Variables dependientes	
	Éxito global	Satisfacción con el marketing
1FINFOR	0,45***	0,33***

Cuadro 2.6. Coeficientes beta de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H6
Fuente: Elaboración propia

***p < 0,001.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

PARTICIPACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES (H7)

A fin de testar la hipótesis séptima –"las RI 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 2.7, 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 RI 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 ítemes que podrían explicar el éxito de la RI, y que incluyó tres ítemes 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 2.7).

Variables independientes	Variables dependientes	
	Éxito global	Satisfacción con el marketing
1FPARTI	0,37***	0,47***
FPARTIC	NS	0,43***

Cuadro 2.7. Coeficientes beta de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H7
Fuente: Elaboración propia

Nota. NS = No significativo.
***p < 0,001.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Técnicas de resolución de conflictos (H8-H10)

Con el objeto de contrastar estas hipótesis, 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 ítemes 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 –"las RI 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 simples 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 2.8, 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 RI 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 2.8). Por tanto, en las RI 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 –"las RI 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"–, 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

precisó relación significativa alguna con la satisfacción con el apoyo en marketing (véase cuadro 2.8).

En consecuencia, puede afirmarse que en las RI 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 recibió un apoyo parcial.

Los resultados de los análisis de regresión relacionados con la hipótesi –"las RI 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 permitieron un apoyo parcial de la misma.

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

Cuadro 2.8. Coeficientes beta de los análisis de regresión simple sobre las hipótesis H8-H10
Fuente: Elaboración propia

Nota. NS = No significativo.
**p < 0,05. ***p < 0,001.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 2.8).

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 2.8). Por tanto, a diferencia de lo sugerido en la teoría, las RI 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.

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.

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 (veáse cuadro 2.8). Por tanto, puede concluirse que en las RI 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 ítemes utilizados para explicar el éxito de la RI (FSEVCON y FSOFCON).

Como se ilustra en el cuadro 2.8, 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 documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 RI 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.

2.1.8. Resumen y conclusiones

CONFIANZA

En cuanto a la hipótesis primera 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.

HIPÓTESIS	APOYO RECIBIDO
H1: Confianza interorganizativa	Completo
H2: Compromiso hacia la RI	Completo
H3: Dependencia relativa e interdependencia • Dependencia relativa • Interdependencia	Parcial Parcial(apoyo en marketing) Ninguno
H4: Coordinación interorganizativa	Completo
H5: Calidad de la comunicación	Parcial (éxito global)
H6: Intercambio de información	Completo

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

HIPÓTESIS	APOYO RECIBIDO
H7: Participación en la planificación y la toma de decisiones	Completo
H8: Técnicas constructivas de resolución de conflictos	
• Resolución conjunta de problemas	Parcial
• Persuasión	Parcial(apoyo en marketing) Parcial (éxito global)
H9: Técnicas destructivas de resolución de conflictos	
• Dominación de una de las partes	Parcial
• Confrontación directa	Parcial (éxito global) Parcial (éxito global)
H10: Otras técnicas de resolución de conflictos	
• Arbitraje	Parcial
• Ignorar y no hacer frente al problema	Parcial (éxito global)* Ninguno**

Cuadro 2.9.
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

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.

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 con relación a la satisfacción con el apoyo del fabricante.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Compromiso

La segunda 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 tercera hipótesis de la investigación suponía que las RI 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 cuarta 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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 quinta planteaba que las RI 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 sexta sugería que las RI 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 RI 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 séptima de la investigación planteaba que las RI con más éxito exhiben mayores niveles de participación en la planificación y la toma de decisiones. Apoyando plenamente esta hipótesis, nuestros resultados

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

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 octava, 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 novena), 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 décima, los resultados de la investigación sugieren:

- Como se hacía constar en la hipótesis, el arbitraje estuvo negativamente asociado con el éxito global.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

- 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 idiosincracia 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.

2.2. El control y el éxito en la relación entre lo turoperadores europeos y las empresas de alojamiento

2.2.1. Objetivos e hipótesis de la investigación

A pesar de la importancia que, a juzgar por lo expuesto en la revisión teórica, parece tener el control en las RI, son escasos hasta ahora los trabajos que reflejen el entramado que subyace al CI (*e.g.*, Vryza, 1997). En este sentido, no hemos encontrado investigaciones empíricas que hayan descrito el control que ejercen los turoperadores en sus relaciones con las empresas de alojamiento. Además, la mayoría de los estudios aplicados a otras RI no han analizado exhaustivamente las cuatro dimensiones básicas del concepto de CI -grado, ámbito, tipos y mecanismos de control-, al no describir alguna de ellas o bien hacerlo parcialmente. En tal sentido y a modo de ejemplo, es frecuente la utilización de una única clasificación de tipos de control o de mecanismos de control, cuando nuestra revisión teórica sugiere la existencia de varias clasificaciones de interés.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Como intermediarios, los turoperadores juegan un importante papel en la distribución del producto turístico que una determinada zona geográfica ofrece (*e.g.*, alojamiento, atracciones, servicios de alimentos y bebidas). En concreto, los viajes combinados o paquetes turísticos organizados por los turoperadores representan la forma más utilizada por los turistas europeos para realizar sus viajes de vacaciones internacionales. Dos de los servicios que suelen integrar los viajes combinados son el transporte y el alojamiento, siendo este último el que más directamente afecta a la economía de un destino turístico. Además, desde la perspectiva de los turoperadores, el producto que ofrecen las empresas de alojamiento constituye un aspecto de interés estratégico, en cuanto que, por un lado, determina en gran medida el coste del viaje combinado, y, por el otro, influye significativamente en el nivel de satisfacción de los compradores de viajes combinados. Ello, unido a la creciente rivalidad competitiva entre los turoperadores europeos, sugiere la importancia que para éstos presenta el ejercicio de un adecuado control sobre las empresas de alojamiento con las que se relacionan.

Por tanto, la descripción del control que ejercen los turoperadores sobre las empresas de alojamiento con las que operan puede contribuir a la formulación con éxito de estrategias de control por parte de los turoperadores, así como a la identificación de posibles actuaciones que podrían ser adoptadas por las empresas de alojamiento interesadas en mejorar su relación con los turoperadores.

Esta investigación ha sido llevada a cabo con turoperadores de Alemania y Reino Unido, países que constituyen los dos principales mercados emisores de turistas en Europa, superados únicamente en el ámbito internacional por Estados Unidos. Como ya hemos comentado, según los datos del European Travel Monitor, durante el año 2000 los alemanes realizaron un total de 79,4 millones de viajes internacionales con una estancia de al menos una noche, cifra bastante superior a los 54,7 millones de viajes internacionales que hicieron los británicos en el mismo año. La importancia de los turoperadores en ambos mercados viene reflejada por el hecho de que el 60 por cien de los viajes internacionales de los británicos fue realizado a través de paquetes turísticos estándares o flexibles ofrecidos por los turoperadores, mientras que en Alemania el porcentaje se reduce al 43 por cien.

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

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

OBJETIVO 1: Describir las dimensiones del control que ejercen los turoperadores en su relación con las empresas de alojamiento.

Para alcanzar este objetivo, consideramos adecuada la exposición a través de estadísticos descriptivos básicos, de las siguientes dimensiones del control ejercido por los turoperadores alemanes y británicos sobre las empresas de alojamiento: el grado de control, el ámbito de control (*i.e.*, el control ejercido sobre un conjunto de aspectos de las empresas de alojamiento), los tipos de control ejercidos (*i.e.*, control de comportamiento, control de resultado, control social, control formal y control informal) y los mecanismos de control utilizados (*i.e.*, estrategias de influencia, supervisión, mecanismos integradores y transmisión de la cultura).

Como ya hemos apuntado en el capítulo 1, la línea de investigación más relevante en el estudio de las RI parece ser la evaluación del éxito. En tal sentido, el CI ha sido sugerido en la literatura académica como un posible determinante del éxito de las RI, si bien no existe todavía un consenso global y apenas se han realizado estudios empíricos al respecto (*e.g.*, Luo, Shenkar y Nyaw, 2001). Así, algunos autores, como Killing (1983) y Luo, Shenkar y Nyaw (2001) sugieren una asociación positiva entre el CI y el éxito, mientras que otros plantean que la relación es negativa (*e.g.*, Beamish, 1984) o que no es significativa (*e.g.*, Awadzi, 1987).

En consecuencia con todo lo anterior, planteamos como segundo objetivo de la investigación empírica el siguiente:

OBJETIVO 2: Evaluar la asociación entre el control que ejercen los turoperadores en su relación con las empresas de alojamiento y el éxito de la relación.

No existe un consenso global respecto de la posible influencia positiva del CI sobre el éxito de la RI, de forma que un socio que aumenta su grado de control podría no ver incrementado su nivel de satisfacción con la RI (*e.g.*, Luo, Shenkar y Nyaw, 2001). No obstante, se han realizado estudios específicos sobre las condiciones más propicias para el ejercicio de varios tipos de control y la utilización de determinados mecanismos de control (*e.g.*, Anderson y Oliver, 1987; Ding, 1993; Root, 1994; Dunipace, 1995; Bello y Guilliland, 1997). Estos comentarios permiten destacar como hipótesis lo que sigue:

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

H1: Las RI con más éxito entre los turoperadores y las empresas de alojamiento, en comparación con las de menos éxito, exhiben niveles mayores de control por parte de los turoperadores, así como ciertas características en el ámbito de control, los tipos de control y los mecanismos de control.

2.2.2. Unidad de análisis y población

La RI objeto de este estudio es la conformada por los turoperadores que operan en Alemania y el Reino Unido, los dos principales mercados emisores de Europa, y las empresas de alojamiento a las que contratan camas.

Con respecto a los turoperadores alemanes, la fuente de información secundaria utilizada para determinar el tamaño de la población fue la guía *Deutscher Reisebüro Verbande.V. (DRV), 1999/2000*, editada anualmente por la asociación alemana de agencias de viajes y turoperadores, denominada *Deutscher Reisebüro und Reiseveranstalter Verband merican (DRV)*. Esta guía, editada en 1999, incluía 1.460 turoperadores, de los cuales un total de 854 cumplían el requisito de contratar camas a empresas de alojamiento. Estos 854 turoperadores, cuyos datos fueron facilitados por la asociación antes mencionada, conformaron el tamaño de la población alemana considerada en la presente investigación.

A su vez, la guía *2000: Association of British Travel Agents List of Members*, editada por la asociación británica de agencias de viajes y turoperadores *Association of British Travel Agents*, sirvió de documento base para la determinación del tamaño de la población británica. Esta guía, publicada en 1999, contaba con 733 turopeadores. Dado que dicha asociación no tenía identificados a los turoperadores que contratan camas, se procedió a contactar telefónicamente con el total de los turoperadores británicos, lo que nos permitió determinar como población británica a ser considerada en la investigación a los 431 turoperadores británicos que realmente contratan camas.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, la población total de nuestro estudio se eleva a 1.285 turoperadores alemanes y británicos que contratan camas a empresas de alojamiento, de los que 854 son alemanes y 431 británicos.

Las personas elegidas para proporcionar la información necesaria para llevar a cabo nuestra investigación fueron los directores de contratación o compras, por cuanto que son estos directivos los que mejor conocen la relación que los turoperadores mantienen con las empresas de alojamiento a las que contratan camas.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

La población total del estudio fue incluida en el trabajo de campo, descartándose el establecimiento de un tamaño muestral. Ello estuvo motivado por la expectativa de obtener un escaso índice de respuesta de los turoperadores incluidos en el estudio. Por una parte, según Crawford-Welch (1991), el índice de respuesta a los cuestionarios enviados por correo en las investigaciones realizadas en el sector turístico varía entre un 10,5 y un 30,7 por cien. Además, los turoperadores son percibidos por el resto de los agentes del sector turístico como un tipo de empresa que no suele facilitar información sobre sus actividades. En tal sentido, a pesar de su importancia, los turoperadores apenas han sido objeto de estudio en el ámbito académico.

Por otra parte, para determinar el número de individuos que debería participar en el estudio para alcanzar un error muestral inferior al 10 por cien, aplicamos la fórmula de determinación del tamaño muestral para una población finita de 1.285, con un nivel de confianza del 95,5 por cien de que nuestros estimadores tengan un error de muestreo inferior al 4 por cien, y considerando la hipótesis de $p = q = 50$ por cien, ya que al no realizarse estudios piloto se desconoce la varianza o heterogeneidad poblacional. Sustituyendo estos valores en la fórmula siguiente, podemos decir con un 95,5 por cien de confianza que nuestros estimadores podrían tener un error de muestreo del 10 por cien con una participación en el estudio de 93 turoperadores, lo que significaría un índice de respuesta sobre la población total del 7,2 por cien.

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

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

Considerando esta información, así como nuestra intención de adoptar una versión del *método de diseño total* de Dillman (1978), esperábamos obtener un porcentaje de respuesta en torno al 10 por cien, lo que nos exigía un tamaño muestral de 930 turoperadores, cifra muy próxima al tamaño de la población, por lo que se optó por incluir a toda la población en el trabajo de campo.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

2.2.3. 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 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. La idoneidad de este instrumento de medición viene apoyada por las características de la población, muy numerosa y geográficamente dispersa (*e.g.*, Ortega Martínez, 1981). 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 II) integrado por diferentes preguntas cuya finalidad era la obtención de la información necesaria. En el proceso de elaboración del cuestionario se siguieron las siguientes etapas:

- En una primera etapa, se procedió a revisar la literatura empírica relacionada con las RI y, en particular, con el control en las RI, 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.
- A continuación, revisamos la escasa literatura académica y profesional sobre la relación entre los turoperadores y las empresas de alojamiento, así como algunos modelos de contratos entre ambos tipos de empresas, 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 ocho representantes en Gran Canaria de turoperadores alemanes y británicos que operan en la isla, los cuales tenían una experiencia superior a los diez años en el sector de los turoperadores. 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 Alemania y Reino Unido, el cuestionario fue redactado en alemán e inglés, en cuya traducción

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

participaron dos personas nativas de Alemania y otras dos de Reino Unido. Además, estos cuatro traductores tienen como profesión la docencia de su idioma natal. En tal sentido, tres de ellos son profesores de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

El formato definitivo del cuestionario, traducido al alemán e inglés, estuvo integrado por dos secciones perfectamente diferenciadas, a saber:

- Dimensiones del control ejercido por el turoperador.
- Éxito de la RI.

Dimensiones del control ejercido por los turoperadores

Grado de control

Siguiendo a autores tales como Heide y John (1992) y Aulakh (1995), se pidió a los encuestados que indicaran en una escala tipo *Likert* con cinco puntos lo siguiente:

- El grado global de influencia que su TO ejerce sobre el comportamiento y/o los resultados de la empresa de alojamiento seleccionada con el fin de lograr los objetivos de la relación comercial.

Una medida alternativa del grado de control consistió en crear una variable cuyos valores eran la media de las respuestas de los encuestados a cada uno de los ítemes incluidos en el cuestionario para medir el ámbito de control, los cuales serán mencionados a continuación. Esta aproximación al grado de control ha sido muy utilizada en la literatura (*e.g.*, Heide y John, 1992; Glaister, 1995; Hébert, 1994).

Ámbito de control

En cuanto al ámbito de control o los distintos aspectos que son controlados por los turoperadores en su relación con las empresas de alojamiento, se diseñó una escala a partir de las utilizadas por Devasagayam (1997), Aulakh (1995), Glaister (1995), Hébert (1994), Yan (1993), Ding (1993) y Richardson y Robicheaux (1992), las cuales se centran en aspectos importantes de la relación, tipos de actividades o categorías de decisiones. Sin embargo, dado que el ámbito de control varía en función del tipo de RI, la investigadora también revisó seis modelos de contratos distintos entre turoperadores y empresas de alojamiento con la finalidad de identificar los aspectos, las actividades y las

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

decisiones que podrían formar parte del ámbito de control de la relación objeto de estudio. Así mismo, el ámbito de control recibió un tratamiento especial durante el test del cuestionario, pidiendo sugerencias a los ocho expertos entrevistados.

De esta forma, se desarrolló la siguiente lista de aspectos que podrían representar el ámbito de control en la relación entre los turoperadores y las empresas de alojamiento. En concreto, se pedía al encuestado indicar, para la siguiente lista de aspectos, el grado de influencia que su turoperador ejerce con el propósito de lograr los objetivos de la relación, en una escala tipo *Likert* graduada en torno a cinco niveles:

- Características de los establecimientos y habitaciones asignados a mi TO (localización...).
- Características y estado de las instalaciones, equipos y mobiliario.
- Precios, descuentos y promociones ofrecidos a mi TO.
- Condiciones de pago, garantías y *release* a las que está sujeto mi TO.
- Garantías y compensaciones ofrecidas a mi TO (por *overbooking*, servicios inadecuados...).
- Servicios de alojamiento (recepción, limpieza de habitaciones...).
- Servicios y productos de alimentos y bebidas.
- Oferta de actividades de ocio y recreación.
- Condiciones de seguridad en el interior de los establecimientos.
- Gestión medioambiental de la empresa de alojamiento (*e.g.*, ruidos, residuos).
- Actividades de información, ventas y marketing.
- Características (*e.g.*, nacionalidad) de los otros turoperadores con los que opera.
- Actuaciones de inversión y crecimiento de la empresa de alojamiento.

Tipos de control

A continuación procedemos a comentar las escalas utilizadas para medir cada uno de los tipos de control: de comportamiento, de resultado, social, formal e informal. El tipo de pregunta utilizado fue de escalas subjetivas numéricas con una escala *Likert* de cinco puntos que permitía medir el grado de utilización de los mismos por parte de los turoperadores en su intento de influir en el comportamiento y/o los resultados de la empresa de alojamiento.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Control de comportamiento

La escala utilizada para medir el control de comportamiento coincide con la desarrollada por Krish (1995), la cual incluyó otro ítem "se hace responsables a los empleados de seguir los procedimientos establecidos" y alcanzó un alcanzó un resultado de fiabilidad aceptable (*alpha* de Cronbach = 0,76). Los ítemes de la escala utilizada en la presente investigación son los siguientes:

- Elaborar procedimientos específicos y claros a seguir por la empresa de alojamiento.
- Modificar los procedimientos de la empresa de alojamiento cuando no logra los resultados.
- Evaluar periódicamente los procedimientos de la empresa de alojamiento.
- Proporcionar retroalimentación e información a la empresa de alojamiento sobre el resultado de sus actividades con el fin de impulsar los cambios oportunos.

Control de resultado

Los siguientes cuatro ítemes fueron utilizados para medir el control de resultado, los cuales fueron extraídos de la escala utilizada por Anselmi (1995), quien con un quinto ítem "si los objetivos de rendimiento no son alcanzados, los empleados son requeridos a explicar las razones" alcanzaron un buen resultado de fiabilidad (*alpha* de Cronbach = 0,84):

- Fijar objetivos específicos y claros de rendimiento a la empresa de alojamiento.
- Controlar de forma continua el logro de los objetivos fijados a la empresa de alojamiento.
- Hacer depender las recompensas a la empresa de alojamiento (*e.g.*, mejoras contractuales) del logro de los objetivos.
- Dejar gran discreción a la empresa de alojamiento sobre la forma de lograr los objetivos.

Control social

Siguiendo a Aulakh (1995) y Das y Teng (1998), además del control de comportamiento y el de resultado, también existe un control social. Para medirlo se siguió, de manera resumida, la escala desarrollada por Aulakh (1995), en cuyo estudio no se facilita la fiabilidad de la misma. En concreto,

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

en la presente investigación proponemos una escala para medir el control social con los siguientes ítemes:

- Crear un contexto apropiado en la relación con el fin de alcanzar los objetivos.
- Colaborar con la empresa de alojamiento más allá de los términos recogidos en el contrato.
- Mantener frecuentes reuniones sociales con los directivos de la empresa de alojamiento.

Control formal y control informal

Considerando que muchas de las escalas que han sido desarrolladas para medir tanto el control formal como el informal realmente hacen referencia a mecanismos de control formales e informales (*e.g.*, Vryza, 1997; Aulakh, 1995), la investigadora, siguiendo a Das y Teng (1998), optó por preguntar directamente sobre el grado en que son utilizados ambos tipos de control. Ello también vino motivado por la necesidad de reducir las escalas de medición ante las numerosas variables teóricas incluidas en la presente investigación. En concreto, los ítemes incluidos en el cuestionario fueron los siguientes:

- Influir formalmente (a través de documentos escritos) en el comportamiento y/o resultado de la empresa de alojamiento con el fin de alcanzar los objetivos de la relación.
- Influir de manera informal en el comportamiento y/o resultado de la empresa de alojamiento con el fin de alcanzar los objetivos de la relación.

Mecanismos de control

Adoptando un criterio de integración de los trabajos empíricos que revisamos, decidimos agrupar los mecanismos de control en torno a las siguientes categorías: estrategias de influencia, supervisión, mecanismos integradores y transmisión de la cultura. Para cada uno de los mecanismos de control incluidos en el cuestionario se pidió al encuestado que indicara el grado en que su turoperador lo utiliza en su intento de influir en el comportamiento y/o los resultados de la empresa de alojamiento seleccionada, en una escala tipo *Likert* de cinco puntos. A continuación mencionamos los mecanismos de control sobre los que se preguntó en el cuestionario.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Estrategias de influencia

En cuanto a las estrategias de influencia, distinguimos entre los siguientes siete tipos (*e.g.*, Kim, 1997; Simpson y Mayo, 1997; Ding, 1993; Boyle, Dwyer, Robicheaux y Simpson, 1992):

- Recomendación de un comportamiento a la empresa de alojamiento, explicándole los beneficios.
- Promesa de darle algo (*e.g.*, precios especiales) a cambio de un comportamiento dado.
- Solicitud de un comportamiento dado sin mencionar las recompensas.
- Referencia a los acuerdos legales para conseguir la aceptación de nuestras solicitudes.
- Amenaza (*e.g.*, terminación del contrato) por no atender a nuestras solicitudes.
- Suministro de información sobre nuestros objetivos, operaciones y estrategias.
- Retribución/penalización (*e.g.*, en las condiciones contractuales) basada en el rendimiento.

Supervisión

Para medir la supervisión como mecanismo de control hemos seguido a Sachdev, Bell y Pilling (1994), quienes desarrollaron una escala buena (*alpha* de Cronbach = 0,79) para medir la supervisión de los fabricantes en su relación con los distribuidores, así como la literatura profesional sobre la relación entre los turoperadores y las empresas de alojamiento, y los resultados del test del cuestionario. De esta forma, se preguntó a los encuestados sobre tres ítemes, descartándose uno de los ítemes incluidos en la escala propuesta por Sachdev, Bello y Pilling (1994): "la relación que tenemos con el intermediario hace uso de muchos controles":

- Requerimiento de informes periódicos sobre los establecimientos de la empresa de alojamiento.
- Evaluación a través de la observación y supervisión directa de nuestros empleados.
- Evaluación a través de las opiniones, quejas y reclamaciones de los turistas.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Mecanismos integradores

Los mecanismos integradores constituyen, junto con las estrategias de influencia, los mecanismos de control más utilizados en los estudios empíricos sobre el control en las RI. En este estudio decidimos incluir los cinco mecanismos integradores que aparecen a continuación, de los que los cuatro primeros coinciden con los utilizados por Kumar y Seth (1998), con excepción de las reglas, políticas y procedimientos, que siguiendo a Roth y Nigh (1992) constituye un mecanismo integrador burocrático:

- Contactos directos (*e.g.*, reuniones) con directivos de la empresa de alojamiento.
- Uso de personal de enlace de mi turoperador (*e.g.*, agencia receptiva).
- Uso de fuerzas de trabajo temporales integradas por personal de ambas empresas.
- Uso de comités de trabajo permanentes integrados por personal de ambas empresas.
- Reglas, políticas y procedimientos formales (por escrito) a cumplir por la empresa de alojamiento.

Transmisión de la cultura

Por último, la investigadora decidió incluir como otro mecanismo de control a la transmisión de la cultura, siguiendo, de esta forma, a Kumar y Seth (1998), quienes, además de medir los mecanismos integradores y el rol de los miembros del consejo, también preguntaron por la socialización como mecanismo de control. De manera similar, Sohn (1994) se centró en el estudio del conocimiento social –compatibilidad cultural e interacción en el pasado– como mecanismo de control. Ello justifica la inclusión del siguiente ítem en el cuestionario diseñado en la presente investigación:

- Transmisión de nuestra cultura y valores organizativos a la empresa de alojamiento.

Éxito de la RI

Para medir el éxito de la RI que el turoperador mantiene con la empresa de alojamiento seleccionada, se utilizaron escalas subjetivas numéricas expresadas 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.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Tres son las razones básicas por las que no fueron empleadas medidas cuantitativas del éxito de la RI: (a) estas medidas reflejan una orientación a corto plazo (*e.g.*, Stafford, 1994; Bello y Gilliland, 1997); (b) muchos beneficios de la RI son difíciles de cifrar cuantitativamente (*e.g.*, Bucklin y Sengupta, 1993; Stafford, 1994); y (c) muchas empresas son reacias a facilitar datos económicos y financieros, siendo, además, preferible preguntar por el nivel de satisfacción con respecto a un conjunto de indicadores económicos y financieros, junto a otros aspectos estratégicos y relacionados con las operaciones (*e.g.*, Young *et al.*, 1996; Bello y Gilliland, 1997; Vryza, 1997).

Por consiguiente, se asoció el concepto de éxito de la RI con la satisfacción general que los participantes sostienen sobre la misma, que es la forma más utilizada en la medición del éxito de las RI (*e.g.*, Van de Ven y Ferry, 1980; Ruekert y Walker, 1987; Anderson, 1990; Shamdasani y Sheth, 1995; Gencturk y Aulakh, 1995; Young *et al.*, 1996; Simpson y Mayo, 1997). En concreto, en la presente investigación se adoptaron las siguientes medidas cualitativas:

- La empresa de alojamiento es una compañía excelente para mantener relaciones comerciales.
- El tiempo y esfuerzo dedicados al desarrollo y mantenimiento de la relación han sido valiosos.
- En comparación con otras empresas de alojamiento, la relación con ésta es satisfactoria.
- En comparación con otras empresas de alojamiento, estamos satisfechos con:
  - Los precios que esta empresa de alojamiento ofrece a mi TO.
  - La rentabilidad que obtiene mi TO de esta empresa de alojamiento.
  - El acceso de mi TO a las camas y destinos turísticos de esta empresa de alojamiento.
  - El incremento de los cupos de mi TO en los mercados de esta empresa de alojamiento.
  - La satisfacción de nuestros clientes con los productos y servicios de la empresa de alojamiento.
  - El apoyo prestado a las actividades de información y marketing de mi TO.
  - Las actividades conjuntas de marketing (*e.g.*, publicidad, promoción...).

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Siguiendo a Kim (1997), Dunipace (1995) y Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992), el primer ítem ("la empresa de alojamiento es una compañía excelente para mantener relaciones comerciales") fue incluido como una medida global de satisfacción de los turoperadores en sus RI con empresas de alojamiento.

El segundo ítem ("el tiempo y esfuerzo dedicado al desarrollo y mantenimiento de la RI ha sido valioso") fue extraído de las escalas utilizadas por Kim (1997), Young *et al.* (1996), Hébert (1994) y Bucklin y Sengupta (1993) para medir el éxito de las RI. La escala de estos últimos autores también integraba otros cuatro ítemes: (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 ítemes por considerar que unos (a, b) son redundantes con los restantes ítemes que miden esta dimensión, y otros (c, d) no se ajustan a la particularidad de la relación objeto del estudio.

Por su parte, el tercer ítem ("en comparación con otras empresas de alojamiento, la relación con ésta es satisfactoria") también es una medida global del éxito de las RI que ha sido muy utilizada (*e.g.*, Kim, 1997; Young *et al.*, 1996; Dunipace, 1995; Hébert, 1994).

Con el objeto de evaluar el grado de satisfacción de los turoperadores con respecto a un conjunto de aspectos específicos de su relación con las empresas de alojamiento, se adaptaron los siguientes ítemes de la escala propuesta por Simpson y Mayo (1997): (a) "la rentabilidad que obtiene mi TO de esta empresa de alojamiento", (b) "el acceso de mi TO a las camas y destinos turísticos de esta empresa de alojamiento", (c) "el apoyo prestado a las actividades de información y marketing de mi TO" y (d) "la satisfacción de nuestros clientes con los productos y servicios de la empresa de alojamiento". Aunque su escala alcanzó un *alpha* de Cronbach entre 0,73 y 0,78, no se incluyeron el otro ítem integrante de la misma: "el personal", al encontrarse otros aspectos que podrían contribuir más al éxito de la RI. Además, el personal se encuentra implícito en la valoración de la satisfacción de los clientes con los productos y servicios de la empresa de alojamiento.

Por último, la revisión de la literatura (*e.g.*, Perry, 1997; Gencturk y Aulakh, 1995) y los resultados del test nos indujeron a incluir en la escala

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

final otros tres aspectos parciales de la RI: (a) "el incremento de los cupos de mi TO en los mercados de esta empresa de alojamiento215" (b) "las actividades conjuntas de marketing (*e.g.*, publicidad, promoción...)" y (c) "los precios que esta empresa de alojamiento ofrece a mi TO".

2.2.4. Organización del trabajo de campo

El trabajo de campo fue realizado entre los meses de junio de 2000 y enero de 2001, período de tiempo durante el cual se realizaron las siguientes actividades:

- Tras revisar la literatura sobre el control en las RI y sobre la relación entre los turoperadores y las empresas de alojamiento, elaboramos en junio de 2000 un primer borrador del cuestionario en castellano, el cual sería traducido al inglés y alemán para facilitar su cumplimentación por los turoperadores que integran la población objeto del estudio. En la traducción a cada idioma participaron dos personas nativas cuya profesión era la docencia de dicho idioma. Además, durante el proceso de traducción estuvo presente la propia investigadora con el objeto de garantizar que el contenido de la traducción fuera el adecuado y de coordinar las traducciones a ambos idiomas.
- Posteriormente, durante los meses de julio y septiembre se realizaron entrevistas personales en castellano con ocho representantes en Gran Canaria de turoperadores, tres de ellos británicos y otros cinco alemanes. 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 en el idioma correspondiente a la nacionalidad del turoperador y teniendo presente exclusivamente el turoperador al que en esos momentos representaba.
  - En una segunda fase, y contestado el cuestionario, la investigadora procedió a explicar al experto los objetivos y estructura del cuestionario, y a solicitar sugerencias para mejorar su contenido y redacción. Los cuestionarios cumplimentados y los comentarios realizados por los entrevistados fueron posteriormente analizados por la investigadora, junto con los traductores, para detectar posibles problemas o deficiencias y proceder a su reestructuración, tanto en el contenido como en la redacción.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

- Como acabamos de comentar, las entrevistas con los representantes de los turoperadores nos condujo a introducir algunos cambios. Además de añadir, eliminar o modificar algunos ítemes, se confirmó la conveniencia de elaborar tres formatos del mismo cuestionario, en los que la única diferencia radica en la identidad de la empresa de alojamiento respecto de la cual se pide al encuestado responder las preguntas referentes al éxito de la RI, las dimensiones del control y sus posibles determinantes y, por tanto, las preguntas sobre las características demográficas de la empresa de alojamiento. Así, se precisa responder el resto del cuestionario considerando únicamente la relación que el turoperador mantiene con una determinada empresa de alojamiento. En un primer formato se especificaba la relación entre el turoperador y la empresa de alojamiento a la que contrata el mayor cupo o número de camas. Un segundo formato hace constar la RI con la empresa de alojamiento a la que contrata el segundo mayor volumen de camas. Por su parte, el tercer modelo de cuestionario se refiere a la RI formada con la tercera empresa de alojamiento en intensidad de relación. De esta forma, y una vez definida la población objeto del estudio, 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. Tanto el cuestionario como la carta de presentación fueron cuidadosamente traducidos a los idiomas nativos de los turoperadores incluidos en la investigación –inglés y alemán–.
- La investigadora, además de testar el cuestionario, durante el mes de octubre de 2000 procedió a enviar por correo una copia del cuestionario final a los directores de contratación o compras de cada uno de los 854 turoperadores alemanes que contrataban camas a empresas de alojamiento, así como a los 733 turoperadores británicos, entre los que todavía se encontraban los que no contrataban camas al no disponer de dicha información. 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 de la investigadora 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.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

- Siguiendo el *método del diseño total* de Dillman (1978), tres semanas después del primer *mailing* se realizó un segundo contacto, en esta ocasión telefónico, con los turoperadores británicos de quienes no se había recibido respuesta hasta ese entonces. De esta forma, además de determinar el tamaño real de la población de turoperadores británicos que contratan camas a empresas de alojamiento, pudimos describir el proyecto de investigación y solicitar la colaboración para cumplimentar el cuestionario enviado en el primer *mailing* y, en caso de que no lo hubieran recibido, del segundo *mailing* que recibiría en los siguientes días. Así mismo, se procedió a enviar por fax una copia de la carta de presentación y del cuestionario final a aquellos que indicaban la preferencia de recibir el cuestionario por fax.
- Considerando el inesperado nivel de respuesta obtenido entre los turoperadores alemanes tras el primer *mailing* (véase epígrafe 2.2.6), y con la finalidad de motivar su participación, también se optó por contactar telefónicamente con los directores de contratación o compras de 450 turoperadores alemanes seleccionados aleatoriamente entre los integrantes de la población inicial que no habían respondido al primer *mailing* (822). De manera sistemática y estructurada se describía el proyecto de investigación y se solicitaba la colaboración para cumplimentar el cuestionario enviado en el segundo *mailing* y que recibiría en los siguientes días. Al igual que con los turoperadores británicos, también se procedió a enviar por fax el cuestionario y la carta de presentación a aquellos turoperadores alemanes que mostraron interés por este medio.
- Tras los contactos telefónicos, y en línea con el *método del diseño total* de Dillman (1978), durante la primera semana de diciembre de 2000 se envió a todos los sujetos de la población de quienes no se había recibido respuesta hasta ese entonces, una nueva carta de presentación, 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.
- El proceso de recogida de datos comenzó el dos de noviembre de 2000 y finalizó el veintiocho de enero de 2001, fecha a partir de la cual no se recibieron más cuestionarios cumplimentados. El análisis de los mismos fue realizado con los cuestionarios recibidos hasta ese entonces.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

A continuación, en el cuadro 2.10 se expone la ficha técnica que resume las características del proceso de recogida de datos y tratamiento posterior de la información para la consecución de los objetivos empíricos que nos hemos planteado.

ASPECTOS DE LA INVESTIGACIÓN	DESCRIPCIÓN
Procedimiento metodológico	Encuestas personales autoadministradas
Tipos de preguntas	Actitudinales -escala *Likert*-, abiertas y cerradas
Universo	Turoperadores alemanes y británicos que contratan camas a empresas de alojamiento
Ámbito	Alemania y Reino Unido
Informante clave	Director de contratación o compras
Formas de contacto	Correo, teléfono y fax
Período de realización del *pretest*	Del 18 de julio al 15 de septiembre de 2000
Fecha del trabajo de campo	Del 24 de octubre de 2000 al 28 de enero de 2001
Número de individuos	1.285 (854 alemanes y 431 británicos)
Índice de respuestas	10,6 por cien (136 cuestionarios, 89 alemanes y 47 británicos)
Muestra final	120 turoperadores, ya que 16 cuestionarios fueron desechados (9 alemanes y 7 británicos)
Margen de error	8,69 por cien
Tratamiento de la información	A través del paquete estadístico SPSSWin

Cuadro 2.10. Ficha técnica del trabajo de campo
Fuente: Elaboración propia

2.2.5. Análisis de los datos

Tras dar por finalizada la fase de recogida de datos a través de la encuesta postal, se procedió a la codificación de las variables y a la tabulación de los

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

datos contenidos en cada uno de los cuestionarios válidos. Los datos fueron grabados directamente en el editor de datos del programa SPSS para Windows –versión 6.1.3–, paquete estadístico que se utilizó en los análisis realizados.

Una vez concluida la introducción de datos se depuró el fichero de datos para detectar posibles errores que se pudieran haber cometido en el proceso de transcripción de datos. Así, se obtuvo un listado de las *frecuencias* de cada una de las variables para verificar que todos los códigos de las variables categóricas se situaban entre los posibles y que los valores de las variables numéricas se encontraban 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 en el fichero de datos.

Para facilitar el análisis de los datos se procedió a etiquetar las variables y describir el significado de los valores otorgados a cada una. Así mismo, con el objeto de describir el perfil demográfico de las personas encuestadas y de los turoperadores que participaron en el estudio, se realizaron *análisis de frecuencias* y se utilizó el instrumento de las *tablas de contingencia*. Por una parte, los análisis de frecuencias nos proporcionaron las características de los encuestados (*i.e.*, la posición, la experiencia en el puesto, la experiencia en el turoperador, la edad y el sexo), así como las características de los turoperadores (*i.e.*, el destino de los viajes que organizan, el tipo de viajes que más venden y el tamaño). Por otra parte, se aplicaron *tests* x^2 para identificar posibles diferencias significativas entre los participantes en cada uno de los dos *mailings* y entre los turoperadores británicos y los alemanes.

A continuación, se examinó la consistencia interna del cuestionario y de cada una de las escalas con tres o más variables cuantitativas, tomándose en cuenta la restricción de que el *alpha de Cronbach* debe ser igual o superior a 0,5 (Cronbach, 1951). También se abordó la simplificación de las escalas utilizadas en el cuestionario mediante la utilización de *análisis de componentes principales con rotación varimax* para aquellas escalas con tres o más ítemes: el ámbito de control, el control de comportamiento, el control de resultado, el control social, las estrategias de influencia, la supervisión, los mecanismos integradores, la asunción de riesgos, el oportunismo, la posibilidad de programar la tarea, las inversiones específicas, la confianza global, la confianza basada en la predicción, la confianza basada en el afecto, el dinamismo del entorno y el éxito de la relación.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Al no tener sentido un análisis factorial a escalas con dos ítemes, se procedió a crear *variables resumen* de la escalas para medir la compatibilidad de objetivos, la diversidad del entorno y la dependencia relativa e interdependencia. Para los dos primeros y la interdependencia se creó una variable cuyos valores eran la media de los valores de ítemes integrantes de cada escala. Con respecto a la dependencia relativa se estableció una variable consistente en la diferencia en valores positivos de los dos ítemes de la escala de dependencia relativa e interdependencia. A su vez, con el fin de medir el grado de control también se procedió a la creación de una variable resumen de la escala utilizada sobre el ámbito de control, cuyos valores eran la media de los trece ítemes incluidos en el cuestionario para evaluar el grado de control que el turoperador ejerce sobre un conjunto de aspectos de la relación.

Con la finalidad de alcanzar el primer objetivo de la investigación empírica –describir el control que ejercen los turoperadores sobre las empresas de alojamiento–, se realizaron *análisis descriptivo* del conjunto de medidas utilizadas sobre las dimensiones del control: el grado de control, los factores del ámbito de control, los tipos de control y los mecanismos de control. Para cada una de estas medidas se estimó la media, la desviación típica, la moda, la mediana y el recorrido intercuartílico.

Con respecto al segundo objetivo de la investigación, sobre la relación entre el control y el éxito, también se aplicaron análisis de regresión. En concreto, en el análisis de la influencia del control sobre el éxito de la RI, se realizaron *análisis de regresión simple.*

2.2.6. Índice de respuestas

De los 1.285 turoperadores que contratan camas a empresas de alojamiento a los que se les envió el cuestionario (431 británicos y 854 alemanes), 136 colaboraron con la investigación devolviendo el mismo cumplimentado (47 británicos y 89 alemanes), por lo que el porcentaje de respuesta resultó ser del 10,6 por cien (10,9 por cien en el caso de los británicos y 10,4 por cien en el caso de los alemanes).

Sin embargo, la tasa de respuesta real bajó al 9,3 por cien al desechar 16 de los cuestionarios recibidos (7 de ellos británicos y 9 alemanes, por lo que la tasa de respuesta real entre los británicos fue de 9,3 por cien, frente al 9,4 por cien de los alemanes). En concreto, 5 cuestionarios hacían referencia a

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

turoperadores que, respondiendo afirmativamente a la pregunta filtro sobre la contratación de camas a empresas de alojamiento, dejaron de cumplimentar el cuestionario tras dicha pregunta filtro (1 británico y 4 alemanes). Además, otros 11 cuestionarios fueron descartados por incoherencia interna o ausencia significativa de datos (6 británicos y 5 alemanes).

Como se aprecia en el cuadro 2.11, de los 120 cuestionarios devueltos que fueron finalmente utilizados en la investigación, 80 de ellos hacían referencia a turoperadores alemanes (*i.e.*, el 66,7 por cien), frente a los 40 restantes que eran sobre turoperadores británicos (*i.e.*, el 33,3 por cien).

Nacionalidad	Primer *mailing*	Segundo *mailing*	Total encuestados
Británica	26 (44,8%)	14 (22,6%)	40 (33,3%)
Alemana	32 (55,2%)	48 (77,4%)	80 (66,7%)
TOTAL	58 (100%)	62 (100%)	120 (100%)

Cuadro 2.11. Número y porcentaje de turoperadores participantes en el estudio según su nacionalidad y momento de la respuesta
Fuente: Elaboración propia

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

Además, atendiendo al momento de la respuesta, 58 de los cuestionarios fueron devueltos tras el primer *mailing* (*i.e.*, el 48,3 por cien). Por nacionalidades, los británicos tuvieron una mayor respuesta relativa al primer *mailing*, recibiendo un total de 26 cuestionarios (*i.e.*, el 65 por cien del total de los cuestionarios británicos), frente a los 32 cuestionarios alemanes (*i.e.*, el 40 por cien del total de los cuestionarios alemanes).

Para determinar el error muestral, es decir, las diferencias entre nuestras estimaciones y los valores reales supuestos, se aplicó la fórmula de determinación del tamaño muestral para un nivel de confianza de 2 *sigmas*, obteniendo que para una población de 1.285, una muestra final de 120 individuos y un nivel de confianza del 95,5, las diferencias entre nuestras estimaciones y los valores reales supuestos serán inferiores al 8,69 por cien, siendo éste el error muestral.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

2.2.7. Análisis estadístico y resultados

DESCRIPCIÓN DEL CONTROL EJERCIDO POR LO TUROPERADORES

Una vez concluidos los análisis estadísticos básicos de frecuencias, fiabilidad y validez, y simplificación de las escalas, en este epígrafe pretendemos analizar el primer objetivo de la investigación empírica: "describir el control que ejercen los turoperadores alemanes y europeos sobre las empresas de alojamiento con las que operan". Para ello, se realizaron análisis de frecuencias del conjunto de ítemes incluidos en el cuestionario para medir el control ejercido por los turoperadores encuestados sobre las empresas de alojamiento con las que mantienen una relación más intensa. En concreto, y como hemos apuntado con anterioridad, un tercio de los turoperadores fueron preguntados sobre su relación con la empresa de alojamiento a la que contrata el mayor número de camas-noche, y los otros dos tercios lo fueron sobre la empresa de alojamiento de la que recibe el segundo y tercer mayor volumen de camas-noche contratadas, respectivamente.

En el cuestionario se incluyó un conjunto de preguntas destinadas a medir cada una de las dimensiones del control ejercido por los turoperadores: grado de control, ámbito de control, tipos de control y mecanismos de control. Para cada una de dichas preguntas se estimaron las medidas de tendencia central –media, mediana y moda– y de desviación –desviación típica y recorrido intercuartílico–. A continuación se muestran los resultados de los análisis realizados sobre cada dimensión del control.

El grado de control

En el cuadro 2.12 se muestran los estadísticos descriptivos de tendencia central y de desviación sobre las dos medidas del grado de control utilizadas en esta investigación: una pregunta directa sobre el control ejercido por el turoperador y una variable resumen de la escala sobre el ámbito de control, cuyos valores eran la media de los valores de los ítemes integrantes de la escala. Para ambas medidas del grado de control, se utilizó una escala *Likert* de cinco puntos, con los siguientes valores y significados: 1 ("nada"), 2 ("algo"), 3 ("ni algo ni bastante"), 4 ("bastante") y 5 ("mucho").

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Grado de control	Media	DT	Mo	Me	RI
Grado de control preguntado directamente	3,1	1,1	3	3	2
Grado de control a partir de la escala del ámbito	3,05	0,8	3,61	3,15	1,08

Cuadro 2.12. Grado de control ejercido por los turoperadores sobre las empresas de alojamiento
Fuente: Elaboración propia

Nota. DT = Desviación típica. Mo = Moda. Me = Mediana. RI = Recorrido intercuartílico (diferencia entre los valores que alcanzan los cuartiles 75 y 25).
1 = Nada. 2 = Algo. 3 = Ni algo ni bastante. 4 = Bastante. 5 = Mucho.

Las cifras indican que el grado de control ejercido por los turoperadores es medio, encontrándose entre algo y bastante. Así, la media y la mediana de ambas medidas del grado de control se sitúan entre 3 y 3,15. Además, la moda o respuesta más frecuente se corresponde con el 3. Con relación a la dispersión de las respuestas, los resultados de la desviación típica son de 1,07 y 0,78, mientras que los del recorrido intercuartílico se elevan a 2 y 1,08.

El ámbito de control

Con relación al ámbito del control ejercido por los turoperadores, se pidió a los encuestados que valoraran el grado en que controlaban una serie de aspectos de las empresas de alojamiento, siguiendo una escala *Likert* de cinco puntos, similar a la comentada previamente. En el cuadro 2.13 se muestran los trece aspectos incluidos en el cuestionario sobre el ámbito de control (V14-V26), ordenados de mayor a menor grado de control ejercido por el turoperador, en función de los valores alcanzados por la media.

De la información recogida en el cuadro, hemos de destacar que los cinco aspectos más controlados por los turoperadores hacen referencia a consideraciones que normalmente vienen recogidos en los contratos y, en especial, aquellos relacionados con los aspectos económicos y financieros de la relación (las condiciones de pago, garantías y *release* a las que está sujeto el TO; las garantías y compensaciones ofrecidas al TO; y los precios, descuentos y

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

promociones ofrecidos al TO), además de las características de los establecimientos e instalaciones de la empresa de alojamiento (las características de los establecimientos y habitaciones asignados al TO; y las características y estado de las instalaciones, equipos y mobiliario). En tal sentido, los valores de la mediana indican que el control ejercido por los turoperadores sobre dichos aspectos puede calificarse como "bastante", al alcanzar un valor de 4, cifra algo superior a los valores de la media, que se sitúan entre 3,68 y 3,31. Los valores de la desviación típica oscilan entre 1,14 y 1,26, con excepción de las Acaracterísticas de los establecimientos y habitaciones asignados al TO (localización...), que se eleva a 2,16. De manera similar, los valores del recorrido intercuartílico varían entre 1 y 2.

Los siguientes aspectos más controlados por los turoperadores hacen referencia a las operaciones y condiciones internas de la empresa de alojamiento (las condiciones de seguridad en el interior de los establecimientos; los servicios de alojamiento; los servicios y productos de alimentos y bebidas; la oferta de actividades de ocio y recreación; y la gestión medioambiental de la empresa de alojamiento), así como a las actividades de información, venta y marketing que realiza la empresa de alojamiento. Estos aspectos objeto de control alcanzaron una puntuación de 3 en la mediana y la moda, variando entre 3,19 y 2,66 los valores de la media. Así mismo, la desviación con respecto a la medida de tendencia central si sitúo entre 1,33 y 1,17, en el caso de la desviación típica, y alcanzó un valor de 2 en el recorrido intercuartílico.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Ambito de control	Media	DT	Mo	Me	RI
- Condiciones de pago, garantías y *release* a las que está sujeto el TO	3,68	1,1	4	4	2
- Características de los establecimientos y habitaciones asignados al TO (localización...)	3,65	2,2	4	4	2
- Garantías y compensaciones ofrecidas al TO (por *overbooking*, servicios inadecuados...)	3,57	1,3	5	4	2
- Precios, descuentos y promociones ofrecidos al TO	3,46	1,2	4	4	1
- Características y estado de las instalaciones, equipos y mobiliario	3,31	1,3	4	4	1,75
- Servicios de alojamiento (recepción, limpieza de habitaciones...)	3,19	1,2	3	3	2
- Condiciones de seguridad en el interior de los establecimientos	3,07	1,3	3	3	2
- Servicios y productos de alimentos y bebidas	3,02	1,2	3	3	2
- Oferta de actividades de ocio y recreación	2,77	1,2	3	3	2
- Actividades de información, venta y marketing	2,77	1,3	3	3	2
- Gestión medioambiental de la empresa de alojamiento (e.g., ruidos, residuos)	2,66	1,3	1	3	3
- Características (e.g., nacionalidad) de los otros turoperadores con los que opera	2,51	1,3	1	3	3
- Actuaciones de inversión y crecimiento de la empresa de alojamiento	2,27	1,3	1	2	2

Cuadro 2.13. Grado de control ejercido por los turoperadores sobre distintos aspectos de las empresas de alojamiento
Fuente: Elaboración propia

Nota. DT = Desviación típica. Mo = Moda. Me = Mediana. RI = Recorrido intercuartílico (diferencia entre los valores que alcanzan los cuartiles 75 y 25).
1 = Nada. 2 = Algo. 3 = Ni algo ni bastante. 4 = Bastante. 5 = Mucho.

Por último, podemos destacar que los aspectos menos controlados hacen referencia a las características de los restantes turoperadores con los que opera la empresa de alojamiento (con una media de 2,27 y una mediana y una moda de 3) y las actuaciones de ésta en materia de inversión y crecimiento

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

(con una media de 2,27 y una mediana y una moda de 2). La desviación típica alcanzó un valor de 1,3 en ambos casos, siendo algo mayor el recorrido intercuartílico (3 y 2, respectivamente).

Los tipos de control

Con el propósito de describir los tipos de control más utilizados por los turoperadores en su relación con las empresas de alojamiento, se optó por la utilización de una variable resumen cuyos valores fueran fácilmente interpretables, a diferencia de los factores obtenidos tras los análisis factorial realizados sobre el conjunto de ítemes que integran las escalas sobre cada tipo de control. Para ello, se creó una variable resumen para cada tipo de control con más de un ítem (control de comportamiento, V28-V31, control de resultado, V32-V35, y control social, V36-V38), cuyos valores eran la media de los valores de los ítemes integrantes de cada escala. De esta forma, los posibles valores de las medidas sobre el grado de utilización de los tipos de control alcanzaban valores entre 1 y 5, con los siguientes valores y significados: 1 ("nada"), 2 ("algo"), 3 ("ni algo ni bastante"), 4 ("bastante") y 5 ("mucho").

Tipos de control	Media	DT	Mo	Me	RI
Control social	3,12	1,2	3,33	3,33	1,66
Control de comportamiento	2,97	1,1	3	3	1,25
Control informal	2,95	1,5	4	3	2
Control de resultado	2,83	1	3	3	1,5
Control formal	2,67	1,3	3	3	2

Cuadro 2.14. Tipos de control ejercidos por los turoperadores sobre las empresas de alojamiento
Fuente: Elaboración propia.

Nota. DT = Desviación típica. Mo = Moda. Me = Mediana. RI = Recorrido intercuartílico (diferencia entre los valores que alcanzan los cuartiles 75 y 25).
1 = Nada. 2 = Algo. 3 = Ni algo ni bastante. 4 = Bastante. 5 = Mucho.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

En el cuadro 2.14 se muestran los cinco tipos de control medidos en el cuestionario, con los resultados alcanzados por la media, la mediana y la moda como medidas de tendencia central, así como por la desviación y el recorrido intercuartílico como medidas de la dispersión en las respuestas.

Como se observa en el cuadro anterior, los turoperadores utilizan entre algo y bastante todos los tipos de control disponibles en su relación con las empresas de alojamiento. No obstante, el control social es el más utilizado, con una puntuación algo superior a 3 en la media, mediana y moda, siendo su desviación típica de 1,2. Seguidamente se encuentran el control de comportamiento y el control informal, con unos valores de tendencia central de 3 o 2,9 y ligeramente superiores a los alcanzados por los otros dos tipos de control que se presentan como alternativos a los mismos: el control de resultado (con una media de 2,83) y el control formal (con una media de 2,67), respectivamente. La desviación típica en estos cuatro tipos de control se sitúa entre 0,96 y 1,14.

Los mecanismos de control

En lo que respecta a los mecanismos de control utilizados por los turoperadores en su relación con las empresas de alojamiento, a continuación se muestran los dieciséis mecanismos sobre los cuales se preguntó en el cuestionario (V41-V56), entre los que se encuentran las estrategias de influencia, los mecanismos integradores, la supervisión y la transmisión de la cultura (véase cuadro 2.15). En dicho cuadro los mecanismos de control vienen ordenados de mayor a menor utilización por parte de los turoperadores, en función de los valores alcanzados por la media. También se presentan los resultados de las demás medidas de tendencia central (mediana y moda) y de dispersión en las respuestas (desviación típica y recorrido intercuartílico). Con respecto a estas últimas, podemos apuntar que la desviación típica varió entre 1,15 y 1,44, mientras que el recorrido intercuartílico se situó entre 1 y 3.

Como se observa en el cuadro, el mecanismo de control más utilizado por los turoperadores consiste en la evaluación a través de las opiniones, quejas y reclamaciones de los turistas, siendo bastante utilizado (media = 4,02, mediana = 4, moda = 5). Los otros dos mecanismos de supervisión sobre los que se preguntó en el cuestionario (evaluación a través de la observación y supervisión directa de los empleados del turoperador, y el requerimiento de informes periódicos sobre los establecimientos de la empresa de alojamiento)

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

ocuparon el quinto y décimo lugar, con unos valores medios de 3,16 y 2,55, respectivamente.

Mecanismos de control	Media	DT	Mo	Me	RI
- Evaluación a través de las opiniones, quejas y reclamaciones de los turistas	4,02	1,2	5	4	2
- Suministro de información sobre los objetivos, operaciones y estrategias del TO	3,44	1,2	3	4	1
- Recomendación de un comportamiento a la empresa de alojamiento, explicándole los beneficios	3,35	1,3	4	4	1
- Contactos directos (*e.g.*, reuniones) con directivos de la empresa de alojamiento	3,35	1,4	4	4	3
- Evaluación a través de la observación y supervisión directa de los empleados del TO	3,16	1,4	4	3	2
- Solicitud de un comportamiento dado sin mencionar las recompensas	3,06	1,2	3	3	2
- Transmisión a la empresa de alojamiento de la cultura y valores organizativos del TO	2,72	1,3	3	3	2,75
- Uso de personal de enlace del TO (*e.g.*, agencia receptiva)	2,65	1,4	1	3	3
- Reglas, políticas y procedimientos formales (por escrito) a cumplir por la empresa de alojamiento	2,55	1,4	1	3	3
- Requerimiento de informes periódicos sobre los establecimientos de la empresa de alojamiento	2,55	1,4	1	3	3
- Referencia a los acuerdos legales para conseguir la aceptación de las solicitudes del TO	2,53	1,4	1	3	3
- Amenaza (e.g., terminación del contrato) por no atender a las solicitudes del TO	2,44	1,4	1	2	3
- Retribución/penalización (*e.g.*, en las condiciones contractuales) basada en el rendimiento	2,39	1,2	1	2	2
- Promesa de darle algo (*e.g.*, precios especiales) a cambio de un comportamiento dado	2,37	1,3	1	2	2
- Uso de fuerzas de trabajo temporales integradas por personal de ambas empresas	1,87	1,2	1	1	2
- Uso de comités de trabajo permanentes integrados por personal de ambas empresas	1,71	1,2	1	1	1

Cuadro 2.15. Grado de uso de distintos mecanismos de control por parte de los turoperadores. Fuente: Elaboración propia

Nota. DT = Desviación típica. Mo = Moda. Me = Mediana. RI = Recorrido intercuartílico (diferencia entre los valores que alcanzan los cuartiles 75 y 25).
1 = Nada. 2 = Algo. 3 = Ni algo ni bastante. 4 = Bastante. 5 = Mucho.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Tras la evaluación a través de los turistas, los mecanismos de control más utilizados por los turoperadores hacen referencia a estrategias suaves de influencia, destacando el suministro de información sobre los objetivos, las operaciones y las estrategias del turoperador (con una media de 3,44, una mediana de 4 y una moda de 3), y la recomendación de un comportamiento a la empresa de alojamiento, explicándole los beneficios (media = 3,35, mediana = 4, moda = 4). La otra estrategia suave de influencia incluida en el cuestionario, y que apareció en el factor denominado "estrategias suaves de influencia", ocupó el sexto lugar en cuanto al grado de utilización (media = 3,06, mediana = 3, moda = 3).

Por el contrario, las demás estrategias de influencia, que en nuestro análisis factorial vinieron recogidas en un único factor denominado "estrategias severas de influencia" (referencia a los acuerdos legales, la amenaza, la retribución/penalización y la promesa), se encuentran entre las menos utilizadas por los turoperadores, con unos valores de media que se sitúan entre 2,53 y 2,37, cifras parecidas a las de la mediana. Además, la situación más frecuente es que estos mecanismos de control no sean utilizados (moda = 1).

En lo que respecta a los mecanismos integradores, nos encontramos con tres situaciones distintas. En primer lugar, los mecanismos de control menos utilizados por los turoperadores, tras las estrategias severas de influencia, son dos mecanismos integradores, que en nuestro análisis fueron denominados "mecanismos integradores indirectos": el uso de fuerzas de trabajo temporales y el uso de comités de trabajo permanentes, con una media de 1,87 y 1,71, respectivamente. Además, tanto la mediana como la moda alcanzaron un valor de 1. Por el contrario, los contactos directos con directivos de la empresa de alojamiento, considerado en nuestro análisis factorial como mecanismo integrador directo, constituye el cuarto mecanismo de control más utilizado por los turoperadores (media = 3,35, mediana = 4, moda = 4). Por último, en una situación intermedia en cuanto al nivel de utilización se encuentran el uso de personal de enlace del turoperador, considerado un mecanismo integrador indirecto, y las reglas, políticas y procedimientos, que constituye un mecanismo directo. Estos dos mecanismos integradores alcanzaron una media de 2,65 y 2,55, respectivamente, siendo 3 la mediana. No obstante, la situación más frecuente es que no son utilizados por los turoperadores.

También en una situación intermedia se encuentra la transmisión de la cultura y los valores organizativos del turoperador a la empresa de alojamiento. En concreto, representa el séptimo mecanismo de control más

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

utilizado, con una media de 2,72 y un valor de 3 tanto en la mediana como en la moda.

Relaciones entre el control y el éxito de la RI

Con relación a la hipótesis, que propone una relación entre las medidas del control y los tres factores obtenidos en el análisis factorial aplicado a la escala original sobre el éxito de la RI (éxito global, éxito con relación al acceso a las camas y éxito con relación a los precios), se realizaron análisis de regresión simple cuyos resultados son mostrados en el cuadro 2.16.

Como se desprende de dicho cuadro, ninguna de las medidas del control ejercido por el turoperador sobre la empresa de alojamiento estaba asociada significativamente con el éxito de la RI con respecto a los precios.

Por otra parte, únicamente uno de los aspectos del ámbito de control - acciones de marketing y crecimiento de la empresa de alojamiento- estaba significativamente asociada con el éxito de la RI en cuanto al acceso a las camas de la empresa de alojamiento por parte del turoperador. Además, esta asociación era positiva, de forma que las RI que exhiben un mayor éxito en relación a las camas, en comparación con las que este tipo de éxito es menor, se caracterizaban por el mayor control del turoperador sobre las acciones de marketing y crecimiento de la empresa de alojamiento.

Finalmente, los resultados de los análisis mostraron la existencia de una asociación significativa y positiva entre el éxito global de la relación y la mayoría de los aspectos del ámbito de control, de los tipos de control y de los mecanismos de control. En primer lugar, los resultados sugieren que el éxito global es mayor cuanto mayor es: (a) el control sobre las operaciones y condiciones internas de la empresa de alojamiento, (b) el control sobre los aspectos económicos y financieros de la relación, (c) el control sobre los establecimientos e instalaciones de la empresa de alojamiento, (d) el control de comportamiento, (e) el control de resultado, (f) el control social, (g) la utilización de las estrategias suaves de influencia, (h) la utilización de la supervisión y (i) la transmisión de la cultura como mecanismo de control.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Variables independientes	Variables dependientes		
	Éxito global	Éxito sobre el acceso a camas	Éxito sobre los precios
Grado de control	NS	NS	NS
AC1: Operaciones y condiciones internas	0,22**	NS	NS
AC2: Acciones de marketing y crecimiento	NS	0,18**	NS
AC3: Aspectos económicos y financieros	0,34***	NS	NS
AC4: Establecimientos e instalaciones	0,21**	NS	NS
Control de comportamiento	0,50***	NS	NS
Control de resultado	0,42***	NS	NS
Control social	0,45***	NS	NS
Control formal	NS	NS	NS
Control informal	NS	NS	NS
EI1: Estrategias severas de influencia	NS	NS	NS
EI2: Estrategias suaves de influencia	0,37***	NS	NS
Supervisión	0,29**	NS	NS
MI1: Mecanismos integradores indirectos	NS	NS	NS
MI2: Mecanismos integradores directos	0,44***	NS	NS
Transmisión de la cultura	NS	NS	NS

Cuadro 2.16. Coeficientes beta de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H1
Fuente: Elaboración propia

Nota. NS = No significativo.
*p < 0,10. **p < 0,05. ***p < 0,001.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

2.2.8. Resumen y conclusiones

Descripción del control ejercido por los turoperadores sobre las empresas de alojamiento

El primer objetivo planteado en la investigación empírica presentada en este documento pretende describir el control que ejercen los turoperadores alemanes y británicos en su relación con las empresas de alojamiento a las que contratan un importante número de camas: el mayor, el segundo mayor o el tercer mayor número de camas. En este epígrafe presentamos un resumen de los resultados y las conclusiones de los análisis realizados con respecto a las siguientes dimensiones del control interorganizativo (CI): (a) grado de control, (b) ámbito de control, (c) tipos de control y (d) mecanismos de control.

Grado y ámbito del control ejercido por los turoperadores

En términos generales, el grado de control de los turoperadores alemanes y británicos sobre las empresas de alojamiento podemos calificarlo de razonable ("ni algo ni bastante"). No obstante, parece existir una importante variación en el grado de control desempeñado, lo que sugiere la existencia de turoperadores que apenas ejercen control, frente a otros cuyos niveles de control son elevados.

Así mismo, los resultados de nuestro estudio señalan que los aspectos más controlados por los turoperadores hacen referencia a aquellos factores que aparecen normalmente citados en los contratos, destacando, en primer lugar, las consideraciones económicas y financieras de la relación, seguidas de las características de los establecimientos e instalaciones de alojamiento; las operaciones y condiciones internas de las empresas de alojamiento; las actividades de información, venta y marketing; las características de los restantes turoperadores con los que operan las empresas de alojamiento y las actuaciones de éstas en materia de inversión y crecimiento. En la siguiente figura se mencionan, en orden de mayor a menor control, los diez aspectos del ámbito de control más importantes, de los cuales, los siete primeros alcanzaron una evaluación superior a la media del grado de control.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

- Las condiciones de pago, las garantías y los release a las que está sujeto el turoperador.
- Las características de los establecimientos y habitaciones asignados al turoperador (localización...).
- Las garantías y compensaciones ofrecidas al turoperador (por overbooking, prestación inadecuada de los servicios ofrecidos por la empresa de alojamiento...).
- Los precios, los descuentos y las promociones ofrecidos al turoperador.
- Las características y el estado de las instalaciones, los equipos y el mobiliario.
- Los servicios de alojamiento (recepción, limpieza de habitaciones...).
- Las condiciones de seguridad en el interior de los establecimientos.
- Los servicios y productos de alimentos y bebidas.
- La oferta de actividades de ocio y recreación.
- Las actividades de información, venta y marketing.

Figura 2.1. Aspectos más controlados por los turoperadores en su relación con las empresas de alojamiento
Fuente: Elaboración propia

Tipos y mecanismos de control utilizados por los turoperadores

Los resultados de nuestra investigación relacionados con los tipos de control más utilizados por los turoperadores en su relación con las empresas de alojamiento indican, por un lado, una preferencia por el control social y el de proceso, frente al de resultado; y, por el otro, la mayor utilización del control informal, en comparación con el formal.

En cuanto a los mecanismos de control -entre los que se encuentran las estrategias de influencia, los mecanismos integradores, la supervisión y la transmisión de la cultura-, los resultados de la investigación apuntaron que los turoperadores emplean, en orden decreciente, los siguientes: (a) la supervisión, en particular a través de la evaluación de las opiniones, quejas y reclamaciones de los turistas, que constituye el mecanismo más utilizado; (b) las estrategias de influencia suaves, como la distribución de información sobre objetivos, operaciones y estrategias del turoperador; o la recomendación de un determinado comportamiento a la empresa de alojamiento, explicándole

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

los beneficios del mismo; (c) los mecanismos integradores directos (los contactos directos, el personal de enlace y las reglas, políticas y procedimientos); (d) la transmisión de la cultura y de los valores organizativos del turoperador; (e) los mecanismos integradores indirectos (las fuerzas de trabajo temporales y los comités de trabajo permanentes); y (f) las estrategias severas de influencia (la referencia a los acuerdos legales, la amenaza, la retribución/penalización y la promesa). La figura 2.2 muestra los diez mecanismos de control más utilizados por los turoperadores que participaron en el estudio.

- Evaluación a través de las opiniones, las quejas y las reclamaciones de los turistas.
- Suministro de información sobre los objetivos, las operaciones y las estrategias del turoperador.
- Recomendación de un comportamiento a la empresa de alojamiento, explicándole los beneficios.
- Contactos directos (*e.g.*, reuniones) con directivos de la empresa de alojamiento.
- Evaluación a través de la observación y la supervisión directa de los empleados del turoperador.
  Solicitud de un comportamiento dado sin mencionar las recompensas.
- Transmisión a la empresa de alojamiento de la cultura y los valores organizativos del turoperador.
- Uso de personal de enlace del turoperador (*e.g.*, agencia receptiva).
- Reglas, políticas y procedimientos formales (por escrito) a cumplir por la empresa de alojamiento.
- Requerimiento de informes periódicos sobre los establecimientos de la empresa de alojamiento.

Figura 2.2. Mecanismos de control más utilizados por los turoperadores en su relación con las empresas de alojamiento
Fuente: Elaboración propia

Relación entre el control y el éxito de la RI

La hipótesis, que establecía una asociación positiva entre el control ejercido por el turoperador y el éxito de la RI, fue parcialmente avalada por los

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

resultados de la investigación. Concretamente, nuestro estudio sugiere lo siguiente:

- Como se hacía constar en la hipótesis, el éxito global de la RI estuvo positivamente asociado con todas las dimensiones del control, con excepción del grado de control, por lo que la hipótesis recibió una confirmación parcial. En concreto, los resultados sugieren que el éxito global de la RI aumenta con un incremento en: (a) el control sobre las operaciones y condiciones internas, los aspectos económicos y financieros, y los establecimientos e instalaciones de la empresa de alojamiento; (b) el control de proceso, el control de resultado y el control social; y (c) los mecanismos de control consistentes en estrategias suaves de influencia, supervisión y mecanismos integradores directos.
- Por otra parte, el éxito de la RI en cuanto al acceso del turoperador a las camas de la empresa de alojamiento, sólo fue afectado de manera positiva por las acciones de marketing y crecimiento de la empresa de alojamiento.
- Finalmente, ninguna de las medidas del control practicado por los turoperadores exhibió una asociación significativa con el éxito de la RI con respecto a los precios.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS TURÍSTICAS

REFERENCIAS

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

ACHROL, R. S. (1991). Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. *Journal of Marketing, 55*, 77-93.

— REVE, T. y STERN, L. (1983). The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comapartive Analysis. *Journal of Marketing, 47*, 55-67.

— y STERN, L. W. (1988). Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research, 15*, 36-50.

AIKEN, M. y HAGE, J. (1968). Organizational Interdependence and Intraorganizational Structure. *American Sociological Review, 33*, 912-930.

AKERLOF, G. (1970). The Market for "Lemons": Quality and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics, 84*, 488-500.

ALCHIAN, A. A. y DEMSETZ, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review, 62* (5), 777-795.

— ALCHIAN, A. A. y WOODWARD, S. (1988). The Firm is Dead; Long Live the Firm. *Journal of Economic Literature, 26*, 65-79.

ALDRICH, H. E. (1979). *Organizations and Environments.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal, 14*, 33-46.

ANAND, P. y STERN, L. W. (1985). A Sociolopsychological Explanation for Why Marketing Channel Members Relinquish Control. *Journal of Marketing Research, 22*, 365-376.

ANDERSON, E. (1985). The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis. *Marketing Science, 4*, 234-254.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

— (1990). Two Firms, One Assessing Joint Venture Performance. *Sloan Management Review, 31* (2), 19-30.

— y COUGHLAN, A. T. (1987). International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. *Journal of Marketing, 51*, 71-82.

— y GATIGNON, H. (1986). Modes of Entry: A Transaction Cost analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies, 17*, 25-40.

— ; LODISH, L. M. y WEITZ, B. A. (1987). Resource Allocation Behavior in Conventional Channels. *Journal of Marketing Research, 24*, 85-97.

— y NARUS, J. A. (1984). A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing, 48*, 62-74.

— y NARUS, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing, 54*, 42-58.

— y OLIVER, R. L. (1987). Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing, 51*, 76-88.

— y WEITZ, B. A. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science, 8* (4), 310-323.

— y WEITZ, B. A. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing, 58*, 1-15.

ANGELO, R. M. y VLADIMIR, A. N. (1994). Hospitality Today: An Introduction. The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

ANSARI, S. y BELL, J. (1991). Symbolism, Collectivism and Rationality in Organizational Control. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 4-27.

ANSELMI, K. (1995). *Everyday Low Pricing (EDLP) As Behavior-Based Control: An Integration of Agency Theory within the Structure of Channel Relationships.* Tesis Doctoral de la *University of Nebraska.* UMI Dissertation Services.

ANSOFF, H. I. (1984). *Implanting Strategic Management.* Prentice-Hall.

ANTHONY, R. N. (1952). Management Controls in Industrial Research Organizations. Cambridge, MA: Division of Research, Graduate School of Business, Harvard University Press.

— (1965). *Planning and Control Systems -A Framework for Analysis.* Boston: Harvard Business School Press.

— y DEARDEN, J. (1976). *Management Control Systems.* Irwin, Homewood, III.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

— ; DEARDEN, J. y BEDFORD, N. M. (1984). *Management Control Systems.* Irwin, Homewood, III.

ARGOTE, L. (1982). Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units. *Administrative Science Quarterly, 27*, 420-434.

ARGYRIS, C. (1952). *The Impact of Budgets on People.* Ithaca, NY: The Controllership Foundation

ARIÑO, A. (1995). *Interfirm Collaboative Ventures: Performance and Cooperative Behavior.* Tesis doctoral de la *University of California*, Los Angeles. UMI Dissertation Services.

— y GARCÍA PONT, C. (1996). Alianzas y Bloques Estratégicos: El Comportamiento Cooperativo como Motor de su Evolución. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 5* (3), 133-144.

ARNDT, J. (1983). The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing. *Journal of Marketing, 47*, 44-54.

ARROW, K. J. (1991). The Economics of Agency. En J. M. Pratt y R. J. Zeckhauser (Eds.), *Principals and Agents: The Structure of Business.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

ARRUÑADA, B. (1998). *Teoría Contractual de la Empresa.* Madrid: Marcial Pons.

ASTLEY, W. G. y FOMBRUN, CH. J. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review, 8* (4), 576-587.

AULAKH, P. S. (1995). *Control Mechanisms in Cross-National Marketing Relationships: An Empirical Investigation of International Licensing and Export Operations.* Tesis Doctoral de la *University of Texas*, Austin. UMI Dissertation Services.

AUSTER, E. R. (1990). The Interorganizational Environment: Network Theory, Tools, and Applications. En F. Williams y D. Gibson (Eds.), *Technological Transfer.* Sage Publications.

— (1994). Macro and Strategic Perspectives on Interorganizational Linkages: A Comparative Analysis and Review with Suggestions for Reorientation. *Advances in Strategic Management, 10* (B), 3-40.

AWADZI, W. K. (1987). *Determinants of Joint Venture Performance: A Study of International Joint Ventures in the United States.* Tesis Doctoral de *Luisiana State University.* UMI Dissertation Services.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

AXELROD, R. (1986). An Evolutionary Approach to Norms. *American Political Science Review, 80*, 1095-1111.

— y KEOHANE, R. O. (1986). Achieving Cooperation Under Anarchy: Strategies and Institutions. En K. A., Oye (Ed.), *Cooperation Under Anarchy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

BADEN-FULLER, CH.; LORENZONI, G. y UTILI, G. (1990). Competition or Cooperation: An Analysis of the Dynamics of the Textile Industry. Documento no publicado.

BAIMAN, S. (1982). Agency Research in Managerial Accounting: A Survey. *Journal of Accounting Literature, 1*, 124-153.

BAKER, W. E. (1992). The Network Organization in Theory and Practice. En N. Nohria y R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Harvard Business School Press.

BALIGA, B. R. y JAEGER, A. M. (1985). Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues. *Journal of International Bussines Studies, invierno*, 25-40.

BARNEY, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*, 99-120.

— y HANSEN, M. H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal, 15*, 175-190.

BASU, A. K.; LAL, R.; SRINIVASAN, V. y STAELIN, R. (1985). Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective. *Marketing Science, 4*, 267-291.

BATY, G. B.; EVAN, W. M. y ROTHERMEL, T. W. (1971). Personnel Flows as Interorganizational Relations. *Administrative Science Quarterly, 16*, 430-443.

BEAMISH, P. W. (1984). *Joint Venture Performance in Developing Countries*. Tesis Doctoral de la *University of Western Ontario*. UMI Dissertation Services.

— (1988). *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*. Londres: Routledge.

— y BANKS, J. C. (1987). Equity Joint Ventures and The Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies, verano*, 1-16.

BEER, S. (1972). *Brain of the Firm*, Allen Lane, Harmondsworth, Middlesex.

BEIER, F. J. y STERN, L. W. (1969). Power in the Channel of Distribution. En L. W. Stern (Ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Boston: Houghton Mifflin Company.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

BEIJERSE, R. P. UIT (1999). Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising A Phenomenon. *Journal of Knowledge Management, 3*, 94-109.

BELLO, D. C. y GUILLILAND, D. I. (1997). The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance. *Journal of Marketing, 61*, 22-38.

BENDOR, J. y MOOKHERJEE, D. (1990). Norms, Third-party Sanctions, and Cooperation. *Journal of Law, Economics & Organization, 6*, 33-63.

BERGEN, M.; DUTTA, S. y WALKER, O. C. (1992). Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories. *Journal of Marketing, 56*, 1-24.

BIDAULT, F.; LAURENT, P. y SEGLA, C. (1992). Competitive and Cooperative Strategies in Engineering Services. *Long Range Planning, 25* (3), 43-49.

BIONG, H. (1993). Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade. *European Journal of Marketing, 27* (7), 21-38.

BLAU, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.

— (1967). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.

BLEEKE, J. y ERNST, D. (1991). The Way to Win in Cross-Border Alliances. *Harvard Business Review, 69* (6), 127-135.

— (1993). *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*. New York: Wiley.

BLODGETT, L. L. (1991). Partner Contributions as Predictors of Equity Share in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies, 22*, 63-78.

BOHR, E. (1991). *The Unanticipated Changes Related to Participation in Interorganizational Relationships*. Tesis Doctoral de la *University of Massachusetts*. UMI Dissertation Services.

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, 14*, 234-249.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

BOYACIGILLER, N. (1990). The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity, and Risk in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies, 31* (3), 357-381.

BOYLE, B. A. y DWYER, F. R. (1995). Power, Bureaucracy, Influence, and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels. *Journal of Business Research, 32*, 189-200.

— ; ROBICHEAUX, R. A. y SIMPSON, J. T. (1992). Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures. *Journal of Marketing Research, 29*, 462-473.

BRADACH, J. L. y ECCLES, R. G. (1989). Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology, 15*, 97-118.

BRASS, D. J. (1985). Technology and the Structuring of Jobs: Employee Satisfaction, Performance and Influence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35*, 216-240.

BRESSER, R. K. F. (1988). Matching Collective and Competitive Strategies. *Strategic Management Journal, 9*, 375-385.

BROCKNER, J. (1992). The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action. *Academy of Management Review, 17*, 39-61.

BROOKE, M. Z. y REMMERS, H. L. (1978). The Strategy of Multinational Enterprise. London: Pitman Publishing Limited.

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.*

BUCKLEY, P. J. (1988). The Limits of Explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies, 19*, 181-193.

— (1989). *The Multinational Enterprise: Theory and Application.* London: Macmillan.

— y CASSON, M. C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise.* Londres: Macmillan.

— y CASSON, M. (1988). A Theory of Cooperation in International Business. En F. Contractor y P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business.* Lexington Books.

BUCKLIN, L. P. (1973). A Theory of Channel Control. *Journal of Marketing, 37*, 39-47.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

— y SENGUPTA, S. (1993). Organizing Successful Co-Marketing Alliances. *Journal of Marketing, 57,* 32-46.

BURKE, M. C. (1984). Strategic Choice and Marketing Managers: An Examination of Business-Level Marketing Objectives. *Journal of Marketing Research, 21,* 345-359.

BURNS, T. y STALKER, G. M. (1961). *The Management of Innovation.* London: Tavistock.

BUTANEY, G. (1989). Managing Conflict in Franchised Distributive Systems. En J. R. Brown (Ed.). *Franchising Challenges and Opportunities in the 1990's and Beyond.* Center for Franchise Studies, Universitity of Nebraska.

CALORI, R.; LUBATKIN, M. y VERY, P. (1994). Control Machanisms in Cross-Border acquisitions: An International Comparison. *Organization Studies, 15* (3), 361-379.

CARDINAL, L. B. (1990). Implementing Strategy through Organizational Control Mechanisms: Transforming Strategic Intent into Process. *Organizational Behavior and Human Performance, 30,* 265-287.

CELLY, K. S. y FRAZIER, G. L. (1996). Outcome-based and Behavior-based Coordination Efforts in Channel Relationships. *Journal of Marketing Research, 33,* 200-210.

CESPEDES, F. V. (1988). Control vs. Resources in Channel Design: Distribution Differences in One Industry. *Industrial Marketing Management, 17,* 215-227.

CHANDLER, A. D.. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise.* The MIT Press.

CHILD, J. y FAULKNER, D. (1998). *Strategies of Co-operation: Managing alliances, Networks, and Joint Ventures.* Oxford University Press.

— y PITKETHLY, R. (1997). Foreign Direct Investment in the UK 1985-1994: The Impact on Domestic Management Practice. Paper presented at *British Academy of Management Annual Conference,* London, September.

CHILES, T. H. y McMAKIN, J. F. (1996). Integrating Variable Risk Preferences, Trust, y Transaction Cost Economics. *Academy of Management Review, 21,* 73-99.

CHUA, W. F.; LOWE, T. y PUXTY, T. (1989). *Critical Perspectives in Management Control.* London: Macmillan.

CONTRACTOR, F. y LORANGE, P. (1988). *Cooperative Strategies in International Business.* Lexington Books.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

COUGHLAN, A. T. (1985). Competition and Cooperation in Marketing Channel Choice: Theory and Application. *Marketing Science, 4* (2), 110-129.

CRAVENS, D. W. (1995). Introduction to the Special Issue. *Journal of the Academy of Marketing Science, 23* (4), 235.

CRAWFORD-WELCH, S. (1991). *An Empirical Examination of Nature 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. *Psycholometrika, 16*, 297-334.

CROSBY, L. A.; EVANS, K. R. y COWLES, D. (1990). Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing, 54*, 68-81.

CULLEN, J. B.; JOHNSON, J. L. y SAKANO, T. (1995). Japanese and Local Partner Commitment to IJVs: Psychological Consequences of Outcomes and Investments in the IJV Relationship. *Journal of International Business Studies, primer trimestre*, 91-115.

CUMMINGS, L. L. y ANTON, R. (1990). The Logical and Appreciative Dimensions of Accountability. En S. Srivastra y D. L. Cooperider (Eds.), *The Functioning of Executive Appreciation.* Jossey-Bass.

CYERT, R. M. y MARCH, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

DAHL, R. A. (1957). The Concept of Power. *Behavioural Science, 2*, 209-215.

— (1976). *Modern Political Analysis.* Prentice Hall Inc.

DANG, T. (1977). *Ownership, Control and Performance of the Multinational Corporation: A Study of U.S. Wholly-Owned Subsidiaries and Joint Ventures in the Philippines and Taiwan.* Tesis Doctoral de la *University of California*, Los Angeles. UMI Dissertation Services.

DANT, R. P. y SCHUL, P. L. (1992). Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution. *Journal of Marketing, 56*, 38-54.

DAS, T. K. (1993). A Multiple Paradigm Approach to Organizational Control. *The International Journal of Organizational Analysis, 1* (4), 385-403.

— y TENG, B. S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence: In Partner Cooperation. *Academy of Management Review, 23* (3), 491-512.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

DASGUPTA, K. (1988). Trust as a Commodity. En D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Blackwell.

DAVENPORT, T. H. y PRUSAK, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. EE. UU.: Harvard Business School Press.

DAVIDSON, W. H. (1982). *Global Strategic Management*. New York: John Wiley and Sons.

DEMSKI, J. (1980). *A Single Case of Indeterminate Financial Reporting*. Working Paper, Stanford University.

DENT, J. F. (1991). Accounting and Organizational Cultures: A Field of the Emergence of a New Organizational Reality. *Accounting, Organizations and Society*, 705-732.

DEUTSCHER REISEBÜRO UND REISEVERANSTALTER VERBAND MERICAN (1999). Deutscher Reisebüro Verbande.V. (DRV), 1999/2000. DRV.

DEVASAGAYAM, P. R. (1997). *Differential Power, Moral Hazard, and Preferred Monitoring Mode in Marketing Channels*. Tesis Doctoral de *Florida Atlantic University*. UMI Dissertation Services.

DEVLIN, G. y BIGGS, I. (1989). Partners in the Strategic Quick-Step. *Accountancy, noviembre*.

— y BLEACKLEY, M. (1988). Strategic Alliances: Guidelines for Success. *Long Range Palnning, 21* (5), 18-23.

DÍEZ DE CASTRO, E. (1997). Relaciones Internas en el Canal de Distribución. En E. Díez de Castro (Ed.), *Distribución Comercial* (29-43). McGraw-Hill.

DILL, W. R. (1958). Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly, 11*, 31-58.

DILLMAN, D. A. (1978). *Mail and Telephone Surveys*. John Wiley & Sons, Inc.

DING, D. Z. (1993). *Control Strategy and Performance of U.S.-Chinese Joint Ventures*. Tesis Doctoral de la *University of California*, Los Angeles. UMI Dissertation Services.

DORE, R. (1983). Goodwill and the Spirit of Market Capitalism. *British Journal of Sociology, XXXIV* (4), 459-482.

DOUMA, S. y SCHREUDER, H. (1992). *Economic Approaches to Organizations*. Hertfordshire: Prentice Hall.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

DOZ, Y. (1994). Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues. En F. Contractor y P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books.

— y HAMEL, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Harvard Business School Press.

— y PRAHALAD, C. K. (1986). Controlled Variety: A Challenge for Human Resource Management. *Human Resource Management, 25* (1), 55-71.

DRUCKER, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper Business.

— (1964). Control, Controls and Management. En C. P. Bonini, R. K. Jaedieke y H. M. Wagner (Eds.), *Management Controls: New Directions in Basic Research*. Maidenhead: McGraw-Hill.

DUNCAN, R. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly, 20*, 313-327.

DUNIPACE, R. A. (1995). *The Industrial Representative's Perception of the Impact of Managerial Control Systems on Performance*. Tesis Doctoral de la *University of North Texas*.

DUNNING, J. H. (1988). Toward an Electric Theory of International Production: Some Empirical Test. *Journal of International Business Studies, 11*, 9-31.

DWYER, F. R y OH, S. (1988). A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Strauctures and Interchannel Competitive Strategies. *Journal of Marketing, 52*, 21-34.

—; SCHURR, P. H. y OH, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing, 51*, 104-115.

DWYER, F. R. y WALKER, O. C., Jr. (1981). Bargaining in an Asymmetrical Power Structure. *Journal of Marketing, 45*, 104-115.

DWYER, F. R. y WELSH, M. A. (1985). Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels. *Journal of Marketing Research, 22*, 397-414.

DYER, J. H. (1996). Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage. *Organization Science, 7* (6), 649-666.

— (1997). Effective Interfirm Collaboration: How Transactors Minimize Transaction Costs & Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal, 18*, 535-556.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

EDSTRÖM, A.; HÖGBERG, B. y NORBACK, L. A. (1984). Alternative Explanations of Interorganizational Cooperation. *Organizational Studies, 5* (3), 99-109.

EGELHOFF, W. G. (1982). Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach. *Administrative Science Quarterly, 27*, 435-458.

EISENHARDT, K. M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science, 31*, 134-149.

— (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review, 14*, 57-74.

EL-ANSARY, A. I. y STERN, L. W. (1972). Power Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research, 9*, 47-52.

EMERSON, R. E. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review, 27*, 31-41.

EMERY, F. E. y TRIST, E. L. (1965). The Casual Texture of Organizational Environments. *Management Science, 11*, 217-230.

EMMER, R. M.; TAUCK, CH.; WILKINSON, S. y MOORE, R. G. (1993). Marketing Hotels: Using Global Distribution Systems. *The Cornell H. R. A. Quaterly, octubre*, 2-11.

ETGAR, M. (1976). Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels. *Journal of Marketing Research, 13*, 254-262.

— (1979). Sources of Types of Intrachannel Conflict. *Journal of Retailing, 5*, 61-78.

ETZIONI, A. (1965). Organizational Control Structure. En J. G. March (Ed.), *Handbook of Organization* (650-677). Chicago: Rand McNally.

EVAN, W. (1963). The Organization Set: Toward a Theory of Interorganziational Relations. *Management Science, 11*, 217-230.

FAULKNER, D. y DE ROND, M. (2000). Concluding Thoughts and Future Directions. En Faulkner, D. y M. De Rond (Eds.). *Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues* (375-378). Oxford University Press.

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1993). *Alianzas Estratégicas*. Asturias: Instituto de Fomento Regional.

— (1996). *Innovación Tecnológica y Alianzas Estratégicas*. Editorial Cívitas, S.A.

— y HOFFMAN, R. (1990). Competitive Environment and the Formation of Strategic Alliances. Documento no publicado.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

FISCHHOFF, B.; WATSON, S. R. y HOPE, C. (1990). Defining Risk. En T. S. Glickman y M. Gough (Eds.), *Reading in Risk* (30-41). Washington, DC: Resources for the Future.

FLAMHOLTZ, E. G.; DAS, T. K. y TSUI, A. (1985). Toward an Integrative Framework of Organizational Control. *Accounting, Organizations and Society, 10* (1), 35-50.

FRAZIER, G. L. (1983). Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadned Perspective. *Journal of Marketing, 47*, 68-78.

— (1984). The Interfirm Power-Influence Process witihin a Marketing Channel. En J. N. Sheth (Ed.), *Research in Marketing*. Greenwich, CT: JAI Press.

— ; GILL, J. y KALE, S. (1989). Dealer Depedence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country. *Journal of Marketing, 53*, 50-69.

— y RODY, R. (1991). The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels. *Journal of Marketing, 55*, 52-69.

— y SETH, J. N. (1985). An Attitude-Behavior Framework for Distribution Channel Management. *Journal of Marketing, 49*, 38-48.

— ; SPEKMAN, R. y O´NEAL, C. (1988). Just-In Time Exchange Relationships in Industrial Markets. *Journal of Marketing, 52*, 52-67.

— y SUMMERS, J. O. (1984). Interfirm Influence Strategies and their Application within Distribution Channels. *Journal of Marketing, 48*, 43-55.

— y SUMMERS, J. O. (1986). Perceptions of Interfirm Power and Its Use within a Franchise Channel of Distribution. *Journal of Marketing Research, 23*, 169-176.

FRENCH, J. R. P. y RAVEN, B. (1959). The Bases of Social Power. En D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (150-167). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

FRIEDMAN, W. G. y KALMANOFF, G. (1961). *Joint International Business Ventures*. New York: Columbia University Press.

GALASKIEWICZ, J. (1985). Interorganizational Relations. *Annual Review of Sociology, 11*, 281-304.

GALBRAITH, J. R. (1977). *Organization Design*. Reading, MA: Addison-Wesley.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

GAMSON, W. A. (1968). *Power and Discontent.* The Dorsey Press.

GANESAN, S. (1993). Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships. *Journal of Marketing Research, 30*, 183-203.

— (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing, 58*, 1-19.

GARCÍA FALCÓN, J. M. (1995). *Dirección Estratégica. Fundamentos.* Las Palmas de Gran Canaria: Centro de Investigación Económica y Social de Canarias.

— y MEDINA MUÑOZ, D. R. (1998). Enfoques Teóricos sobre las Relaciones Interorganizativas: Una Revisión Comparativa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 7* (3), 9-30.

GASKI, J. F. (1984). The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing, 48*, 9-28.

GATIGNON, H. y ANDERSON, E. (1988). The Multinational Corporation´s Degree of Control Over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation. *Journal of Law, Economics, & Organization 4* (1), 305-336.

GENCTURK, E. F. y AULAKH, P. S. (1995). The Use of Process and Output controls in Foreign Markets. *Journal of International Business Research, fourth quarter*, 755-786.

GERINGER, J. M. (1986). *Criteria for Selecting Partners for Joint Ventures in Industrialized Market Economies.* Tesis Doctoral de la *University of Washington.* UMI Dissertation Services.

— y HÉBERT, L. (1989). Control and Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies, 20* (2), 235-254.

GHOSHAL, S. y MORAN, P. (1996). Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review, 21*, 13-47.

GIBBS, J. P. (1981). *Norms, Deviance, and Social Control: Conceptual Matters.* New York: Elsevier.

GLAISTER, K. W. (1995). Dimensions of Control in UK International Joint Ventures. *British Journal of Management, 6*, 77-96.

GOVINDARAJAN, V. y FISHER, J. (1990). Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance. *Academy of Management Journal, 33*, 259-285.

GRANOVETTER, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddeness. *American Journal of Sociology, 91*, 481-510.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

GRANT, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science, 7* (4), 375-387.

GRANT, J. y KING, W. R. (1982). *The Logic of Strategic Planning.* Boston: Little, Brown & Co., Inc.

GRAY, B. (1989). *Collaborating: Finding Common for Multiparty Problems.* Jossey-Bass.

— (1991). Collaborative Alliances among Business, Government and Communities. Ponencia presentada en la *Strategic Management Society.* Toronto.

— (2000). Assessing Inter-organizational Collaboration: Multiple Conceptions and Multiple Methods. En D. Faulkner y M. De Rond (Eds.), *Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues* (243-260). Oxford University Press.

GRIESINGER, D. J. (1990). The Human Side of Economic Management. *Academy of Management Review, 15* (3), 478-499.

GROSSMAN, S. J. y HART, O. D. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy, 94* (4), 691-719.

GRUNERT, S. C y SCHERHORN, G. (1990). Consumer Values in West Germany Underlying Dimensions and Cross-Cultural Comparison with North America. *Journal of Business Research, 29*, 97-107.

GUILTINAN, J.; REJAB, I. y RODGERS, W. (1980). Factors Influencing Coordination in a Franchise Channel. *Journal of Retailing, 56*, 41-58.

GULATI, R.; KHANNA, T. y NOHRIA, N. (1994). Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances. *Sloan Management Review, primavera*, 61-69.

— ; NOHRIA, N. y ZAHEER, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal, 21*, 199-201.

— y ZAJAC, E. J. (2000). Reflections on the Study of Strategic Alliances. En D. Faulkner y M. De Rond (Eds.), *Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues* (365-374). New York: Oxford University Press.

GUNDLACH, G. T. y ACHROL, R. S. (1993). Governance in Exchange: Contract Law and Its Alternatives. *Journal of Public Policy & Marketing, 12* (2), 141-155.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (1986). Resource Sharing Among SBUs: Strategic Antecedents and Administrative Implications. *Academy of Management Journal, 29*, 695-714.

— (1991). Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *Academy of Management Review, 16* (4), 768-792.

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 Sectorial Differences. *Strategic Management Journal, 14*, 371-385.

— (1995). A Note on International Market Leaders and Networks of Strategic Technology Partnering. *Strategic Management Journal, 16*, 241-250.

— 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.

HALL, R. H. (1991). *Organizations: Structures, Processes,* & *Outcomes*. Prentice-Hall, Inc.

— ; CLARK, J. P.; GIORDANO, P. C.; JOHNSON, P. V. y VAN ROEKEL, M. (1977). Patterns of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly, 22*, 457-473.

HALLÉN, L.; JOHANSON, J. y SEYED-MOHAMED, N. (1991). Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing, 55*, 29-37.

HALVEY, J, K., y MURPHY, B. (1996). *Information Technology Outsourcing Transactions: Process, Strategies and Contracts*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

HAMEL, G. (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning withing International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal, 12*, 83-103.

— ; DOZ, Y. y PRAHALAD, C.K. (1989). Collaborate with your Competitors -and Win. *Harvard Business Review,* 133-139.

HARRIGAN, K. R. (1984). Joint Ventures and Global Strategies. *Columbia Journal of World* Business, 7-16.

— (1985). *Strategies for Joint Ventures*, Lexington, MA: Lexington Books.

— (1988). Strategic Alliances and Partner Asymmetries. *Management International Review, 28*, 53-72.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

HART, O. y HOLMSTRÖM, B. R. (1987). The Theory of Constracts. En F. B. Truman (Ed.), *Advances in Economic Theory: Fifth World Congress* (3, 71-155). Cambridge: Cambridge University Press.

HATCH, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives.* New York: Oxford University Press.

HAX, A. C. y MAJLUF, N. S. (1988). The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process. *Interfaces, 18* (3), 99-109.

HÉBERT, L. (1994). *Division of Control, Relationship Dynamics and Joint Venture Performance.* Tesis Doctoral de la *University of Western Ontario.* UMI Dissertation Services.

HEDDERSON, J. (1991). *SPSS/PC+ Made Simple.* Wadsworth Publishing Company.

HEIDE, J. B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing, 58,* 71-85.

— y JOHN, G. (1988). The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing, 52,* 20-35.

— (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research, 27,* 24-36.

— (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing, 56,* 32-44.

HENNART, J. F. (1982). *A Theory of Multinational Enterprise.* Ann Arbor: University of Michigan Press.

— (1988). A Transaction-Cost Based Theory of Equity Joint-Ventures. *Strategic Management Journal, 9* (5), 361-374.

— (1991). Control in Multinational Firms: The Role of Price and Hierarchy. *Management International Review,* 71-96.

— (1993). Explaining the Swollen Middle: Why Most Transactions Are a Mix of "Market" and "Hierarchy". *Organization Science, 4* (4), 529-547.

HERGERT, M. y MORRIS, D. (1987). Trends in International Collaborative Agreements. En F. Contractor y P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business.* Lexington Books.

HERMOSILLA, M. y SOLÁ, J. (1989). *Cooperación entre Empresas.* Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

HILL, C. (1990). Cooperation, Oportunism and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review, 15* (3), 500-513.

— (1995). National Institutional Structures, Transaction Cost Economizing, and Competitive Advantage: The Case of Japan. *Organization Science, 6* (2), 119-131.

HILL, R. y HELLRIEGEL, D. (1994). Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some Lessons from Managers. *Organization Science, 5*, 594-607.

HOFSTEDE, G. (1978). The Proverty of Management Control Philosophy. *Academy of Management Review, 3*, 450-461.

— (1980). *Culture´s Consequences.* Beverly Hills, CA: Sage.

HOLMSTRÖM, B. (1979). Moral Hazard and Observability. *Bell Journal of Economics, 10*, 74-91.

HOLTSHOUSE, D. (1998). Knowledge Research Issues. *California Management Review, 40* (3), 277-280.

HOPPER, M. D. (1990).)Hacia dónde Evolucionan los Sistemas Informáticos de las Empresas? *Harvard-Deusto Business Review, cuarto trimestre*, 57-68.

HOPWOOD, A. (1972). An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation. *Journal of Accounting Research*, 156-193.

— (1974*a*). Leadership Climate and the Use of Accounting Data in Performance Appraisal. *Accounting Review*, 485-495.

— (1974*b*). *Accounting and Human Behavior.* Prentice-Hall.

HUNT, S. D. (1983). General Theories and the Fundamental Explanada of Marketing. *Journal of Marketing, 47*, 9-17.

— y NEVIN, J. R. (1974). Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research, 11*, 186-193.

JAEGER, A. M. (1982). Contrasting Control Modes in the Multinational Corporation: Theory, Practice and Implications. *International Studies of Management and Organization, 12* (1), 59-82.

— y BALIGA, B. R. (1985). Control Systems and Strategic Adaptation: Lessons from the Japanese Experience. *Strategic Management Journal, 6*, 115-134.

JARILLO, J. C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal, 9*, 31-41.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

— (1989). Ventaja Competitiva y Ventaja Cooperativa. *Economía Industrial*, 69-75.

— (1992). *Dirección Estratégica.* Madrid: McGraw-Hill.

JAWORSKI, B. J. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consecuences. *Journal of Marketing, 52*, 23-39.

— y MacINNIS, D. J. (1989). Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework. *Journal of Marketing Research.*

—; STAHAKOPOULOS, V. y KRISHNAN, H. S. (1993). Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing, 57*, 57-69.

JEULAND, A. y SHUGAN, S. (1983). Managing Channel Profits. *Marketing Science, 2*, 239-272.

JOHN, G.; WEISS, A. y WEITZ, B. (1987). An Organizational Coordination Model of Salesforce Compensation Plans: Theoretical Analysis and Empirical Test. *Journal of Law, Economics, and Organization, 3*, 373-396.

— y WEITZ, B. A. (1988). Forward Integration Into Distribution: Empirical Test of Transaction Cost Analysis. *Journal of Law, Economics, and Organization, 4*, 121-139.

JOHNSON, J. P. (1997). *Strategic Decision-Making, Commitment, and Organizational Justice: Implications for the Control and Performance of International Joint Ventures.* Tesis Doctoral de la *University of South Carolina.* UMI Dissertation Services.

— y GILL, J. (1993). *Management Control and Organizational Behavior.* London: Paul Chapman.

JOHNSTON, R. y LAWRENCE, P. R. (1988). Beyond Vertical Integration -The Rise of the Value-Adding Partnership. *Harvard Business Review, 66*, 94-101.

JONES, G. R. y HILL, C. (1976). Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice. *Strategic Management Journal, 9*, 159-172.

JOSKOW, P. L. (1986). Vertical Integration and Long-Term Contracts: The Case of Coalburning Electric Generating Plants. *Journal of Law, Economics, and Organization, 1* (1), 33-80.

— (1987). Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets. *American Economic Review, 77* (4), 168-185.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

KAHNEMAN, D. y TVERSKY, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk. *Econometrica, 47*, 262-291.

KALE, S. H. y BARNES, J. W. (1992). Understanding the Domain of Cross-national Buye-seller Interactions. *Journal of International Business Studies, 23*, 101-132.

KALE, P.; SINGH, H. y PERLMUTTER, H. (2000). Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal, 21*, 217-237.

KASAVANA, M. L. y BROOKS, R. M. (1995). Managing front office operations. The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

KAUFMANN, P. J. y DANT, R. P. (1992). The Dimensions of Commercial Exchange. *Marketing Letters, 3*, 175-185.

— y STERN, L. W. (1988). Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation. *Journal of Conflict Resolution, 32* (3), 534-552.

KEATING, A. S. (1995). *Strategy and Structure: An Investigation of Control and Performance Measurement Practices in Diversified Firms.* Tesis Doctoral de *Harvard University.* UMI Dissertation Services.

KERVIN, J. B. (1992). *Methods for Business Research.* Harper Collins Publishers Inc.

KHANDWALLA, P. N. (1972). The Effects of Different Types of Competition on the Use of Management Controls. *Journal of Accounting Research, 10*, 275-285.

— (1973). Effect of Competition on the Structure of Top Management Control. *Academy of Management Journal, 10*, 285-295.

KIDDER, L. H. y JUDD, CH. M. (1986). *Research Methods in Social Relations.* Holt, Rinehart and Winston, Inc.

KILLING, J. P. (1982). How to Make a Global Joint Venture Work. *Harvard Business Review, 61* (3), 120-127.

— (1983). Strategies for Joint Venture Success. New York: Praeger.

KILMANN, R. H.; SAXTON, M. J. y SERPA, R. (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture.* Jossey-Bass.

KIM, C. H. (1997). *The Role of Supplier Control Versus Reseller Entrepeneurship under Three Modes of Channel Management Strategy in Relation with Reseller Performance.* Tesis Doctoral de *Boston University.* UMI Dissertation Services.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

KIM, L. (1998). Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science, 9* (4), 506-521.

KLEIN, S. (1980). Transaction Cost Determinants of >Unfair= Contractual Arrangements. *American Economic Review, 70* (2), 356-362.

— ; FRAZIER, G. L. y ROTH, V. J. (1990). A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. *Journal of Marketing Research, 27*, 196-208.

— y ROTH, V. J. (1990). Determinants of Export Channel Structure: The Effects of Experience and Psychic Distance Reconsidered. *International Maarketing Review, 7* (5), 27-38.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G. y ALCHIAN, A. A. (1978). Vertical Integration Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics, 21*, 297-325.

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, 21.*

KNIGHT, M. B. (1994). Build Partnership with Travel Agents. *Successful Hotel Marketer, 7* (1), 1.

KOGUT, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal, 9*, 319-332.

KOHLI, A. (1989). Effects of Supervisory Behavior: The Role of Individual Differences among Salespeople. *Journal of Marketing, 53*, 40-50.

KUMAR, S. (1993). *The Design of Coordination and Control Mechanisms in Joint Ventures.* Tesis Doctoral de la *University of Houston.* UMI Dissertation Services.

— ; SCHEER, L. K. y STEENKAMP, J. (1995). The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Reserach, 32*, 54-65.

— y SETH, A. (1998). The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture-Parent Relationships. *Strategic Management Journal, 19*, 579-599.

LAMBERT, R. (1983). Long-Term Contracts and Moral Hazard. *Bell Journal of Economics, 14*, 441-452.

LARSON, A. (1992). Network Dyads in Entrepeneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly, 37* (1), 76-104.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

LASSAR, M. y KERR, J. L. (1996). Strategy and Control in Supplier-Distributor Relationships: An Agency Perspective. *Strategic Management Journal, 17*, 613-632.

LAUGHLIN, R. C. y BROADBENT, J. (1993). Accounting and Law: Partners in the Juridification of the Public Sector in the UK?. *Critical Perspectives on Accounting*, 337-368.

LAUGHUNN, D. J.; PAYNE, J. W. y CRUM, R. (1980). Managerial Risk Preferences for Below Target Returns. *Management Science, 26*, 1238-1249.

LAWRENCE, P. R. y LORSCH, J. W. (1967*a*). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly, 12* (1), 1-47.

— y LORSCH, J. W. (1967*b*). *Organization and Environment.* Harvard Business School. Division of Research.

LECRAW, D. J. (1984). Bargaining Power, Ownership, and Profitability of Transnational Corporations in Developing Countries. *Journal of International Business Studies*, 27-43.

LEIFER, R. y MILLS, P. K. (1996). An Information Processing Approach for Deciding upon Control Strategies and Reducing Control Loss in Emerging Organizations. *Journal of Management, 22*, 113-137.

LEVINE, S. y WHITE, P. (1961). Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly, 5*, 583-601.

LEVY, D. T. (1985). The Transaction Cost Approach to Vertical Integration: An Empirical Examination. *The Review of Economics and Stataistics, 67*, 438-445.

LEVY, J. P. y LUQUE, T. (1992). La Evolución Teórica de las Nociones de Poder, Conflicto, Cooperación y Resultados en los Circuitos de Distribución. Una Revisión de la Literatura de Marketing. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 1* (3).

LI, Z. G. y DANT, R. P. (1997). An Exploratory Study of Exclusive Dealing in Channel Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science, 25* (3), 201-213.

LICHTENTHAL, J. D. y WILSON, D. T. (1992). Becoming Market Oriented. *Journal of Business Research, 24*, 191-207.

LIEBESKIND, J. P. (1996). Knowledge, Strategy, and Theory of the Firm. *Strategic Management Journal, 17*, 93-107.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

LINCOLN, J. R. (1990). Japanese Organization and Organization Theory. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (12, 255-294). Greenwich, CT: JAI Press.

LITWAK, E. y HYLTON, L. (1966). Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Coordinating Agencies. *Administrative Science Quarterly, 11*, 31-58.

LOPES, L. L. (1987). Between Hope and Fear: The Psychology of Risk. *Advances in Experimental Social Psychology, 20*, 255-295.

LORANGE, P. (1997). Black-Box Protection of Your Competencies in Strategic Alliances. En P. W. Beamish y J. P. Killing (Eds.), *Cooperative Strategies: European Perspectives.* New Lexington Press.

— y ROOS, J. (1991). Analytical Steps in the Formation of Strategic Alliances. *Journal of Organizational Change Management, 4* (1).

— (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, 9*, 28-30.

LOWE, E. A. y MACHIN, J. L. J. (1983). *New Perspectives in Management Control.* Londres: Macmillan.

— y McINNES, J. M. (1971). Control in Socio-Economic Organizations: A Rationale for the Design of Management Control Systems (Section I). *Journal of Management Studies*, 213-227.

— y PUXTY, A. G. (1989). The Problems of a Paradigm: A Critique of the Prevailing Orthodoxy in Management Control. En W. F. Chua, A. Lowe y Puxty (Eds.). London: MacMillan.

LUCAS, G. H. Jr. y GRESHAM, L. G. (1985). Power, Conflict, Control, and the Application of Contingency Theory in Marketing Channels. *Academy of Marketing Science, Journal of the Academy of Marketing Science, 13* (3), 25-38.

LUO, Y.; SHENKAR, O. y NYAW, M. (2001). A Dual Parent Perspective on Control and Performance in International Joint Ventures: Lessons From a Developing Economy. *Journal of International Business Studies, 32* (1), 41-58.

LUSCH, R. F. y BROWN, J. R. (1982). A Modified Model of Power in the Marketing Channel. *Journal of Marketing Research, 19*, 312-323.

LYNCH, R. P. (1993). *Business Alliances Guide: The Hidden Competitive Weapon.* John Wiley & Sons, Inc.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

MAcCRIMMON, K. y WEHRUNG, D. (1986). *Taking Risks: The Management of Uncertainty*. New York: Free Press.

MACINTOSH, N. B. (1994). *Management Accounting and Control Systems, An Organizational and Behavioural Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.

MACNEIL, I. R. (1974). The Many Futures of Contract. *Southern California Law Review, 47*, 691-816.

— (1980). *The New Social Contract*. New Haven, CT: Yale University Press.

MADHOK, A. (1995). Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm. *Strategic Management Journal, 18*, 39-61.

MAKHIJA, M. V. y GANESH, U. (1997). The Relationship Between Control and Partner Learning in Learning-Related Joint Ventures. *Organization Science, 8* (5), 508-527.

MARCH, J. G. (1988). Variable Risk Preferences and Adaptive Aspirations. *Journal of Economic Behavior and Organization 9*, 5-24.

— y SHAPIRA, Z. (1987). Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. *Management Science, 33*, 1404-1418.

— y SIMON, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

MARTIN, R. (1971). The Concept of Power: A Critical Defense. *British Journal of Sociology, 22*, 240-257.

MARTÍNEZ, J. y JARILLO, C. (1989). The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies, 20* (3), 489-514.

MEDINA MUÑOZ, D. R. (1996). *Factores Determinantes del Éxito en las Relaciones Interorganizativas: Una Aplicación a la Relación entre las Cadenas Hoteleras y las Agencias de Viajes en el Mercado Americano*. Tesis doctoral de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Documento no publicado.

MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Un Enfoque Innovador del management*. Editorial Ariel, S.A.

MERCHANT, K. A. (1988). Progressing Toward a Theory of Marketing Control: A Comment. *Journal of Marketing, 52*, 40-44.

MILES, R. E. y SNOW, CH. C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review, 23* (3), 62-73.

MINTZBERG, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

— (1984). *La Estructuración de las Organizaciones.* Barcelona: Ariel.

MJOEN, H. y TALLMAN, S. (1997). Control and Performance in International Joint Ventures. *Organization Science, 8* (3), 257-274.

MOCH, M. y SEASHORE, S. E. (1981). How Norms Affect Behaviors in and of Corporations. En P. C. Nystrom y W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (1, 210-237). New York: Oxford University Press.

MOHR, J. y NEVIN, J. R. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing, 54*, 36-51.

— y SPEKMAN, J. R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal, 15*, 135-152.

MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R. y ZALTMAN, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing, 57*, 81-101.

— ; 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, 29*, 314-328.

MORGAN, G. (1986). *Images of Organization.* Beverly Hills, CA: Sage.

MORGAN, R. M. y HUNT, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing, 58*, 20-38.

MOULTON, W. N. (1990). Strategic Alliances: Failure, Conflict, and Endgames. Ponencia presentada en la *Annual Strategic Management Society Conference.*

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E. y SILVERMAN, B. S. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal, 17*, 77-91.

MULFORD, CH. L. y ROGERS, D. L. (1982). Definitions and Models. En D. L. Rogers y D. A. Whetten (Eds.), *Interorganziational Coordination.* The Iowa State University Press.

NARUS, J. y ANDERSON, J. (1987). Distributor Contributions to Partnerships with Manufacturers. *Business Horizons, 30*, 34-42.

NELSON, R. R. y WINTER, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

NEVIN, J. R. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues. *Journal of the Academy of Marketing Sciences, 23* (4), 327-334.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

NEWMAN, W. H. (1986). The Role of Company Culture and Internal Policies. En Gardner, Rachlin y Sweeny. (Eds.), *Handbook of Strategic Planning*. John Willey & Son, Inc.

NISHIGUCHI, T. (1994). *Strategic Industrial Sourcing*. New York: Oxford University Press.

NOORDEWIER, T. G.; JOHN, G. y NEVIN, J.R. (1990). Performance, Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing, 54*, 80-93.

NOOTEBOOM, B.; BERGER, H. y NOORDERHAVEN, N. G. (1997). Effects of Trust and Governance on Relational Risk. *Academy of Management Journal, 40* (2), 308-338.

O´CALLAGHAN, R. (1986). Sistemas Inter-organizacionales. Nueva Arma Competitiva. *Alta Dirección, 128*, 257-262.

OHMAE, K. (1989). The Global Logic of Strategic Alliances. *Harvard Business Review, marzo-abril*, 143-154.

— (1993). The Global Logic of Strategic Alliances. En J. Bleeke y D. Ernst (Eds.), *Collaborating to Compete* (35-54). New York: Wiley.

OLIVER, CH. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review, 15*, 241-265.

OPP, K. (1979). Emergence and Effects of Social Norms -Confrontation of Some Hypotheses of Sociology and Economics. *Kylos, 32* (4), 775-801.

ORBELL, J. (1993). Hamlet and the Psychology of Rational Choice Under Uncertainty. *Rationality and Society, 5*, 127-140.

OSGOOD, R. E. (1968). *Alliances and American Foreign Policy*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins Press.

OTLEY, D. T. (1980). The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 413-428.

— (1994). Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Framework. *Management Accounting Research*, 289-299.

— y BERRY, A. (1980). Control, Organization and Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 231-244.

— ; BROADBENT, J. y BERRY, A. (1995). Research in Management Control: An Overview of Its Development. *British Journal of Management, 6*, S31-S44.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

OUCHI, W. G. (1977). The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly, 22*, 95-113.

— (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science, 25*, 833-848.

— (1980). Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly, 25*, 129-141.

— y MAGUIRE, M. A. (1975). Organization Control: Two functions. *Administrative Science Quarterly, 20*, 559-569.

O´DONNELL, S. W. (2000). Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?. *Strategic Management Journal, 21*, 525-548.

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, 49*, 41-50.

PARSONS, T. (1963). On the Concept of Political Power. *Proceedings of the American Philosophical Society, 107*, 232-262.

PASWAN, A. K.; DANT, R. P. y LUMPKIN, J. R. (1998). An Empirical Investigation of the Linkages Among Relationism, Environmental Uncertainty, and Bureaucratization. *Journal of Business Research, 43*, 125-140.

PEKAR, P. Jr. y ALLIO, R. (1994). Making Alliances Work: Guidelines for Success. *Long Range Planning, 27* (4), 54-65.

PERROW, C. N. (1986). *Complex Organizations: A Critical Essay*. Foresman: Scott.

— (1991). *Sociología de las Organizaciones*. McGraw-Hill, Inc.

PERRY, M. L. (1997). *Strategic Marketing Alliance Performance: Norms, Corporate Culture, Trust, Commitment and the Moderating Effects of Contract Structure*. Tesis Doctoral de la *University of Mayland*. UMI Dissertation Services.

PFEFFER, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.

— y SALANCIK, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row Publishers, Inc.

PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B. y HARDY, C. (2000). Inter-organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields. *Journal of Management Studies, 37*, 23-43.

PORTER, M. E. (1989). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Compañía Editorial Continental, S.A.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

— y FULLER, M. B. (1986). Coalitions and Global Strategy. En M. E. Porter (Ed.), *Competition in Global Industries*. HBS Press.

PORTER, L.; STEERS, R.; MOWDAY, R. y BOULIAN, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 603-609.

POWELL, W. W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behaviour, 12*, 295-336.

PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1991). La Organización por Unidades Estratégicas de Negocio ya no Sirve. *Harvard-Deusto Business Review*, 47-64.

PRICE, R. A. (1991). An Investigation of Path-Goal Leadership Theory in Marketing Channels. *Journal of Retailing, 67* (3), 339-361.

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, 31* (1), 55-68.

— y SKINNER, S. J. (1989). Interorganizational Dependence and Control As Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations. *Academy of Management Journal, 32* (1), 202-212.

PUXTY, A. G. (1989). The Problems of a Paradigm: A Critique of the Prevailing Orthodoxy in Management Control. En W. F. Chua, A. Lowe y T. Puxty (Eds.), *Critical Perspectives in Management Control*. London: MacMillan.

RAO, H. (1994). The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organziations in the American Automobile Industry: 1985-1912. *Strategic Management Journal, 15*, 29-44.

REED, H. y GREENE, G. (1985). *The Partnerships Project*, University of Massachusetts, Center for Organizational and Community Development.

REVE, T. y STERN, L. W. (1979). Interorganizational Relations in Marketing Channels. *Academy of Management Journal, 4* (3), 405-416.

RICHARDSON, L. D. y ROBICHEAUX, R. A. (1992). Supplier´s Desire to Influence Related to Perceived Use of Power and Performance. *Journal of Business Research, 25*, 243-250.

RING, P. S. y VAN DE VEN, A. H. (1992). Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal, 13*, 483-498.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

ROERING, K. J. (1977). Bargaining in Distribution Channel. *Journal of Business Research, 5*, 15-26.

ROKEACH, M. (1973). *The Nature of Human Values.* Free Press.

ROOT, F. R. (1987). *Entry Strategies for International Markets.* Lexington Books.

ROSE, R. A. (1988). Organizations as Multiple Cultures: A Rules Theory Analysis. *Human Relations, 41*, 139-170.

ROTH, K. y NIGH, D. (1992). The Effectiveness of Headquarters-Subsidiary Relationships: The Role of Coordination, Control, and Conflict. *Journal of Business Research, 25*, 277-301.

RUEKERT, R. y WALKER, O. (1987). Marketing´s Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing, 15*, 1-19.

RUGMAN, A. M. (1985). Internalization is still a General Theory of Foreign Direct Investment. *Weltwirtschaftliches Archiv,* 570-575.

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, 60*, 53-78.

SABEL, C. F. (1993). Studies Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy. *Human Relations, 46*, 1133-1170.

SACHDEV, H. J.; BELLO, D. C. y PILLING, B. C. (1994). Control Mechanisms within Export Channels of Distribution. *Journal of Global Marketing, 8* (2), 31-50.

SAKO, M. (1991). The Role of "Trust" in Japanese Buyer-Supplier Relationships. *Ricerche Economiche. XLV* (2-3), 449-474.

SALANT, P. y DILLMAN, D. A. (1994). *How to Conduct Your Own Survey.* John Wiley & Sons, Inc.

SANTESMASES MESTRE, M. (1996). Acuerdos de Cooperación entre Empresas: Bases Teóricas. *Economía Industrial, marzo-abril,* 47-60.

SCHAAN, J. L. (1983). *Parent Control and Joint Venture Success: The Case of Mexico.* Tesis Doctoral de la *University of Western Ontario.* UMI Dissertation Services.

— (1988). How to Control a Joint Venture Even as a Minority Partner. *Journal of General Management, 14* (1), 4-16.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

SCHEER, L. K. y STERN, L. W. (1992). The Effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude Toward the Influencer. *Journal of Marketing Research, 29*, 128-142.

SCHELLING, T. C. (1960). *The Strategy of Conflict.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

SCHERMERHORN, J. R. (1975). Determinants of Interorganizational Cooperation. *Academy of Management Journal, 18* (4), 846-856.

SCHILLACI, C. E. (1987). Designing Successful Joint Ventures. *The Journal of Business Strategy, 8* (2), 59-63.

SCHMIDT, S. y KOCHAN, T. (1977). Interorganizational Relationships: Patterns and Motivation. *Administrative Science Quarterly, 22*, 220-234.

SCHOPLER, J. H. (1987). Interorganizational Groups: Origins, Structure, and Outcomes. *Academy of Management Review, 12* (4), 702-713.

SCHULZE, W. E. (1994). The Two Schools of Thought in Resource-Based Theory: Definitions and Implications for Research. *Advances in Strategic Management, 10* (A), 127-152.

SCOTT, W. G. (1998). *Organization: Rational, Natural and Open System,* Englewood Cliff: Prentice-Hal, Inc.

SCOVIAK-LERNER, M. (1990). How to Make Travel Agents a Part of Your Sales Team. *Hotels, mayo*, 63-64.

SELIN, S. y BEASON, K. (1991). Interorganizational Relations in Tourism. *Annals of Tourism Research, 18*, 639-652.

SHAH, R. H. (1997). *A contingency Model for Creating and Implementing Successful Strategic Marketing Alliances: All Alliances Are Not Created Equal.* Tesis Doctoral de la *University of Pittsburgh.* UMI Dissertation Services.

SHAMDASANI, P. N. y SEHTH, J. N. (1995). An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances. *European Journal of Marketing, 29* (4), 6-23.

SHEPPARD, B. H. y TUCHINSKY, M. (1996). *Micro-OB and the network organization. In R. M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research:140-165.* Thousand Oaks, CA: Sage.

SHERWIN, D. S. (1956). The Meaning of Control. *Dun´s Review, enero.*

SHUGAN, S. M. (1985). Implicit Understandings in Channels of Distribution. *Management Science, 31* (4), 435-460.

SIMON, H. A. (1947). *Administrative Behavior.* The Free Press.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

— ; KOZMETSKY, G.; GUETZKOW, H. y TYNDALL, G. (1954). *Centralization vs. Descentralization in the Controller Department*, Reprinted by Scholar´s Book Co., Houston (1978).

SIMONIN, B. L. (1999). Ambiguity and Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. *Strategic Management Journal, 20,* 595-623.

SIMPSON, J. T. y MAYO, D. T. (1997). Relationship Management: A Call for Fewer Influence Attempts. *Journal of Business Research, 39*, 209-218.

SITKIN, S. B., PABLO, A. L. (1992). Reconceptualizating the Determinants of Risk Behavior. *Academy of Management Review, 17*, 9-38.

SKINNER, S. J.; GASSENHEIMER, J. B. y KELLEY, S. W. (1992). Cooperation in Supplier-dealer Relations. *Journal of Retailing, 68* (2), 174-193.

SMITH, K. G.; CARROLL, S. J. y ASHFORD, S. J. (1995). Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *Academy of Management JournaL, 38* (1), 7-23.

SNELL, A. S. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management:The Mediating Effect of Administrative Information. *Academy of Management JournaL, 35* (2), 292-327.

SOHN, J. H. D. (1994). Social Knowledge as a Control System: A Proporsition and Evidence from the Japanese FDI Behaviour. *Journal of International Business Studies, 25*, 295-324.

SPEKMAN, R. E. (1979). Influence and Information: An Exploratory Investigation of the Boundary Role Person´s Basis of Power. *Academy of Management Journal, 22* (1), 104-117.

SRIRAM, V.; KRAPFEL, R. y SPEKMAN, R. (1992). Antecedents to Buyer-Seller Collaboration. An Analysis from the Buyer´s Perspective. *Journal of Business Reserach, 25*, 303-320.

STAFFORD, E. R. (1994). Using Co-Operative Strategies to Make Alliances Work. *Long Range Planning, 27* (3), 64-74.

STARKEY, K.; WRIGHT, M. y THOMPSON, S. (1991). Flexibility, Hierarchy and Markets. *Bristish Journal of Management, 2*, 165-176.

STERN, L. W. y EL-ANSARY, A. (1992). *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

— ; EL-ANSARY, A. I. y COUGHLAN, A. T (1996). *Marketing Channels*. Prentice Hall, New Yersey.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

— y REVE, T. (1980). Distribution Channels as Political Economies: Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing, 44*, 52-64.

STINCHCOMBE, A. L. (1985). Contracts as Hierarchical Documents, en *Organization Theory and Project Management*, A.L. Stinchcombe and C. Heimer, eds. Oslo: Norwegian University Press, 121-171.

STOPFORD, J. M. y WELLS, L. T., Jr. (1972). Managing the Multinational Enterprise. New York: Basic Books.

TANNENBAUM, A. S. (1968). Control in Organizations. New York: McGraw Hill Book Company.

TEECE, D. J. (1985). Applying Concepts of Economic Analysis to Strategic Management. En J.H.. Pennings (Ed.), *Organizational Strategy and Change.* San Francisco:Jossey-Bass.

— ; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal, 18* (7), 509-533.

TERPSTRA, V. y DAVID, K. (1991). *The Cultural Environment of International Business.* Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.

THOMPSON, J. D. (1967). *Organizations in Action.* New York: Mc-Graw Hill Book Company.

THOMPSON, A. A. y STRICKLAND, A. J. (1994). *Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos y Lecturas.* México: Addison-Wesley Iberoamericana.

THORELLI, H. B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal, 7*, 37-51.

TILLMAN, A. U. (1989). *The Influence of Control and Conflict on Performance of Japanesse-Thai Joint Ventures.* Tesis Doctoral de *Nova University.* UMI Dissertation Services.

TOMLINSON, J. W. C. (1970). The Joint Venture Process in International Business: India y Pakistan. Cambidge, MA: MIT Press.

TRAVEL WEEKLY (1994). Top 50 Travel Agencies of 1994. *Travel* Weekly, 28 de julio, 5.

TURCOTTE, W. E. (1974). Control Systems, Performance and Satisfaction in Two State Agencies. *Administrative Science Quarterly, 19*, 60-73.

TUSHMAN, M. L. y NADLER, D. A. (1978). Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design. *Academy of Management Review, 3*, 613-624.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

TYLER, B. B. y STEENSMA, H. K. (1995). Evaluating Technological Collaborative Opportunities: A Cognitive Modeling Perspective. *Strategic Management Journal, 16*, 43-70.

UMI Dissertation Services.

VALLEN, J. J. y VALLEN, G. K. (1991). *Check-in Check-out.* Wm. C. Brown Publishers.

VAN DE VEN, A. H.; DELBECQ, A. L. y KOEING, R. (1976). Determinants Modes within Organizations. *American Sociological Review, 41*, 322-338.

— y FERRY, D. L. (1980). *Mesuring and Assessing Organizations.* John Wiley & Sons, Inc.

VICKERS, G. (1965). *The Art of Judgement: A Study of Policy-Making,* Chapman and Hall, London.

— (1967). *Towards a Sociology of Management,* Chapman and Hall, London.

VISAUTA VANACUA, B. (1989). *Técnicas de Investigación Social -I: Recogida de Datos,* Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A.

VON NEUMANN, J. y MORGENSTERN, O. (1994). *The Theory of Games and Economic Behavior.* New York: Wiley.

VRYZA, M. (1997). *Control Mechanisms, Interpartner Trust, and Performance in Iternational Joint Ventures: A Transaction Cost Approach.* Tesis Doctoral de la *University of Tennessee.* UMI Dissertation Services.

WARREN, R. I. (1972). *The Concerting of Decisions as a Variable in Organizational Interaction.* Aldine-Atherton.

WEIGELT, K. y CAMERER, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategy Management Journal, 9*, 443B454.

WEITZ, B. A. y JAP, S. D. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science, 23* (4), 305-320.

WELCH, L. S. y LUOSTARINEN, R. (1988). Internationalitation: Evolution of a Concept. *Journal of General Management, 14*, 34-55.

WEST, M. W. (1959). Thinking Ahead: The Joint-Owned Subsidiary. *Harvard Business Review,* 31-32.

WHETTEN, D. A. (1987). Interorganizational Relations, en J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior.* Prentice Hall, Inc.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

WIENER, Y. (1988). Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review, 13* (4), 534-545.

WILKINS, A. L. y OUCHI, W. G. (1983). Effiecient Cultures: The Relationship Between Cultures and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly, 32*, 468-481.

WILKINSON, I. F. y KIPNIS, D. (1978). Interfirm Use of Power. *Journal of Applied Science, 63* (3), 315-320.

WILLIAMSON, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antritrust Implications.* The Free Press, New York.

— (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics, 22*, 233-262.

— (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology, 87* (3), 549-577.

— (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting.* New York: Free Press. (Edición castellana: Fondo de Cultura Económica. México, 1989).

— (1986). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. En J. Barney y W. Ouchi, *Organizational Economics* (98-129). San Francisco: Jossey-Bass.

— (1991). Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal, 12,* 75-94.

— (1993). Opportunism and its Critics. *Managerial and Decision Economics, 14*, 97-107.

WOODWARD, J. (1958). *Management and Technology*, HMSO, London.

— (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, London.

— (1970). *Industrial Organization: Behavior and Control.* London: Oxford University Press.

YAN, A. (1993). *Bargaining Power, Management Control, and Performance in International Joint Ventures: Development and Test of a Negotiations Model.* Tesis Doctoral de *Pennsylvania State University.* UMI Dissertation Services.

— y GRAY, B. (1994). Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study. *Academy of Management Journal, 37*, 1478-1517.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

YATES, J. F. y STONE, E. R. (1992). The Risk Construct. En J. F. Yates (Ed.), *Risk Taking Behavior* (1-25). New York: Wiley.

YOUNG, J. A.; GILBERT y McINTYRE, F. S. (1996). An Investigation of Relationism Across a Range of Marketing Relationships and Alliances. *Journal of Business Research, 35*, 139-151.

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, 16*, 373-392.

ZIKMUND, W. G. (1991). *Business Research Methods*. The Dryden Press.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS TURÍSTICAS

ANEXOS

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

ANEXO I. CUESTIONARIO UTILIZADO EN EL ESTUDIO DEL MERCADO AMERICANO

- *Interorganizational trust*: Extent to which respondents agree with the following:
  - We trust that the agent=s decisions will be beneficial to us.
  - The relationship is marked by a great harmony.
  - We pay commissions promptly and on time.
  - 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.
- *Commitment towards the relationship*: Extent to which respondents agree with the following:
  - We are very committed to continue.
  - We intend to maintain the relationship indefinitely.
  - The relationship deserves our maximum effort to maintain it.
  - We have a strong sense of loyalty to this travel agent.
  - We are continually on the look out for other travel agents.
- *Relative dependence and interdependence*: Extent to which respondents agree with:
  - 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.
- *Coordination*: Extent to which respondents agree with the following:
  - Our activities with the travel agent are well coordinated.
  - We plan and schedule the sales with the travel agent.
- *Communication quality*: Extent to which respondents agree with each of the following aspects of the communication:

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

– Our communication with the travel agent is timely, accurate, adequate, complete, and credible.

- *Information exchange*: Extent to which respondents agree with the following:
  - We share proprietary information with the travel agent.
  - It is expected that any information 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).
- *Participation*: Extent to which respondents agree with the following:
  - The travel agent seeks our advice and counsel.
  - Suggestions by us are encouraged by the travel agent.
  - We seek advice from the travel agent.
- *Conflict resolution techniques*: How frequently each of the following techniques is used:
  - Smoothing over the problem, persuasive attempts by either party, joint problem solving, harsh words, outside arbitration, and travel agent-imposed domination.
- *Success of the relationship*: Extent to which respondents agree with the following:
  - The agent is an excellent company to do business with.
  - The time and effort spent in developing and maintaining the relations hip 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, and compatibility of travel agent clientele with our properties.

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

ANEXO II. CUESTIONARIO UTILIZADO EN EL ESTUDIO DEL MERCADO EUROPEO

1. Indicate the degree of influence which your TO exerts on each of the following aspects of the selected accommodation company with a view to achieving the objectives of the business relationship.
   1 = None, 2 = Low, 3 = Neither low nor considerable, 4 = Considerable, 5 = High

   - The characteristics of the establishments and rooms allocated to our TO (location...)
   - The characteristics and condition of facilities, equipment and furnishings
   - Prices, discounts and promotions offered to our TO
   - Payment, guarantee and release conditions to which our TO is subject
   - Guarantees and compensation offered to our TO (for overbooking, unsatisfactory service...)
   - Accommodation services (reception, room cleaning...)
   - Food and beverage products and services
   - Offer of leisure and entertainment activities
   - Security and safety conditions inside the establishment
   - Environmental management by this accommodation company (noise, waste...)
   - Information, sales and marketing activities
   - Characteristics (nationality...) of other tour operators which this company works with
   - Investment and growth-oriented actions undertaken by this accommodation company

2. Indicate the overall degree of influence which your TO exerts on the behaviour and/or results of the selected accommodation company with a view to achieving the objectives of the business relationship.
   1 = None, 2 = Low, 3 = Neither low nor considerable, 4 = Considerable, 5 = High

3. Indicate the degree to which your TO carries out each of the following activities in order to attempt to influence the behaviour and/or results of the selected accommodation company.
   1 = None, 2 = Low, 3 = Neither low nor considerable, 4 = Considerable, 5 = High

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

- Drawing up specific and clear procedures to be followed by this company
- Modifying this company´s procedures when it does not obtain results
- Evaluating the procedures of this accommodation company on a periodical basis
- Providing feedback and information to this accommodation company about the results of its activities with a view to fostering appropriate changes
- Establishing specific and clear performance objectives for this company
- Continuously monitoring the achievement of the objectives set for this company
- Linking rewards to this company (contractual improvements...) to its goal achievement
- Leaving to this company=s discretion the means of achieving the objectives
- Creating an appropriate context in the relationship in order to achieve the objectives
- Collaborating with this company beyond the terms laid down in the contract
- Holding frequent social meetings with the management of this company
- Exerting formal influence (by means of written documents) on the behaviour and/or results of this company with a view to achieving the objectives of the relationship
- Exerting informal influence on the behaviour and/or results of this accommodation company in order to achieve the objectives of the relationship

4. Indicate the degree to which your TO uses each of the following mechanisms in order to attempt to influence the behaviour and/or results of the selected accommodation company.
1 = None, 2 = Low, 3 = Neither low nor considerable, 4 = Considerable, 5 = High

- Recommending certain behaviour and pointing out the accompanying benefits
- Promising a reward (special prices...) in return for certain behaviour
- Requesting a certain behaviour without mentioning reward
- Referring to legal agreements to persuade this company to comply with our requests

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

- Threatening (termination of contract...) for not responding to our requests
- Providing information about our goals, operations and strategies
- Reward/penalization (in the contract conditions...) depending on performance
- Requesting regular reports about this accommodation company´s establishments
- Evaluating by means of our employees= observation and direct supervision
- Evaluating by means of tourists= opinions, complaints and comments
- Direct contact (meetings...) with the management of this accommodation company
- The use of TO liaison personnel (incoming agency...)
- The use of temporary task forces made up of personnel from both companies
- The use of permanent work committees made up of personnel from both companies
- Formal written rules, policies and procedures to be complied with by this company
- Instilling in this company our organisational values and culture

5. Indicate the degree to which you agree with each of the following statements about the success of the relationship between your TO and the selected accommodation company.
1 = None, 2 = Low, 3 = Neither low nor considerable, 4 = Considerable, 5 = High

- The accommodation company is excellent to do business with
- The time and effort spent developing and maintaining the relationship has been worthwhile
- Compared with other accommodation companies, our relationship with this one is satisfactory
- Compared with other accommodation companies, we are satisfied with...

... the prices which this company offers our TO
... the profitability for our TO of working with this company
... our TO=s access to the beds and tourist destinations of this company

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

... the increase in allotments for our TO in this company=s markets
... our customers= satisfaction with this accommodation company=s products and services
... the support given to our TO=s information and marketing activities
... joint marketing activities (advertising, promotions...)

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS TURÍSTICAS

ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

Índice de figuras

1.1. Pirámide de desarrollo de una alianza estratégica 45
1.2. Modelo para la creación con éxito de RI 46
1.3. Factores clave en la evolución con éxito de las RI 63
1.4. La relación entre el poder, la influencia y el control 90
1.5. Mecanismos de control en función de su formalización 102
1.6. Una tipología de combinaciones de control 106
2.1. Aspectos más controlados por los turoperadores en su relación con las empresas de alojamiento 234
2.2. Mecanismos de control más utilizados por los turoperadores en su relación con las empresas de alojamiento 235

Índice de cuadros

1.1. Alianzas según su naturaleza y ámbito de acción funcional 28
1.2. Razones para crear una alianza estratégica entre empresas 35
1.3. Dimensiones clave de la cultura corporativa 51
1.4. Artículos representantivos de las cuatro perspectivas del control 82
1.5. Definiciones alternativas del concepto de control interorganizativo 91
1.6. Tipologías del control interorganizativo según diferentes enfoques teóricos 101
1.7. Tipos y mecanismos de control positivo y negativo 104
1.8. Los tipos de control y sus antecedentes 114

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

1.9. Los tipos de control y sus antecedentes: Un modelo modificado .115
1.10. Determinantes de las dimensiones del CI sugeridos por los principales estudios teóricos 117
1.11. Determinantes de las dimensiones del Ci sugeridos por los principales estudios empíricos 122
1.12. Determinantes del control según los diferentes enfoques teóricos 124
1.13. Tipos de normas relacionales 149
2.1. Coeficientes beta de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H1 187
2.2. Coeficientes beta de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H2 188
2.3. Coeficientes beta de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H3 190
2.4. Coeficientes beta de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H4 191
2.5. Coeficientes beta de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H5 192
2.6. Coeficientes beta de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H6 192
2.7. Coeficientes beta de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H7 193
2.8. Coeficientes beta de los análisis de regresión simple sobre las hipótesis H8-H10 195
2.9. 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 197
2.10. Ficha técnica del trabajo de campo 219
2.11. Número y porcentaje de turoperadores participantes en el estudio según su nacionalidad y momento de la respuesta 222
2.12. Grado de control ejercido por los turoperadores sobre las empresas de alojamiento 224
2.13. Grado de control ejercido por los turoperadores sobre distintos aspectos de las empresas de alojamiento 226

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

2.14. Tipos de control ejercidos por los turoperadores sobre las empresas de alojamiento 227
2.15. Grado de uso de distintos mecanismos de control por parte de los turoperadores 229
2.16. Coeficientes beta de los análisis de regresión simple sobre la hipótesis H1 232

© Del documento, los autores. Digitalización realizada por ULPGC. Biblioteca Universitaria, 2006

"Las relaciones entre organizaciones comerciales determinan la subsistencia de las mismas en su entorno. Esto mismo ha fomentado el desarrollo de numerosas investigaciones sobre la cooperación entre empresas o relaciones interorganizativas -RI- que constituyen, para algunos autores, la cuestión objeto de mayor atención en el campo de la dirección de empresas. Probablemente, dentro de la literatura de las RI, los aspectos que contribuyen a su éxito representan el tópico de investigación en torno al cual se han centrado los mayores esfuerzos indagatorios. Sin embargo, son numerosas las que en condiciones propicias han fracasado, por lo que se han comenzado a analizar los procesos y los aspectos psicológicos que operan en ellas, con el objeto de mejorar la comprensión actual sobre la dirección y evolución de las mismas".

ISBN: 84-96131-08-4

SERVICIO DE PUBLICACIONES
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANA

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACI