

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA**

TESIS DOCTORAL

**FACTORES CONDICIONANTES DE LA
VENTAJA COMPETITIVA Y DE LOS
RESULTADOS DE LAS AGENCIAS DE
VIAJES EN ESPAÑA:**

**un estudio empírico de sus aspectos estratégicos
más relevantes.**

Realizada por
FABIOLA LÓPEZ MARÍN

Dirigida por el Profesor
DR. JOSÉ M^a VECIANA VERGÉS

**ABRIL
2001**

A mis familiares: Gladys, Teo ù, Wala y Jairo. Especialmente a mis dos más grandes amores: Diego Jesús y Marcos José.

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis no habría sido posible sin la valiosísima dirección realizada por el Dr. José María Veciana a quien deseo expresar mi más sincera e inmensa gratitud por su invaluable contribución, apoyo y dedicación a lo largo de todo el proceso que implicó la elaboración de la misma.

Para realizar este trabajo he contado también con la ayuda de otros profesores del Departamento de Economía de la Empresa, de la Universidad Autónoma de Barcelona, entre ellos agradezco especialmente a Josep Rialp, por su paciencia y por su receptividad para comentar algunos temas en materia de estadística. Asimismo, transmito mi agradecimiento a David Urbano, Joan Lluís Capelleras y Alex Rialp por las ideas y comentarios que oportunamente me han sugerido.

Agradezco enormemente a La Universidad de Los Andes – Venezuela, la oportunidad que me ha dado para mejorar mi formación académica. He recibido de esta institución, la confianza y los recursos financieros que han hecho posible realizar los estudios de doctorado que culminan con la presentación de esta tesis.

Agradezco a Silvia Melgarejo, Maite Navarro, Merce Alborch y Montse García, por su gentileza para colaborar conmigo en el trabajo relativo al envío y recepción de encuestas. Reconozco además, la desinteresada disposición de Montse para verificar la ortografía, gramática y fluidez del primer borrador de la tesis. Y en un ámbito más personal, no tengo palabras para agradecerle su amistad y el apoyo incondicional que me ha ofrecido en todo momento.

No hubiera podido sobrellevar las exigencias de la preparación de esta tesis doctoral sin el apoyo de mi familia. Les estoy muy agradecida porque a pesar de la distancia física y del tiempo que he dejado de dedicarles, me han motivado constantemente con su amor y con su confianza para que realizara este trabajo.

Igualmente, quiero aprovechar esta oportunidad para reiterarle mi profundo agradecimiento a varios (as) amigos (as) y/o compañeros (as) de universidad, que me brindaron su alegría, paciencia y su apoyo moral en este largo camino, y sobre todo en los momentos más difíciles. No me atrevo a nombrar aquí a cada uno por temor a cometer un error de omisión.

Finalmente, pero en primer lugar de importancia, quiero agradecer a esa energía positiva (que yo llamo Dios), que está dentro y fuera de nosotros, por impulsarme al logro de todas mis metas.

INDICE

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema.	1
1.2. Objetivos generales de la investigación.	8
1.3. Metodología de la investigación.	10
1.4. Importancia de la investigación.	10
1.5. Estructura de la tesis.	11
CAPÍTULO 2. SECTOR DE TURISMO	13
2.1. Evolución del turismo mundial.	13
2.2. El sector turístico español.	16
2.2.1. El turismo español en el mundo.	17
2.2.2. Aspectos macroeconómicos del turismo español.	18
2.2.3. Turismo nacional.	20
2.2.4. Recursos e infraestructura del sector turístico español.	22
2.2.5. Estudios de turismo e investigaciones sobre las empresas turísticas.	23
2.3. Las agencias de viajes.	26
2.3.1. Tipos de agencias de viajes.	27
2.3.2. Evolución de las agencias de viajes en España.	29
2.3.3. Posición de la agencia de viajes en el sector turístico.	31
2.4. Estructura de mercado de las agencias de viajes en España.	32

2.4.1. Subsector de agencias de viajes (número de empresas - locales).	33
2.4.2. Subsector de agencias de viajes (volumen de facturación – número de empleados).	35
2.5. Futuro de las agencias de viajes.	37
2.5.1 Tendencias estratégicas.	37
2.5.2. Agencias de viajes y las nuevas tecnologías.	40
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO	43
3.1. Contenido base para la toma de decisiones estratégicas.	43
3.1.1. Enfoque estructural.	43
3.1.2. Recursos y capacidades.	46
3.2. Orientación al mercado – Una capacidad importante de la empresa.	51
3.2.1. Concepto de orientación al mercado.	52
3.2.2. Modelos de orientación al mercado.	54
3.3. Tipologías de estrategia.	61
3.3.1. Tipologías de estrategia más utilizadas.	62
3.3.2. Tipología de estrategia de Miles y Snow.	66
3.4. Síntesis del marco teórico.	71
CAPÍTULO 4. REVISIÓN DE LA LITERATURA	74
4.1. Determinantes de los resultados económicos (industria - empresa).	74
4.1.1.El efecto del sector industrial vs empresa.	75
4.1.2. Recursos y capacidades de la empresa como determinantes de sus resultados.	78
4.3. Orientación al mercado.	81

4.2.1. Instrumento utilizado para medir el grado de orientación al mercado.	82
4.2.2. Evidencia sobre la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales.	86
4.2.3. La orientación al mercado y su influencia indirecta o conjunta sobre el desempeño empresarial.	92
4.3. Tipología de estrategia de Milies y Snow.	95
4.3.1. Variables utilizadas en el estudio empírico de la tipología de Miles y Snow.	96
4.3.2. Procedimientos y métodos de clasificación utilizados en investigaciones precedentes.	102
4.3.3. Evidencia sobre las diferencias entre los distintos tipos estratégicos y los resultados económicos.	104
4.4. Revisión de la literatura en materia de turismo.	107
CAPÍTULO 5. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: METODOLOGÍA	110
5.1. Diseño metodológico de la investigación: hipótesis y métodos.	111
5.2. Fuentes y métodos de obtención de información.	115
5.2.1. Estudio Delfos (expertos en turismo).	116
5.2.2. Encuesta a altos directivos; operacionalización de la variables.	117
5.3. Tratamiento de la información: técnicas utilizadas para el análisis estadístico de la información y la contrastación de hipótesis.	124
CAPÍTULO 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	133
6.1. Factores clave de éxito de las agencias de viajes en España, enfoques y efecto en los resultados económicos.	134
6.1.1. Factores clave de éxito según la opinión de expertos en turismo (Estudio Delfos).	134

6.1.2. Factores clave de éxito según la valoración de los altos directivos de las agencias de viajes.	139
6.1.3. Enfoque estructural vs enfoque de recursos y capacidades y efectos sobre los resultados económicos.	145
6.1.4. Comparación de los resultados obtenidos del estudios Delfos vs las valoraciones de los altos directivos de las agencias de viajes.	146
6.2. Análisis de la orientación al mercado de las agencias de viajes operantes en España.	149
6.2.1. Fiabilidad y validez de la escala para medir el grado de orientación al mercado.	149
6.2.1.1. Fiabilidad del instrumento de medida.	149
6.2.1.2. Validez de la escala para medir el grado de orientación al mercado.	150
6.2.2. Grado de orientación al mercado de las agencias de viajes.	155
6.2.3. Relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales.	159
6.2.4. Influencia de la orientación al mercado sobre la inversión de tiempo y recursos en actividades de marketing.	161
6.3. Análisis del subsector de agencias de viajes en España en base a la tipología de Miles y Snow.	163
6.3.1. Clasificación de las agencias de viajes y validación de los grupos.	163
6.3.2. Diferentes tipos estratégicos y resultados económicos.	169
6.4. Estudio de las relaciones entre los distintos aspectos conexos a la ventaja competitiva de las agencias de viajes operantes en España.	170
6.4.1. Enfoques estratégicos y relación con la de orientación al mercado.	170
6.4.2. Tipos estratégicos y relación con los enfoques estructural y de recursos y capacidades.	172
6.4.2. Tipos estratégicos y relación con la orientación al mercado.	172

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES CONSIDERACIONES FINALES.	175
7.1. Conclusiones derivadas de la investigación.	176
7.2. Limitaciones de la investigación.	184
BIBLIOGRAFÍA	185
ANEXOS	201
1) Relativos al estudio Delfos sobre los factores clave de éxito.	202
2) Inherentes a la encuesta realizada a los altos directivos de las agencias de viajes.	208
3) Estudio de la fiabilidad de la escala de orientación al mercado.	217
4) Gráficos relativos a las variables que permitieron realizar la clasificación de la muestra con base en la tipología de Miles y Snow.	228

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. Planteamiento del problema

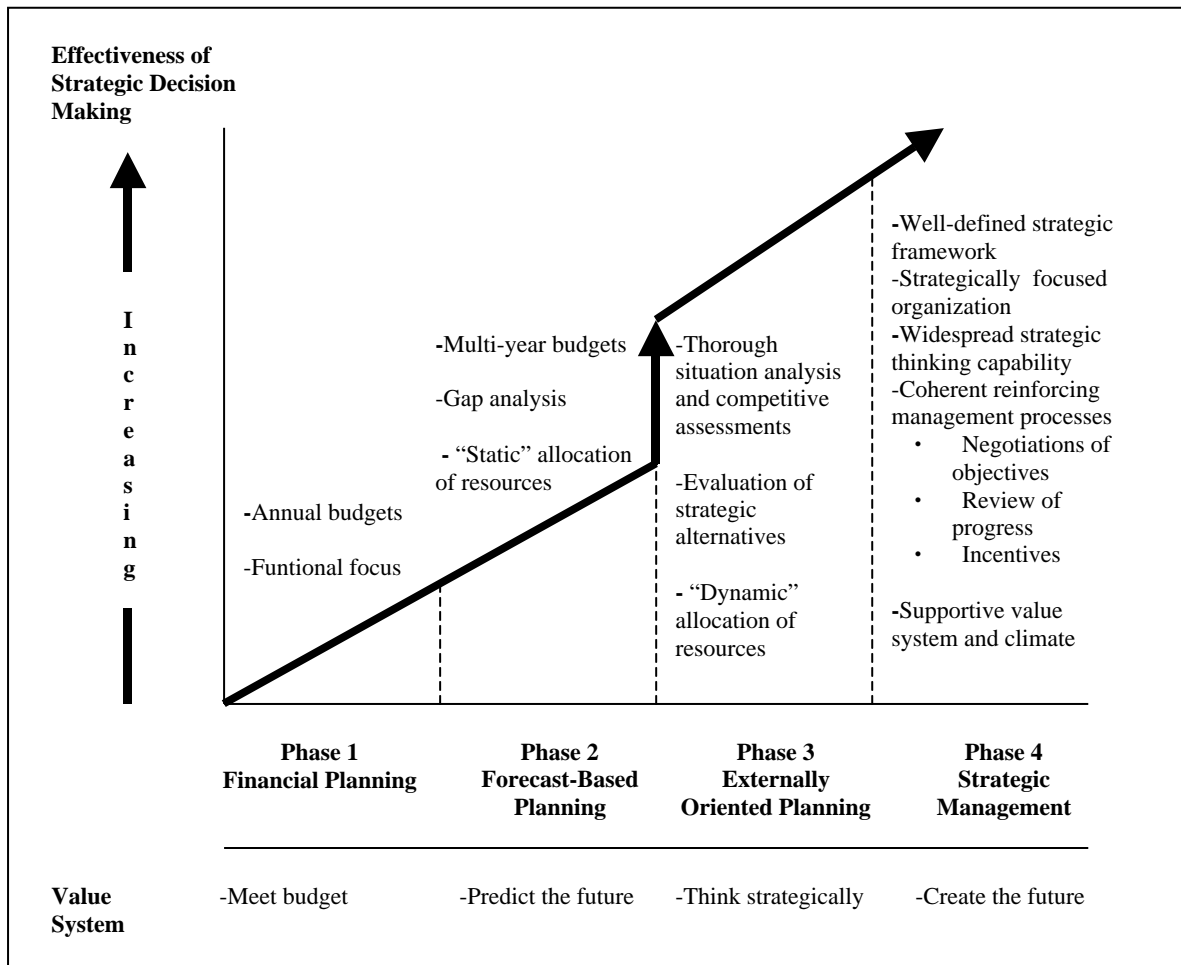
La empresa como ente económico y social tiene interés por ser eficaz y adaptarse continuamente a los cambios¹ (económicos, sociales, tecnológicos, etc.) que suceden en el entorno (Veciana, 1981:135). Por tanto, el grado de su eficacia dependerá en gran medida de la formulación e implementación de una estrategia que le facilite llevar a término tal adaptación.

La estrategia de empresa comprende, pues, las “**decisiones fundamentales**” frente a colaboradores, accionistas, sindicatos, clientes, proveedores, prestamistas, competidores y a la comunidad en su conjunto (Veciana, 1999:21).

El foco de atención de la alta dirección – el grupo de personas que en la empresa formulan la estrategia y dirigen el equipo humano que interviene en su implementación- ha ido cambiando con el tiempo y la estrategia de empresa, como tarea de dirección y como campo de estudio científico ha ido evolucionando en paralelo. El cambio más importante ha consistido en el paso de una orientación al interior de la empresa a una orientación al entorno. Gluck, Kaufman y Walleck (1982:10) distinguieron ya en la década de los ochenta cuatro fases en la evolución de la dirección estratégica, a saber: 1) planificación financiera, 2) planificación basada en previsiones, 3) planificación orientada externamente y 4) dirección estratégica. (Ver Figura 1.1.).

¹Como ejemplo puntuales de los cambios que se dan en el entorno podrían señalarse entre otros: las nuevas condiciones competitivas dada la globalización, las nuevas expectativas de las personas y de la sociedad, las nuevas tecnologías, etc.. El entorno se presenta, pues, turbulento “*lo que no significa el Apocalipsis económico, sino una situación nueva y distinta de la hasta ahora conocida, aunque sin duda mucho más difícil*” (Menguzzato y Renau, 1991:15).

Figura 1.1. Fases en la evolución de la toma de decisiones estratégicas.



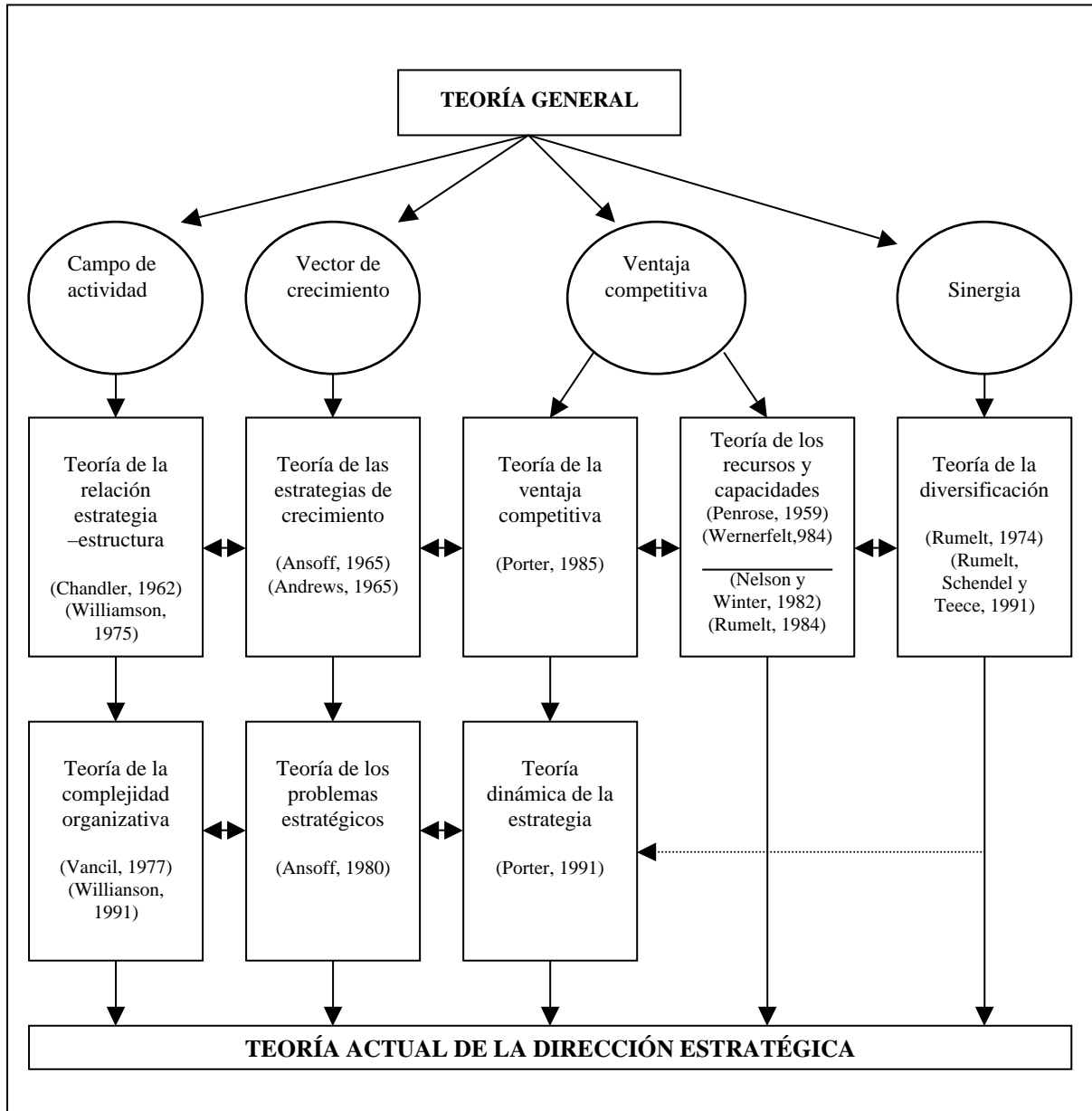
Fuente: Gluck, Kaufman y Walleck (1982:11).

La estrategia de empresa como disciplina científica ha experimentado un extraordinario desarrollo en las últimas décadas habiendo surgido una serie de teorías y enfoques.

Así, Bueno (1995:32) presenta en la figura 1.2. una visión de conjunto de la evolución en este campo.

Por su parte, Veciana (1999:30) señala que actualmente podemos distinguir dos grandes enfoques, a saber: a) el enfoque centrado en el estudio de PROCESO de la formulación de la estrategia y b) el que se interesa por el CONTENIDO de las decisiones estratégicas (ver figura 1.3.).

Figura 1.2. Evolución de la teoría de estrategia

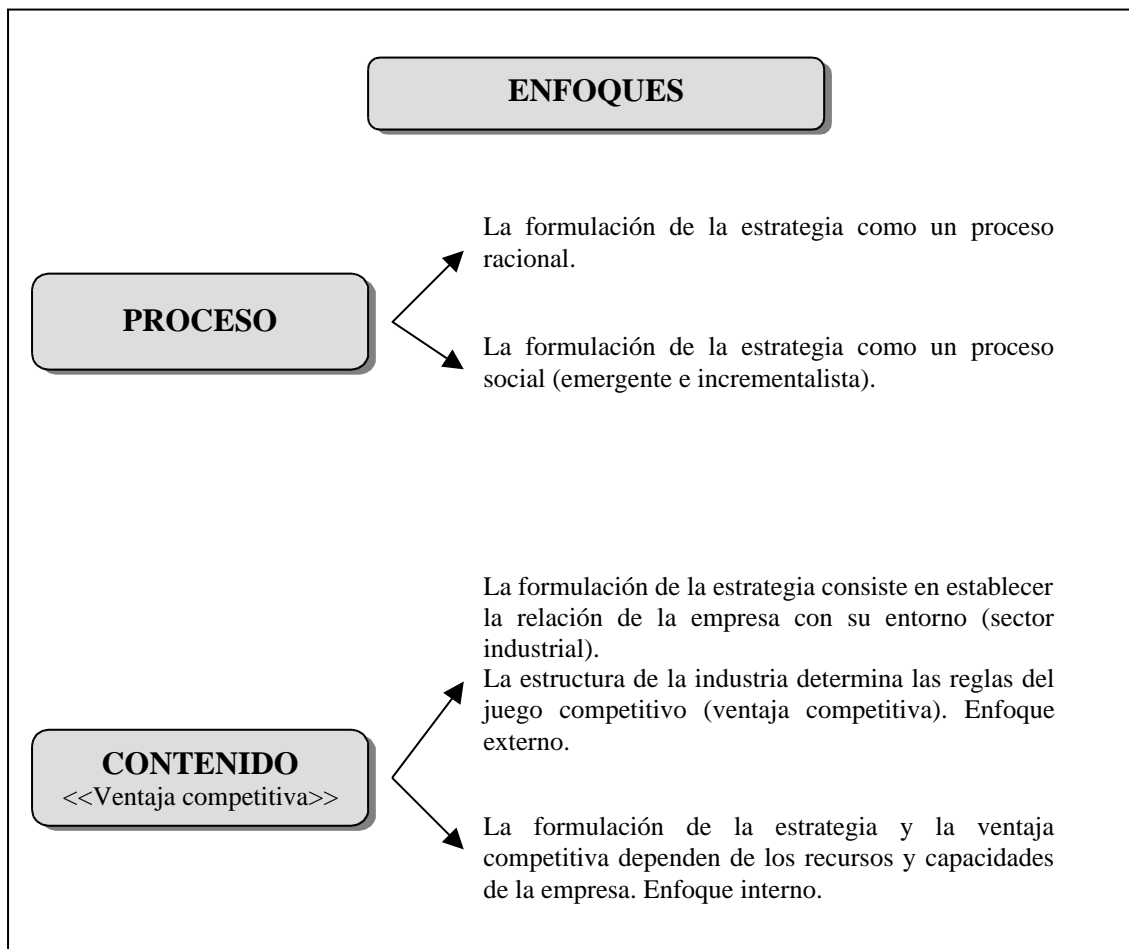


Fuente: Bueno (1995:32).

Ciertamente, el concepto de **ventaja competitiva** ha pasado a ocupar últimamente un lugar central en el estudio y la formulación de la estrategia de empresa. Ansoff fue el primero en referirse a ella, definiéndola como hilo conductor o común que sirve para aislar “*las características de las oportunidades únicas en el campo definido por el ámbito producto – mercado y el vector de crecimiento*” (1965:110). Para Porter

(1985:20) “la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor”. Grant (1995:151) afirma que “una empresa posee una ventaja competitiva frente a sus competidores cuando obtiene una tasa de rentabilidad más alta² o tiene el potencial para obtener una tasa de rentabilidad mayor”.

Figura 1.3. Estrategia de empresa como programa de investigación científica



Fuente: Veciana (1999:31)

² Grant (1995:151), señala que es conveniente observar que la ventaja competitiva no tiene porque verse reflejada únicamente en una rentabilidad superior, ya que una empresa puede optar por reducir beneficios y ganar cuota de mercado o alternativamente preferir, por razones filantrópicas, recompensar a sus empleados o primar a sus ejecutivos.

Desde el punto de vista de utilidad práctica para los directivos de empresa, la cuestión radica en como generar y mantener una ventaja competitiva tanto para las empresas como para las naciones. A ella han dedicado sus esfuerzos autores tan destacados como Ansoff (1965), Porter (1980, 1985, 1990), Grant (1995), etc.

Desde un punto de vista más general en el ámbito de la teoría económica de la estrategia de empresa el objetivo primordial es explicar las diferencias de resultados de las empresas que se derivan de las decisiones estratégicas. Según Teece (1990:41-42) varias son las cuestiones que deberían abordarse en este contexto, de entre las que quisiéramos destacar las dos siguientes:

1. ¿Cuál es la fuente de las rentas económicas y del resultado diferencial para las empresas individualmente consideradas? ¿Cómo se puede proteger la fuente de estas rentas frente a los competidores? ¿Por qué son tan grandes las diferencias de rentabilidad dentro de un mismo sector industrial?
2. ¿Qué se necesita para implementar estrategias inteligentes y qué diferencia supone realmente una buena dirección estratégica?

Camisón (2001:21) ha identificado siete razones diferenciales del éxito empresarial, a saber:

1. Las rentas diferenciales nacidas de ventajas de localización en cierto hábitat, leído como territorio (efecto territorio) o como entorno general (efecto país).
2. Las rentas diferenciales derivadas de las imperfecciones del mercado apreciables con el análisis de la estructura del entorno competitivo (efecto industria).
3. El grado en que los productos de la empresa incorporan los atributos del producto ideal deseado por el cliente (efecto producto).

4. La habilidad de una empresa para identificar y explotar genuinas oportunidades de mercado.
5. La capacidad de la empresa para capitalizar de cara al desarrollo de la organización las ventajas intrínsecas al tamaño.
6. La adquisición consistente de recursos y capacidades, especialmente aquéllos en sintonía con los factores críticos de éxito en cada industria.
7. Ventajas asociadas al marco institucional de asignación de recursos y de los derechos de control, y a la estructura de propiedad y control de la empresa.

Las fuentes de ventaja competitiva que proporcionan rentas superiores a las de sus competidores dentro de un mismo sector son, pues, muy variadas.

En nuestro campo de estudio son numerosas las investigaciones que han intentado identificar dichas fuentes, como veremos en los capítulos 3 y 4. De todas formas, la evidencia empírica disponible dista mucho de ser concluyente. De ahí nuestro interés en realizar una investigación sobre los **principales factores condicionantes de la ventaja competitiva y los resultados empresariales** en un sector concreto, el de **turismo** y en el subsector de **las agencias de viajes**.

Nos interesamos particularmente por el estudio de los factores clave de éxito de las agencias de viajes operantes en España para conocer en concreto las fuentes de ventaja competitiva y su posible influencia sobre los resultados económicos de las mismas.

Intentamos igualmente averiguar si las diferencias entre los resultados empresariales se deben más al **efecto industria** o al **efecto recursos y capacidades**.

Dado que en los últimos años el concepto de cultura organizativa ha adquirido carta de naturaleza en nuestro campo y se le atribuye un papel importante en la dirección de una empresa, pensamos que uno de los elementos que más la impregnan es la actitud del

personal; actitud frente a la mejora continua de la calidad que supone una orientación a los clientes - externos e internos – y, por ende, al mercado en general.

No cabe duda de que la creación de una cultura organizativa orientada a la calidad, a los clientes y al mercado constituye una tarea de dirección, a la cual dedican mucha atención los altos directivos. Por tanto, el conseguirlo pensamos que es una capacidad importante de la empresa. Por este motivo, en nuestra investigación hemos incluido en el **efecto recursos y capacidades** el factor “**orientación al mercado**”, una cuestión que ha recibido creciente interés en el campo del marketing.

En el intento de explicar la forma de competir de las empresas, diversos autores han desarrollado estrategias tipo. Una de las tipologías que más impacto ha tenido en la literatura científica es la de Miles y Snow (1978), sin duda porque es una tipología que caracteriza a la empresa no sólo por su estrategia sino por su dirección y proceso productivo.

Los cuatro tipos de estrategia desarrollados por dichos autores (defensores, prospectivos, analizadores y reactivos)³ son especialmente atractivos y, a primera vista adecuados, para una investigación empírica en el campo de la estrategia porque contemplan otras de las posibles fuentes de la ventaja competitiva mencionadas antes, tales como la “habilidad para identificar y explotar oportunidades de negocio” que podríamos llamar “**efecto emprendedor**” (las empresas “prospectivas”) o habilidad para conseguir una ventaja en costes, “**efecto eficiencia en costes**” (empresas defensoras), etc.

Partiendo de la base de que la estrategia de empresa es una de las tareas fundamentales de dirección (Veciana, 1970:24) el diseño general de esta investigación está muy orientado a la función directiva y a las actividades que los altos directivos realizan y el tiempo que dedican a muchas de las actividades contempladas en la misma. Este enfoque resulta del convencimiento de que, como ha sido puesto de manifiesto por

³ Se tratan con mayor detalle en los capítulos 3 y 4.

muchos autores, los resultados no dependen tanto de la adopción de una determinada estrategia sino también de su implementación.

1.2. Objetivos generales de la investigación

El objetivo central de la investigación es, por una parte, contribuir al debate científico en curso en cuanto a la fuente de la ventaja competitiva sostenible. Por otra, aportar evidencia empírica al respecto que pueda ser útil a las agencias de viajes, para conocer cuál puede ser la base más adecuada para formular su estrategia, y los efectos que podrían esperar al seguir unos patrones estratégicos determinados.

La investigación trata, pues, de averiguar: en primer lugar, los factores clave de éxito de las agencias de viajes; en segundo lugar si dichos factores se derivan más del enfoque estructural o de recursos y capacidades; y, en tercer lugar, el efecto que tiene sobre los resultados económicos el adoptar uno u otro enfoque. Asimismo, se estudia la influencia que el grado de orientación al mercado y el comportamiento estratégico de la empresa tiene sobre los resultados económicos. Finalmente, se pretende examinar la posible relación entre los distintos aspectos que se analizan. Por tanto, en general, se busca estudiar aspectos que originan o afectan la ventaja competitiva.

Los objetivos específicos de la investigación son desglosados en cuatro grupos a saber:

a) Objetivos inherentes a los factores clave de éxito:

- 1º Identificar los factores clave de éxito de las agencias de viaje en España.
- 2º Determinar si existen diferencias significativas entre los factores clave de éxito en función del tipo de negocio de la agencia (turoperadoras, minoristas y receptivas).

3º Determinar si las empresas estudiadas en su tarea de formulación de la estrategia se orientan más en el enfoque estructural o en el enfoque de los recursos y capacidades.

4º Averiguar la posible relación entre los distintos enfoques antes mencionados y los resultados económicos de la empresa.

b) Objetivos referentes al grado de orientación al mercado:

5º Medir el grado de orientación al mercado de las agencias de viajes.

6º Averiguar si la orientación al mercado se inclina más hacia alguno de los elementos que la componen.

7º Comprobar si existe relación entre el grado de orientación al mercado y los resultados económicos.

8º Determinar si los diferentes componentes de la orientación al mercado tienen un efecto distinto sobre los resultados económicos.

c) Objetivos relativos al comportamiento estratégico que siguen las empresas competitivas:

9º Analizar y clasificar las agencias de viajes de acuerdo con la tipología de Miles y Snow.

10º Analizar si existen o no diferencias entre los resultados económicos de los distintos tipos estratégicos.

d) Objetivos concernientes a la relación entre los distintos aspectos que se estudian en torno a la ventaja competitiva:

11º Determinar qué relación existe entre el grado en que se utilizan los enfoques estratégicos (enfoque estructural y enfoque de recursos y capacidades) y el comportamiento adoptado por la organización (tipo estratégico).

12º Determinar si dichos enfoques están relacionados con el grado de orientación al mercado de la empresa.

- 13º Determinar si el comportamiento estratégico de la empresa tiene relación con su grado de orientación al mercado.

1.3. Metodología de la investigación

La información necesaria para realizar la investigación empírica se obtuvo mediante la aplicación de dos métodos ampliamente conocidos, a saber, el **método Delfos**⁴ y **la encuesta**. El primero se utilizó con la colaboración de expertos en turismo procedentes de distintos ámbitos (académico, privado y público) y la encuesta fue dirigida a los altos directivos de las agencias de viajes que componen la población objetivo. El uso de ambos métodos se explica con detalle en el capítulo 5.

El estudio Delfos tuvo como objetivo principal la identificación de los factores clave de éxito y la determinación de la importancia relativa de cada uno de ellos en el subsector de agencias de viajes operantes en España. Por otra parte, este estudio nos llevó a compenetrarnos con el ámbito institucional y empresarial del sector turístico permitiendo así conocer con mayor precisión la terminología específica que se emplea en este sector.

La encuesta sirvió para obtener la mayor parte de la información utilizada en esta investigación. Cabe destacar que el cuestionario diseñado se alimentó en cierta medida de los resultados procedentes del estudio Delfos.

1.4. Importancia de la investigación

La trascendencia de estudiar empíricamente los enfoques que adoptan las agencias de viajes exitosas que operan en España, así como su orientación y comportamiento estratégico, viene dada, en primer lugar, porque hay una carencia de estudios que integren estos aspectos inherentes a la estrategia, aunque en compensación existe una extensa literatura que ha intentado cubrir estos temas por separado. Claro que con

⁴ Como se ha indicado en otro lugar (Veciana y López, 2000: 6), aunque es más conocido como "método Delphi" que es la denominación anglosajona, pensamos que lo correcto en español es "Delfos", ya que la "técnica Delphi" se la llamó así en inglés por su analogía al famoso oráculo de Delfos.

respecto a algunas premisas, la evidencia empírica generada se presenta contradictoria. Por tanto, esta investigación contribuye al debate que se plantea en el ámbito académico sobre distintos aspectos que influyen sobre el origen y sostenimiento de la ventaja competitiva.

En segundo lugar, la investigación científica centrada en empresas turísticas aún no es muy abundante. Concretamente en relación a los temas de estudio objeto de esta tesis, no existen investigaciones que contemplen el sector de turismo español. De ahí que la presente tiene mayor valor para este ámbito académico, en el que recientemente se observa una progresiva inquietud hacia el estudio de la competitividad empresarial.

En tercer lugar, esta tesis aporta al subsector empresarial de las agencias de viajes, una evaluación de los principales factores condicionantes de la estrategia y que determinan su éxito. Por consiguiente, los resultados de esta investigación pueden ser de gran utilidad para las agencias de viajes. También pensamos que puede ayudarles a revisar sus estrategias y a desarrollar las capacidades necesarias para adaptarse mejor a un entorno cada vez más competitivo.

1.5. Estructura de la tesis

Esta tesis ha sido dividida en 7 capítulos que siguen el orden en que fue diseñada y realizada la investigación.

El capítulo 1, como ya se ha visto, comienza presentando el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación, que representan el punto de partida de este trabajo científico. Posteriormente, en este mismo capítulo, se hace una breve referencia a los métodos de investigación utilizados, que serán desarrollados más adelante. Por último, se ha señalado la importancia que, a nuestro juicio, tiene la presente tesis y la estructura seguida para su desarrollo.

El capítulo 2 está centrado en el estudio del sector turístico. Su objetivo es proporcionar un marco de referencia sobre el turismo español a nivel mundial y acerca del desarrollo e importancia de la actividad turística para la economía de España. De manera especial se tratan en él la evolución de las agencias de viajes en España, su posición dentro del sector turístico, su estructura de mercado y algunas reflexiones sobre su futuro.

En el capítulo 3 se expone el marco conceptual en el que se inserta esta investigación.

El Capítulo 4 presenta el análisis y revisión de la literatura, que conjuntamente con el marco teórico constituyen los pilares de apoyo que sostienen esta investigación. En este capítulo se examina la metodología seguida en investigaciones anteriores (sector y muestra utilizada, métodos de investigación empleados, operacionalización de variables, etc.) relativas a los temas que nos ocupan y los resultados obtenidos en tales estudios.

En el capítulo 5 se explica el diseño metodológico que ha regido la investigación empírica realizada. Incluye la formulación de las hipótesis de investigación (que se desprenden de la integración de los objetivos de investigación con el marco teórico y los resultados de la revisión de la literatura), así como la explicación detallada de las técnicas utilizadas para contrastar cada una de ellas.

El capítulo 6 presenta los resultados de la investigación empírica. Comienza con la exposición de los resultados del estudio Delfos y continua con los procedentes de la encuesta realizada a los altos directivos de las agencias de viajes. A lo largo del capítulo, se analizan y discuten los resultados en el marco de la teoría y de las principales investigaciones empíricas precedentes a ésta.

En el capítulo 7 se resumen las principales conclusiones que se derivan de esta investigación. Finaliza con una breve alusión a las limitaciones de la misma.

2. EL SECTOR DE TURISMO

Dado que las empresas objeto de estudio pertenecen al subsector de agencias de viajes en España, se pretende con este capítulo aportar un marco de referencia para hacerse una idea sobre las empresas que lo forman y acerca del entorno en el que las mismas se desenvuelven.

Nuestro punto de partida es la evolución que ha tenido el turismo⁵ mundial y el desarrollo de la actividad turística en el ámbito español. Posteriormente, el centro de atención se desplaza hacia las agencias de viajes, para estudiar las diferentes funciones que cumplen estas empresas, la evolución de las mismas en España y su posición dentro del sector turístico. Asimismo, se examina la estructura de mercado formada por las empresas de este subsector en España y se comentan, para finalizar, las expectativas futuras de las mismas.

2.1. Evolución del turismo mundial.

A partir de los años cincuenta el turismo experimentó un gran auge al convertirse en un producto de consumo masivo. Como puede observarse en los datos publicados por la Organización Mundial de Turismo⁶ (OMT), desde entonces hasta nuestros días, la tasa de crecimiento de la actividad turística mundial⁷ se ha mantenido en ascenso.

⁵ De acuerdo con la comisión de estadísticas de las Naciones Unidas: el turismo engloba las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares diferentes a los que conforman su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocio u otros motivos.

⁶ La medición de la actividad turística a nivel mundial está en manos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), quién desarrolla las estadísticas (con los datos que envían los servicios gubernamentales competentes, de cada país miembro) y emite diversas publicaciones que posteriormente sirven de base para medir la importancia económica del turismo en el mundo y sus relaciones con otros sectores económicos.

⁷ Ésta se calcula atendiendo el número de llegadas internacionales en el mundo y/o en base a los ingresos por turismo.

El ritmo de desarrollo de dicha actividad, se disparó sobretodo, durante el período 1950 – 1970. Esto puede atribuirse quizás a que en aquel momento el número de viajeros aún no era muy elevado y por otra parte a que el avance de la aviación comercial (que ocurrió una vez finalizada la segunda guerra mundial) impulsó el despegue del turismo. Luego, en la década de los años 70 se observó que el turismo mantuvo un ritmo de crecimiento menos acelerado pero sí sostenido, probablemente debido a la consolidación del turismo de masas. Sin embargo, para el período 1985 - 1990 la actividad turística mostró un nuevo empuje que se desvaneció un poco entrada la década de los años 90; esto no significa, sin embargo, que la actividad turística esté decreciendo, sino que, el ritmo de crecimiento del turismo se ha desacelerado (véase Tabla 2.1). De cualquier manera, el turismo es catalogado como uno de los sectores económicos más grandes del mundo (Poon , 1993: 7) y la OMT afirma que éste sigue en crecimiento.

Tabla 2.1. El turismo mundial.

Año	Llegadas de turistas (millones)	Ingresos Turísticos (miles de millones de \$ USA)
1986	337	142
1990	456	268
1996	594	425
1997	612	444
1998	625	444
2000	698*	-

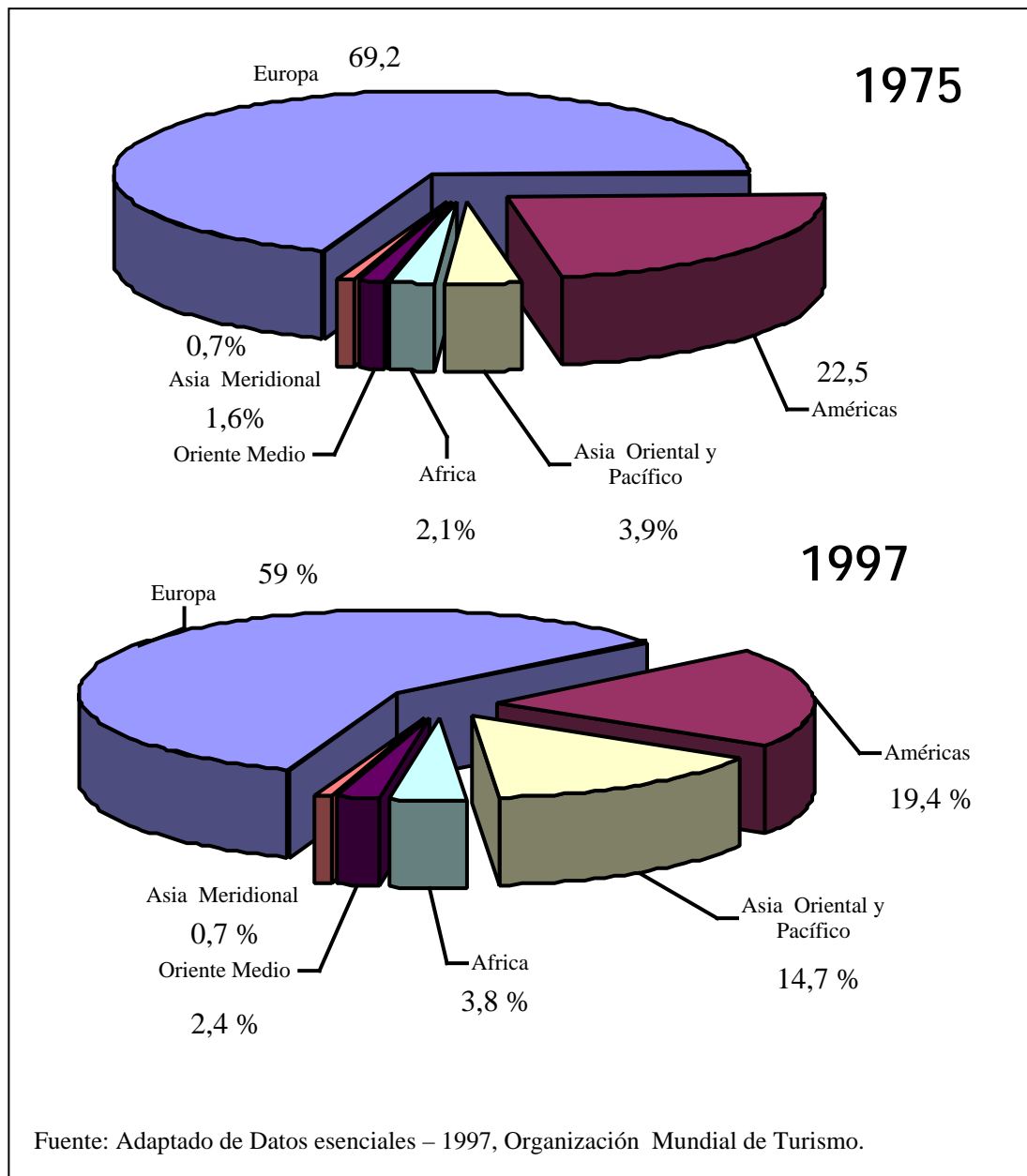
*Estimado

Fuente: Organización Mundial de Turismo.

No obstante, se nota que la distribución del crecimiento turístico esta cambiando, al igual que también lo hace la dirección de dicho crecimiento, es decir, que comienza a incrementarse el interés por otros destinos internacionales que anteriormente eran menos visitados. Al comparar datos del año 1997 con los de 27 años atrás, puede observarse (véase Gráfico 2.1.) que las llegadas internacionales han cambiado de dirección. Europa

por ejemplo, sigue manteniendo durante todo este tiempo su predominio general

Gráfico 2.1. Cuota de llegadas internacionales en el mundo, años 1975 y 1997.



entre los destinos turísticos, aunque ha experimentado una pérdida significativa de 10.2 puntos porcentuales en su cuota de llegadas. Las Américas le sigue de cerca en la cuota global de llegadas en 1997, alcanzando el 19.4 % de las llegadas internacionales, lo que representa una pérdida del 3.1% desde 1975. Hay sin embargo, otras regiones que

durante este período han incrementado su cuota de llegadas internacionales, tal es el caso de Asia Oriental + Pacífico, Africa y Oriente Medio que han aumentado su cuota de mercado en 10.8, 1.7, y 0.8% respectivamente. Por último hay que decir que Asia Meridional ha mantenido su participación en las llegadas internacionales en 0.7%.

Ahora bien, dejando de lado la evolución del turismo en cifras y centrándonos en el desarrollo que ha tenido la actividad turística en el ámbito empresarial, se observa que ya en la década de los años 90 y entrando el año 2000, el sector turístico vive un período de transición importante. De acuerdo con Auliana Poon (1993:90), se está pasando de un “turismo viejo” a un “nuevo turismo” debido a la convergencia de cinco fuerzas que son las que básicamente han suscitado los cambios en este sector: 1) consumidores que cada día poseen mayor experiencia; 2) desarrollo de nuevas tecnologías; 3) condiciones del entorno que limitan el crecimiento del turismo; 4) la existencia de una mejor gestión de dirección por parte de las empresas turísticas; y 5) cambios en la estructura de la industria.

Este “nuevo turismo” conlleva una serie de oportunidades y amenazas para todos los participantes del sector turístico y tiene importancia para las empresas del subsector intermediario (entre ellas las agencias de viajes). En esta nueva era del turismo, se cree que las empresas que dispongan de tecnología punta (Falkentein, 1997; Glab, 1995; Tamayo, 1997; y Wardell, 1998), y que controlen el mayor número de actividades que conforman la cadena de valor (Poon, 1993; y Consultur, 1995), serán las que tengan mayores posibilidades de éxito. Con lo cual, las agencias de viajes consideradas como las empresas que añaden menos valor al servicio que recibe el cliente final, están llamadas a desarrollar capacidades que les permitan asumir nuevos retos.

2.2. El sector turístico español.

Es posible pensar que la situación geográfica de España y sus condiciones climatológicas le han facilitado, en parte, su consolidación como destino turístico a nivel internacional. Al mismo tiempo, hay que reconocer que en este país se han realizado cuantiosas

inversiones que han permitido el desarrollo de una amplia infraestructura, que es superior a la de otros países mediterráneos, lo cual es un factor que favorece que los turistas se marchen satisfechos y repitan en los años siguientes, contribuyendo de esta manera a la entrada de divisas por turismo.

2.2.1. El turismo español en el mundo.

España es uno de los países más afianzados como destino turístico a nivel mundial (véase Tabla 2.2.). Según datos de la OMT, en 1997 ocupó la tercera posición en “llegadas internacionales” (recibiendo 43,4 millones de turistas) y el cuarto lugar considerando los ingresos por turismo (27.190 millones EEUU\$). De acuerdo con los datos de la OMT, en el año 2000, España mantuvo su posición en el ranking mundial como el tercer país con más llegadas internacionales y segundo en ingresos por turismo, incrementando cada año su cuota de mercado. Con ello, se confirma nuevamente la importancia del turismo receptivo español.

Tabla 2.2. Los primeros 5 países del mundo en 1997, de acuerdo a sus llegadas internacionales y sus ingresos por turismo.

PRIMEROS PAÍSES EN EL MUNDO (1997)			
País	Llegadas Internacionales (miles)	País	Ingresos en millones de EEUU \$
Francia	66.800	Estados Unidos	75.056
Estados Unidos	49.038	Italia	30.000
España	43.403	Francia	27.947
Italia	34.087	España	27.190
Reino Unido	25.960	Reino Unido	20.569

Fuente: Datos Esenciales - 1.997, Organización Mundial de Turismo.

De acuerdo con los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la llegada de visitantes a España ha mostrado un crecimiento prácticamente ininterrumpido. Sólo en los periodos (1974 -1976), (1979 -1980), (1989 - 1990) y en el año 1983, esta tendencia sufrió descensos muy leves pero a partir del año 1991 se

recuperó y desde entonces continua en ascenso. En cuanto a la salida de españoles al extranjero, también se observa que en ciertos años (1965, 1968, 1975, 1981, 1982, 1990 y 1993) se produjeron ligeros descensos. Pese a ello, se puede decir que también el turismo emisor continua presentando un crecimiento a largo plazo.

Uno de los aspectos que caracteriza la demanda turística extranjera hacia España es su tendencia cada vez más acusada a repartirse de forma más homogénea entre los distintos meses del año, contribuyendo de ese modo a la desestacionalización de los flujos turísticos. Esto ha propiciado, por primera vez en los últimos cinco años (1995 -2000), que en todos los meses del año 2000 se hayan alcanzado máximos históricos con respecto al número de turistas entrados a España, con excepción de los meses centrales del verano (Julio y Agosto) y del mes de Mayo. Ello contribuye al aplanamiento de la curva de entrada de turistas en España a lo largo del año.

Según datos provisionales proporcionados por la estadística de los movimientos turísticos en fronteras (Frontur) - Instituto de Estudios Turísticos (IET), en el año 2.000 llegaron a España 74,4 millones de visitantes extranjeros. De los cuales el 65% eran turistas (48,2 millones) observándose un incremento del 3% con respecto a 1999. Con relación a los excursionistas, éstos representaron el 35% de los visitantes en el año 2.000 (26,2 millones) y mostraron un aumento del 3,8%. Esta información refleja que España continua siendo uno de los destinos turísticos más concurridos a nivel mundial.

2.2.2. Aspectos macroeconómicos del turismo español

En España el turismo constituye desde hace unos 30 años una actividad económica importante, en virtud de que favorece año tras año el sostenimiento de una parte significativa de la producción, de la renta y del empleo. Las entradas y salidas de divisas a raíz de la actividad turística han tenido un incremento en el largo plazo, obteniéndose en todos los períodos un saldo favorable para la economía española. No obstante, los ingresos y gastos por turismo han presentado pequeñas variaciones, pero siguen mostrando un incremento a largo plazo. Los acontecimientos señalados como causas de los descensos más relevantes en los ingresos son básicamente los siguientes: en primer

lugar, para el período 1973 – 1976 se vivió el efecto de la recesión económica como consecuencia de la crisis del petróleo y en segundo lugar, el descenso producido hacía los años 1989-1990 que fue atribuido a la guerra del Golfo Pérsico. De cualquier manera, “*el turismo Español se recuperó rápidamente hasta llegar a los setenta millones de visitantes en 1998. Hoy cincuenta años después de su despegue, el turismo sigue siendo en España uno de los sectores más sólidos, estables y prometedores de su economía*” (Figaredo⁸, 1999: 4).

En 1997, los ingresos por turismo representaron un 25,6% de los ingresos por exportaciones de mercancías y equivalieron a un 22,7% de las importaciones de mercancías. Durante el mismo período, el turismo equilibró la balanza por cuenta corriente, permitiendo que ésta registrara un superávit de 380,8 millardos de pesetas pese a un déficit comercial de 1.960,6 millardos de pesetas (Rodríguez, 1998).

Según los datos procedentes del Banco de España, en el año 1998 los ingresos por turismo se situaron en 26.794 millones de euros, los gastos en turismo alcanzaron los 4.491 millones de euros y el saldo de las divisas causadas, dadas las entradas y salidas por este concepto, fue de 22.303 millones de euros. Ello implica que la contribución de la actividad turística sigue siendo muy favorable para la balanza de pagos.

Por otra parte, cabe destacar que en conjunto la producción turística española contribuyó en 1998, según las estimaciones de las tablas *input-output*, aproximadamente al 11,1% del Producto Interior Bruto⁹, (véase la evolución en el Gráfico 2.2.), originando casi tres billones de salarios brutos (18.000 millones de euros).

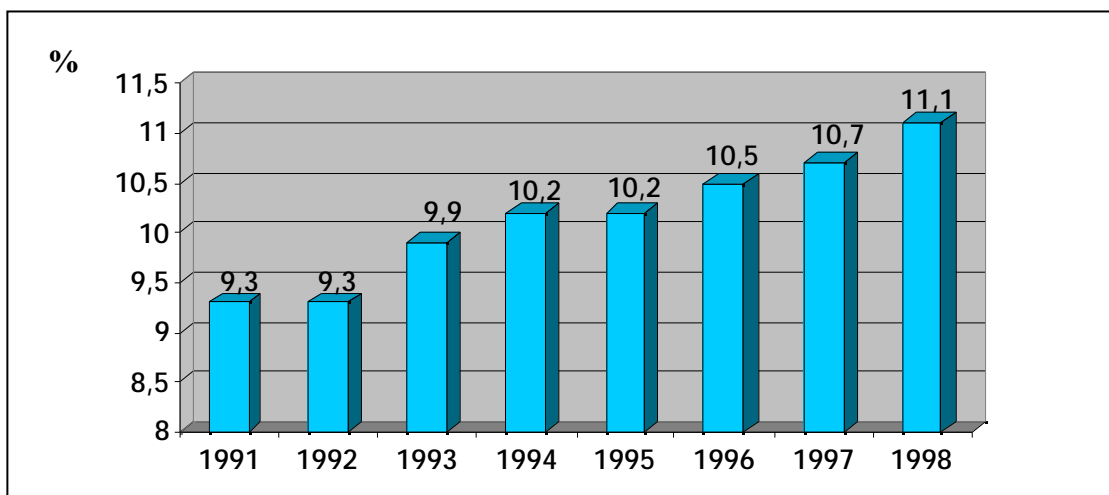
En lo que se refiere al empleo, los informes emitidos por el IET muestran que a finales del año 2000 el 9,3% de los trabajadores en España laboraban en actividades

⁸ Intervención del Vicepresidente Segundo del Gobierno de España, Rodrigo de Rato y Figaredo”, con motivo del seminario internacional sobre “Evaluación del Impacto Económico del Turismo”, celebrada en Niza (Francia) del 15 al 18 de Julio de 1999.

⁹ Instituto de Estudios Turísticos. <http://www.iet.tourspain.es/new/cifras/tcifras3.htm>. Como se ha dicho hasta ahora algunos sectores (hostelería, transporte, restauración, agencias de viajes, etc) son básicos para abastecer directamente la demanda turística y otros sirven de apoyo a la actividad turística. Con lo cual dicha actividad provoca impactos indirectos que relacionan a todos los sectores, generando unos efectos multiplicadores que pueden ser estudiados a través del denominado análisis *input – output*, aunque esto ocurre con todos los sectores de la economía en el caso del turismo los multiplicadores suelen ser elevados en virtud de que requiere del soporte de una amplia gama de sectores.

características del sector de turismo, ocupando un total de 1.414.815 puestos de trabajo, lo que implica 50.027 (3,7%) más que en el año anterior.

Gráfico 2.2. Contribución del turismo al PIB.



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos.

En definitiva, el turismo se manifiesta como uno de los sectores más importantes y dinámicos de la economía española; presenta estabilidad a largo plazo, continua mostrando un tendencia creciente en el tiempo y refleja cada año mayores niveles de competitividad.

2.2.3. Turismo nacional¹⁰.

Según los datos proporcionados por el Instituto de Estudios Turísticos¹¹, en relación al turismo nacional, en los nueve primeros meses del año 2000 los españoles realizaron un total de 37,8 millones de viajes turísticos, lo que supone un crecimiento del 3% con respecto al mismo período del año 1999. Si a estos viajes se le añaden los de corta duración con destino hacia una segunda residencia, la cifra asciende a 95 millones de viajes realizados por los españoles dentro del territorio nacional. En este mismo período

¹⁰ Según la comisión de estadísticas de las Naciones Unidas, el turismo nacional incluye al turismo interno (es decir, el de los residentes de un país que viajan en el mismo país) y al turismo emisor (el de los residentes de un país dado que viajan a otro país).

¹¹ El Instituto de Estudios Turísticos (1998-2000): <http://www.iet.tourspain.es>, proporciona bajo la dirección electrónica mencionada, datos recientes sobre el turismo español.

los españoles realizaron 3,3 millones de viajes al extranjero (turismo emisor), un 15 % más que el año anterior (el 77% de los mismos tuvo como destino Europa), mientras que los viajes dentro de España han crecido en un 2% con relación al año anterior.

En relación al turismo interior, se conoce que los españoles viajan respetando las pautas estacionales delimitadas por los principales periodos vacacionales que están oficialmente establecidos (carnaval, semana santa, verano y en menor medida Navidad). Asimismo, se observa que la mayoría de los españoles (91% en el año 2000) escogen como destino turístico el territorio nacional. En otro sentido, es evidente que las cifras relativas al turismo emisor (salidas del territorio nacional) no son muy elevadas, aunque pueden considerarse significativas si se observa la salida de divisas que ocasionan dichos viajes. En todo caso, se puede percibir que, visto a largo plazo, el turismo español se ha mantenido y se proyecta en crecimiento en sus diversos ámbitos (turismo receptivo, turismo emisor y turismo interior).

En cuanto a la forma de organización del viaje por parte de los turistas, tanto de los que entran a España como de los españoles que viajan dentro o fuera del país, los datos de Frontur – IET, revelan la gran importancia del paquete turístico en los viajes de los extranjeros hacia España: el 52% de los turistas recurrió a esta forma de organización de su viaje, mientras que un 12,1 % realizó sus reservas en las agencias de viajes según su propio itinerario. También la mayoría de turistas españoles que compran un paquete turístico son aquellos que viajan en avión. De todas formas, se nota que todavía los españoles hacen escaso uso de las agencias de viajes a la hora de organizar sus viajes; acuden a éstas sobretodo cuando se trata de viajes con alojamiento en establecimientos hoteleros y que tienen como destino algún país extranjero.

2.2.4. Recursos e infraestructura del sector turístico español ¹²

¹² Las cifras que se mencionan sin su inmediata referencia en este apartado, es porque han sido obtenidas de: España Anuario Estadístico, documento publicado por el Instituto Nacional de Estadística.

España como destino turístico representa mucho más que el famoso turismo de sol y playa, pues en realidad es un país que ofrece entre otras cosas: turismo de montaña, de salud y circuitos urbanos que se enriquecen con un ambiente de interés cultural. Todas estas posibilidades de disfrutar la estancia en España se complementan con la oferta de los servicios básicos (alojamiento, restauración, transporte, etcétera) y de sectores auxiliares (empresas de seguros, financiación, ocio y entretenimiento, comercio, etc.) que respaldan la actividad turística.

El sector turístico se apoya principalmente en la oferta de alojamiento. Ésta creció rápidamente en España a partir de los años sesenta. Para entonces se tenía una capacidad de 150.821 plazas de alojamiento, mientras que en el año 1998 se contaba con 7.539 establecimientos hoteleros y 1.142 campamentos turísticos, que en conjunto representan una disponibilidad de 1.646.519 plazas de alojamiento. Esta capacidad seguramente habrá aumentado un poco más en la actualidad.

La infraestructura que facilita la comunicación por vía aérea o terrestre, también se ha desarrollado con el tiempo, permitiendo ofrecer un mejor servicio de transporte. En el año 1997 España cuenta con 40 aeropuertos¹³ comerciales en los que operan más de 108 compañías aéreas comerciales¹⁴, que realizan más de 700 operaciones de despegue y/o aterrizaje. Por otra parte, en el año 1996 España disponía de 7.295 kilómetros de autopistas y autovías, que sumados a los 162.100 kilómetros de carreteras de la administración pública, conforman un gran apoyo para el desarrollo de la actividad turística. En este sentido, vale la pena mencionar que para ese mismo año existían en España 161 empresas de transporte terrestre, que en conjunto poseían 1.456 líneas. Éstas transportaron en ese año 1.792 millones de viajeros.

Asimismo, también forman parte de la infraestructura las empresas de restauración y las agencias de viajes. El sector de restauración se ha desarrollado bastante, existiendo en el año 1994, según la última encuesta realizada, un total de 220.855 establecimientos de

¹³ Guía de información básica de AENA (1998), Ed. AENA, Madrid.

¹⁴ Anuario estadístico de tráfico aéreo (1997), Ed. AENA, Madrid.

restauración (entre estos: restaurantes de 5-4-3-2-1 tenedores, cafeterías, bares, tabernas, servicio de comidas de “*catering*” y servicios de comida con o sin espectáculo). En el caso de las agencias de viajes, el número de éstas se ha incrementado notablemente a partir de los años sesenta (véase sub-apartado 2.3.2) existiendo en 1997 un total de 8.978 de los cuales 4.782 son casas centrales.

Hay además, otros sectores auxiliares que también forman parte de la infraestructura española que da apoyo a la actividad turística. Nos referimos a una gran cantidad de empresas e instalaciones que atienden a la demanda de los turistas, pero que originalmente no se dedican a este tipo de consumidores. Entre estos pueden citarse por ejemplo: los lugares de ocio y esparcimiento, centros comerciales, patrimonio cultural y artístico, las empresas de financiación, aseguradoras, etcétera.

Finalmente, cabe señalar que los sectores que conforman la infraestructura turística básica son intensivos de recursos humanos, ya que es imprescindible la intervención de un significativo número de personas para poder prestar el servicio al cliente.

2.2.5. Estudios de turismo e investigaciones sobre las empresas turísticas

En España se ha venido impartiendo formación profesional en materia de turismo desde hace muchos años¹⁵. Existiendo, según los datos del INE, para el año 1997-1998 un total de 55 centros de turismo debidamente registrados (7 centros de carácter público y 48 centros privados). Hoy en día, pueden incluso realizarse estudios turísticos de post-grado en varias universidades del país. En las tablas 2.3. y 2.4. se reseñan los distintos niveles de estudios ofrecidos, por diversas universidades y centros especializados, en el año 1999. Aunque sin duda, la oferta de éstos habrá aumentado en la actualidad.

¹⁵ Véase la publicación especial del Instituto de Estudios Turísticos, dedicada al II Congreso de la Asociación Española de Expertos en Turismo (1995): “Hacia un Modelo Integrado de Formación en Turismo”, Estudios Turísticos, núm. 128. Esta edición se considera ampliamente la formación profesional y ocupacional en turismo y sus expectativas de cara al futuro.

Tabla 2.3. Estudios de turismo ofrecidos en las universidades españolas en el año 1.999

UNIVERSIDAD	DIPLOMATURA	ESTUDIOS DE POST-GRADO	
		ESPECIALIDAD	MASTER
Universidad Alfonso X El Sabio	X	-	-
Universidad Antonio de Nebrija	X	X	(Ofrece doctorado)
Universidad Autónoma de Barcelona	X	-	-
Universidad Autónoma de Madrid	X	-	-
Universidad Carlos III	-	-	-
Universidad Católica de Avila	-	-	-
Universidad Complutense de Madrid	-	-	X
Universidad de Alcalá	-	-	-
Universidad de Alicante	X	X	-
Universidad de Almería	X	-	-
Universidad de Barcelona	X	X	-
Universidad de Burgos	-	-	-
Universidad de Cádiz	-	-	-
Universidad de Cantabria	-	-	-
Universidad de Castilla – La Mancha	-	-	-
Universidad de Córdoba	-	-	-
Universidad de Deusto	X	X	X
Universidad de Extremadura	X	-	-
Universidad de Girona	X	-	-
Universidad de Granada	-	-	-
Universidad de Huelva	-	-	-
Universidad de Jaén	-	-	-
Universidad de Jaime I	X	-	-
Universidad de La Coruña	X	X	-
Universidad de La Laguna	X	-	-
Universidad de La Rioja	-	-	-
Universidad de Las Islas Baleares	X	X	X
Universidad de Las Palmas de Gran Canarias	X	-	X
Universidad de León	-	-	-
Universidad de Lleida	-	-	-
Universidad de Málaga	X	X	X
Universidad de Mondragón	-	-	-
Universidad de Murcia	X	-	-
Universidad de Navarra	-	-	-
Universidad de Oviedo	X	-	-
Universidad de Ramón Llul	X	-	-
Universidad de Salamanca	-	-	-
Universidad de Santiago de Compostela	-	X	-
Universidad de Sevilla	-	-	-
Universidad de Valencia	X	-	(*)
Universidad de Valladolid	-	-	-
Universidad de VIC	X	-	X
Universidad de Vigo	-	-	-
Universidad de Zaragoza	-	-	-
Universidad del País Vasco	-	-	-

(*) En su página “web” no se observó ningún plan de estudio relacionado con una especialidad o maestría en el área de turismo. Sin embargo, en el libro de “Introducción a la Economía del Turismo en España” por: Andrés Pedreño Muñoz y Vicente Monfort, (1996), se hace referencia a que la citada universidad ofrece estudios a este nivel.

Universidad Europea de Madrid	X	-	-
Universidad Miguel Hernández	-	-	-
Universidad Politécnica de Madrid	-	X	-
Universidad Politécnica de Catalunya	-	-	-
Universidad Rey Juan Carlos	-	-	-
Universidad Pompeu Fabra	-	X	-

Fuente: elaboración propia, a partir de información de la página “web” de cada una de las citadas universidades.

Por otra parte, cabe señalar que desde hace más de 30 años se viene realizando investigación sobre las empresas turísticas en España (Bueno, 1996; Esteban, 2000). Con ello se genera apoyo para la formación especializada¹⁶ de las personas que dirigen y trabajan en las empresas de este sector.

Según comenta Esteban (2000), las investigaciones en turismo en su etapa inicial, a principios de los años 60, se enfocaron en la economía global, su estructura, su importancia sobre la economía nacional y además comenzaron a analizarse algunas variables relacionadas con la demanda y los movimientos físicos e implicaciones. En cambio, en los años 70, se empieza a diferenciar dos enfoques teóricos: uno que sigue una línea macroeconómica (implicaciones del turismo en la economía española) y otro que se centra en la microeconomía (estudio de las empresas turísticas y una primera tipificación de los productos turísticos). Por otra parte, en esta etapa los investigadores toman conciencia del aspecto multidisciplinar del turismo. En la década de los años 80, dada la consolidación de la actividad turística considerada como un fenómeno de masas, se producen bastantes estudios utilizando técnicas cuantitativas, principalmente econométricas. Otros temas que adquirieron interés es esos años fueron los relacionados con la influencia del turismo en la configuración de la imagen de un país o región y la calidad de las prestaciones turísticas. Finalmente, Esteban (2000) considera que es en los años 90 cuando se produce una verdadera expansión de la investigación turística.

¹⁶ En este sentido, cabe destacar que las revistas: Estudios Turísticos y Papers de Turisme, editadas respectivamente por El Instituto de Estudios Turísticos y la Agencia Valenciana de Turismo, son las publicaciones especializadas que existen en España en cuanto a materia turística se refiere. No obstante, hay que decir que a nivel internacional también existen otras revistas de turismo que son reconocidas mundialmente, entre éstas sobresalen: Annal of Tourism Research, Travelt & Tourism Analyst, y el Journal of Travel Research.

Tabla 2.4. Otros centros que ofrecen estudios turísticos en España.

<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Estudios Universitarios Ramón Areces (CEURA) • Centro de Estudios Alhamar, S.L. (Granada) • Centro Español de Nuevas Profesiones • Escuela de Negocios MBA • Escuela Oficial de Turismo CAM • Escuela de Turismo de Navarra • Escuela de Turismo Lope de Vega (Valencia) • Escuela de Turismo San Cristóbal • Escuela de Turismo. (Cabildo de Lanzarote) • Escuela Oficial de Turismo. Secretaría de Estado, Comercio Y Pymes • Escuela Superior de Turismo de Baleares • Escuela Superior de Turismo de Valladolid • Escuela Superior de Turismo Gaudí • Escuela Superior de Turismo Tejera Reyes • Escuela Superior de Turismo, Santo Tomás de Aquino • Escuela Universitaria Maresme • Escuela Universitaria de Turismo y Gestión Hotelera (CETA) • ESERP. (Barcelona – Madrid) • ESMA (Girona) • ETB Escola de Turisme S.L. • EuroAula. (Girona) • EUSA – CENP. (Sevilla) • NOVAULA. (Sant Cugat del Vallès)
--

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión realizada en Internet, 1999.

2.3. Las agencias de viajes

En general, por agencia de viajes se entiende una empresa que produce o gestiona servicios relacionados fundamentalmente con la realización de un viaje. Legalmente en España, se consideran agencias de viajes “ las empresas constituidas en forma de sociedad mercantil, anónima o limitada, que, en posesión del título - licencia correspondiente - se dediquen profesionalmente y comercialmente en exclusiva al ejercicio de actividades de mediación y/o organización de servicios turísticos, y que pueden utilizar medios propios en la prestación de éstos” (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya, 1994: 5061).

De acuerdo con diversos profesionales en materia turística (entre otros: Albert, 1995 y Pérez, 1996), las agencias de viajes desarrollan tres funciones básicas: asesora, mediadora y productora. La primera de estas funciones se cumple cuando un cliente (individuo o empresa) solicita el consejo profesional a ésta, para que le suministre información que le ayude a conocer y a decidirse entre una gama de alternativas. No obstante, la función principal de las agencias de viajes es la de servir de mediadora o intermediaria entre los prestatarios directos del servicio (hoteles, transportistas, restaurantes, productores de espectáculos, alquiler de coches, etc.) y los clientes finales.

También es posible que una agencia de viajes actúe como representante o corresponsal de otras agencias de viajes nacionales o extranjeras para gestionar y supervisar la prestación de cualquiera de los servicios antes mencionados. Las agencias de viajes también realizan la función de producir y organizar viajes¹⁷, congresos, etc., esto lo hacen mediante la combinación de distintos servicios que quedan organizados como un nuevo servicio que puede comercializarse estableciendo un precio global.

2.3.1. Tipos de agencias de viajes.

Se distinguen dos clasificaciones de las agencias de viajes: la primera se corresponde con la normativa legal vigente (Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya, 1994), mientras que la segunda clasificación ha sido establecida en base a la función principal que se realiza en estas empresas (Albert, 1995 y Pérez, 1996).

De acuerdo con la normativa legal vigente, las agencias de viaje se clasifican en: agencias minoristas, agencias mayoristas y agencias mixtas.

¹⁷Según señala Albert, (1995) y Vila, (1997) en España estos viajes que tienen todo incluido reciben el nombre de paquetes, cuando son confeccionados como un producto estándar que ofrece la agencia y son llamados “*forfaits*” o viajes a la medida cuando son organizados al gusto del cliente.

- Agencias minoristas (detallistas o “*retailers*”): son aquellas que comercializan el producto de las agencias mayoristas vendiéndolo directamente al usuario o consumidor, o bien proyectan, elaboran, organizan o venden todo tipo de servicios turísticos y viajes combinados directamente al usuario; no pudiendo ofrecer ni comercializar sus productos a través de otras agencias. No se entienden incluidas en esta limitación las funciones de las agencias de viajes minoristas en su calidad de representantes de las agencias de viajes extranjeras, así como tampoco la posibilidad de practicar en su plenitud la función de receptiva.
- Agencias mayoristas¹⁸: son aquellas empresas que proyectan, elaboran y organizan todo tipo de servicios turísticos y viajes combinados para ofrecerlos y venderlos exclusivamente a otras agencias de viajes; no pudiendo ofrecer ni vender sus servicios directamente al consumidor usuario o consumidor final.
- Agencias mixtas: Son aquellas que pueden realizar simultáneamente las actividades de los dos grupos anteriores.

De acuerdo con la actividad principal que se realiza, estas empresas se clasifican en: agencias receptoras, agencias emisoras, agencias emisoras – receptoras y agencias especializadas.

- Agencias receptoras: conocidas también como agencias de “*incoming*”, éstas se encargan de prestar los servicios a los turistas (clientes finales) que vienen de otros ámbitos geográficos. Este tipo de agencia generalmente presta los servicios ofrecidos por mayoristas extranjeros, o son grandes y medianas empresas que captan turistas en el extranjero y cuentan con delegaciones receptoras (en este país) para asistir a sus clientes.

¹⁸ Este tipo de agencia también es conocida en la práctica bajo el nombre de “*tour operator*”, no obstante, en teoría la agencia de viajes mayorista es considerada como un “*wholesalers*” (véase Albert, 1995). En el presente trabajo ambos términos son utilizados indistintamente.

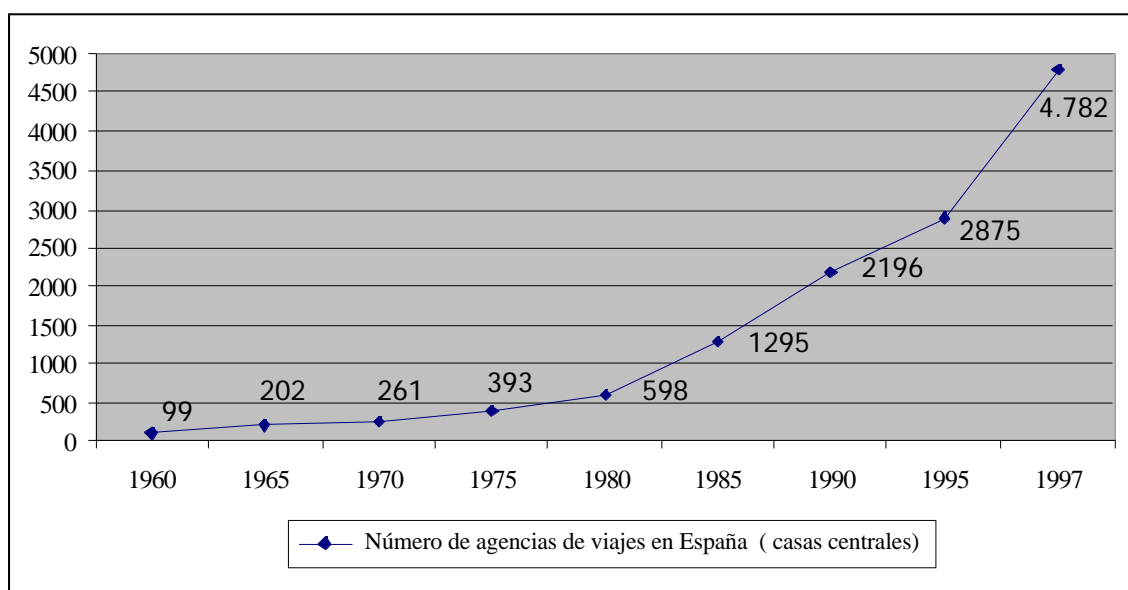
- Agencias emisoras: se dedican a organizar y vender viajes a los individuos o empresas que demanden servicios básicos (de alojamiento, transporte, etc.) en otras localidades nacionales o extranjeras. Estas agencias envían a los turistas hacia el destino que estos hayan seleccionado y son conocidas también bajo el término de agencias de “*outgoing*”.
- Agencias emisoras – receptoras: al igual que en la clasificación anterior, también existe la posibilidad de encontrar agencias de viajes que se dediquen a la actividad de emisora y a la vez disponga de sus propias delegaciones receptoras para asistir no sólo a turistas que vengan del extranjero sino también a los que captan en sus agencias emisoras en el ámbito nacional.
- Agencias especializadas: Son aquellas que orientan su actividad hacia un segmento o producto determinado y se especializan en la atención u organización de estos. En otras palabras, este tipo de agencia dirige su oferta hacia un mercado en particular y presta un servicio especializado con un gran dominio del producto. Entre este grupo se encuentran las agencias de viajes que se dedican a la organización de congresos, ferias, viajes para la tercera edad, viajes para adolescentes o también llamados “campings”, etc.

2.3.2. Evolución de las agencias de viajes en España.

En la literatura se señala continuamente a Tomas Cook como el organizador del primer viaje turístico para un gran grupo de viajeros (570 personas) en el año 1841 en el Reino Unido. En el año 1892 existían en el mundo 600 oficinas de viajes “*Tomas Cook and Son*”. Aquí se inicia la historia de las agencias de viajes a nivel mundial.

En España, la primera agencia de viajes se abrió al público en el año 1910, bajo la denominación de “Viajes Marsans”. De allí en adelante se fueron creando otras agencias de viajes que en conjunto logran unir esfuerzos¹⁹ y dan lugar, a comienzos de los años 30, a la Federación de Agencias de Viajes Españolas. Posteriormente en el año 1962 la actividad de las agencias de viajes es regulada por decreto. La primera agencia de viajes mayorista quedó constituida formalmente en el año 1965, Pullmantur, obteniendo para entonces el título número 1 de las agencias mayoristas españolas (Vila,1997). Desde entonces hasta nuestros días el número de agencias de viajes ha aumentado considerablemente (véase Gráfico 2.3.) y las empresas antes mencionadas como pioneras aún se encuentran entre las primeras del mercado Español, sobresaliendo Viajes Marsans como uno de los grupos turísticos más importantes del país (véase apartado 2.4.2.).

Gráfico 2.3. Evolución del número de agencias de viajes en España.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de (varios años) España anuario estadístico, INE.

¹⁹ La evolución de las agencias de viajes ha estado acompañada por la formación de asociaciones empresariales, proporcionando éstas la capacidad de suscribir acuerdos para sus representados. Entre las más destacadas a nivel internacional figuran: la Federación Universal de Asociaciones de Agencias de Viajes (FUAAV) y la Asociación Mundial de Agencias de Viajes (WATA). En el ámbito Nacional son reconocidas: la Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes (FEAAV), la Asociación Española de Agencias de Viajes (AEDAVE), la Confederación Nacional de Agencias de Viajes (CONAVA), la Unión Nacional de Agencias de Viajes (UNAV) y la Asociación Catalana de Agencias de Viajes (ACAV).

Las agencias de viajes han requerido desde siempre de un factor de producción esencial para su buen funcionamiento: los recursos humanos, cuya especialización ha mejorado con el tiempo, permitiendo realizar una mejor gestión empresarial. Sin embargo, hoy en día, hay que sumarle a este factor la disposición y utilización de las nuevas tecnologías de información, factor señalado por diversos autores (p.e. Falkenstein, 1997), como algo realmente imprescindible para poder operar competitivamente en nuestros días.

2.3.3. Posición de la agencia de viajes en el sector turístico.

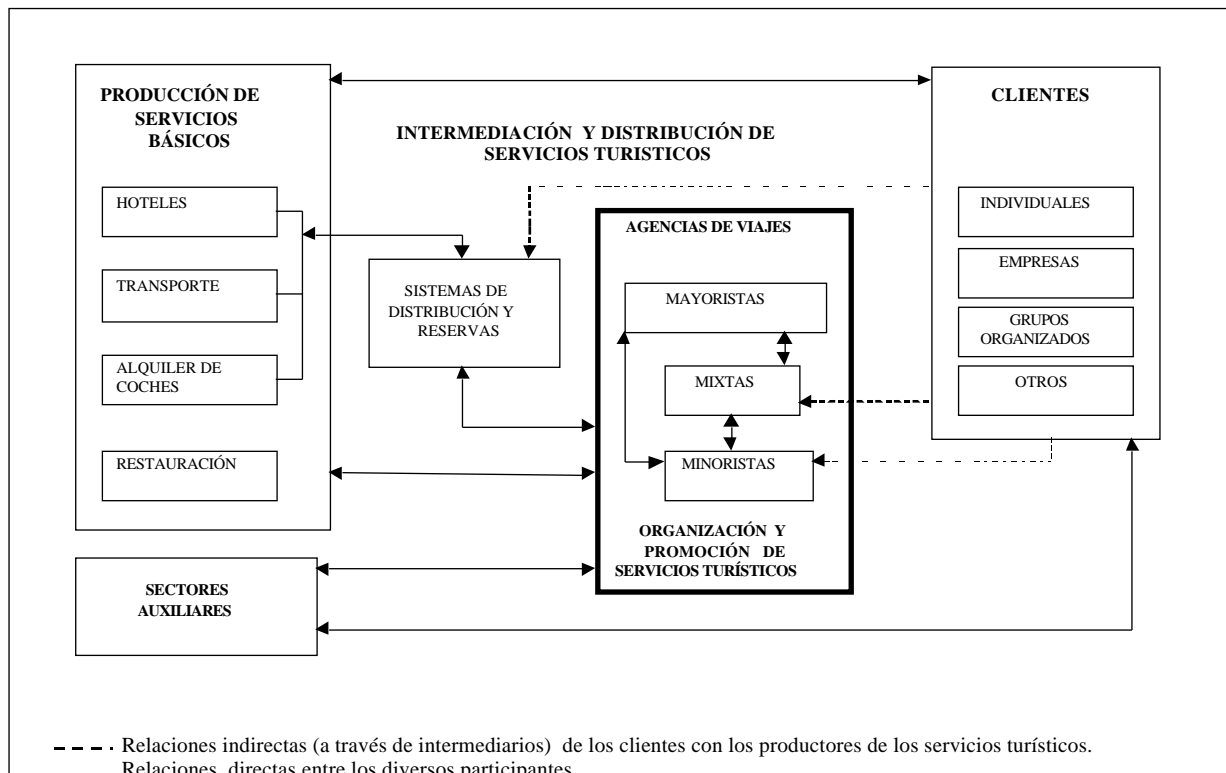
Como se menciona en apartados anteriores, dentro del sector turístico se observa que los servicios básicos son: el alojamiento, el transporte, la restauración y el alquiler de coches. Pero, además, existen otros servicios complementarios o auxiliares (empresas de ocio y entretenimiento, comercio, seguros, financiación, etc). Todos ellos pueden ser canalizados a través de los servicios de intermediación ofrecidos por las agencias de viajes, o en su defecto pueden ser contratados directamente por los clientes a los prestatarios del servicio (véase Gráfico 2.4.).

No obstante, es obvio que actualmente la tecnología de la información ha aportado medios sofisticados para la reserva de plazas de transporte, hotel, etc., permitiendo aumentar la capacidad de almacenamiento y tratamiento de información para la distribución de tales servicios. En otras palabras, los sistemas computerizados forman, redes que conectan las diversas líneas aéreas, las grandes cadenas hoteleras, las compañías de ferrocarriles, las empresas marítimas, etcétera, con sus canales de distribución. Con lo cual, estos sistemas facilitan el manejo de la información que involucra la reserva de un número elevado de productos turísticos.

Los sistemas o centrales de distribución y reserva representan el paradigma de la globalización del mercado turístico, dada la cobertura que tienen a nivel mundial o al

menos continental (Tamayo, 1997). Hoy en día estos sistemas²⁰ conforman el punto de enlace entre los productores de los servicios turísticos básicos, las agencias de viajes y los clientes finales. Sin embargo, hay que destacar que las agencias de viajes han venido desempeñando un papel fundamental en el crecimiento del turismo, no sólo en la distribución de los servicios turísticos sino también en la organización y promoción de los mismos.

Gráfico 2.4. Posición de las agencias de viajes dentro del sector turístico.



Fuente: Elaboración propia.

2.4. Estructura de mercado de las agencias de viajes en España.

El objetivo del presente apartado es analizar y describir la situación del subsector turístico intermediario, formado por las agencias de viajes minoristas, mayoristas y

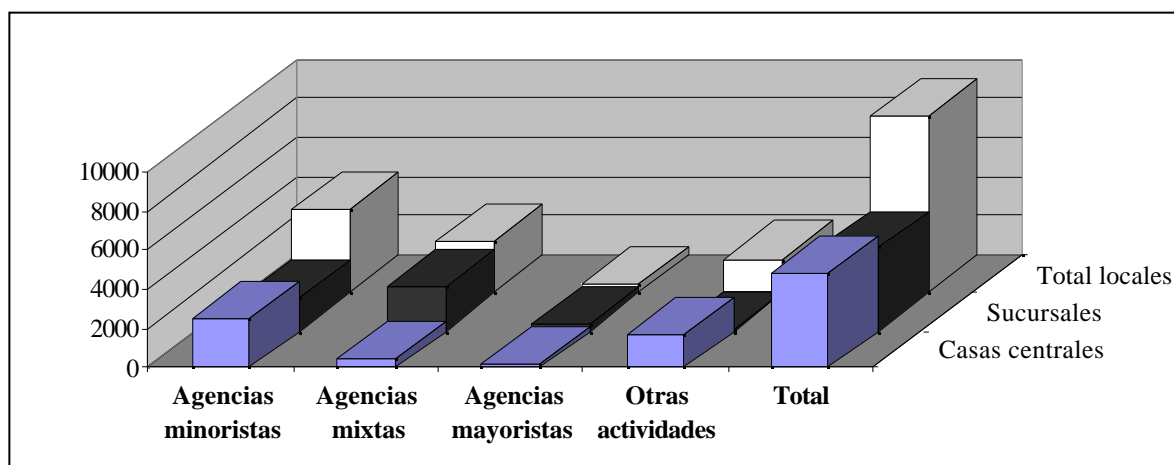
²⁰ Entre los sistemas de reserva (CRS) de mayor renombre a nivel mundial se encuentran: AMADEUS, SABRE, GALILEO y THISCO.

mixtas. El mismo servirá para visualizar el nivel de concentración, composición y cifra de negocio de las empresas que constituyen la unidad de análisis de esta investigación.

2.4.1. Subsector de agencias de viajes en España (número de empresas –oficinas)

En el gráfico 2.5. se muestra la estructura de las agencias de viajes en España para el año 1997. Este subsector turístico estuvo formado por un total de 8.978 establecimientos de los cuales 4.782 constituían casas centrales de agencias de viajes. Al distribuir estas cifras por tipo de agencia, encontramos que el mayor número de éstas correspondió a las agencias minoristas que contaban con 4.217 oficinas de los cuales 2.509 eran casas centrales.

Gráfico 2.5. Estructura de las agencias de viajes en España : número de empresas por tipo en 1997.



Fuente: Elaboración propia con base en la información publicada por el Instituto Nacional de Estadística en la base de datos INEbase. (Encuesta sobre la estructura de empresas de agencias de viajes 1997).

En segundo lugar, aparecen las agencias de viajes mixtas con 2.648 oficinas de los que 456 eran casas centrales. En menor número encontramos las agencias mayoristas, con un total de 408 oficinas, siendo 153 casas centrales. Por último, otro grupo de agencias de viajes (con funciones diferentes a las relacionadas con turismo emisor y receptivo), es decir, las agencias especializadas en otras actividades contaban con 1.705 oficinas de los que 1.663 eran casas centrales.

El número de agencias de viajes que posee sucursales es significativo, sobre todo en el caso de las agencias mixtas ya que aquél es más de cuatro veces mayor que el de casas centrales. Las agencias mayoristas también cuentan con un número de agencias relativamente alto, si se considera que éstas poseen casi el doble de sucursales con respecto a las casas centrales. Pero contrariamente, es poco apreciable el número de agencias especializadas que disponen de sucursales.

En cuanto a la distribución de las agencias de viajes en el territorio español²¹, se constata que la mayoría (82,1 %) de las agencias de viajes minoristas y mixtas (casas centrales) se encuentran concentradas en seis comunidades autónomas (Madrid, Cataluña, Baleares, Andalucía, Valencia y Canarias). Con respecto a las casas centrales de las agencias mayoristas puras, éstas en su mayoría se encuentran ubicadas en Madrid (46,3 %) y en Cataluña (17,9%).

En función del régimen jurídico, el tipo de sociedad que más se observa²² en este subsector son las agencias de viajes que se han constituido como comerciante individual (1.735), seguidas por las sociedades anónimas (1.577) y finalmente, (1.471) como sociedades de responsabilidad limitada o de otro tipo.

En general, dentro del sector turístico se conoce que las agencias que trabajan con turismo emisor han crecido en número en el año 1996. Aunque no se encontraron, en este sentido, cifras concretas, de acuerdo con lo señalado en los informes elaborados por Nexopublic Consulting para la Asociación Española de Agencias de Viajes (AEDAVE), este tipo de agencia experimentó en conjunto un crecimiento en las ventas cercano al 8%, pero la gran competencia existente en materia de precios ha producido una caída en la rentabilidad. La guerra de precios es atribuida sobre todo a la dura competencia existente entre las líneas aéreas, ya que algunas de éstas forman parte de grupos integrados verticalmente, que a su vez poseen agencias mayoristas e inclusive cuentan con su propia red de agencias minoristas para distribuir su producto. Con respecto a las

²¹ Según informe del Grupo Nexo (1997): "El turismo en España en 1.996".

²² De acuerdo con la encuesta sobre estructura de las agencias de viajes realizada por el INE en 1997.

agencias de turismo receptivo, las mismas se siguen viendo favorecidas por la continua evolución positiva de la llegada de turistas a España.

A pesar de que las estadísticas sobre el sector turístico continúan mejorando, aún adolecen de ciertas fallas por no presentar un desglose profundo que permita observar, entre otras cosas, el número de agencias que se dedican al turismo receptivo y al turismo emisor, o que permitan conocer el número de agencias que forman parte de grupos integrados verticalmente (nacionales y extranjeros).

De cualquier manera, con las cifras hasta ahora señaladas es posible hacerse una idea de la dimensión del subsector de las agencias de viajes en España. En este sentido, cabe señalar que uno de los estudios más completos que se ha realizado hasta ahora para obtener un análisis estructural, económico financiero de las agencias de viajes en España, data del año 1994 y fue realizado por la empresa Nexopublic Consulting a petición de AEDAVE. Un segundo estudio de interés fue realizado por el INE en el año 1997.

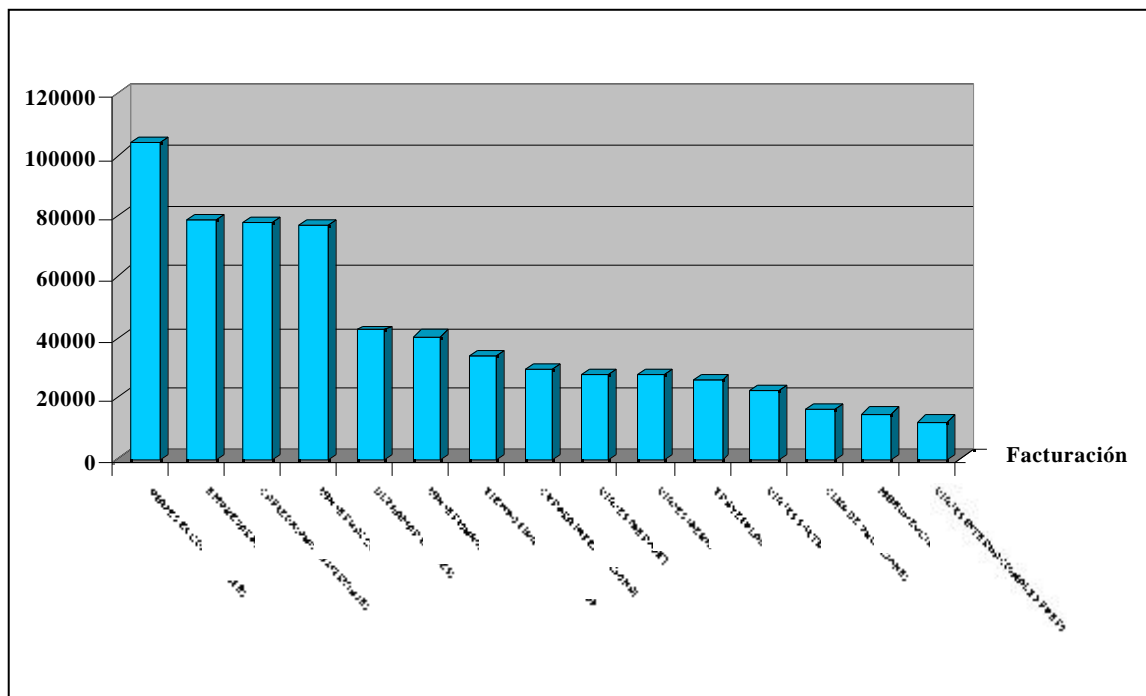
2.4.2. Agencias de viajes (volumen de facturación y número de empleados).

El subsector español de agencias de viajes, está constituido por una mayoría de pequeñas empresas y por un grupo reducido de medianas y grandes empresas. Siendo justamente éstas últimas las que controlan el mercado de la intermediación turística (véase gráfico 2.6.). Algunas agencias de viajes se encuentran integradas en grupos empresariales de gran importancia, no sólo dentro de este subsector o del sector turístico en general, sino también dentro del ámbito empresarial español.

En cuanto al importe neto de la cifra de negocio, en el año 1997²³ las agencias de viajes facturaron un total de 1.324.176.104 (miles) de pesetas. Su desglose por tipo de agencia es: 315.635.681 (miles de pesetas) fueron comerciados por las empresas mayoristas, otros 628.083.914 (miles de pesetas) los vendieron las agencias mixtas y 350.230.558 (miles de pesetas) negociados por las agencias minoristas.

²³ Según la encuesta sobre la estructura de empresas de agencias de viajes 1997 realizada por INE.

Gráfico 2.6. Las primeras 15 empresas en España del subsector de las agencias de viajes, en 1997, por volumen de facturación.



Fuente: Fomento de la producción, edición 1.998. "Las 2.000 mayores empresas españolas".

En todo caso, para tener una idea más cabal sobre el volumen de facturación de las agencias de viajes en España, hay que recurrir a la publicación de Fomento de la Producción (1998-2000) que aporta información sobre las principales empresas de este subsector según el volumen de facturación. De dicha publicación se desprende que del total de agencias de viajes existentes, sólo unas trescientas aproximadamente tuvieron una facturación superior o igual a los 300 millones de pesetas.

En relación al número de personas ocupadas en las agencias de viajes²⁴, éste se sitúa en un total de 31.399 personas, de las cuales 12.482 son hombres y 18.917 son mujeres. De dicho total, 4.491 personas trabajaban en agencias mayoristas; 11.995 en agencias mixtas; 12.896 en agencias minoristas; y 2.018 personas en agencias que realizan actividades especializadas.

²⁴ Según la encuesta sobre la estructura de empresas de agencias de viajes 1997 realizada por INE.

Si desglosamos el total de las agencias de viajes (entendidas como empresas), en función del número de trabajadores, se observa que del total de agencias de viajes el 55,9 % ocupa una sola persona, el 34,8 % tiene entre 2 y 9 empleados, el 7,9 % emplea de entre 10 a 49 individuos y sólo un 1,4% ocupa a 50 o más personas.

2.5. El futuro de las agencias de viajes.

Sin duda, es arriesgado intentar hacer conjeturas sobre cuál será el futuro de las agencias de viajes, indudablemente ésta no sería una tarea fácil, debido a que nos encontramos en un entorno lleno de incertidumbre. Pero sí es posible destacar, las tendencias estratégicas que se observan entre las empresas que conforman este subsector turístico y también los avances tecnológicos que representan grandes cambios en el futuro de estas empresas. En nuestra opinión, actualmente, ambos aspectos constituyen una base a partir de la cual el lector puede formarse sus propias ideas acerca del futuro de las agencias de viajes.

2.5.1. Tendencias estratégicas.

Existe actualmente una mejor capacidad directiva por parte de los ejecutivos de las empresas turísticas (Poon, 1993: 96) y esto, sin duda, es un factor que produce mayores niveles de competitividad entre las agencias de viajes. De ahí que sea justo destacar una fuerte tendencia al incremento de asociaciones entre agencias de viajes y al aumento de aplicación de estrategias de integración, alianzas y acuerdos estratégicos entre las empresas de este sector.

- Incremento de asociaciones entre agencias de viajes

En el transcurso de estos últimos diez años se observa una fuerte tendencia a incrementar la existencia de asociaciones entre las agencias de viajes. Al parecer, su creación es una opción importante sobre todo para las agencias pequeñas e independientes, debido a que en un mercado tan competitivo éstas tienen dificultades para generar su propio producto. Este fenómeno deja a una gran

cantidad de agencias en una posición poco ventajosa, ya que las mismas terminan vendiendo los productos de las empresas más grandes (Vila,1997). En consecuencia, las agencias deciden agruparse buscando la forma de convivir con las grandes empresas del sector. De cualquier manera, hay que decir que durante todo este periodo de evolución de las agencias de viajes, han surgido diversos tipos de asociaciones, pero que ahora las asociaciones con fines de mejorar el poder de negociación son las que están adquiriendo mayor auge (VII Forum Gebta-España, 1997).

Como ejemplo de asociaciones que han sido creadas en esta década se pueden citar: entre otras, Gebta –España, agrupa empresas del sector que estén dedicadas sobre todo a cubrir el segmento de viajes de negocios; Avasa o Agencias de Viajes Agrupadas, da asesoramiento como mayorista a las agencias socias; El grupo Star Viajes, constituye una red comercial importante dentro del sector con gran potencial de compra de servicios turísticos; la Agrupación de Minoristas Asociados (AMA) sólo esta integrada por agencias pertenecientes a Aedave; El Grupo de Agencias Independientes (GEA); El Grupo Over. Estas asociaciones se han creado con diversos fines, entre otros, para obtener mejor representación, gestión, apoyo, defensa de imagen, poder de negociación frente a proveedores, asesoramiento profesional, etc.

- Aumento de estrategias de integración, de alianzas y acuerdos estratégicos.

Cada día se observa con más frecuencia que las empresas del sector turístico intentan crecer o aumentar su margen de beneficios, recurriendo a las estrategias de integración²⁵ (vertical, horizontal y diagonal) y/o estableciendo alianzas y acuerdos estratégicos²⁶.

²⁵ Véase Poon (1993), para una explicación minuciosa acerca de la aplicación de la estrategia de integración (vertical, horizontal y diagonal) por parte de las empresas del sector turístico y de otros sectores que sirven de apoyo en el caso de la integración diagonal.

²⁶ En el VII Forum Gebta-España (1997) se concluyó que las agencias de viajes podían plantearse estrategias de crecimiento por vías como: formar grupos de compra, grupos de comercialización o aplicar estrategias de integración.

Hoy día se observa dentro del sector turístico la existencia de grupos empresariales de gran magnitud, que cuentan con su propia cadena hotelera, tienen participación en el capital de alguna línea aérea, poseen transportes terrestres, disponen de una o varias empresas mayoristas y de una red de agencias de viajes minoristas a través de las cuales evidentemente distribuyen sus productos. Por ejemplo: el grupo Globalia, conformado por la línea aérea Air Europa, la mayorista de viajes Travelplan y la cadena de minoristas Halcón Viajes. Asimismo, tenemos los casos de los grupos Marsans, Grupo Iberia, Empresas Barceló, etc.

Las empresas turísticas emplean estrategias de integración buscando controlar el mayor número de elementos posibles dentro de la cadena de valor, que finalmente tiene un cliente común. De este modo, un grupo empresarial pretende apropiarse de un margen mayor del que le correspondería si se dedicara a intervenir en un solo eslabón de la cadena de valor.

Por otra parte, en un entorno como el turístico, en el que todo cambia continuamente y en el que son las grandes empresas las que controlan el mercado, es más fácil recurrir a otras empresas con experiencia e infraestructura, etc., para prestar un servicio, que invertir tiempo y capital propio para comenzar de cero a crear una capacidad que probablemente cuando esté completamente desarrollada ya no será tan relevante para el éxito de la empresa (entrevista con José María Cursach, director de la división de viajes de una gran empresa turística, 1998). Por esta razón, actualmente se recurre con mayor frecuencia a las alianzas estratégicas.

Ciertamente, la cooperación entre empresas no necesariamente va acompañada de un intercambio accionario, es decir, no todas las firmas quieren participar en el capital de otras, y mucho menos que esas otras tomen participación en su negocio, pero sí hay muchas agencias de viaje que deciden mantener acuerdos con otras empresas (ya sean agencias de viaje o proveedores de servicios turísticos) para aprovechar así las relaciones dentro de su entorno y sacar partido de los recursos y capacidades que otros han desarrollado previamente o que tienen posibilidades de mejorar.

2.5.2. Agencias de viajes y las nuevas tecnologías.

Los avances de las tecnologías pueden representar para la empresa nuevas oportunidades que le faciliten conseguir el éxito, o en el caso contrario pueden convertirse en una amenaza que la lleve al fracaso. Dependerá en gran medida, de la manera en que la empresa considere y aproveche este factor que cada día adquiere mayor importancia a nivel general. En este sentido, Escorsa apunta que la tecnología es una variable estratégica relevante que condiciona la calidad y el coste de los productos. Por consiguiente, es un determinante de la competitividad presente y futura, de las cuotas de mercado y de los resultados financieros. De ahí que, el autor insiste en que, *“la utilización de la tecnología para obtener una ventaja sostenible frente a los competidores, no se puede quedar aparcada en los niveles de decisión inferiores sino que debe integrarse en la estrategia global”* (1996:46).

En el caso particular del sector turístico, la tecnología de la información y de las comunicaciones es un recurso que se ha hecho imprescindible en la mayoría de las empresas. Por tanto, la continua evolución de éstas también tiene sus repercusiones en las agencias de viajes. En la literatura que se ha publicado recientemente²⁷ sobre las agencias de viajes, se reconoce persistentemente la influencia que tiene sobre éstas el avance de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones.

De acuerdo con Martín, (1999: 4) *“la utilización de la tecnología de la información (TI) incide en la mejora de la calidad en dos vertientes. Por un lado produciendo ahorro de costes y optimizando los procesos, lo que redundará en la mejora de la gestión. Por otro lado, la aplicación de estas tecnologías posibilita la prestación del servicio en mejores condiciones y la incorporación de nuevos servicios, lo que redundará en una mayor satisfacción del cliente”*.

²⁷ Véase por ejemplo los trabajos de Tamayo (1997); el de Falkenstein (1997) centrados en el estudio de las nuevas tecnologías de distribución turística; y el de Martel y Gutiérrez (2000). En estos se observa un especial interés por el análisis de las oportunidades y amenazas que representan las nuevas tecnologías especialmente para las agencias de viajes. En esta misma línea otra publicación de interés que trata sobre la visión estratégica de las organizaciones virtuales en el turismo es la de Mirabell (1999) y la de Buhalis (1995).

Entre las herramientas de la TI útiles para las agencias de viajes, se mencionan: los sistemas de información y reserva computarizados (computerised reservation systems- CRS²⁸ y los GDS²⁹- Global distribution systems), las páginas especializadas en turismo que se encuentran en Internet, las redes digitales telefónicas, las transferencias electrónicas de fondos financieros, el billete electrónico. Los avances tecnológicos de este tipo han proporcionado mejoras en la productividad y en la reducción de costes de las agencias de viajes, ya que les han permitido mejorar y agilizar sus servicios de gestión, de organización y venta de viajes. El producto turístico es muy rico e incluye un gran número de componentes cuya comercialización a veces es muy complicada, debido a la condición de pymes que ostentan las empresas prestadoras de los mismos. Por ello, la creación del canal electrónico adecuado podría facilitar la inclusión de toda la oferta existente.

Por otra parte, algunas agencias cuentan hoy día para realizar sus actividades de “marketing”, con la agudeza de incentivar a sus clientes a través del uso de terminales multimedia (o en su defecto utilizando formatos publicitarios en CD-ROM) que permiten visualizar diferentes alternativas de lo que puede ser el viaje. Para un futuro, no muy lejano, se habla de que algunos profesionales podrán hacer uso de la realidad virtual para incentivar el consumo de viajes (es decir, que aún estando en la agencia de viajes, el posible viajero se podrá mover de un paraje a otro como si se tratará de una escena real).

A pesar de lo antes señalado, hay que notar que no todo son ventajas, pues los avances tecnológicos (Internet, el billete electrónico, las compras por teléfono, en general los sistemas que permiten realizar la compra o reserva electrónica de servicios turísticos) representan un gran problema para las agencias de viajes puesto que los productores de los servicios turísticos básicos (empresas de hostelería, restauración, transportistas, alquiler de coches, etcétera.) intentan aprovechar las tecnologías de comunicaciones para

²⁸ Estos se encuentran más próximos a la oferta, de hecho pueden considerarse sistemas concentradores de oferta turística, están gestionados por grupos empresariales de proveedores y en otros casos por las administraciones locales autonómicas.

²⁹ Estos se encuentran más próximos a la demanda. (Entre los más conocidos se encuentran Saviya-Amadeus y Galileo). Los CGS tienen por función específica la distribución telemática del acceso a los inventarios de productos turísticos comercializables (en muchos de los casos constituidos por los CRS) desde los puntos de ventas; agencias de viajes.

propiciar promoción y la venta directa de sus servicios al usuario final, evitando en la medida de lo posible los costes de intermediación. Esto pudiera reducir la intervención de las agencias de viajes como agentes distribuidores de los servicios turísticos. En este sentido, coincidimos con la opinión de diversos autores (Tamayo, 1997, Advanced Management Services Group, 1998, Wardell, 1998, Martín, 1999) en que dados los avances tecnológicos, las agencias de viaje están llamadas a desarrollar capacidades que les permitan ser percibidas como un elemento que añade más valor para el cliente final, sobre todo en lo que se refiere a su función asesora y productora, ya sea por la calidad del servicio que oferta, la especialización en determinados destinos, el precio reducido de un viaje ya diseñado, la posibilidad de financiar el viaje, etcétera.

3. MARCO TEÓRICO

En este capítulo vamos a tratar los distintos enfoques y aspectos estratégicos que hemos utilizado para desarrollar el marco teórico de nuestra investigación.

3.1. Dos enfoques para la toma de decisiones estratégicas

En el estudio de la estrategia como programa de investigación científica, se mantiene actualmente un debate académico sobre el contenido de las decisiones estratégicas. Éste está centrado en la discusión de la dicotomía que representan el **enfoque estructural vs enfoque de los recursos y capacidades** (Veciana, 1999: 31). Por una parte, precede el enfoque estructural que subyace en la relación de la empresa con su entorno y bajo la que se considera que la estructura de la industria es el principal determinante de las reglas del juego competitivo. Y por otra parte, surge la perspectiva de los recursos y capacidades, que radica en el hecho de disponer de unos recursos y capacidades únicos que pueden distinguir a una empresa de sus competidores favoreciendo la obtención de beneficios superiores. A continuación, veremos los aspectos más relevantes de cada uno de estos dos paradigmas.

3.1.1. Enfoque estructural

Tradicionalmente las diferencias de los resultados entre las empresas han sido analizadas partiendo de los planteamientos de la economía u organización industrial³⁰. Según esta disciplina, las características del sector industrial conforman la causa principal de la variación de los resultados económicos de las empresas de un mismo sector. Basándose en el paradigma de la economía industrial (estructura- estrategia-resultados) Porter (1980) advirtió, que la elección de la estrategia competitiva de la empresa debe atender a dos

³⁰ Como orientación sobre las contribuciones de la organización industrial al campo de la dirección estratégica véase Porter (1981).

factores: a) la atractividad del sector industrial; y b) los determinantes de una posición atractiva dentro de dicho sector. Por tanto, propuso que la estrategia de la empresa debería basarse fundamentalmente en el análisis previo de la estructura de la industria y de la competencia, ya que estos aspectos, de carácter dinámico, tienen gran influencia en el beneficio empresarial.

En su planteamiento el autor señala que no todos los sectores industriales ofrecen iguales oportunidades para obtener beneficios de manera sostenida y que tampoco todas las empresas que pertenecen a un mismo sector tienen una posición competitiva que les permita conseguir una rentabilidad atractiva. No obstante, destaca que la estrategia seguida por la empresa puede provocar cambios, rápidos o a largo plazo, en la estructura del sector que impliquen una mejora en su posición competitiva.

De acuerdo con Porter, la atractividad de un sector depende de las reglas de competencia existentes. En cualquier sector, ya sea doméstico o internacional, de productos o de servicios, tales reglas están englobadas en cinco fuerzas competitivas: 1) las barreras de entrada; 2) la concentración del mercado; 3) el poder de negociación de los clientes; 4) el poder de negociación de los proveedores; y 5) la amenaza de sustitución de productos/ servicios. Estas fuerzas en su conjunto determinan el beneficio del sector industrial al influir sobre los precios, los costes y la inversión requerida para entrar o desarrollarse en un sector dado. Como hemos mencionado, Porter destaca que las empresas usualmente no son prisioneras de la estructura del sector industrial en el que operan, ya que a través de su estrategia ellas pueden influir positiva o negativamente en las cinco fuerzas.

La metodología que propone este enfoque, sugiere que previamente a la formulación y elección de la estrategia competitiva es necesario realizar un análisis de la estructura de la industria, que debe efectuarse a dos niveles:

- 1) **a nivel del sector industrial global**, que permita predecir el potencial de la rentabilidad de la industria, para lo cual se requiere:

a) por una parte, estudiar la evolución de la industria e identificar las oportunidades y las amenazas del entorno, es decir, analizar los cambios que se prevén van a afectar el sector en el que la empresa opera y las estructuras de las industrias relacionadas con éste. Concretamente se requiere analizar: los futuros cambios en los segmentos de los compradores, la reducción de la incertidumbre, la difusión de la propiedad de conocimientos e información, la acumulación de experiencia, los cambios en los costos de los “inputs”, las variaciones en las tasas de cambio, las innovaciones de productos, y los cambios en la política pública que pudieran afectar al sector, etc.;

b) por otra parte, es conveniente identificar los factores clave de éxito del sector. Esto se hace en primer lugar, observando detenidamente a los consumidores para detectar cuáles son sus necesidades y en base a qué criterios ellos seleccionan entre las distintas ofertas. En segundo lugar, se precisa examinar los fundamentos de la competencia que tiene lugar en el sector, es decir, distinguir entre lo que se necesita para sobrevivir y prosperar en una situación de competencia.

2) a nivel de los subsectores/ segmentos, hay que analizar cómo responder a las necesidades de los clientes y cómo hacerlo mejor que los competidores, es decir:

a) identificar y analizar los segmentos estratégicos que existen en la industria. Es útil dividir el sector en segmentos y analizar sus características estructurales; este análisis ayuda a valorar la atractividad de los diferentes segmentos, lo cual es beneficioso no sólo para que los nuevos entrantes determinen en que parte entrar, sino también para que las empresas existentes en el sector decidan en que segmento les conviene mantener su presencia; y

b) distinguir los grupos estratégicos que actúan en tales segmentos. Lo que permitirá conocer quiénes son los principales competidores en la industria, hacia dónde está dirigida su estrategia competitiva y de qué manera debe la empresa actuar en cada segmento.

En síntesis, según este enfoque, la fuente de la ventaja competitiva se origina en el exterior de la empresa. El estudio previo de las fuerzas competitivas del sector es un paso clave que permite clasificar y analizar la información sobre la estructura del sector para posteriormente elegir la estrategia genérica (liderazgo en costes, diferenciación o de enfoque) que más convenga, la que será finalmente implementada a través de la cadena de valor³¹ de la empresa.

3.1.2. Recursos y Capacidades

En el campo de la estrategia de empresa, a partir de la publicación de Wernerfelt (1984) se ha ido configurando un nuevo enfoque o teoría, el de los recursos y capacidades. Aunque éste no es completamente novedoso, pues utiliza e integra conceptos desarrollados por otros autores que habían caído en el olvido, como el de "renta diferencial" de Ricardo (1817), de innovación de Schumpeter (1934), la calidad de los "entrepreneurial services" de Penrose (1959) y el de "rutina organizativa" de Nelson y Winter (1982).

Según este enfoque, la fuente de la ventaja competitiva y la causa de la variación de los resultados económicos entre las empresas de un mismo sector, reside en el interior de la empresa. Por tanto, el hecho que algunas empresas consigan beneficios económicos superiores radica en que disponen y controlan recursos críticos y capacidades especiales que les permiten diferenciarse³² de las otras empresas de la competencia. Por otra parte, las empresas que cuenten únicamente con recursos marginales (recursos que cualquier empresa puede poseer) sólo conseguirán sobrevivir (Mahoney y Panadian, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; y Peteraf, 1993).

³¹ Conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir y llevar al mercado, entregar y apoyar los productos de la empresa (Porter, 1985)

³² En palabras de Penrose (1959: 75): Es la heterogeneidad y no la homogeneidad de los servicios productivos disponibles o potencialmente disponibles, a partir de los recursos, lo que le da a cada empresa un carácter único. ("The fact that most resources can provide a variety of different services is of great importance for the productive opportunity of a firm. It is the heterogeneity, and not the homogeneity, of the productive services available or potentially available from its resources that give each firm its unique character").

La principales características de estos recursos o capacidades distintivos de la empresa serían:

- a) **que son difíciles de imitar y adoptar por la competencia** (Veciana, 1975:11; Wernerfelt, 1984:173). Para que la ventaja competitiva sea sostenible debe impedirse o demorarse a través de mecanismos de aislamiento³³ que se descubra de donde proviene tal ventaja. Así se consigue evitar que la misma sea copiada o imitada por la competencia;
- b) **en ellos predomina y es decisivo el trabajo humano**, cuya eficacia depende de la preparación, de la actuación, creatividad y capacidad de dirección (Veciana, 1975:13). En otras palabras, lo importante para que una empresa obtenga beneficios superiores, no es sólo que cuente con recursos que otras empresas no poseen sino que, además, tenga la capacidad directiva que le permita hacer el mejor uso de éstos;
- c) **que son valiosos** (Barney, 1991:105), permitiendo a la empresa explotar las oportunidades del entorno y neutralizar sus amenazas;
- d) **que sean duraderos para que compensen la inversión realizada** (Grant, 1991:124), para que su potencial de generar rentas no se evapore, debido a que éste se encuentre en mal estado u obsoleto. Generalmente las capacidades tienen mayor durabilidad que los recursos; y
- e) **difíciles de transferir sobre los cuales la empresa posee una clara propiedad³⁴ y control** (Amit & Schoemaker, 1993). Los recursos serán no negociables

³³ Wernerfelt (1984) le denomina a tales mecanismos “resource position barrier”. Rumelt (1984:562), señala que sino puede ser determinada claramente la razón precisa del éxito o fracaso, aún después de que un evento haya ocurrido, existe una ambigüedad causal. Con lo cual, si es difícil identificar cuales son los factores que generan el éxito, será aún mucho más difícil determinar su contribución marginal al beneficio.

³⁴ No obstante Barney (1986) señala que existe la posibilidad de adquirir o vender los recursos críticos en los mercados de factores estratégicos, él les denomina “strategic factors markets”. Contrariamente, Dierickx, I. & Cool, K. (1989) argumentan que los mercados de factores son incompletos, y que la mayoría de los recursos críticos son acumulados en el tiempo y, difícilmente. Sólo muy pocos recursos y capacidades pueden ser vendidos o adquiridos en los que Barney denomina mercado de factores

cuando sean específicos de la empresa (Reed y De Filippi, 1990) y fuera de ella pierdan su valor y productividad, cuando tengan inmovilidad geográfica, o cuando la información acerca de los mismos sea imperfecta en el mercado.

Cabe señalar que considerando esta teoría, según Fernández, Montes y Vázquez (1997:27) los tres determinantes fundamentales de la ventaja competitiva de una empresa son: “1º) *su habilidad para crear recursos valiosos*, 2º) *su habilidad para construir barreras a la imitación que impidan la copia o sustitución de estos recursos*, y 3º) *su habilidad para superar su propia inercia e imitar rápidamente los recursos valiosos desarrollados por otros competidores*”.

En cuanto a la metodología que sugiere este enfoque, huelga decir que, las aportaciones más claras a este respecto han sido las presentadas por Wernerfelt (1989) y Grant (1991).

A efecto de este trabajo tomaremos como referencia la metodología expuesta por Grant. No obstante, ambas tienen la misma finalidad y para así constatarlo veamos muy brevemente en este único párrafo las sugerencias de Wernerfelt (1989). El autor comenta que una vez que se identifican los recursos críticos, considerando las características mencionadas anteriormente, es preciso determinar cuánto se posee de cada uno y si deben utilizarse solos o si pueden agruparse con otros recursos. Luego de llevar a cabo el análisis de los recursos críticos, es preciso considerar éste para la formulación de la estrategia competitiva. Además, es necesario establecer las barreras adecuadas para proteger la posición competitiva que la empresa logre conseguir.

Veamos a continuación la metodología propuesta por Grant (1991) para considerar los recursos y capacidades como base en la toma de decisiones estratégicas.

estratégicos. También pueden preverse otras vías como las alianzas estratégicas. Wernerfelt (1984:175) expone: que a través de estas vías, una empresa puede, por ejemplo: vender una imagen o comprar una combinación de capacidades tecnológicas y contactos en un determinado conjunto de mercados.

1) Analizar los recursos de la empresa. Parte de una identificación de los mismos para luego clasificarlos de acuerdo a su tipo (tangibles³⁵, intangibles³⁶, humanos³⁷). De esta manera será más sencillo, posteriormente, analizar el potencial³⁸ que tengan cada uno de tales recursos para la creación y el futuro sostenimiento de una ventaja competitiva.

2) Analizar las capacidades de la empresa. Para reconocer cuáles son las capacidades distintivas de la empresa es necesario hacer, inicialmente, una clasificación de las actividades de la misma. Para esto se pueden emplear dos métodos, uno de los cuales consiste en identificar las capacidades (o rutinas organizativas) en relación a cada área funcional importante de la empresa. El otro método se aplica considerando la cadena de valor³⁹, en la que debe dividirse a la empresa en una cadena de actividades primarias y de apoyo.

Es importante resaltar que, en la mayoría de los casos, no es posible tener una descripción clara y completa de las capacidades distintivas de una empresa, ya que éstas suelen ser complejas debido a que están conformadas por una variedad de recursos que se encuentran trabajando en conjunto. Pero de cualquier manera, para valorar lo “especial” o distintiva que pueda ser una capacidad, los directivos de la empresa deben ser lo más objetivos posible. Por consiguiente, es conveniente que empleen parámetros cuantificables que permitan establecer comparaciones entre las capacidades de la empresa y de las otras empresas competidoras.

³⁵ Recurso físicos y recursos financieros.

³⁶ Tales como la tecnología, la reputación, y la cultura empresarial.

³⁷ Los relativos a la especialización, destreza y conocimientos del personal; la facilidad para la comunicación e interacción; y la motivación.

³⁸ Al analizar el potencial de un recurso o de una capacidad, deben tenerse en cuenta las interrelaciones entre estos elementos de la empresa y los elementos externos que forman parte del entorno. En este sentido, Fernández y Suárez (1996:85) señalan que *“la empresa no debe considerarse un ente aislado, sino inmerso en un determinado entorno, y la evaluación de sus recursos debe realizarse siempre en el marco de un determinado contexto espacial y temporal. Los recursos no son estratégicos independientemente del mercado en el que compita la empresa que los posee y de las circunstancias concretas del instante en que se analice, sino que tendrán valor en relación a su posible aplicación en un determinado momento en un entorno de mercado concreto”*.

³⁹ Porter, M. (1985).

3) Analizar el potencial de los recursos y capacidades para generar beneficios superiores. Este potencial dependerá básicamente de las características acumuladas por dichos recursos y capacidades, y del tiempo en el que las mismas puedan mantenerse.

4) Seleccionar la estrategia que aproveche mejor los recursos y capacidades de la empresa en relación con las oportunidades que se presentan en el entorno.

5) Desarrollar la base de recursos de la empresa. Usualmente, para que una estrategia competitiva sea más efectiva y se logre el sostenimiento de la misma, hay que invertir en la creación y mejoramiento del paquete de recursos y capacidades de la empresa. No solamente se hace referencia al desarrollo de los recursos y capacidades distintivas, sino también a los recursos básicos de la empresa. Esto incluye la realización de inversiones de tiempo y de los recursos necesarios para mantener los recursos existentes y también para mejorarlos con la finalidad reforzar y prolongar el disfrute de la ventaja competitiva.

Hay que innovar continuamente y pasar de excelentes recursos básicos, a unos más avanzados y únicos.

Para finalizar este apartado referente a la teoría de recursos y capacidades y enlazar con el punto siguiente, que trata sobre la orientación al mercado, queremos destacar que nos interesamos en el estudio de esta última por considerarla como una capacidad distintiva de la empresa, que involucra a toda la organización y que puede ser fuente de ventaja competitiva. En este sentido, cabe retomar las palabras de Cuervo (1995: 52) que dice lo siguiente: *“el centro de toda estrategia es la obtención de beneficios, a partir de los recursos y capacidades que controla la empresa ... Las capacidades son básicamente consecuencia de la acción de la dirección para movilizar los recursos mediante la generación de un sistema de rutinas organizativas y de una cultura resultado de un proceso de aprendizaje colectivo”*. Por tanto, se deduce que la orientación al mercado como cultura organizativa⁴⁰ puede tener una influencia importante en los resultados de

⁴⁰ Menguzzato y Renau (1991:350) definen la cultura empresarial como *“el conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes..., comunes a todos o por lo menos a la gran*

la empresa, pudiendo facilitar la implementación de la estrategia competitiva o convirtiéndose en un obstáculo que retrase o dificulte la adaptación de la empresa a los cambios y al logro de los objetivos estratégicos.

3.2. Orientación al mercado: Una capacidad importante de la empresa

La orientación estratégica de la empresa ha sido materia de debate desde hace muchos años, contemplándose en la discusión diferentes orientaciones⁴¹. No obstante, la orientación al mercado (OM) es un tema que atrajo gran atención durante los años 90⁴² y que actualmente continúa captando el interés académico. Ésta se entiende según Narver y Slater (1990) como la cultura organizativa que crea los comportamientos eficientes y efectivos en pro de la creación de un valor superior para los consumidores y persigue continuamente resultados superiores para la empresa. Así, pues, representa una capacidad importante para la empresa, por ello dedicamos el presente apartado a analizar los trabajos teóricos más relevantes que dieron origen y que forman parte de la evolución que hasta ahora ha recorrido la orientación al mercado, en materia académica. Concretamente, nos centraremos en lo tocante a su definición conceptual y los modelos de aplicación.

mayoría de los miembros de la empresa (desde la alta dirección hasta la base operativa) y que son otras tantas normas implícitas que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo. Es implícita, invisible e informal”.

⁴¹ Llonch (1993) hace una aclaratoria de distintas orientaciones (orientación al producto, a la producción y distribución, a la venta, a la tecnología) que puede tener la empresa y explica la diferencia de cada una de ellas en relación con la orientación al mercado.

⁴² Sin embargo, hemos conocido que en el siglo XVIII se hacía ya referencia a la importancia que tienen los consumidores para la empresa. Así, Veciana (1969: 108) señala y argumenta que *“si se analiza lo viejo y lo nuevo en el marketing con rigor científico, pronto se llega a la conclusión de que el concepto de marketing de dirigir la empresa orientándose al mercado, es decir el producir en función de consumo, no es nuevo ni conceptualmente, ni desde el punto de vista práctico. Ya en 1776, Smith en su obra “La Riqueza de las Naciones” indica que “el objeto y la meta de la producción es el consumo”. El concepto de marketing está igualmente ya presente en Alfred Marshal. En su obra “Trade and Industry” aparecida en 1917 afirma este economista que “La función empresarial consiste en la anticipación de la demanda futura y en la organización de los medios adecuados para satisfacerla”, más claro y categórico no puede expresarse”.*

3.2.1. Concepto de orientación al mercado

Al ahondar en la procedencia del concepto de orientación al mercado, se observa en la literatura que tal orientación implica la adopción del concepto de marketing (Webster, 1988; Kohli y Jaworski, 1990). Destacándose que la primera es distinta de la orientación meramente del enfoque técnico del marketing.

El marketing no es una actividad nueva puesto que cubre tareas que de hecho han existido siempre y que han sido asumidas, de una u otra forma, en cualquier sistema basado en el intercambio voluntario. Si observamos los principios de marketing nos damos cuenta de que, de las tres aptitudes directivas que se requieren en el ámbito de la organización: análisis continuo para anticiparse a los cambios; acción en un ambiente competitivo; y cultura de orientación al mercado, las primeras dos capacidades están relacionadas con la dirección/ gestión de marketing, mientras que la última concierne a toda la organización y no sólo al departamento de marketing (Lambin 1995). La prescripción de la teoría / literatura de marketing, claramente señala que la intensidad con la que la empresa se orienta al mercado en el largo plazo determina sus resultados económicos y competitivos (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990). Aunque ambos conceptos (orientación al mercado y una orientación al marketing) están muy vinculados, son diferentes⁴³.

El elemento acelerador que despertó mayor interés por definir y medir lo que se denomina actualmente como orientación al mercado puede situarse a partir de los trabajos de Webster (1988), Deshpandé y Frederik (1989), Kohli y Jaworski (1990), Kohli, Jaworski y Kumar (1993) y Narver y Slater (1990, 1991), Deshpandé, Farley y Webster (1993), aunque su génesis se encuentra de alguna manera en aportaciones más antiguas del campo de marketing (Felton, 1959).

La característica primaria que distingue la orientación al mercado, es la de proporcionar una visión estratégica a la dirección comercial, en la que se asume una perspectiva a

⁴³ Lonch (1993) examina ampliamente las diferencias entre ambas orientaciones.

largo plazo y no una perspectiva meramente táctica, (véase a este respecto Aaker, 1988). En la literatura también se hace referencia a la orientación al mercado como parte de una cultura organizativa (Michael, 1982; Shapiro, 1988; Deshpandé, Frederik, Webster, 1989, Narver y Slater, 1990) además, hay quienes la ven como una filosofía de negocio (Lichtenthal y Wilson, 1992; Lambin, 1995).

Encontramos diferentes definiciones y modelos de orientación al mercado. Existiendo consenso en aceptar que la orientación al consumidor es el elemento clave de ésta⁴⁴, que implica fundamentalmente el entendimiento de los consumidores actuales y potenciales (Uncles, 2000).

La orientación al mercado, en un sentido amplio puede ser entendida por la rapidez y el grado en que las organizaciones adquieren, distribuyen y actúan en relación a una inteligencia de mercado (Kohli y Jaworski, 1990), concibiendo esta inteligencia de mercado como información obtenida del entorno, principalmente sobre los consumidores y convertida en el saber hacer a los distintos niveles de la empresa permitiendo dar “feedback” al mercado.

La definición de orientación al mercado se vio reforzada por Narver y Slater (1990) quienes consideran, como ya se ha mencionado en el comienzo de este apartado (3.2.), que la OM es una cultura organizativa que crea los comportamientos eficientes y efectivos en pro de la creación de un valor superior para los consumidores y persigue continuamente resultados superiores para la empresa.

Conociendo el significado y procedencia de la orientación al mercado, abrimos camino para presentar la revisión sobre los modelos que se han generado en la literatura.

⁴⁴A este respecto para mayores detalles véase Llonch (1993) quién realizó una revisión exhaustiva de la evolución del concepto de orientación al mercado.

3.2.2. Modelos de orientación al mercado

En esta línea de investigación, se han elaborado varios modelos conceptuales de orientación al mercado. Sin embargo, los tres planteados inicialmente (dos de forma casi paralela: Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990 y otro más sintetizado que propusieron seguidamente Deshpandé, Farley y Webster, 1993) se distinguen, por ser planteamientos que han sido reiteradamente adoptados y analizados en investigaciones posteriores.

En la tabla 3.1. se muestra una síntesis de los componentes que conforman los tres modelos de orientación al mercado que fueron planteados inicialmente. Además, se estudia la adaptación realizada por Lambin (1995) a partir del modelo de Narver y Slater (1990), ya que la misma conforma el modelo de partida que ha sido adaptado para esta tesis.

Tabla 3.1. Modelos de orientación al mercado (OM) propuestos en la literatura⁴⁵

Autores	Componentes de OM que incluye el modelo
Narver y Slater (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Orientación al cliente</u>: la organización se interesa por obtener información sobre las necesidades y preferencias de los consumidores y disemina dicha información a todos los niveles; por tanto es fundamental el grado de compromiso y esfuerzo de la organización para crear /añadir un valor superior para los consumidores. También implica el interés por medir la satisfacción de los consumidores después de la venta. • <u>Orientación a la Competencia</u>: significa que la organización comprende: las fortalezas y debilidades que en el corto plazo afrontan sus competidores, las capacidades potenciales que estos pudieran desarrollar en el largo plazo y sus posibles estrategias. De esta manera podría anticiparse a sus acciones. • <u>Coordinación entre-funciones</u>: refleja el grado en que las distintas funciones de la organización están compenetradas con la captación y el manejo de la información sobre los consumidores y competidores, así como el grado de compromiso para la creación de mayor valor para los consumidores. Implica integración funcional en la elaboración de las estrategias.

⁴⁵ Sabemos que además de los mencionados existen otros modelos de orientación al mercado, pero los mismos no fueron incluidos en esta tabla dado que se considera que son adaptaciones realizadas a partir de los que aquí se sintetizan, con excepción del modelo de Lambin (1995), que se si se ha incorporado en la tabla a pesar de ser una adaptación del modelo de Narver y Slater (1990), por ser el que se utiliza como base para nuestra investigación.

Autores	Componentes de OM que incluye el modelo
Kohli, Jaworski y Kumar (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Generación de inteligencia</u>: la organización se procura a través de distintos departamentos de información acerca de las necesidades presentes y futuras de los consumidores. Incluye los factores del entorno, competencia y tecnología que influyen el comportamiento de los consumidores. • <u>Diseminación de inteligencia</u>: se transmite esta inteligencia a toda la empresa, por canales formales e informales, en sentido vertical y horizontal. Es decir, que se forma una base de conocimientos sobre el mercado que son compartidos a los distintos niveles de la organización. • <u>Grado de reacción</u>: Con base en la inteligencia de mercado generada, la organización en un sentido amplio, se responsabiliza por el diseño e implementación de acciones estratégicas que respondan a las necesidades y preferencias del mercado presentes y futuras.
Deshpandé, Farley y Webster (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Orientación al consumidor</u>: contempla el conocimiento de los gustos y preferencias de los consumidores, conocer cómo estos valoran los productos del mercado, también incluye el conocimiento de los competidores. En este modelo se entiende que la organización debe estar orientada principalmente a servir al consumidor, es esto lo que le va a permitir obtener beneficios superiores a largo plazo.
Lambin (1995)	<p>Además de los tres componentes ya contemplados por Narver y Slater (1990) Lambin incluye los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Cliente intermedio (distribuidor)</u>: debido a la creciente importancia que tienen los distribuidores en la mayor parte de los mercados, se hace necesario analizar y actuar en atención a los objetivos y expectativas de los distribuidores, considerando además que son estos quienes tienen el contacto final con los consumidores. • <u>Entorno socio-económico</u>: desarrollo de un sistema de seguimiento de las tendencias demográficas, económicas, políticas, tecnológicas, y socio-culturales que pueden representar oportunidades o limitaciones para la organización.

Fuente: elaboración propia en base a la literatura.

Originalmente Kohli y Jaworski (1990) recogieron en su trabajo las proposiciones teóricas existentes en la literatura con relación a la orientación al mercado y sus posibles implicaciones en el desempeño de la empresa, creando así con base en trece postulados teóricos, los pilares que conformarían el primer modelo teórico que dio motivación al estudio de tales planteamientos.

Los investigadores definieron su modelo de orientación al mercado como el conjunto de tres actividades: 1) la organización se procura de conocimientos sobre necesidades actuales y futuras de los consumidores (generando inteligencia de mercado); 2) diseminación de esta inteligencia a través de los distintos departamentos de la empresa; y 3) la organización en un sentido amplio, se responsabiliza para realizar actividades de diseño e implementación de planes orientados al mercado. Estas tres actividades, según ellos señalan, consiguen arraigarse con el apoyo de: 1) la alta dirección, que puede hacer énfasis en la importancia de comenzar a ser responsables con respecto a las necesidades de los consumidores y en compartir dentro de la organización la inteligencia de mercado. Asimismo, puede influir para que haya una mayor generación y diseminación de la inteligencia de mercado al mostrar la voluntad de asumir riesgos y aceptar fallas ocasionales (ayudando así a eliminar la aversión al riesgo por parte de los subordinados); 2) la dinámica entre los departamentos (si está es positiva, puede evitar que los conflictos se conviertan en un inhibidor de la OM y ayudar el mantenimiento de buenas relaciones entre departamentos); y 3) aspectos relacionados con el sistema organizativo (formalización, centralización, departamentos y sistemas de recompensas), ya que estos definen en cierta manera las relaciones entre los empleados de los distintos departamentos. La orientación al mercado envuelve a toda la organización. Este modelo sugiere que la orientación al mercado es determinante del beneficio pero que tal influencia esta afectada por el entorno (turbulencia del mercado, intensidad competitiva y cambios tecnológicos).

Kohli, Jaworski y Kumar (1993) desarrollaron una escala⁴⁶ de medida (que llamaron MARKOR) correspondiente a dicho modelo teórico, aportando así un segundo instrumento para determinar el grado de orientación al mercado de las organizaciones. Los autores, además incluyeron en su estudio la medición de otros conceptos⁴⁷ para analizar la influencia de estos en la posible relación entre la orientación al mercado y el

⁴⁶La escala consta de 32 ítems, de los cuales, 10 son relativos a la generación de inteligencia (conocimiento de mercado), 8 de diseminación de dicha inteligencia dentro de la organización y 14 de relacionados con la implementación de acciones a nivel de las unidades de negocio.

⁴⁷Énfasis de los altos directivos, aversión al riesgo por parte de la alta dirección, conflictos interdepartamentales, relaciones interdepartamentales, formalización en la organización, centralización, orientación del sistema de recompensas, compromiso organizativo, espíritu corporativo, resultados, turbulencia de mercado, intensidad competitiva, y turbulencia tecnológica.

desempeño de la empresa. Su investigación confirmó el modelo, evidenciando que la orientación al mercado es un determinante importante del desempeño de la empresa. Además, se constató que la relación entre orientación al mercado y los resultados se ve afectada por la turbulencia del mercado, la intensidad competitiva, y la turbulencia tecnológica.

Narver y Slater (1990) desarrollaron su propio modelo que comprende: tres componentes conductuales con un mismo nivel de importancia: 1) orientación al consumidor; 2) orientación a los competidores; y 3) coordinación entre funciones. Adicionalmente éste se complementa con dos criterios de decisión (perspectiva a largo plazo y objetivo de rentabilidad). El modelo, representado por un triángulo equilátero, plantea que todos los elementos conductuales del mismo son determinantes de los beneficios con un mismo grado de influencia⁴⁸. Cabe destacar que el modelo de estos investigadores quedó confirmado por los resultados de su estudio, (los mismos manifestaron que la orientación al mercado es determinante del beneficio a largo plazo). Los investigadores señalaron que si otros trabajos podían confirmar sus hallazgos, quedaría claro que la orientación al mercado debe ser la base para el diseño de las estrategias que persiguen una ventaja competitiva.

Deshpandé, Farley y Webster (1993) concibieron la orientación al consumidor como el conjunto de creencias que colocan el interés por el consumidor en primer lugar, sin excluir otros interesados tales como: propietarios, directivos y empleados, con la finalidad de obtener beneficios empresariales superiores a largo plazo. Con base en esta idea, ellos propusieron una escala⁴⁹ bastante reducida para analizar la orientación al mercado, que ellos definen como orientación a consumidores, pretendiendo eliminar así confusiones de definiciones y medidas excesivas. El estudio realizado por estos investigadores buscó determinar la relación entre la orientación al consumidor y los resultados económicos. Además, la investigación también tuvo por objetivo averiguar si

⁴⁸ Esto ha sido debatido. Day y Nedungadi (1994) encontraron que el elemento “dirección orientada hacia los consumidores o hacia los competidores” sólo explica un 43% lo que significa que hay otros elementos igualmente importantes. Esto implica que los componentes de la OM deben estudiarse por separado.

⁴⁹ La escala estuvo compuesta por 9 ítems, todos ellos relacionados más directamente con los consumidores, no obstante dos guardan relación con los competidores.

alguna de las cuatro culturas corporativas estudiadas, tanto de las que tienen orientación externa (mercado o “adhocracy”) como de las culturas de carácter más interno (clan o jerárquica) favorecen la relación de la orientación hacia los consumidores y el beneficio. Se consiguió confirmar empíricamente el modelo, detectándose además que las empresas con culturas competitivas (de tipo mercado) y de tipo emprendedora (“adhocracies”) superan en su desempeño a aquellas que implican un tipo de cohesión interna (tipo clan o jerárquicas).

Cabe destacar que los dos primeros modelos de orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990 – Kohli, Jaworski y Kumar 1993; Narver y Slater, 1990) manifiestan en teoría cierto grado de afinidad en relación con algunos de sus componentes (la coordinación entre funciones y la diseminación de la inteligencia de mercado más el grado de reacción que se asume ampliamente en la organización). Por otra parte, si relacionamos los dos primeros modelos con el tercero (Deshpandé, Farley y Webster, 1993) observamos que los tres comprenden de forma directa el interés por generar y responder a la información relativa a los gustos y necesidades de los consumidores actuales y potenciales.

Hasta ahora se ha querido presentar una panorámica de los modelos de orientación al mercado que son relevantes en la literatura. No obstante, de estos se han tomado las bases conceptuales y se han realizado modificaciones con la intención de mejorar la comprensión de la orientación al mercado. Por tanto, es preciso centrarnos a continuación en describir la variante del modelo que en la presente investigación asume como base, para luego en la sección correspondiente de la metodología señalar las adaptaciones que se realizan a partir del mismo.

Entre los ajustes que se han realizado a los modelos básicos reseñados anteriormente, se ha seleccionado el modelo desarrollado por Lambin (1995), por acercarse más a los componentes de la orientación al mercado que deseamos examinar en esta investigación. Así como también, porque ha sido utilizado con éxito en el ámbito español considerando empresas del sector de servicios (Lado, 1996). Y está basado en uno de los modelos que ha obtenido mayor aceptación en la literatura (Narver y Slater, 1990).

El modelo de Lambin (1995) parte de la idea de que la orientación al mercado es una filosofía de negocios que envuelve los participantes del mercado y todos los niveles de la organización. Éste está basado en el planteamiento de Narver y Slater (1990), del cual toma los tres elementos conductuales, a saber: orientación a los clientes, orientación a la competencia y coordinación entre funciones. Adicionalmente, Lambin (1995) incorpora dos elementos, con lo cual el grado en que una organización está orientada al mercado queda definido en función de cinco componentes del mercado: clientes finales, distribuidores, competidores, entorno socio-económico, y coordinación entre funciones (los componentes han sido ya explicados en la Tabla 3.1.). Por tanto, este modelo se diferencia de los anteriores por considerar más ampliamente los componentes del mercado, ya que incluye entre éstos los distribuidores o clientes intermedios y el entorno socio-económico.

El modelo se basa en tres premisas:

- a) las organizaciones que están orientadas al mercado, asignan recursos humanos y materiales para realizar investigaciones que permitan conocer las expectativas y el comportamiento de los distintos participantes del mercado.
- b) la información sobre las expectativas y el comportamiento de los distintos participantes del mercado se utiliza para elaborar planes de acción que estén orientados al mercado.
- c) la implementación de los planes de acción orientados al mercado involucran a toda la organización.

La medida que este modelo utiliza para determinar el grado en que las organizaciones están orientadas al mercado, contempla dos grupos de indicadores para el estudio de los primeros cuatro componentes de mercado (clientes finales, distribuidores, competidores, entorno socio-económico, véase Tabla 3.2.); unos relacionados con el **análisis** que la organización hace de cada componente y otros relativos a las **acciones** que ésta toma para dar respuesta o reaccionar a lo que ha detectado en el análisis previo. El quinto componente (coordinación entre funciones) se valora en base a un solo grupo de indicadores que reflejan el nivel en que las diferentes funciones de la organización están

involucradas con la implementación de acciones inherentes al mercado (es decir. la diseminación de la información y el emprender las acciones estratégicas sobre los cuatro participantes del mercado).

Tabla 3.2. Indicadores de Orientación al mercado de acuerdo con el modelo de Lambin (1995)

Análisis Conocimiento del mercado	Acciones Comportamientos adoptados
CLIENTE FINAL	
Necesidades presentes y futuras de los consumidores Identificación de nuevos segmentos emergentes Factores que influyen en la decisión de compra Rol de los participantes en la decisión de compra Grado de conocimiento del producto (funcionamiento e imagen) Adición de valor de nuestros productos para el consumidor Costos que implican adquirir nuestros productos Alternativas y criterios de preferencia Problemas en la utilización de nuestros productos Medidas de satisfacción y insatisfacción Medidas de rentabilidad por cliente	Ofrecer una solución completa para el problema Desarrollo de nuevos productos (atendan necesidades futuras) Lanzamiento de productos nuevos o mejorados Rápida respuesta para los cambios en las necesidades Responder rápidamente si hay insatisfacción Adaptación de los productos para cada segmento-mercado Esfuerzos para asegurar el uso óptimo del producto Basar el precio del producto en la adición del valor a entregar Ofrecer ayudas para la instalación y puesta en marcha Dirigir la comunicación por segmentos Coordinación consistente con el plan de marketing Abandono de los segmentos no rentables
DISTRIBUIDORES (CLIENTES INTERMEDIOS)	
Objetivos perseguidos por los distribuidores Cambios en las necesidades de los distribuidores Compatibilidad entre nuestras estrategias y sus objetivos Medidas de satisfacción y insatisfacción Problemas y dificultades con nuestros productos Valor de nuestros productos (marcas) para los distribuidores Imagen de nuestros productos y actitud como compañía Imagen de los distribuidores por los consumidores finales Rentabilidad por distribuidor	Satisfacer los objetivos de los consumidores a nuestro alcance Transmitirles información en cuanto a nuestra estrategia Consultarles para nuevas actividades Darles el soporte directivo y administrativo Formación para el personal de ventas de nuestros productos Adaptación de nuestros productos a sus necesidades Contacto directo con los altos directivos Responder rápidamente si hay algún tipo de insatisfacción Soporte en publicidad y promociones
COMPETIDORES	
Fortalezas y debilidades de la competencia Características de sus productos Objetivos y estrategias prioritarias para los competidores Rentabilidad y desempeño de los competidores Componentes clave de sus estrategias de marketing Amenazas de productos sustitutos	Considerar el análisis de la competencia al diseñar estrategias Definir bien cual será nuestro comportamiento competitivo Rápida reacción ante movimientos hostiles Comparación de los resultados con los de los competidores Anticipación a las acciones de la competencia Seguimiento de las estrategias de marketing de la competencia Adecuada diferenciación de productos
ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO	
Sistema de seguimiento de la evolución del entorno Identificación de la vulnerabilidad o factores de riesgo Disponibilidad de indicadores preventivos	Contacto y participación en grupos profesionales influyentes Participar socialmente la actividad realizada por la empresa Usar el método de escenarios en la planificación Elaboración de planes para afrontar crisis
COORDINACIÓN ENTRE FUNCIONES	
Difusión de la información de mercado a todos los niveles de la organización Difusión informal de la información de mercado Interacción directa con los clientes (distribuidores / clientes finales) a todos los niveles de la empresa Reuniones entre departamentos para discutir sobre las tendencias del mercado Elaboración concertada de las estrategias de marketing Medida en que cada función contribuye a la satisfacción de los consumidores / distribuidores Nivel de coordinación de las actividades de cada departamento para transmitir una imagen coherente de la empresa Objetivos de la satisfacción del cliente compartidos por todos	

Fuente: Lambin (1995:10).

El instrumento de medida se compone finalmente de nueve elementos⁵⁰. Los cuatro participantes del mercado (clientes finales, distribuidores, competidores, entorno socio-económico), en sus dos estados (análisis y adopción de acciones) conforman los primeros ocho elementos, y se alcanzan los nueve al agregar la coordinación entre funciones. En este modelo se asume que cada uno de los nueve elementos que integran la escala tiene igual importancia, por lo tanto la medida de orientación al mercado se obtiene como la media de los nueve.

3.3. Tipologías de estrategia

La literatura sobre estrategia empresarial ha indicado desde hace mucho tiempo que existen diferentes maneras de competir en un sector y que no hay un solo “camino” o estrategia para alcanzar el éxito. Sin embargo, a pesar de que las estrategias difieren entre una empresa y otra, se ha tratado de identificar y desarrollar los tipos de estrategia que son de común implementación en muchas organizaciones.

La concepción de estrategia de Ansoff (1965) ya daba paso a la idea de que las organizaciones podían responder a su entorno con distintas estrategias (penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de nuevos productos y diversificación). Desde entonces, son varios los autores que han concebido, a nivel de negocio, distintas estrategias. Es decir, que en base a ciertos criterios y abordando afinidades o similitudes en los comportamientos de respuesta de las empresas se han identificado ciertos tipos o patrones estratégicos generales.

Porter (1980) definió la estrategia genérica como el conjunto de acciones defensivas y ofensivas que permiten mantener o mejorar la posición competitiva de la empresa en el sector industrial en el que se desenvuelve o buscar una nueva posición dentro o fuera del sector de actividad para obtener una mejor rentabilidad.

⁵⁰ Lambin (1995) señala que la selección de los indicadores relativos a cada componente (véase tabla 3), está realizada en base a una extensa revisión de literatura llevada a cabo por Rivera, J. (1995): “L’orientation-Marché: Une Stratégie Concurrentielle Performante”, Unpublished doctoral dissertation, Louvain-la-Neuve, I.A.G.

Las estrategias genéricas facilitan la dirección de la empresa y su estudio, mostrando unos lineamientos básicos o patrones de comportamiento que reflejan ampliamente, sin referirse a un caso en concreto, la manera de proceder para alcanzar ciertos objetivos afrontando determinadas situaciones competitivas.

3.1.1. Tipologías de estrategia más utilizadas

En la tabla 3.3. se presenta una visión de conjunto de las tipologías de estrategia de negocios más utilizadas. No obstante, cabe destacar que entre ellas, las que tuvieron inicialmente mayor incidencia en el ámbito empresarial fueron las desarrolladas por el Boston Consulting Group y por McKinsey. Posteriormente, también tuvo gran aceptación la tipología propuesta por Porter (1980). En el campo académico, la literatura de dirección estratégica, ha prestado gran atención a la tipología de estrategias desarrollada por Miles y Snow (1978) y Porter (1980) no sólo por su valioso aporte desde el punto de vista conceptual sino también porque han motivado un gran número de estudios empíricos.

Tabla 3.3. Tipologías de estrategia de negocio más utilizadas

Autores y denominación de los tipos estratégicos	Características de los tipos estratégicos
Boston Consulting Group <ul style="list-style-type: none"> • Estrella • Generadoras (vaca) • Interrogantes • Desastre (perro) 	<p>Alta participación y alto crecimiento, flujo de caja neutral, para crecer requiere de mayores inversiones en producción y comercialización.</p> <p>Alta participación y crecimiento bajo, flujo de caja alto y estable, exprimir para sacar el máximo beneficio.</p> <p>Participación baja y crecimiento alto, flujos de caja negativos, requiere de análisis para determinar si el negocio puede convertirse en estrella o degenerar en perro.</p> <p>Baja participación y crecimiento, beneficios bajos e inestables, se recomienda desinvertir.</p>
McKinsey & Company <ul style="list-style-type: none"> • Cosechar • Mantener • Construir 	<p>Baja atractividad del sector y baja posición de la unidad de negocio, se sugiere dirigir un proceso controlado de desinversión.</p> <p>Atractividad del mercado media y la posición de la unidad de negocio intermedia, requiere actuar con prudencia en las inversiones.</p> <p>Alto atractivo del sector y alta posición de la unidad de negocio, tienen un potencial de rentabilidad excelente y deberían crecer.</p>

Autores y denominación de los tipos estratégicos	Características de los tipos estratégicos
Utterback y Abernathy (1975) <ul style="list-style-type: none"> • Maximizador de rendimiento • Maximizador de ventas • Minimizador de costes 	<p>Énfasis en la producción de bienes/ servicios; centrándose en tecnología y en I+D.</p> <p>Énfasis en actividades de marketing para incrementar las ventas y la cuota de mercado.</p> <p>Énfasis en procesos, tecnología e I + D para reducir costes de producción.</p>
Hofer y Schendel (1978) <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la participación • Crecimiento • Beneficio • Concentración de mercado y reducción de activos • Reconversión • Liquidación 	<p>Elevadas inversiones para aumentar la cuota de mercado.</p> <p>Inversión acorde con el promedio del mercado para mantener la posición en mercados en crecimiento.</p> <p>Inversión media, control de costes y atención a la liquidez.</p> <p>Reasignación de recursos para centrarse en segmentos de mercado más pequeños.</p> <p>Inversión requerida para mejorar la posición estratégica.</p> <p>Generación de liquidez al retirarse del mercado.</p>
Miles y Snow (1978) <ul style="list-style-type: none"> • Defensores • Prospectivos • Analizadores • Reactivos 	<p>Eficiencia, reducción de costes, defensoras de sus productos y de su cuota de mercado.</p> <p>Explorar e innovar continuamente buscando oportunidades de nuevos productos y mercados. Generadoras de cambios.</p> <p>Seguir a los mejores, híbrido de estrategias defensoras y prospectivas.</p> <p>Carecen de una clara orientación estratégica, reaccionan forzados ante los cambios.</p>
Vesper (1979) <ul style="list-style-type: none"> • Multiplicación • Monopolizar • Especialización • Liquidación 	<p>Expansión mediante la multiplicación de la estructura actual de mercado.</p> <p>Eliminar competidores, establecer barreras de entrada y control de recursos.</p> <p>Especializarse en productos o en procesos de producción.</p> <p>Retirarse del negocio o mercado.</p>

Autores y denominación de los tipos estratégicos	Características de los tipos estratégicos
Wissema, Van der Pol y Mecer (1980) <ul style="list-style-type: none"> • Explotación • Expansión • Crecimiento continuo • Descenso • Consolidación • Contracción 	<p>Mejorar la posición competitiva en el corto plazo.</p> <p>Mejorar la posición competitiva en el largo plazo.</p> <p>Mantenimiento de la posición competitiva en mercados en crecimiento con inversiones moderadas.</p> <p>Disminución de participación en mercados en crecimiento, para mejorar la liquidez.</p> <p>Disminución de la participación en mercados maduros, para incrementar la liquidez.</p> <p>Liquidar activos y terminar la participación en el mercado.</p>
Porter (1980) <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en costes • Diferenciación • Enfoque 	<p>Eficiencia, basada en la experiencia en control y reducción de costes.</p> <p>Creación de productos /servicios que se diferencien de los de la competencia.</p> <p>Concentración en un segmento de mercado.</p>
Mintzberg (1988) <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación en imagen • Diferenciación en calidad • Diferenciación en diseño • Diferenciación en precio • Diferenciación en soporte • Indiferenciación 	<p>Crear una percepción distintiva de los productos/ servicios en la mente de los clientes, usando la publicidad.</p> <p>Entregar productos/ servicios que ofrezcan una mayor fiabilidad, durabilidad y un desempeño superior por un precio razonable.</p> <p>Mejorar las características del producto y la configuración de su diseño a través de la investigación y desarrollo.</p> <p>Traducir la minimización de costes en ofrecer bajos precios.</p> <p>Énfasis en los procesos y en ofrecer productos/ servicios que complementen las necesidades de los clientes del segmento.</p> <p>Sin bases para la diferenciación. Se copia de la competencia.</p>

Fuente: Adaptado de Galbraith y Schendel (1983), Lado (1996) y elaboración propia a partir de la literatura.

La tipología de estrategia desarrollada por Miles y Snow (1978) propone cuatro tipos estratégicos, basándose en la manera que las empresas perciben y resuelven tres tipos

de problemas que deben afrontar en el ciclo de adaptación a su entorno. Los problemas están relacionados con elegir su dominio de producto-mercado (problema de la función empresarial⁵¹ o emprendedora) y adecuar a dicha elección sus procesos y estructura (problema tecnológico relacionado con la combinación de los factores de producción y problema relativo a la dirección de la organización). En cambio, en las tres estrategias genéricas propuestas por Porter (1980) se considera singularmente el problema de la función empresarial, y éste es entendido como la manera en que las empresas crean valor para competir por el dominio de mercado (escogiendo diferenciarse en el mercado o controlando sus operaciones para conseguir bajos costes) y cómo éstas definen su alcance de mercado (dirigiéndose ampliamente al mercado o enfocándose en segmentos concretos). En todo caso, estas dos tipologías han sido consideradas en la literatura como complementarias, no como excluyentes. Segev (1989) realizó una evaluación sistemática⁵² de ambas tipologías de estrategia y generó evidencia empírica sobre las similitudes y diferencias existentes entre ellas, consiguiendo finalmente proponer la utilización de una combinación de ambas tipologías.

Por otra parte, la tipología planteada por Mintzberg (1988) surge de la crítica que éste realiza a la estrategias genéricas de Porter⁵³, las cuales están más orientadas al análisis del entorno y contemplan escasamente el conjunto de recursos que son base para definir el dominio de mercado que se persigue. Mintzberg también argumentó que tener un liderazgo en costes basado en la estrategia de minimización de costes no proporciona una ventaja competitiva por sí misma. Por tanto, él señala que el liderazgo en costes viene a ser como una diferenciación en precio. En todo caso, Mintzberg (1988) presentó 6 tipos de estrategias genéricas, atendiendo a la idea de que la empresa puede tener una estrategia de indiferenciación o que ésta puede diferenciarle de las otras empresas (ya

⁵¹ El concepto de “función empresarial” o de “entrepreneurship” ha sido objeto de un importante desarrollo en las dos últimas décadas. (Ver al respecto Veciana, 1999). Los principales atributos de la función empresarial son, según Veciana (1996: 84) los siguientes: a) identificación y explotación de oportunidades, b) desarrollo de iniciativa basada en la visión, c) toma de decisiones en la ambigüedad, d) espíritu de riesgo, e) capacidad de aprender de la experiencia, etc.

⁵²El trabajo de Segev (1989) fue realizado en un ámbito académico en el que los evaluadores eran 25 estudiantes de maestría que cursaban un seminario electivo de tipologías de estrategia.

⁵³ Veáse Kotha y Vadlamani (1995) investigación que consigue aportar evidencia empírica que soporta la tipología de Mintzberg y no la de Porter.

sea por su imagen de mercado, imagen de diseño de producto, calidad, precio, y soporte).

La presente investigación toma como marco conceptual de referencia la tipología desarrollada por Miles y Snow (1978), por ser la que más se ajusta a los objetivos globales de la investigación y contemplar como base la percepción y solución de problemas en el ciclo de adaptación de la empresa a su entorno; es decir, que se consideran como parte del comportamiento estratégico los recursos y capacidades de la empresa o que busca desarrollar para responder al entorno. Por tanto, en el apartado siguiente se expone con mayor detalle la tipología de Miles y Snow.

3.3.2. Tipología de estrategias de Miles y Snow

Atendiendo a la idea de que las organizaciones persiguen un determinado objetivo (que puede cambiarse o rectificarse en el tiempo) y que conjuntamente con éste definen el camino o medio de interactuar con el entorno, Miles y Snow (1978) basaron su obra en el hecho de que el proceso dinámico de adaptación de las organizaciones a su entorno, es complejo y comprende distintas posturas (cuatro según su tipología) que pueden ser adoptadas por las organizaciones, para actuar en su entorno competitivo. De ahí que los autores además de estudiar empíricamente sus ideas, en cuatro sectores distintos (electrónica, proceso de alimentos, salud y libros de texto), plantearon conceptualmente que en una industria pueden distinguirse cuatro tipos diferentes de empresas: defensoras, prospectivas, analizadoras y reactivas, en función del comportamiento estratégico⁵⁴ que éstas siguen para actuar frente a los cambios de condiciones en su entorno y en pro de conseguir sus objetivos.

Previamente a estudiar las características de cada uno de los tipos de organización entendidos por Miles y Snow, cabe mencionar que los investigadores señalaron en su obra que esta tipología parte del argumento de la elección estratégica concebido por Child (1972), que indica que una estructura esta determinada sólo parcialmente por las

⁵⁴ Miles y Snow (1978) expusieron que siempre que una organización elige su mercado objetivo y desarrolla su propio conjunto de productos o servicios debe sustentar su elección con otra serie de decisiones relativas a la tecnología, la estructura y los procesos que tienen lugar en la organización.

condiciones de su entorno. Así, pues, es de gran importancia el papel de los altos directivos que toman las decisiones estratégicas en la empresa puesto que ellos constituyen la parte primordial en la relación entre las organizaciones y su entorno.

En cualquier caso, y como ya se ha mencionado antes, Miles y Snow (1978:22) afirman que la elección estratégica que se hace en una empresa tiene relación directa con la manera en que en ésta se perciben y se responde a las condiciones del entorno para adaptarse a él. En el ciclo que comprende el proceso de adaptación, la empresa se encontrará con tres tipos de problema:

- 1) **El problema de la función empresarial o emprendedora** se presenta porque toda organización tiene que definir cual será su dominio de producto-mercado (producto o servicio específico en un mercado o segmento de mercado). Este tipo de problema comienza a tener solución cuando la alta dirección se plantea o acepta un determinado dominio de producto-mercado y decide comprometer los recursos para lograr los objetivos relativos a éste.
- 2) **El problema tecnológico** o relacionado con la combinación de los factores de producción, que implican la creación y uso de sistemas que ofrezcan soluciones para los problemas de producción, distribución y todos aquellos relacionados con el dominio de producto-mercado que se ha seleccionado o aceptado al resolver el problema de la función emprendedora.
- 3) **El problema de dirección** es principalmente reducir la incertidumbre dentro del sistema organizativo, y establecer como rutinas las actividades que exitosamente hayan permitido dar solución a los problemas encarados por la empresa durante la fase emprendedora y la relativa a la producción. Por tanto, la solución del problema de dirección implica realizar la adecuación de la estructura organizativa y la mejora de procesos para asegurar y facilitar el continuo desarrollo de la empresa.

Principales características⁵⁵ de los tipos estratégicos de empresas definidos por Miles y Snow (1978)

Cada uno de los cuatro tipos de empresa que se describe a continuación, tiene su propia “manera” o estrategia para responder al entorno. Asimismo, cada una de ellas tiene una configuración particular en cuanto a tecnología, estructura y procesos, que es consistente con su estrategia empresarial.

a) Defensoras

- Son organizaciones conservadoras que se inclinan por los riesgos moderados y actúan en un limitado dominio de producto y de mercado. No tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su dominio. Eligiendo así estrategias de concentración o enfoque que les permitan destacar en el segmento de mercado seleccionado.
- Sus altos directivos son personas con gran experiencia dentro de una área limitada en la que la empresa decide operar.
- La mayor parte de sus recursos financieros y del esfuerzo de sus directivos, está destinado a la búsqueda de mayor eficiencia a nivel de producción y distribución de sus bienes y/ o servicios. De ahí que la eficiencia tecnológica es la principal fuente de éxito de este tipo de empresa.
- No suelen requerir grandes ajustes en su tecnología, estructura y procesos, ya que están orientados internamente y enfatan la reducción de costes continuamente.
- Planifican de manera intensiva. Centrándose más en la solución de problemas actuales que en la detección posibles problemas futuros.

⁵⁵ Nosotros hemos realizado una síntesis de las características más relevantes para cada uno de los tipos estratégicos. No obstante, para mayores detalles, véase Miles y Snow (1978) ya que los autores dedican gran parte de su obra (de la páginas de la 31 a la 93) para explicar con detenimiento el comportamiento de los cuatro tipos de organización.

- La estructura de este tipo de organizaciones destaca por su inclinación a controlar las operaciones de manera centralizada y por tipo de funciones. Existen claros niveles de jerarquía.

b) Prospectivas

- Son organizaciones que contrariamente a las defensoras se caracterizan por ser exploradoras e innovadoras. Experimentan responder a las tendencias emergentes en el entorno, les distingue su predilección por las estrategias que conllevan un riesgo elevado, dado que se mantienen en una continua búsqueda de oportunidades de nuevos productos y mercados.
- Son normalmente generadoras de cambios e incertidumbres a los que sus competidores deben responder. Se esfuerzan por manipular el terreno competitivo a su favor. Para estas empresas es quizá más importante el hecho de mantener su reputación de innovadores en producto y de descubridores de nuevos mercados, que una alta rentabilidad.
- Tienen una naturaleza dinámica que exige que sus procesos tecnológicos sean flexibles. Por lo que usualmente no son completamente eficientes en términos de reducción de costes. Una parte considerable de las inversiones a nivel tecnológico están destinadas a la producción de prototipos de nuevos productos.
- La planificación en estas empresas suele ser amplia más que intensiva. Ésta está orientada a encontrar problemas y contingencias provenientes del proceso que desencadena su acción experimental.
- Las tecnologías de las empresas prospectivas se desarrollan de la agudeza de sus recursos humanos, más que de rutinas o mecanismos operativos. Su estructura destaca por ser descentralizada, tendiendo a trabajar en unidades o por proyectos.

c) Analizadoras

- Son organizaciones que analizan muy bien el riesgo a asumir en la búsqueda de la maximización de sus beneficios. Son un híbrido de empresas defensoras y prospectivas. Procuran desarrollar nuevos productos y responder a las oportunidades de mercado a la vez que se ocupan de mantener su base estable de productos y clientes.
- En entornos estables operan de forma rutinaria y eficientemente, mientras que en entornos turbulentos son seguidores de los competidores más innovadores buscando nuevas ideas y adoptando aquellas que les parecen más prometedoras. Se distinguen por imitar las innovaciones más exitosas en producto o mercado de las empresas prospectivas más destacadas cuidando ser eficientes.
- La planificación en este tipo de empresas es intensiva y exhaustiva. Orientada a mantener la estabilidad y a afrontar nuevas condiciones del mercado.
- Su estructura es de tipo matricial, combina divisiones por áreas funcionales y por grupos de productos.

d) Reactivas

- Son organizaciones que actúan de manera inconsistente e inestable. A pesar de que sus directivos perciben frecuentemente los cambios y la incertidumbre que ocurren en el entorno que les rodea, éstas son incapaces de responder efectivamente. Esto se debe a que carecen de una relación consistente entre su estrategia y su estructura. Dicha inconsistencia se origina al menos por tres causas a saber: a) la alta dirección falla en el intento de establecer una estrategia viable para la organización; b) la estrategia es bien formulada pero no se establece un enlace apropiado entre la tecnología, la estructura y los procesos de la organización; y c) la dirección se apega a un acoplamiento determinado entre la

estructura y la estrategia aunque éste no sea el apropiado para afrontar las condiciones del entorno.

- Raras veces este tipo de empresa realiza los ajustes requeridos entre su estrategia y su estructura a menos que se vea realmente forzada por la presión del entorno.

Debemos ser conscientes de que cada tipo de organización que se ha descrito debe ser entendida como una forma “pura” de comportamiento o arquetipo ideal que no se manifiesta en la realidad con todas y cada una de dichas características, pero que según Miles y Snow las empresas de cualquier sector tienden a identificarse en un alto grado con algunos de estos cuatro tipos de estrategia.

Finalmente, a modo de síntesis es útil señalar las tres premisas en las que se basa esta tipología de estrategia: 1) la existencia de un ciclo de adaptación para responder al entorno competitivo que abarca tres tipos de problema (problema relativo a la función empresarial, problema tecnológico y problema de dirección); 2) la existencia de cuatro tipos estratégicos identificables en cada sector; y 3) cualquiera de las estrategias seguidas por los defensores, analizadores o prospectivos, si son adecuadamente implementadas, conducen a un buen desempeño de la organización, y superior al de los reactivos.

3.4. Síntesis del marco teórico

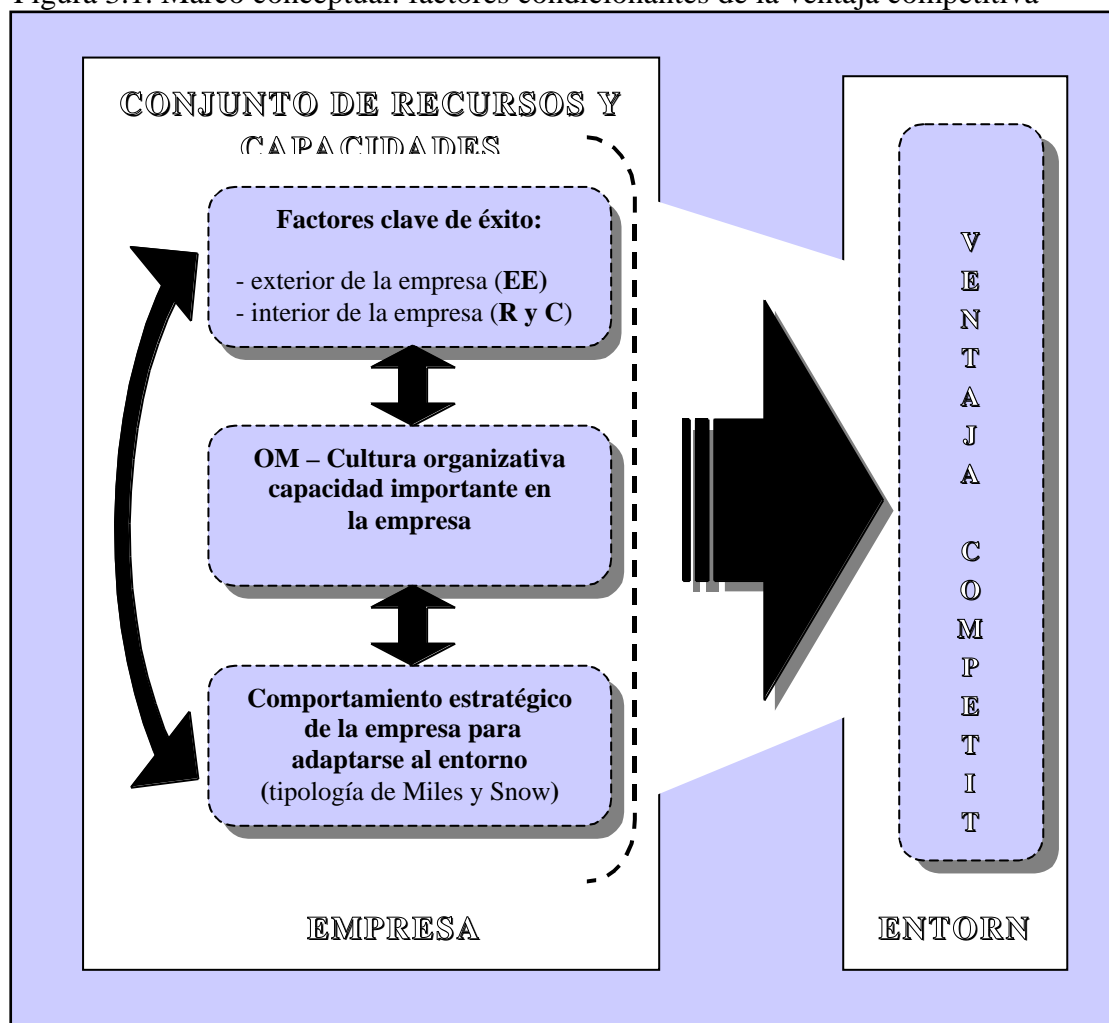
Como resumen del presente capítulo, representamos gráficamente en la Figura 3.1. el marco teórico que hemos elaborado y en el que se basa esta investigación. En dicha figura hemos integrado los distintos aspectos analizados en este capítulo que consideramos los principales factores condicionantes de la ventaja competitiva.

Partimos de la base que la empresa esta formada por un conjunto de recursos y capacidades, entre los que destaca la función y la capacidad directiva. Es a nivel de la alta dirección dónde se decide sobre las estrategias competitivas que seguirá la empresa

para superar a sus rivales y adaptarse al entorno de manera eficaz y poder alcanzar los objetivos establecidos. Por tanto, los principales factores condicionantes son:

- 1) Los factores clave de éxito tanto a nivel externo (estructura del sector y posición que la empresa ocupa) como a nivel interno de la empresa (recursos y capacidades distintivos). El estudio de dichos factores es el primer paso para determinar las bases en que fundamentar la ventaja competitiva.

Figura 3.1. Marco conceptual: factores condicionantes de la ventaja competitiva



EE: Enfoque estructural.
 R y C: Enfoque de recursos y capacidades.
 OM: Orientación al mercado.

- 2) La cultura empresarial es considerada en la actualidad un elemento y un factor importante de competencia. Ésta involucra los recursos humanos, que a fin de

cuentas son los que gestionan el resto de los recursos de la empresa. Por tanto, la cultura influye en la puesta en marcha la estrategia que establece la alta dirección. Nosotros estudiamos particularmente lo que podemos llamar la cultura de la “orientación al mercado” como capacidad importante de la empresa para facilitar o dificultar el logro y mantenimiento de una ventaja competitiva.

- 3) El comportamiento estratégico que adopta la empresa es relevante, porque éste depende de la percepción que la empresa tiene del entorno, y constituye la manera en que decide reaccionar para adaptarse a él. Las empresas adoptan comportamientos estratégicos diferentes. Miles y Snow (1978) clasificaron éstos en cuatro tipos, a saber: defensores, prospectivos, analizadores y reactivos. Nosotros utilizamos su tipología en nuestra investigación.

Como se representa mediante las flechas en la figura 3.1. todos estos factores están interrelacionados y van a condicionar el logro y mantenimiento de la ventaja competitiva, que, en un entorno determinado, permite a la empresa diferenciarse de las otras y le proporciona, por ello, unos resultados empresariales superiores .

4. REVISIÓN DE LA LITERATURA

En este capítulo hacemos primordialmente un análisis de la literatura existente sobre el marco teórico desarrollado en el capítulo 3. Nos limitaremos a revisar, examinar y comparar la evidencia empírica más relevante sobre el comportamiento estratégico de la empresa y los determinantes de su ventaja competitiva, a saber: 1) el efecto del sector industrial y de la empresa sobre los resultados económicos, 2) los efectos de la orientación al mercado sobre los resultados económicos de la empresa, y 3) la tipología de Miles y Snow.

Como parte de este capítulo se incluye un apartado sobre la revisión de literatura en materia de turismo, que constituye parte de la base para el desarrollo de nuestro trabajo.

A continuación trataremos dichos temas por separado.

4.1. Determinantes de los resultados económicos (industria -empresa)

Se observa en la publicaciones que continua existiendo debate en cuanto al grado de influencia que la industria y/o la empresa tienen sobre los resultados empresariales. Las diferencias de los resultados económicos entre empresas de una misma industria ha sido analizada tradicionalmente siguiendo los planteamientos de la teoría de organización industrial (que considera factores externos a la organización) y más recientemente se estudian con base en las proposiciones del enfoque de recursos y capacidades (factores internos de la empresa).

A continuación se presenta la evidencia empírica revisada en dos sub-aptados. El primero, contempla una serie de investigaciones que han analizado el efecto de la industria vs el efecto de la empresa. El segundo, destaca algunos trabajos relevantes que han pretendido demostrar que los aspectos internos de la empresa (sus recursos y

capacidades) son determinantes de los resultados empresariales y por ende de la ventaja competitiva de ésta.

4.1.1. El efecto del sector industrial vs empresa

Uno de los primeros estudios empíricos que tuvo por objetivo comprobar los efectos de la industria (Schmalensee, 1985) demostró que el pertenecer a un determinado sector industrial es el principal factor explicativo de la variación en los resultados empresariales, pudiendo tener una influencia sobre éstos hasta de un 20%. Asimismo, otros estudios posteriores (Cubbin y Geroski 1987; Jacobsen, 1988; Hansen & Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991; Roquebert, Phillis & Westfall, 1996; Powell, 1996; McGahan & Porter, 1997; Mauri & Micheaels, 1998; y Brush, Bromiley y Hendrickx, 1999), pusieron de manifiesto que la industria tiene efectos sobre los resultados empresariales, pero tales investigaciones reflejan a su vez contradicciones en cuanto al grado de influencia que puede tener este factor, (véase Tabla 4.1.). Por otro lado, los mismos estudios concluyen que existe un alto porcentaje (cerca al 80% en los estudios de Schmalensee, 1985; de Powell, 1986; y Rumelt, 1991) de la variación del beneficio que ha quedado explicado por otros factores diferentes del sector industrial y la participación en el mercado.

Tabla 4.1. Evidencia empírica sobre los determinantes de los resultados económicos (industria vs empresa).

Investigador (es)	Objetivo del estudio	Metodología / Muestra	Resultados
Schmalensee, R. (1985)	Determinar el efecto de la corporación, de la participación en el mercado, y de la industria sobre los resultados económicos de las unidades de negocio.	Período estudiado: un solo año (1975), estudio transversal. Composición de la muestra: 1.775 unidades de negocio de 456 corporaciones pertenecientes a 242 industrias manufactureras. (Datos procedentes de las FTCLBD). Método utilizado: análisis de los componentes de varianza.	<ul style="list-style-type: none"> • La industria por si sola tiene un efecto que se manifiesta importante, siendo del 18,84%, aún mayor, cuando ésta se analiza considerando la participación en el mercado explica en un 19,59% la varianza del beneficio de las unidades de negocio. • El efecto de la corporación por si sólo resulto insignificante. • El 80,41% de la variación del beneficio obtenido por las unidades de negocio debe ser explicado por otros factores distintos de la industria y de la participación en el mercado.

Investigador (es)	Objetivo del estudio	Metodología / Muestra	Resultados
Cubbin, J. y Geroski, P. (1987)	Examinar la persistencia de retornos anormales entre empresas de una misma industria	Período estudiado: (1951 - 1977) Composición de la muestra: 217 grandes empresas del Reino Unido (Datos obtenidos conjuntamente por departamento de comercio e industria de UK y departamento de economía aplicada de la universidad de Cambridge). Método utilizado: análisis de regresión.	<ul style="list-style-type: none"> Se puso de manifiesto que las diferencias entre las tasas de beneficio de las empresas pueden ser atribuidas principalmente al efecto de la propia empresa más que al de la industria.
Jacobsen, R. (1988)	Examinar a través de las series de tiempo del ROI la persistencia de beneficios anormales. Primero se busca analizar el proceso dinámico del ROI y posteriormente se determina en qué grado los factores estratégicos y de mercado influyen dicho proceso.	Período estudiado: 20 años (1963-1982). Composición de la muestra: 241 empresas de diversas industrias. (Datos provenientes de COMPUSTAT Y PIMS). Método utilizado: Series de tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> La concentración empresarial no tiene una influencia significativa en la persistencia de retornos anormales. El grado de integración vertical, la participación en el mercado y la intensidad de los gastos de marketing facilitan la persistencia de retornos anormales por más tiempo.
Hansen, G. y Wernerfelt, B. (1989)	Determinar la influencia de los factores económicos y de los factores de la organización sobre los resultados económicos de la empresa.	Período estudiado: 5 años Composición de la muestra: 60 empresas de diversas industrias que en conjunto comprendían 300 líneas de negocio. (Datos procedentes de la base Fortune 1000). Método utilizado: descomposición de la tasa de beneficio de las unidades de negocio en componentes económicos y de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> El modelo económico (industria) mostró un efecto del 18,50% sobre los resultados y el de la organización (empresa) un 37,78%. Ambos efectos se manifestaron independientes.
Rumelt, R. (1991)	Determinar el efecto que tienen sobre las unidades de negocio: los factores de la industria, las fluctuaciones macroeconómicas anuales, y los factores propios de las unidades de negocio.	Período estudiado: 4 años (1974 - 1977). Composición de la muestra: La muestra A: 6.932 observaciones sobre 17.774 unidades de negocio de 457 corporaciones. La muestra B: 10.866 observaciones sobre 2.810 unidades de negocio de 463 corporaciones. Las empresas de ambas muestras pertenecen a industrias manufactureras. (Los datos provienen de FTCBD). Método utilizado: análisis de los componentes de varianza.	<ul style="list-style-type: none"> El efecto estable de la industria es del 8,32%. El efecto total de la industria fue de 16,12% mientras que el total del efecto intra-industria fue del 83,08%. El efecto de la corporación resultó ser insignificante. El efecto estable de las unidades de negocio explica la variación del retorno en un 46,37%.
Roquebert, J., Phillips, R. y Westfall, P. (1996)	Determinar en qué medida la variación del ROA se debe al efecto de la industria; de la corporación; y de las unidades de negocio.	Período estudiado: 7 años (1985 - 1991) Composición de la muestra: 10 grupos de 100 a 150 corporaciones. Pertenecientes a más de 160 industrias diferentes. Los diez grupos en conjunto representaron un total de 16.596 unidades de negocio. (Datos procedentes de COMPUSTAT). Método utilizado: análisis de los componentes de varianza.	<ul style="list-style-type: none"> El efecto de la industria fue casi del 10%. La corporación tuvo un efecto del 17,9%. El efecto de las unidades de negocio se mostró muy significativo alcanzando el 37,1%. <p>La combinación del efecto de la corporación y del efecto de las unidades de negocio fue del 55%.</p>

Investigador (es)	Objetivo del estudio	Metodología / Muestra	Resultados
Powell, T. (1996)	Determinar los efectos de la industria sobre los resultados financieros, con base en las percepciones de los altos directivos.	Período estudiado: Un año- Estudio transversal. Composición de la muestra: 166 empresas (no diversificadas) de las que se obtuvo una tasa de respuesta del 32, 5% (Datos de una encuesta al altos directivos y de entrevistas directas) Método utilizado: análisis factorial.	<ul style="list-style-type: none"> • La industria mostró un efecto del 20%. • Solamente el efecto principal de las barreras de entrada y el poder competitivo explicaron significativamente la variación del resultado entre empresas. • Se encontró que la evolución de la industria afecta los resultados pero través de las barreras de entrada.
McGahan, A. y Porter, M. (1997)	Determinar el efecto de las fluctuaciones macro-económicas anuales, el efecto de la industria, el efecto de la corporación y el efecto de las unidades de negocio sobre los resultados de la empresa.	Período estudiado: (1981 - 1994) Composición de la muestra: 7003 empresas (aproximadamente la mitad eran diversificadas) el estudio está basado en 58.132 observaciones que representan las actividades de 12.296 segmentos de negocio distintos que corresponden a un total de 628 industrias de los diversos sectores económicos. Método utilizado: análisis de los componentes de varianza.	<ul style="list-style-type: none"> • La industria tuvo un efecto del 18, 68%. • Los cambios pasajeros en la economía mostraron un efecto del 2,39%. • El efecto de la corporación fue de 4,33%. • El efecto del segmento de negocio fue muy significativo y se manifestó con un 31,71%.
Mauri, A. y Michaels, M. (1998)	Analizar empíricamente los efectos de la empresa y los efectos de la industria sobre los resultados de la empresa.	Período estudiado: examinaron dos lapsos. Uno de 5 años (1988 - 1992), y otro de 15 años (1978 - 1992). Composición de la muestra: 264 empresas (no diversificadas), pertenecientes a 69 industrias manufactureras (Datos procedentes de COMPUSTAT). Método utilizado: análisis de los componentes de varianza.	<ul style="list-style-type: none"> • El efecto de la industria fue del 6,2% en el estudio del lapso de 5 años y de 5,8% para el de 15 años. • El efecto de la empresa se mostró más importante que el de la industria siendo de 36, 9% en el período de 5 años y de 25,4% en el período de 15 años. <p>Los resultados dejaron en evidencia la necesidad de estudiar las estrategias centrales de los niveles más bajos, a fin de comprender mejor las fuentes de la ventaja competitiva.</p>
Brush, T., Bromiley, P. y Hendrickx, M. (1999)	Determinar la influencia de la industria y de la corporación sobre los resultados de las unidades de negocio.	Período estudiado: (1986 - 1995) Composición de la muestra: 4114 observaciones de segmentos de negocio por año. El N° de observaciones para las corporaciones con tres segmentos fue de 1605 y de 692 para cuatro segmentos. (Los datos provinieron de COMPUSTAT) Método utilizado: modelo de variables continuas con más grados de libertad (dos etapas de mínimos cuadrados).	<ul style="list-style-type: none"> • Se encontró que tanto la corporación como la industria tienen efecto en los beneficios de las unidades de negocio. Pero la influencia de la corporación es mayor.

Fuente: elaboración propia.

Es conveniente aclarar que los resultados de los estudios mencionados (presentados en la Tabla 4.1.), no son comparables entre sí, puesto que algunos de ellos consideraron para su análisis empresas diversificadas y no diversificadas mientras que otros utilizaron sólo datos del último tipo (tal es el caso de Roquebert at. al, 1996). Otra de las razones por la que los estudios no son comparables, es el hecho de que en algunos casos sólo se utilizaron empresas del sector manufacturero, mientras que otros comprendían diversos

sectores, y tal como indica en el estudio de McGahan y Porter (1997) el efecto que pueden tener los diversos factores sobre los resultados de la empresa varían en función del sector que se analiza. Cabe señalar además, que los estudios difieren en cuanto a la unidad de análisis (unidades de negocio, segmentos de negocio), el periodo estudiado (Schmalensee, 1985; Powell, 1986 realizaron investigaciones de tipo transversal, los otros en cambio fueron longitudinales) y el método utilizado (aunque en la mayoría de los trabajos se recurrió a la descomposición y análisis de los componentes de varianza; Schmalensee, 1985; Rumelt, 1991; Roquebert, Phillis y Westfall, 1996 ; McGahan y Porter, 1997; y Mauri y Micheaels, 1998). Considerando la operacionalización de las variables se destaca el trabajo de Powell (1986) por el hecho de que se basa en variables subjetivas, cuyos valores se derivan de las percepciones de los altos directivos.

Estos hallazgos dejan cabida para pensar que las diferencias (heterogeneidad) de las empresas de una misma industria puede ser el factor más determinante de su propio beneficio. Por tanto, si las empresas están conformadas por un conjunto único de recursos y capacidades, cabe preguntarnos ¿si son éstos la fuente de la ventaja competitiva y los causantes de las diferencias entre los resultados de las empresas de una misma industria?. En el apartado siguiente son reseñados algunos de los estudios que han intentado generar evidencia empírica al respecto.

4.1.2. Recursos y capacidades de la empresa como determinantes de sus resultados

En el campo de la estrategia de empresa, a partir de la publicación de Wernerfelt (1984) se ha ido configurando un nuevo enfoque o teoría, el de los recursos y capacidades. Según éste, la fuente de la ventaja competitiva de la empresa y la causa de la variación de sus resultados económicos, es la disposición de unos recursos críticos y unas capacidades especiales que son de interés no sólo para la empresa que los posee, sino también para las empresas de la competencia.

Aunque los estudios empíricos basados en este enfoque son aún escasos (véase Tabla 4.2.), siendo que en esta línea de investigación ha comenzado a generar evidencia a partir de los años 90, cabe destacar los siguientes trabajos que han confirmado, de una u

otra forma, que los recursos y capacidades son un factor determinante de los resultados empresariales: Collis (1991), por ejemplo, examinó las contribuciones de esta teoría al campo de la competencia global; Mosakowski (1993), estudió desde la perspectiva de recursos y capacidades, el efecto de las estrategias de enfoque o diferenciación sobre los resultados empresariales; Henderson y Cockburn (1994) analizaron la influencia que ejercen las capacidades organizativas sobre la investigación que se hace en las empresas de la industria farmacéutica; Robins y Wiersema (1995) estudiaron las interrelaciones en la corporación (entendidas como activos estratégicos compartidos, por ejemplo: el saber hacer o conocimiento tácito) y analizaron posteriormente los resultados financieros a partir de éstas; Gunther, MacMillan y Venkatraman (1995), examinaron el surgimiento de una competencia y sus efectos, en base a dos precursores: la comprensión y la destreza; luego de comprobar las proposiciones centrales de la teoría de recursos y capacidades Maijoor y Witterloostuijn (1996) investigaron si las regulaciones estratégicas de los recursos y capacidades constituyen una fuente de ventaja competitiva; Miller y Shamsie (1996) exploraron el efecto que tiene sobre los resultados financieros los recursos propios que están basados en los conocimiento y los que tienen un respaldo legal; y Yeoh y Roth (1999) estudiaron el efecto de los recursos y capacidades en la ventaja competitiva de las empresas de la industria farmacéutica.

Desde el punto de vista metodológico, destaca el trabajo de Collis por ser el único, de los aquí reseñados, que utilizó exclusivamente una sistemática cualitativa. Por otra parte, la investigación de Miller y Shamsie (1996) sobresale por la operacionalización de las variables utilizadas, dado que los indicadores usados para reflejar éstas, muestran alto grado de claridad y permiten realizar una medición objetiva.

En resumen, se observa que tanto la empresa como el entorno en el que ésta se encuentra explican conjuntamente las variaciones de los resultados económicos intra industria. No obstante, la evidencia empírica pone de manifiesto que a pesar de que la industria tiene un efecto importante en los resultados empresariales, es la empresa la que muestra una mayor influencia sobre éstos (véase Tabla 4.1.).

Tabla 4.2. Evidencia empírica sobre los recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva.

Investigador (es)	Objetivo del estudio	Metodología / Muestra	Resultados / conclusiones
Collis, D. (1991)	Examinar las contribuciones de la teoría de recursos y capacidades al campo de la competencia global.	La muestra estuvo conformada por tres grandes empresas de la industria metalúrgica a nivel mundial (Minebea, SKF, y RHP). Se utilizó metodología cualitativa.	<ul style="list-style-type: none"> La perspectiva de recursos y capacidades complementa el análisis económico. Tanto el enfoque económico como el de recursos y capacidades son esenciales para la comprensión de la estrategia global.
Mosakowski, E. (1993)	Desde una perspectiva de recursos y capacidades, determinar cómo el centrarse en estrategias de enfoque o de diferenciación afecta los resultados económicos.	Se trabajó con datos longitudinales de 86 empresas de la industria de software para ordenadores, que participaron en el periodo (1983 - 1984) dentro de la oferta pública inicial (dos años Boom en el sector de alta tecnología). Sólo se tomaron empresas exitosas con la finalidad de reducir las vías de selección.	<ul style="list-style-type: none"> En general se consiguió soportar la hipótesis de que al estar establecidas las estrategias de enfoque o de diferenciación, los resultados suelen ser superiores que los de las otras empresas.
Henderson, R. y Cockburn, I. (1994)	Estudiar el efecto de las capacidades organizativas sobre la investigación farmacéutica.	Mediante un estudio cuantitativo se analizaron 3210 observaciones procedentes de 10 grandes empresas farmacéuticas. El período estudiado fue 1975 - 1988. (La muestra estuvo conformada por empresas de América y de Europa).	<ul style="list-style-type: none"> Las capacidades organizativas explican significativamente la variación de la productividad de la investigación que existe entre las empresas. Se confirmó la importancia de las capacidades como fuente de ventaja competitiva para la investigación productiva.
Robins, J. y Wiersema, M. (1995)	Intentar modelar las interrelaciones de una corporación basándose en la perspectiva de recursos y capacidades. Y aplicar esta metodología para el análisis de los resultados económicos de la corporación.	La muestra quedó conformada por 88 grandes empresas manufactureras de E.E.U.U., las mismas contaban con 6 líneas de negocios y tenían un tamaño promedio de 1.550 millones de dólares.	<ul style="list-style-type: none"> La teoría de recursos y capacidades enriquece el análisis para la estrategia corporativa y concede una posición central a aspectos como el saber hacer y el conocimiento tácito. Los indicadores indirectos que perciben los activos estratégicos compartidos, pueden ayudar a explicar los resultados financieros de la corporación.
McGrath, R., MacMillan, I., y Venkatraman, S. (1995)	Estudiar el surgimiento de una competencia (argumentando que la ventaja competitiva se erosiona con el tiempo, por tanto se han de tener iniciativas). Éstas se analizaron con base en dos precursores: la comprensión y la destreza.	Se estudiaron 160 proyectos sobrellevados por 40 empresas de diversos tipos, 16 países.	La destreza tiene mayor influencia en el establecimiento de una nueva competencia, mientras que la comprensión influye en la destreza, con lo cual ésta última tiene influencia indirecta en la creación de una nueva competencia.
Maijor, S. y Witteloostuijn, A. (1996)	Comprobar las prescripciones centrales de la teoría de recursos y capacidades y determinar si las regulaciones estratégicas constituyen una fuente de ventaja competitiva.	Se estudió un conjunto longitudinal de datos de las empresas del sector de auditoría Alemán.	<p>Se confirmó que un recurso potencialmente rentable debe ser de gran valor, escaso e imperfectamente imitable o sustituible.</p> <p>Se confirmó que las regulaciones estratégicas pueden ser una fuente de ventaja competitiva.</p>
Miller, D. y Shamsie, J. (1996)	Demostrar que los recursos propios que tienen un respaldo legal	La muestra estuvo constituida por los 7 estudios cinematográficos más importantes de Hollywood. Se	<ul style="list-style-type: none"> Se confirmó que la teoría de recursos y capacidades enriquece el análisis para la estrategia corporativa

Investigador (es)	Objetivo del estudio	Metodología / Muestra	Resultados / conclusiones
	y los recursos basados en los conocimientos tienen un efecto opuesto sobre los resultados financieros, cuando se considera un ambiente estable con respecto a cuando se analiza un ambiente de gran incertidumbre.	consideró un período estable (1936-1950) y un período de incertidumbre (1951 - 1965).	y concede una posición central a aspectos como el saber hacer y el conocimiento tácito. <ul style="list-style-type: none"> Se encontró que los indicadores indirectos que permiten medir los activos estratégicos compartidos, pueden ayudar a explicar los resultados financieros de la corporación.
Yeoh, P. y Roth, K. (1999)	Análisis del efecto de los recursos y capacidades en la ventaja competitiva en las empresas de la industria farmacéutica. La ventaja competitiva fue capturada a través de dos variables (R&D y fuerza de ventas)	La muestra quedó conformada por 20 empresas de la industria farmacéutica que cumplieron los criterios de selección. Período en estudio fue 1971 - 1989. Las variables y sus valoraciones fueron obtenidas en dos etapas: 1) revisión de literatura y de fuentes secundarias para conocer los factores relevantes en la industria y 2) entrevistas estructuradas (cuestionario).	<ul style="list-style-type: none"> Los resultados mostraron que los gastos (mantenimiento y mejora de las capacidades) en R&D y en la fuerza de ventas tienen un efecto indirecto y directo respectivamente, sobre la ventaja competitiva sostenida. Las capacidades de la empresa lograron diferenciarse en compuestas e integradoras.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, el segundo grupo de investigaciones revisadas ofrecen soporte a los planteamientos de la teoría de recursos y capacidades, confirmando que éstos tienen efecto en la ventaja competitiva de la empresa (véase Tabla 4.2.). De cualquier manera, los resultados hasta ahora conseguidos, motivan a que se estudien con mayor detalle la procedencia de los factores clave que originan tales diferencias en los resultados económicos, ya que sin duda, son relevantes para el diseño de estrategias competitivas.

4.3. Orientación al mercado

La revisión de literatura refleja que en esta línea de investigación se ha generado evidencia empírica a partir de los años 90, aumentando en los últimos cinco años el interés por estudiar: 1) los posibles efectos (directos e indirectos) de la orientación al mercado sobre el desempeño empresarial; 2) la influencia moderadora que otros factores pueden tener sobre la relación entre la orientación al mercado y los beneficios; y 3) la relación comparativa entre otras orientaciones estratégicas y los resultados empresariales.

En atención a los objetivos de esta investigación, el presente apartado está centrado principalmente en analizar y comentar aspectos relativos a: 1) la metodología seguida para medir el grado de orientación al mercado (escalas); y 2) los resultados de los estudios previos con respecto a la relación directa entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. No obstante, al final se incorpora un sub-apartado sobre la orientación al mercado y su influencia indirecta o conjunta sobre el desempeño empresarial, por ser temas que guardan estrecha relación con la cuestión que se estudia y además, porque captan un marcado interés dentro de las investigaciones sobre la orientación al mercado.

4.2.1. Instrumento utilizado para medir el grado de orientación al mercado

En la tabla 4.3. son señalados los instrumentos utilizados en las distintas investigaciones para determinar el grado de orientación al mercado. Observándose que las dos primeras escalas (MKTOR y MARKOR) son las que se han adoptado mayor número de veces en los estudios que les suceden (no obstante, han tenido también detractores). Por tal razón se hace especial referencia a las mismas. Aunque cabe decir que generalmente no se ha utilizado el diseño original de éstas, sino que se han modificado para ser adaptadas a los objetivos específicos perseguidos en los distintos trabajos.

La primera escala para medir el grado de orientación al mercado fue elaborada por Narver y Slater, 1990, ésta (llamada MKTOR) se basó en el modelo teórico propuesto por los investigadores. De allí que la escala de orientación al mercado está formada por tres componentes conductuales: orientación al consumidor, orientación a los competidores, y coordinación entre funciones; y dos elementos de decisión, horizonte a largo plazo y énfasis en el beneficio. Según el modelo, los elementos conductuales tienen un mismo grado de influencia sobre los beneficios. Ante esta premisa se conocen opiniones contrarias (Day y Wensley, 1988; Day y Nedungadi, 1994) y se ha generado evidencia empírica (Greenley, 1995^a) que pone de manifiesto diferencias en cuanto al grado en que cada uno de los componentes de la orientación al mercado puede afectar los resultados empresariales, sugiriendo que tales efectos han de estudiarse por separado y no de manera conjunta.

Por otra parte, los investigadores obtuvieron la validez de contenido de su escala pero no índices de adecuada fiabilidad en relación con los dos criterios de decisión incluidos en el modelo (la orientación a largo plazo y beneficio como objetivo empresarial). Kohli, Jaworski y Kumar (1993), han señalado que esta escala hace mucho énfasis en conocer el papel de los consumidores y la competencia pero que falla al no incluir indicadores adicionales para detectar los factores que rigen las necesidades y expectativas de los consumidores. A pesar de las críticas que ha recibido la escala MKTOR, cabe destacar que es la que se ha adoptado como modelo de partida en un mayor número de investigaciones.

La escala diseñada por Kohli, Jaworski y Kumar (1993) fue elaborada a partir del modelo de orientación al mercado propuesto por Kohli y Jaworski (1990), y también ha tenido acogida, aunque en menor proporción. Esta escala llamada MARKOR, incluyó además de los tres componentes para medir el grado de orientación (generación de inteligencia, diseminación de la inteligencia y grado de reacción) otros elementos (énfasis de los altos directivos en la orientación-mercado, aversión al riesgo por parte de la alta dirección, conflictos interdepartamentales, relaciones interdepartamentales, formalización en la organización, centralización, orientación del sistema de recompensas, compromiso organizativo, espíritu corporativo, resultados, turbulencia de mercado, intensidad competitiva, y turbulencia tecnológica) para analizar la influencia de estos en la posible relación entre la orientación al mercado y el desempeño de la empresa. Esta escala es la segunda más utilizada en los estudios de orientación al mercado, no obstante su validez y confiabilidad han sido cuestionadas en comparación con la escala de Narver y Slater (1990)⁵⁶. Cabe señalar que, en ambos casos, la orientación al mercado es medida como un concepto multidimensional en el que cada dimensión representa una característica diferente de ésta. De cualquier manera, lo que se

⁵⁶ En los trabajos de Pulendran, Speed y Widing (2000) y Dawes (2000), encontramos varios comentarios a este respecto, entre ellos una cita interesante que vale la pena retomar, ésta se refiere al trabajo de Farrell, M. y Oczkowski, E. (1997) "An análisis of the MKTOR and MARKOR Measures of Marketing Orientation: An Australian Perspective", *Marketing Bulletin*, Vol.8, pp. 30-40. En el que se encontró que la escala de medida de Narver y Slater (1990)-MKTOR- superó la escala de medida de Kohli, Jaworski y Kumar (1993)-MARKOR- con relación a criterios de validez, confiabilidad y uní dimensionalidad. Véase además el trabajo de Mavono (2000).

pregunta (a través de una serie de ítems, usando la escala de Likert) es el grado en que cada una de estas dimensiones está presente en la organización.

Tabla 4.3. Escalas utilizadas para medir el grado de orientación al mercado.

Investigación	Instrumento de medida utilizado para determinar el grado de orientación al mercado	Validez y fiabilidad
Narver y Slater (1990)	Diseño propio de la escala MKTOR-Componentes de la OM: orientación al consumidor, orientación a los competidores, y coordinación entre-funciones.	Se realizó pre-test de contenido. Se obtuvo fiabilidad, excepto para los dos criterios de elección que resultó muy baja (de Cronbach =0,4 y 0,04).
Kohli, Jaworski y Kumar (1993)	Diseño propio de la escala MARKOR-Componentes de la OM: generación de inteligencia de mercado, disseminación de la inteligencia, y grado de reacción (a-diseño de respuesta, b-implementación de la respuesta).	Se realizó pre-test de contenido. Se obtuvo fiabilidad
Deshpandé, Farley y Webster (1993)	Diseño propio, escala con base en la orientación al consumidor = OM.	Se obtuvo fiabilidad
Slater y Narver (1993)	Escala MKTOR - Narver y Slater (1990)	Se obtuvo fiabilidad
Llonch (1993)	Adaptación de la escala MKTOR- Narver y Slater (1990)	Se obtuvo validez y fiabilidad
Deng y Dart (1994)	Diseñaron una escala multi-ítem para medir la orientación al mercado.4 componentes fueron considerados: orientación al consumidor, orientación a los competidores, coordinación entre funciones, y énfasis en beneficios.	Validez y fiabilidad
Slater y Narver (1994)	Escala MKTOR - Narver y Slater (1990)	Se obtuvo fiabilidad
Greeley (1995b)	El instrumento para medir la OM se elaboró con base en la escala MKTOR. Los otros elementos moderadores estudiados tuvieron otra procedencia.	Se obtuvo fiabilidad
Siguaw, Brown y Widing (1994)	Se basaron en la escala MKTOR- Naver y Slater (1990) y para conocer el grado de orientación al consumidor se utilizó la escala de Saxe y Barton (1982)-SOCO ⁵⁷	Se obtuvo fiabilidad
Lambin (1995)	Elaboración de acuerdo al propio modelo de OM (nueve elementos) que procede de la adaptación de ítems de los tres componentes de la escala MKTOR - Narver y Slater (1990)	Se obtuvo validez y fiabilidad
Lado (1996)	Utilizó el instrumento del estudio de Lambin (1995), pero adaptado al ámbito español. Basado en el modelo de Narver y Slater (1990).	Se obtuvo validez y fiabilidad

⁵⁷ SOCO es una escala desarrollada para medir el grado en el que los empleados de ventas tienen asumida la orientación al consumidor (Saxe y Weitz, 1982).

Investigación	Instrumento de medida utilizado para determinar el grado de orientación al mercado	Validez y fiabilidad
Greeley y Foxall, (1997)	No se utilizó escala. Se estudiaron diferentes orientaciones. Para lo cual se solicitó hacer una comparación de las prácticas de la empresa en relación a cinco tipos de interesados: competidores, consumidores, empleados, accionistas y “unions”.	Se obtuvo validez y fiabilidad del modelo.
Gatignon y Xuereb (1997)	Adaptado de Narver y Slater (1990)- MKTOR; Saxe y Barton (1982)-SOCO; y otro modelo no estudiado en esta revisión ⁵⁸ .	Se obtuvo fiabilidad
Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998)	Se desarrollo una escala para medir la OM en Nueva Zelanda basada en: Narver y Slater (1990), Kohli, Jaworski y Kumar (1993) y Deng y Dart (1994). La misma consta de cinco elementos: orientación al consumidor, orientación a los competidores, coordinación entre funciones, grado de respuesta, y énfasis en los beneficios.	Se obtuvo validez y fiabilidad.
Kumar, Subramanian y Yauger (1998)	Se desarrollo un instrumento de medida basado en los cinco componentes de la escala MKTOR, que fue adaptado para su uso en el sector de salud.	Se obtuvo validez y fiabilidad.
Pelham (2000)	Se elaboró un cuestionario basado en los modelos de Kohli, Jaworski y Kumar (1993)-MARKOR y Narver y Slater (1990)-MKTOR.	Señala que se realizó pre-test. No observado
Pulendran, Speed, Widing (2000)	Adaptación de la escala MARKOR - Kohli, Jaworski y Kumar (1993).	Se obtuvo validez y fiabilidad.
Dawes (2000)	Se elaboró un instrumento de medición basado en Kohli, Jaworski y Kumar (1993), Narver y Slater (1990), Deshpandé, Farley y Webster (1993), y Deng y Dart (1994).	Se obtuvo validez y fiabilidad.
Voss y Giraud (2000)	Adaptación del instrumento utilizado por Gatignon y Xuereb (1997). El cual se baso también en MKTOR.	Se obtuvo fiabilidad
Matsuno y Mentzer (2000)	Se desarrolló una versión mejorada de la escala de OM propuesta por Kohli, Jaworski y Kumar (1993).	Se obtuvo validez y fiabilidad.
Harris (2001)	Se desarrollo una escala basados en Narver y Slater – MKTOR y Kumar, Subramanian y Yauger (1998)	Se obtuvo validez y fiabilidad.

Fuente: elaboración propia.

Prácticamente en todos los trabajos revisados se han obtenido adecuados índices de fiabilidad de las escalas (si se atiende lo expresado por Nunnally, 1978). Sin embargo, la validez de criterio y de convergencia ha sido pocas veces corroborada, dónde se ha hecho mayor énfasis, es en la validez de contenido. Como ejemplo de los estudios en los que se ha confirmado la total validez del modelo utilizado pueden citarse, entre otros, los trabajos de: Deng y Dart (1994); Lambin (1995); Lado (1996); Greeley y Foxall, (1997); Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998); Kumar, Subramanian y Yauger (1998); y Pulendran, Speed, Widing (2000).

⁵⁸ Miller, D. and Peter, F. (1982): “Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum”, Strategic Management Journal, Vol.3, N. 1, pp. 1-25.

Finalmente, cabe señalar que en esta línea de investigación aún no se ha acogido una escala única como herramienta “genérica” para determinar el grado de orientación al mercado. Sin embargo, la evidencia empírica generada muestra que la escala desarrollada por Narver y Slater (1990) ha sido probada un mayor número de veces (al menos en 16 estudios de los 23 reseñados en la Tabla 4.3.) y en distintos entornos (véase Tabla 4.4.), por ejemplo, se ha probado en varios países (USA, Canadá, Nueva Zelanda, UK, España) en varias industrias (de manufactura y del sector servicios) y grupos (grandes, medianas y pequeñas empresas), por lo cual es la escala de uso más generalizable. Esto además es sustentado por Mavondo (2000: 1⁵⁹).

4.2.2. Evidencia sobre la relación entre la orientación al mercado-resultados empresariales

Como se ha mencionado anteriormente, la revisión de literatura refleja que ha aumentando el interés por estudiar los posibles efectos (directos e indirectos) de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales. La tabla 4.4. refleja en resumen los resultados obtenidos en los trabajos (revisados) que se han planteado la hipótesis de que las empresas que tienen una orientación hacia el mercado obtienen un mejor desempeño.

Por otra parte, cabe señalar que aún continua inconcluso el debate sobre los indicadores idóneos para medir los resultados empresariales en estos tipo de estudio. Se observa que las diversas investigaciones hacen uso de distintas variables (subjetivas⁶⁰ y objetivas⁶¹) para conocer como ha sido el desempeño de las organizaciones, lo cual es uno de los factores que imposibilita realizar comparaciones. No obstante, considerando las variables de resultados utilizadas, y distinguiendo entre los estudios que han hecho uso

⁵⁹ Este número de página se corresponde con la versión del artículo obtenido a través de Internet en la base de datos “ Business Source Elite”, en la versión que se corresponde con la publicación tradicional debería ser la página 223, pero como no hemos podido confirmarlo se hace uso de este pie de página para aclararlo.

⁶⁰ Se observan entre otras medidas subjetivas: reconocimiento de marca, satisfacción de los consumidores, fidelidad de los consumidores, éxito en el desarrollo de nuevos productos, percepciones de los altos directivos sobre los resultados, el éxito de nuevos productos/ servicios, éxito controlando los gastos y calidad relativa a los nuevos productos.

⁶¹ Entre otras: beneficio, margen de beneficios sobre ventas, índices de rentabilidad (ROI, ROE, ROA), participación en el mercado, tasa de crecimiento de las ventas, total ingresos.

de variables subjetivas y objetivas se observa que en ambos casos se encontraron resultados unas veces confirmantes de la hipótesis en cuestión y otras contrapuestos a ésta. Ello demuestra que las diferencias en los resultados no dejan de ser observables porque las variables utilizadas sean objetivas o subjetivas. En todo caso, algunos indicadores de resultado seguramente captan en mayor grado la asociación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales que otros.

La revisión de la literatura señala que en las investigaciones revisadas se ha confirmado, al menos con una de las medidas utilizadas, la hipótesis de que la orientación al mercado tienen un efecto positivo en los resultados de la empresa. Sin embargo, también existe evidencia en la que la orientación al mercado no se manifestó asociada positivamente (de manera significativa) con algunas de las medidas de resultados utilizadas. Entre ellos: Naver y Slater (1990) señalaron haber encontrado una relación curvilínea entre la orientación al mercado y los resultados financieros percibidos; Jaworki y Kohli (1993) encontraron que no había relación entre el grado de orientación al mercado y la participación en el mercado; Deshpandé, Farley y Webster (1993) no encontraron asociación entre los niveles de OM señalada por los directivos y el desempeño empresarial; Llonch (1993) no halló relación directa entre la OM y el margen de beneficios sobre ventas; Lambin (1995) no detectó relación entre la OM y el crecimiento de las ventas (primas de seguro), tampoco se encontró una relación positiva en el corto plazo; Kumar, Subramanian y Yauger (1998) no encontraron asociación directa entre la OM y los resultados (medidas subjetivas y objetivas); Voss y Giraud (2000) obtuvieron una asociación negativa entre la orientación a los consumidores y los resultados, en cuanto a las medidas (objetiva y subjetiva) relacionadas con los resultados un tipo de clientes (los suscriptores); Harris (2001) señaló que no se observó una asociación directa entre la OM y las medidas de resultados (subjetivas y objetivas), pero que si se puso de manifiesto que existe un efecto moderado por la turbulencia del mercado y la hostilidad competitiva.

Tabla 4.4. Resultados de los estudios respecto a la relación OM-Desempeño empresarial

Investigación	Sector (es) en estudio /muestra	Resultados del estudio
Narver y Slater (1990)	113 unidades de negocio pertenecientes a grandes corporaciones de diversos sectores, ubicadas en el oeste, USA. 371 encuestas respondidas fueron obtenidas de sus altos directivos.	Se encontró una relación no lineal, en forma de U, entre la orientación al mercado y los beneficios. El crecimiento del mercado manifestó tener impacto en la relación OM-Beneficio para ambos tipos de negocio (de bienes de consumo como de los que no), sin embargo esta relación es diferente, depende del tipo de negocio.
Kohli y Jaworski (1993)	Se utilizaron dos muestras: 1) 222 unidades de negocio (participaron directivos de marketing y de funciones distintas a ésta). De las bases de datos correspondiente a las empresas miembro del Marketing Science Institute y de las 1000 empresas listadas en "Dun and Bradstreet Millon Dollar Directory" 2) 230 unidades de negocio, de la base de datos: "American Marketing Association membership roster"	Asociación positiva entre la OM y las medidas subjetivas de resultado. Los encuentros de este estudio sugieren que la orientación al mercado es un determinante importante de los resultados y desempeño de la empresa y que a su vez esta orientación está influenciada por la turbulencia del mercado, la intensidad competitiva y la turbulencia tecnológica existentes en el entorno en el que opera la empresa. No se detectó relación con respecto a la medida objetiva y participación en el mercado. Este estudio concluye señalando una serie de factores. Especialmente la orientación al mercado se facilita por el énfasis que los altos directivos hacen en ésta a través de recordarles continuamente a sus empleados que dicha orientación es necesaria y relevante para ser sensitivos ante el mercado y desarrollarse en este.
Deshpandé, Farley y Webster (1993)	50 empresas japonesas fueron seleccionadas para realizar entrevistas a su personal (4 directivos de marketing entrevistados/ encuestados en cada empresa)	Asociación positiva entre las percepciones de los consumidores sobre la OM y el desempeño. No se encontró asociación entre los niveles de OM señalada por los directivos y el desempeño. Sorprendentemente, la propia evaluación de los directivos de la empresa sobre la orientación al mercado del negocio no se correspondió con la que hicieron los consumidores. Por otra parte, se detectó las empresas con culturas competitivas (de tipo mercado) y de tipo emprendedora ("adhocracias") superan en su desempeño a aquellas que implican un tipo de cohesión interna (tipo clan o jerárquicas).
Slater y Narver (1993)	116 unidades estratégicas de negocio pertenecientes a la industria de "forest products".	Asociación Positiva entre OM-Beneficios. El tipo estratégico (Miles y Snow, 1978) de la empresa mostró un efecto moderador en la relación OM-Beneficio.
Llonch (1993)	144 empresas manufactureras, pertenecientes a los sectores: químico (41), siderometalúrgico (41), textil (24), alimentación y bebidas (24), otros (14).	La OM presentó una asociación positiva con los resultados de la empresa en tres de las cuatro medidas de resultados utilizadas. La mayor relación se manifestó con respecto al ritmo de crecimiento de las ventas. El tamaño de la empresa mostró tener influencia en la relación entre la OM y los resultados (significativa en el caso de las empresas grandes y no significativas en el caso de las pequeñas). Las empresas que disponen de participación extranjera en su capital están más orientadas a los clientes que las empresas que carecen de ellas.

Investigación	Sector (es) en estudio /muestra	Resultados del estudio
Deng y Dart (1994)	248 empresas pertenecientes a diversos sectores de manufactura y de servicios	Asociación positiva entre OM y resultados.
Slater y Narver (1994)	107 unidades de negocio pertenecientes a corporaciones de productos de manufactura y de "forest products". Todas ellas listadas en 1 base de datos "Fortune 500 largest industrial firms"	Asociación positiva entre OM-Beneficios. Se encontró además soporte, aunque poco, para el planteamiento de que el entorno puede moderar la fortaleza de la relación entre la OM-Beneficios.
Greeley (1995b)	240 empresas de UK pertenecientes a sectores de manufactura y/o sectores de servicios, productores tanto para consumidores finales como para consumidores industriales (proporciones similares en ambos casos).	La asociación entre la OM y los resultados depende de ciertas variables del entorno. Se encontró que la OM podría no ser ventajosa si: el mercado es altamente turbulento, hay poco poder por parte de los consumidores o cuando ocurren grandes cambios tecnológicos.
Lambin (1995)	34 empresas del sector de seguros Belga. Se encuestaron 2 personas por cada empresa. El total de respuesta obtenidas quedó representado por 33 "marketers" (comerciales) y 28 directivos.	Relación positiva entre la OM y la rentabilidad a largo plazo. No se observó relación entre la OM y el crecimiento de las ventas (primas de seguro). Tampoco se observó relación positiva en el corto plazo. Adicionalmente, se conoció que la orientación al mercado no depende de la función que desempeñe en la empresa el directivo encuestado. En este sentido, se observó que tanto las valoraciones dadas por los directivos que desarrollan directamente funciones de marketing como las de los que se relacionan con otro tipo de funciones no fueron significativamente diferentes.
Lado (1996)	32 empresas del sector de seguros español.	La OM presentó una asociación positiva con un mejor desempeño económico a largo plazo. La OM y el énfasis en los costes bajos son determinantes de los resultados empresariales. La relación OM-Beneficios no se mostró afectada por el tipo de estrategia (Miles y Snow, 1978).
Greeley y Foxall, (1997)	230 empresas de UK pertenecientes a sectores de manufactura y/o de servicios (proporciones similares).	Relación positiva entre la orientación hacia múltiples interesados (incluidas orientación a los consumidores y orientación a los competidores) con respecto a algunas medidas de resultado, pero no con todas. Además se observó que factores del entorno (hostilidad competitiva y crecimiento del mercado) tienen un efecto moderador sobre las orientaciones estudiadas y los resultados.
Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998)	490 respuestas de altos directivos de empresas de Nueva Zelanda. La mayoría corresponden a empresas manufactureras.	Asociación positiva con relación a todas las medidas de resultados utilizadas (objetiva y subjetivas).

Investigación	Sector (es) en estudio /muestra	Resultados del estudio
Kumar, Subramanian y Yauger (1998)	159 hospitales listados en la “ American Hospital Association Guide to the Health Care Field”. El 60% de la muestra correspondió organizaciones sin fines de lucro.	Este estudio comprobó que no existe asociación directa entre la orientación al mercado y los resultados de la organización (hospitales). No obstante, se observó que la competencia, hostilidad competitiva, y el poder de los proveedores son moderadores del efecto de la OM sobre los resultados.
Pelham (2000)	235 empresas listadas en la base de datos “ Ward’s Directory of US Public and Private Companies”. Las empresas pertenecen a los siguientes sectores: Plástico (59), metal procesado (32), metales básicos (52), embalaje (12), químicos (18), instrumentos (13), maquinaria (9), y equipos electrónicos/eléctricos (40)	Relación fuerte y positiva. Los factores de la OM con mayor influencia han sido: la rápida respuesta ante una satisfacción negativa de los consumidores, estrategias basadas en la creación de valor para los consumidores, respuesta inmediata ante los desafíos competitivos, el detectar rápidamente cambios en las preferencias de los consumidores. Los resultados además indican que la OM tiene un papel clave en la implementación de énfasis en estrategias de crecimiento y diferenciación si se compara con las estrategias de bajo coste. La relación entre la OM y los resultados empresariales es más fuerte bajo algunas condiciones de la industria. Se observó que la relación OM-resultados es más fuerte en las pequeñas empresas.
Pulendran, Speed, Widing (2000)	105 unidades estratégicas de negocio de empresas australianas. Distintos sectores de manufactura quedaron incluidos en la muestra.	Relación fuerte y positiva. Adicionalmente también se encontró que la turbulencia del mercado tiene efecto en la relación OM-Resultados. A mayor turbulencia de mercado la relación se hace más fuerte.
Dawes (2000)	123 empresas del sur de Australia, de las cuales el 42% corresponde a manufactureras. La muestra quedó compuesta por empresas de diversos sectores excluyendo los sectores: educación, salud y administración pública.	Relación positiva. La influencia de los factores de la orientación al mercado en los beneficios se ha estudiado por separado, encontrándose que aunque la orientación a los consumidores es vital, la orientación hacia los competidores mostró mayor grado de asociación con los beneficios.
Voss y Giraud (2000)	101 teatros contactados a través de “Theatre Communications Group”, USA.	Se encontró una asociación negativa entre la orientación a los consumidores y los resultados, en cuanto a las medidas (objetiva y subjetiva) relacionadas con los resultados un tipo de clientes (los suscriptores). Con los otros se encontró asociación positiva. Respecto a los compradores de “tickets” por separado no se observó ningún tipo de asociación. Se puso de manifiesto que la coordinación entre-funciones tiene un efecto positivo y directo en los resultados, se ha observado así con todas las medidas objetivas utilizadas. Sin embargo, esta relación no se observó con las medidas de resultado subjetivas.
Matsuno y Mentzer (2000)	364 manufactureras de diversos sectores, procedentes de la base de datos “Vendor’s Quarterly Updated Master List”	La relación entre orientación al mercado y los resultados económicos es moderada por el tipo de estrategia aplicada (tipología de Miles y Snow)

Investigación	Sector (es) en estudio /muestra	Resultados del estudio
Harris (2001)	241 empresas de las listadas en "FAME database of registered UK firms", La muestra incluyó proporciones similares de empresas manufactureras y de servicios.	No se ha encontrado que exista un efecto directo entre la orientación al mercado y los indicadores de resultados (sujetivos y objetivos). Sin embargo, se observó que la turbulencia del mercado y la hostilidad competitiva moderan la relación entre la OM y los resultados económicos.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, existen estudios han puesto de manifiesto que la relación entre la orientación al mercado y los resultados es moderada por otros factores de la empresa o del entorno. En referencia a la primera de las cuestiones, Slater y Narver (1993); Matsuno y Mentzer (2000) encontraron que la relación entre la orientación al mercado y los resultados económicos es afectada por el tipo de estrategia aplicada (tipología de Miles y Snow, 1978), mientras que Lado (1996) no halló tal influencia sobre la relación estudiada. De manera contrapuesta Pelham (2000) apuntó que es la OM quién tiene un papel clave en el la implementación de énfasis en estrategias de crecimiento y diferenciación si se compara con las estrategias de bajo coste. Deshpandé, Farley y Webster (1993) por su parte, detectaron que las empresas con culturas competitivas (de tipo mercado) y de tipo emprendedora ("adhocracies") superan en su desempeño a aquellas que implican un tipo de cohesión interna (tipo clan o jerárquicas). También entre las influencias de aspectos de la empresa sobre la OM –Resultados se encontró otra contradicción pues, Llonch (1993) obtuvo que la OM –Resultados era significativa en el caso de las empresas grandes y no significativas en el caso de las pequeñas contrariamente, Pelham (2000) detectó que la relación OM-resultados es más fuerte en las pequeñas y medianas empresas que en las grandes.

Con respecto al segundo caso, en el que la relación OM –Resultados se ha visto influida por las condiciones del entorno, se observó empíricamente que algunos de estos factores son: la turbulencia del mercado, la intensidad competitiva⁶² y la turbulencia tecnológica (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Greeley, 1995b), la hostilidad competitiva y el crecimiento del mercado (Greeley y Foxall, 1997).

⁶² Pelham (2000).

Dada la evidencia empírica generada, podría pensarse que la relación entre la OM y los resultados empresariales depende entre otros factores internos y externos a la empresa, y del tipo de indicadores de resultado utilizados. En todo caso, las confusiones que dejan los hallazgos contrapuestos, sugieren que se siga investigando los planteamientos de la OM y que se haga de manera rigurosa y bajo un patrón más uniforme que permita hacer comparaciones posteriores. La replicación de investigaciones es importante dado que permite validar y generalizar el modelo en estudio.

4.2.3. La orientación al mercado y su influencia indirecta o conjunta sobre el desempeño empresarial

En esta tesis doctoral no se estudia empíricamente el efecto indirecto, o integrado de la orientación al mercado con otras orientaciones, para determinar su influencia sobre los resultados empresariales. Sin embargo, dado que se ha demostrado que la relación entre la OM es moderada por algunos factores del entorno, se ha creído conveniente hacer referencia en este apartado, a algunas investigaciones empíricas que han estudiado el efecto indirecto o conjunto de la orientación al mercado sobre los resultados dada la influencia moderadora de variables relativas a la empresa misma. Por ejemplo: en el estudio de Fritz (1996) la OM se considera incluida entre las 6 dimensiones de la dirección corporativa, dentro de un modelo que examina el efecto de ésta en el éxito empresarial. El investigador encontró que la OM tiene un alto y positivo efecto indirecto en el éxito empresarial. No obstante, no se manifestó como la dimensión con mayor incidencia dentro de la dirección corporativa, pero sí como una dimensión clave de éxito entre las seis estudiadas (orientación al mercado, orientación hacia producción y costes, orientación financiera, orientación hacia la tecnología y la innovación, orientación hacia los empleados, y orientación hacia el medio ambiente - entorno social); Sigauw, Brown y Widing (1994) estudiaron la influencia de la orientación al mercado en el comportamiento y la fuerza de ventas de la empresa, hallando que la OM de la empresa tiene influencia significativa en el personal de ventas, en su orientación al consumidor y en las actitudes en su trabajo; Morgan y Strong (1998) estudiaron la OM y las dimensiones de la orientación estratégica (agresividad, análisis, defensa, futurista, prospectividad, y dimensión de riesgo), ellos encontraron que la postura estratégica

que mantienen las empresas orientadas al mercado se muestra particularmente relacionada con variables de la dimensión de prospectividad (iniciativa de estar en la búsqueda de nuevas oportunidades o cambian las condiciones existentes en el mercado).

Por otra parte, es propicio señalar que en esta línea de investigación, se ha generado evidencia empírica que aporta sustento al debate sobre la inercia en el desarrollo de nuevos productos que puede provocar el hecho de que una empresa esté intensamente orientada a sus consumidores. De acuerdo con Narver y Slater (1995) tanto la orientación al aprendizaje como la orientación al mercado son aspectos clave para la innovación de producto y los resultados de la empresa. Así por ejemplo cabe destacar, el trabajo de Gatignon y Xubereb (1997) dentro de un concepto más amplio, -orientación estratégica- incorporó dos de los componentes que se han considerado en otras investigaciones como parte de la orientación al mercado: orientación al consumidor y orientación hacia los competidores, y tomaron en cuenta otro componente, la orientación hacia la tecnología o producto, que se contempla como base para el desarrollo de producto y el proceso de innovación del marketing. Dicho estudio que incluye tres tipos de orientación⁶³, el mismo buscó demostrar cuál de las tres es mejor, en qué condiciones y porqué con relación al desempeño de nuevos productos. Consiguiendo evidencia para señalar que: 1) una empresa que desee competir a través de una innovación superior debe tener una alta orientación tecnológica; 2) en los mercados con una tasa de crecimiento alta es útil tener una orientación competitiva porque esto facilita que la empresa desarrolle innovaciones a bajo coste; 3) las empresas deberían estar orientadas a los consumidores y hacia la tecnología en mercados en los que existe relativa incertidumbre con respecto a la demanda; y 4) adoptar una orientación competitiva es favorable para aportar innovaciones de mercado en los casos en los que no se tenga demasiada incertidumbre acerca de la demanda pero que está enfatizado el grado de incertidumbre en el mercado.

⁶³ Las orientaciones consideradas en la investigación de Gatignon y Xubereb (1997) fueron: 1) orientación al consumidor, la organización asume el compromiso de integrar las preferencias de los consumidores en sus desarrollos de producto y procesos de marketing; 2) orientación hacia los competidores, el objetivo es integrar el conocimiento (saber hacer de los competidores) en el desarrollo de producto y procesos de marketing; y 3) orientación al producto, con la que la organización busca integrar la innovación en su desarrollo de producto y proceso de marketing.

En esta misma línea, Huley y Hult (1998) plantearon la existencia de una relación entre orientación al aprendizaje y la orientación al mercado. Más concretamente relacionan de manera teórica y prueban de manera empírica un modelo integrador de la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje. Este estudio mostró que altos niveles de mejora en la cultura de la empresa, están asociados con una mayor capacidad para la adaptación e innovación (entendidas como número de innovaciones exitosamente implementadas) de manera que el éxito de las innovaciones organizativas está relacionado con la ventaja competitiva. Otro estudio integrador que trata sobre la orientación estratégica de la empresa y que incluye la orientación al mercado fue realizado por Barker y Sinkula (1999). El mismo comprendió: la orientación al mercado y la orientación hacia el aprendizaje. Los autores señalan que la orientación al mercado es favorable como cultura organizativa, pero que para la innovación de productos es necesario, más que el feedback de los consumidores, competidores y proveedores, un desarrollo a nivel tecnológico (vista como una orientación al aprendizaje). Su investigación puso de manifiesto que la innovación de producto tiene una influencia preeminente en los resultados de la empresa y en su ventaja competitiva. No obstante, se observó que la orientación al mercado también tiene influencia indirecta en los resultados de la empresa a través de su efecto en la innovación de producto. En este sentido, cabe reseñar que Auahene-Gima (1996) también señaló la existencia de la relación entre la orientación al mercado y la innovación de producto. Dicha relación ha sido recientemente estudiada por Bryan y Ferrell (2000) considerando los componentes de la orientación al mercado por separado. Ellos reportaron que: 1) la orientación al consumidor aumenta la introducción de nuevos productos similares a los de las líneas de producto actuales en la empresa; 2) la orientación a los competidores favorece el lanzamiento de productos similares a los de la competencia; y 3) la buena coordinación entre funciones estimula el lanzamiento de productos novedosos para el mercado.

La revisión de la evidencia empírica refleja que la orientación al mercado como línea de investigación se encuentra aún en una fase de pleno brote en la que comienzan a surgir resultados que motivan que se examine con mayor profundidad y prudencia los planteamientos teóricos que sugieren tanto un efecto directo como indirecto sobre los resultados empresariales.

4.3. Tipología de estrategia de Miles y Snow

La revisión de literatura revela que esta línea de investigación ha sido principalmente analizada durante la década de los años 80. No obstante, actualmente siguen desarrollándose estudios empíricos con base en la tipología de estrategia de Miles y Snow (1978). Posiblemente porque a pesar de haber transcurrido ya dos décadas ésta continúa siendo, como expresaron Snow y Hrebiniak (1980: 318), “*la única tipología que caracteriza a la organización como un sistema completo, considerando especialmente su orientación estratégica*”.

Para efectos de la presente investigación, se revisaron de forma directa (es decir, acudiendo a las fuentes originales), 20 estudios precedentes, fundamentalmente para detectar las variables que manifestaron tener una importancia significativa en la identificación de los tipos estratégicos que comprende la tipología de Miles y Snow: defensores, prospectivos, analizadores y reactivos. (Véase Tabla 4.5.). Asimismo, se analizaron los hallazgos obtenidos, en investigaciones previas, atendiendo la relación entre los distintos tipos estratégicos y los resultados económicos de las organizaciones (Obsérvese Tabla 4.6.).

Adicionalmente, fueron estudiadas las revisiones de evidencia empírica realizadas por Zhara y Pearce II (1990) y Lado (1996). Ambas han servido de punto de partida para nuestro estudio. En la primera de ellas se analizó esencialmente, de manera exhaustiva, los métodos utilizados para la identificación de los tipos estratégicos y la validez de las técnicas utilizadas. Mientras que la revisión realizada por Lado (1996) se orientó en mayor grado a recoger los resultados que habían puesto de manifiesto las investigaciones, en función de las tres premisas⁶⁴ que sustentan la tipología de Miles y Snow.

Complementariamente, nuestro análisis de las investigaciones previas, también incorpora la revisión de otros aspectos de interés relacionados con los procedimientos y

⁶⁴ Véase apartado correspondiente en el capítulo del marco teórico.

métodos de clasificación de las organizaciones con atención en la tipología que se estudia.

4.3.1. Variables utilizadas en el estudio empírico de la tipología de Miles y Snow

En relación al contenido de las variables, la mayoría de las investigaciones utilizan para distinguir los diferentes tipos estratégicos, variables que recogen información /datos acerca de la manera en que las organizaciones perciben y resuelven los tres tipos de problema (relativos a las dimensiones: función empresarial, tecnológica, y de dirección) que se presentan en el ámbito de la organización y a los que ésta debe responder en su ciclo de adaptación. Como ejemplo de evidente cobertura de las tres dimensiones señaladas podemos observar las variables utilizadas en los trabajos realizados por: Conant, Mokwa y Varadarajan (1990), Doty, Glick y Huber (1993), Lado (1996) y Cabello, García, Jiménez y Ruiz (2000). De acuerdo con la revisión de Lado (1996) la mayor atención la ha recibido por orden de importancia, en primer lugar la dimensión relativa a la dirección y en segundo orden la dimensión de función empresarial, en cambio la dimensión tecnológica ha sido escasamente abordada.

Entre los aspectos que sobresalen en la identificación de los distintos tipos estratégicos, o que se consideran para el estudio de las características de éstos, se encuentran por un lado los relativos a la dimensión de la función empresarial. Éstos tienen que ver particularmente con: el dominio de producto, el dominio de mercado, el análisis de entorno, y el principal centro de atención de los altos directivos de la empresa. Entre las variables que han representado estos aspectos destacan las relacionadas con la proactividad hacia la innovación y desarrollo de nuevos productos o mercado, la participación en el mercado, la dirección de la fuerza de ventas, orientación al mercado, promoción, distribución y ventas, etc., Estas variables han permitido discriminar básicamente entre organizaciones defensoras y prospectivas, en las que éstas últimas suelen destacarse positivamente seguidas de las organizaciones analizadoras. Véase como referencia de ello, entre otros, los trabajos de: Hambrick, (1983), Conant, Mokwa y Varadarajan (1990), Slater y Narver, (1993) Lado, (1996), Gómez (1997), Cabello, García, Jiménez y Ruíz, (2000), y Slater y Oslon (2000).

Por otro lado, Con la dimensión relativa a la función de dirección se han relacionado aspectos tales como: la profesionalidad del personal y formación de directivos, la planificación estratégica y el control de costes, y los aspectos conexos a la flexibilidad de la estructura organizativa. Concretamente, se observa que las variables más destacadas en cuanto a esta dimensión han sido: la eficiencia y el esfuerzo en la reducción de costes, las relativas a la estructura organizativa (Doty, Glick y Huber, 1993; Ramaswasky, Thomas y Litschert, 1994; Lado, 1996; Cabello,García, Giménez y Ruíz, 2000; Forte, Hoffman, Lamont y Brockmann, 2000).

Tabla 4.5. Principales variables y métodos utilizados en la identificación de los tipos estratégicos que comprende la tipología de Miles y Snow

Investigación y cobertura de los tipos estratégicos	Sector (es) estudiado /muestra	Variables relevantes y/ o método utilizado para la identificación y caracterización de los grupos
Snow y Hrebiniak (1980) D, A,P,R	Cuatro industrias diferentes: 25 automotrices, 36 de transporte aéreo, 24 de material plástico y 19 de semi-conductores.	Se utilizó una escala nominal, representada por cuatro párrafos para realizar la auto-clasificación (basados en las características de los distintos tipos estratégicos propuestos por Miles y Snow) .
Hambrick (1981) D,P	29 colegios, 33 hospitales y 15 empresas de seguros de vida	La clasificación fue realizada por el investigador con base en la intervención de un panel de expertos. Con atención a datos (objetivos) secundarios y de entrevistas. <ul style="list-style-type: none"> • Se consideró relevante la introducción de nuevos productos/ servicios en los cuatro años anteriores.
Hambrick (1983) D,P	Se utilizó la base de datos "Profit Impact of Market Strategies". El tamaño de la muestra fue de 1230 unidades de negocio pertenecientes a los entornos industriales siguientes: crecimiento sin innovación (87), crecimiento con innovación (221), madurez sin innovación (504), madures con innovación (418)	Los grupos fueron identificados por el investigador, atendiendo los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> • Participación de la empresa en el mercado, en relación con su competencia. • Porcentaje de las ventas correspondiente a nuevos productos. Se estudiaron otras variables como madures y crecimiento de la industria en entornos de poca y mucha innovación.
Hawes y Crittenden (1984) D,P,R	181 empresas comercializadoras ("retailing firms").	Se utilizaron 18 variables relacionadas con las estrategias de marketing para la distribución de productos genéricos. Estas variables estuvieron asociadas a: <ul style="list-style-type: none"> • Segmento de mercado (consumidores de marcas nacionales, privadas, nuevos negocios) • Producto (más genéricos, diferentes en etiqueta, alta calidad, primero en ofrecerlo) • Promoción (agresiva o más constante) • Precios • Relación con consumidores • Ubicación de los distintos productos en venta Para identificar los grupos se utilizó en análisis de cluster.

Investigación y cobertura de los tipos estratégicos	Sector (es) estudiado /muestra	Variables relevantes y/ o método utilizado para la identificación y caracterización de los grupos
Herbert y Deresky (1987) D,A,P	34 empresas / unidades de negocio canadienses, pertenecientes a los sectores de manufactura y al de servicios.	El cuestionario utilizado permitió realizar la auto-clasificación. Para elaborar la encuesta se siguieron las recomendaciones de Snow y Hambrick (1980) y de Snow y Hrebiniak (1980).
Segev (1987) D,A,P,R	85 empresas relacionadas con agricultura y manufactura “Kibbutz industrial enterprise in Israel”. En ellas se contacto con 126 directores generales y 99 secretarias (os) de “Kibbutz” (colonias).	Utilizaron la misma metodología desarrollada por Miles y Snow (1978), más tarde operacionalizada también por Snow y Hrebiniak (1980) y Hambrick (1981). Auto-clasificación
Mc Daniel y Kolari (1987) D,A,P	310 instituciones bancarias de USA. La muestra quedo compuesta por bancos pequeños en un 41,6%, medianos 43,5% y grandes 14,8%	Utilizaron la misma metodología desarrollada por Miles y Snow (1978), más tarde operacionalizada también por Snow y Hrebiniak (1980). Auto-clasificación
Usidken, Sozen yEnbiyaoglu (1988) D,A,P,R	24 empresas del sector de la construcción. Estambul, Turquía.	Utilizaron la misma metodología desarrollada por Miles y Snow (1978), más tarde operacionalizada también por Snow y Hrebiniak (1980) Auto-clasificación
Zajac y Shortell (1989) D,A,P	Altos directivos de 510 hospitales pertenecientes a 8 sistemas hospitalarios con reconocido prestigio en USA.	Utilizaron la misma metodología desarrollada por Miles y Snow (1978), más tarde operacionalizada también por Snow y Hrebiniak (1980) y Hambrick (1981). Auto-clasificación
Conant, Mokwa y Varajadarajan (1990) D,A,P,R	150 directivos de marketing de empresas de seguros de salud. “The American Health Maintenance Organizations”.	<p>En esta investigación se aplicaron dos métodos (el método tradicional del párrafo y además se utilizó una escala multi-ítem) para identificar los tipos estratégicos que conforman la tipología de Miles y Snow.</p> <p>La escala multi-ítem desarrollada para clasificar las organizaciones se basó en las dimensiones expuestas por Miles y Snow (1978) relacionadas con el modelo del ciclo de adaptación al entorno. En este sentido la encuesta contenía 11 preguntas con cuatro posibles respuestas cada una de ellas correspondiente a uno de los tipos estratégicos que comprende la tipología.</p> <p>Con respecto a las otras 20 variables relacionadas con las capacidades de marketing y relativas a la características de los grupos, se encontró que las que obtuvieron una mayor significación fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de planificación de marketing • Asignación de recursos para el departamento de marketing • El proceso de desarrollo de nuevos servicios • Control y evaluación de las actividades de marketing

Investigación y cobertura de los tipos estratégicos	Sector (es) estudiado /muestra	Variables relevantes y/ o método utilizado para la identificación y caracterización de los grupos
Floyd y Wooldridge (1992) D,A,P	259 directivos de 25 organizaciones (no señalan en concreto a que sectores pertenecen).	La clasificación fue realizada por el investigador con base en datos objetivos (reportes anuales), entrevistas y encuesta a directivos. En cuanto a las variables incluidas entre las preguntas de la encuesta, se tomaron las identificadas por Segev (1989) en su estudio comparativo entre la tipología de Porter con la propuesta por Miles y Snow. Entre ellas las que se manifestaron más relevantes en su estudio. <ul style="list-style-type: none"> • Inversión en producción • Profesionalización • Análisis externo a nivel de pronóstico • Grado de centralización.
Doty, Glick y Huber (1993) D,A,P,R	109 organizaciones de diversos tipos, entre los que se incluyen: empresas independientes, unidades estratégicas de negocio de corporaciones, organizaciones gubernamentales de medianas y otras. Éstas fueron seleccionadas en sectores manufactureros, de salud, educación, financiero e intermedios, en USA.	Se utilizó una escala multi-ítem compuesta por tres grupos de variables: <ul style="list-style-type: none"> • Relacionadas con el entorno, turbulencia, posibilidad de predecir, rutina tecnológica, interdependencia tecnológica y tamaño. • Relacionadas con la estructura, descentralización, formalización, especialización, diferenciación vertical, estudio del entorno. • Relativas a la estrategia, desarrollo de producto mercado, orientación hacia la eficiencia, alcance, perspectiva futurista, y claridad de la estrategia.
Slater y Naver (1993) D,A,P	116 unidades estratégicas de negocio pertenecientes a la industria de "forest products".	La identificación de los grupos se obtuvo mediante un análisis de cluster basado en los datos recogidos mediante una escala multi-ítem que compuesta por las siguientes variables: <ul style="list-style-type: none"> • Proactividad, entendida como: énfasis en penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, introducción de nuevo productos y entrada en nuevos mercados. • Estrategia de diferenciación, considerando: calidad del producto, diferenciación, servicio al cliente, investigación del mercado y amplitud de las líneas de producto. • Estrategia de bajo coste, costos de producción, de modernización, planta y capacidad de utilización, y ventajas especiales para acceder al material de línea de producción • Orientación mercado. La clasificación se valido mediante otras variables: <ul style="list-style-type: none"> • Importancia del desarrollo de nuevos productos • Responsabilidad de nuevos productos • Tasa de éxito de nuevos productos • Beneficio promedio
Ramaswamy, Thomas y Litschert (1994) D,P Continuación...	17 empresas americanas pertenecientes al sector de transporte aéreo	Se realizó un análisis de cluster en base a indicadores objetivos que a continuación son señalados: <ul style="list-style-type: none"> • Gastos directos de mantenimiento (como indicador del énfasis que pone la organización en mantener la eficiencia de la flota). • Gastos de servicio de la línea aérea. • Velocidad en la terminación del programa. • Total ingresos por el factor de carga (Como indicador de la habilidad de los directivos para aumentar la capacidad de utilización). • Gastos en las operaciones de vuelo. • Desembolsos de capital en la flota y equipamiento.

Investigación y cobertura de los tipos estratégicos	Sector (es) estudiado /muestra	Variables relevantes y/ o método utilizado para la identificación y caracterización de los grupos
		<ul style="list-style-type: none"> • Gastos en el servicio al pasajero (como medida de diferenciación). • Ingresos por servicios de primera clase. • Énfasis en los servicios (índice de publicidad, promoción de ventas, servicio al pasajero en tierra y en el vuelo). • Gastos en promociones.
Lado (1996) D,A,P,R	45 empresas españolas del sector de seguros.	Se utilizaron 18 variables que fueron procesadas en un análisis de cluster. Se pretendió validar la clasificación aplicando el tradicional método del párrafo. Las variable más significativas para discriminar los grupos fueron las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de productos (amplia, innovadora, estable o se responde sólo cuando se esta forzado por el entorno). • Imagen de la empresa (competitiva, innovadora estable en el mercado). • Objetivos de la empresa (costes bajos o flexibilidad e innovación). • Dedicación de los directivos (control interno, oportunidades de mercado o solución de problemas urgentes). • Flexibilidad de la estructura organizativa.
Gómez (1997) D,A,P,R	34 entidades bancarias. Bancos grandes (6), medianos (6), pequeños (4), bancos extranjeros (9), cajas grandes (3), cajas medianas-pequeñas (6).	Para identificar los diferentes tipos estratégicos mediante las estrategias de marketing, se utilizaron 33 variables que estuvieron separadas en cuatro aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Acciones de producto • Acciones de distribución • Acciones de promoción –venta • Acciones de precio
Cabello, García, Jiménez y Ruiz (2000) D,A,P,R	54 grandes empresas españolas seleccionadas a partir de la base de datos de Fomento de la producción de 1996. En consideración a su actividad, las empresas pertenecen a 14 sectores diferentes.	Se realizó un análisis de cluster en el que se utilizaron 22 variables de las cuales las más relevantes fueron las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • desarrollo de nuevos productos • esfuerzo en promoción y publicidad por encima de la media del sector. • esfuerzo por lograr una marca identificable • calidad del producto. • esfuerzo continuo de reducción de costes • productividad de la empresa.
Slater y Oslon (2000) D,A,P	278 grandes unidades de negocio de empresas manufactureras pertenecientes a 24 sectores diferentes.	Para la identificación de los grupos se utilizó el tradicional método del párrafo, no obstante las variables relacionadas con la fuerza de ventas que tuvieron mayor distinción entre los grupos fueron las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de ventas (relación o transacción) • Contratos en la actividad de ventas (fuerza de ventas propia o se contrata una fuerza de ventas externa a la empresa) • Grado de supervisión y dirección sobre la fuerza de ventas • Control del personal de ventas • Sistema de compensación (sistema basado en incentivos o en compensación)

Investigación y cobertura de los tipos estratégicos	Sector (es) estudiado /muestra	Variables relevantes y/ o método utilizado para la identificación y caracterización de los grupos
Forte, Hoffman, Lamont y Brockmann (2000) D,A,P,R	235 organizaciones de salud /hospitales situados en el estado de Florida, USA.	La clasificación se realizó mediante el análisis de cluster, considerando las diferencias de las organizaciones en término de sus: <ul style="list-style-type: none"> • costos (total gastos entre número promedio de camas ocupadas, costo diario por paciente, y salario requerido para atender paciente/ día). • servicios ofrecidos (número por cada organización hospitalaria) • carencias operativas (empleados requeridos paciente/ día).
González (2001) D,P	102 empresas del sector de la electrónica, ubicadas en España.	Los grupos estratégicos fueron identificados mediante la auto-clasificación, con el uso del método del párrafo utilizado por Snow y Hrebiniak (1980).

D: defensores; **A:** analizadores; **P:** Prospectivos; **R:** Reactivos

Fuente: elaboración propia en base a la literatura y tomando como punto de partida Zhara y Pearce II (1990)

Finalmente, en cuanto a la dimensión tecnológica se han analizado pocos aspectos. En especial, se ha centrado la atención en lo tocante a la investigación y desarrollo que tiene lugar en la organización. Las variables utilizadas están relacionadas con el tamaño y la interdependencia tecnológica (Hambrick, 1983; y Doty, Glick y Huber, 1993) y con las mejoras que se hacen buscando la calidad del producto (Cabello, García, Jiménez y Ruiz, 2000).

Por otra parte, si observamos el tipo de información que recogen las variables utilizadas, encontramos que sólo en 4 de las 20 investigaciones se utilizaron indicadores objetivos para la identificación de los grupos (Hambrick, 1981; Floyd y Wooldridge, 1992; Ramaswamy, Thomas y Litschert, 1994; y Forte, Hoffman, Lamont y Brockmann, 2000), con lo cual la mayoría de los estudios utilizan variables que captan las percepciones de la persona encuestada/ entrevistada o del investigador, acerca del (o los) aspecto (s) que se estudia (n) y que por tanto incorporan cierto grado de subjetividad. Además, esto implica la necesidad de cuidar la noción que se tenga sobre la estrategia formulada y la estrategia que finalmente ha sido implementada.

4.3.2. Procedimientos y métodos de clasificación utilizados en investigaciones precedentes

Existen diferencias en cuanto al procedimiento que se sigue para clasificar los individuos, en este caso nos referimos a las organizaciones, siendo que se puede llegar a una clasificación de éstas básicamente por dos caminos distintos: a) taxonomía y b) tipología. Hambrick (1984: 28) les distingue diciendo que cuando se habla de clasificación la mayoría de los académicos se refieren conceptualmente a éstas como tipologías, mientras que cuando la clasificación se deriva empíricamente le llaman taxonomía.

La taxonomía⁶⁵ persigue la ordenación jerarquizada y sistemática de los individuos, facilita llegar a una clasificación de éstos a través del análisis empírico de los datos, dando posteriormente nombre a los grupos que emergen del manejo y análisis de los mismos. Como ejemplo de investigaciones en las que se ha realizado una taxonomía que coincide con los tipos estratégicos identificados con los de la tipología de Miles y Snow se han revisado los trabajos de Hawes y Crittenden (1984); y el de Herbert y Deresky (1987).

Por otro lado, la tipología⁶⁶ permite clasificar a los individuos en grupos ya definidos conceptualmente, de los que se han establecido con anterioridad a los análisis de los datos las características que tendrán que tener los individuos para poder identificarse por similitud o por contraste con los grupos previamente definidos. En este sentido las tipologías de estrategia más conocidas son las de Miles y Snow (1978) y la Porter (1980). Asimismo, las investigaciones posteriores que se basan en dichas tipologías lo que suelen intentar es confirmar las hipótesis ya establecidas conceptualmente en estas. Comenzando por identificar, dentro de un entorno específico, la existencia de los tipos estratégicos definidos en teoría. En un alto grado (cercano al 90%) la evidencia empírica generada se corresponde con este procedimiento, la taxonomía es menos utilizada.

⁶⁵ El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española señala que la taxonomía trata de los principios, métodos y fines de la clasificación. Busca la ordenación jerarquizada y sistemática.

⁶⁶ Según la misma fuente de la cita anterior, la tipología trata del estudio y clasificación de tipos que se práctica en diversas ciencias.

En cuanto al método para clasificar las organizaciones en función de los tipos estratégicos previamente definidos, encontramos que de los cuatro métodos (auto-clasificación, clasificación por el investigador, evaluación independiente por parte de expertos y derivaciones empíricas partiendo del uso de indicadores objetivos) propuestos por Snow y Hambrick (1980), el que ha tenido mayor acogida ha sido el método de auto-clasificación⁶⁷ que sugiere solicitar a través de encuestas, generalmente dirigidas a altos directivos, que éstos evalúen el comportamiento de su empresa. Las valoraciones obtenidas permiten realizar la identificación de la organización con el tipo estratégico al que más se ajuste.

La auto-clasificación ofrece dos variantes; a) el método del párrafo y b) el método de las escalas multi-ítem. La primera de estas variantes se utilizó con mayor frecuencia en la década de los años 80 destacando por la facilidad que ofrece para la identificación de los 4 grupos estratégicos. (véase: Snow y Hrebiniak, 1980; Herbert y Deresky, 1987; Segev, 1987; Mc Daniel y Kolari, 1987; Usidken, Sozen y Enbiyaoglu, 1988; Zajac y Shortell, 1989). Sin embargo, en la década de los años 90 este método se ha seguido utilizando, pero no como un método único sino en combinación⁶⁸ con alguna de las otras alternativas (Conant, Mokwa y Varajadarajan, 1990; Lado, 1996; Slater y Oslon, 2000), puesto que dicho método por sí sólo no permite obtener información sobre las distintas dimensiones y aspectos de la tipología y se limita a formular una única pregunta con base en los arquetipos ideales de la misma considerando un solo ítem por tipo estratégico. Según Zahra y Pearce II (1990: 755) al usar el método de la auto-clasificación los investigadores tienden a incluir pocos criterios que ayuden a discriminar los grupos. Por otra parte, hay que tener en cuenta que con el método del párrafo el grupo de los reactivos puede presentar sesgos, ya que no es sencillo conseguir que una empresa sea valorada por sus propios directivos como tal.

⁶⁷ El método de auto-clasificación “self-typing” ha recibido críticas por los pocos esfuerzos que se suelen hacer para validar los grupos estratégicos obtenidos en la clasificación; por la poca instrucción que se da a quienes responden la encuesta en relación a la estrategia intentada, realizada y la emergente; y porque el estudio de los tipos estratégicos en estos casos se hace con base en muy pocos criterios que permitan obtener la distinción de los mismos (Zahara y Pearce II, 1990).

⁶⁸ Cabe señalar que en el caso de las investigaciones realizadas por Lado (1996) y Conant, Mokwa y Varadarajan (1990) el hecho de utilizar los dos métodos de auto-clasificación, no implicó encontrar un alto grado de coincidencia entre los resultados de ambos métodos.

La otra variante del método de auto-clasificación, es decir, el uso de escalas multi-ítem ha ido ganando mayor aceptación con el tiempo, ya que éste permite abordar a través de un mayor número de criterios las características de los tipos estratégicos. Así tenemos por ejemplo, entre otros, los trabajos realizados por: Hawes y Crittenden (1984), Conant, Mokwa y Varadarajan (1990), Doty, Glick y Huber (1993), Slater y Narver (1993), Lado (1996), y Gómez (1997).

En cuanto a los otros métodos tenemos que la clasificación por el investigador se ha utilizado en muy pocos estudios (Hambrick, 1981; Floyd y Wooldridge, 1992), al igual que la evaluación independiente por parte de expertos (Hambrick, 1981), y las derivaciones empíricas partiendo del uso de indicadores objetivos (Ramasmamy, Thomas y Litschert, 1994; Forte, Hoffman, Lamont y Brockmann, 2000).

4.3.3. Evidencia sobre las diferencias entre los distintos tipos estratégicos y los resultados económicos.

Para comenzar cabe destacar que existe falta de homogeneidad con respecto a los indicadores utilizados para medir los resultados económico, las medias objetivas y subjetivas empleadas son en su mayoría distintas. En todo caso, el ratio financiero que se utilizó en más estudios concretamente en tres (Hambrick, 1983; Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990; y Lado, 1996) fue el retorno sobre la inversión (ROI).

Debido a tales razones, los resultados de los trabajos revisados no son comparables en cuanto a los tipos estratégicos y los resultados económicos, pero las diferencias encontradas en particular en cada una de las investigaciones, quedan expuestas individualmente en la tabla 4.6. para poder de alguna manera realizar un análisis de la evidencia empírica.

Los estudios de Hawes y Crittenden (1984), Conant, Mokwa y Varadarajan (1990), y Lado (1996), sostienen la premisa de la tipología que propone que las estrategias seguidas por los defensores, analizadores o prospectivos, si son adecuadamente implementadas, conducen un buen desempeño de la organización, y superior al de los reactivos. Sin embargo, en el trabajo de Snow y Hrebiniak (1980) los reactivos

mostraron resultados superiores a los otros grupos en la industria de transporte aéreo. En este sentido Hambrick (1983) ha argumentado que el éxito de los tipos estratégicos varía dependiendo de la industria.

Tabla 4.6. Diferencias entre los distintos tipos estratégicos y los resultados económicos.

Investigación	Cobertura tipos estratégicos	Indicador de resultados económicos utilizado	Diferencias significativas entre los distintos grupos en relación con los resultados económicos
Snow y Hrebiniak (1980)	D,A,P,R	TI/TA	Los reactivos obtuvieron resultados bastante bajos en comparación con los otros grupos en tres de las cuatro industrias estudiadas, sin embargo, en la industria de transporte aéreo obtuvieron resultados superiores a los otros.
Hambrick (1983)	D,P	ROI CFOI	Los prospectivos resultaron no favorecidos en ninguno de los sectores estudiados y en relación con los dos indicadores utilizados. Pero si superaron a los defensores en cuota de mercado.
Hawes y Crittenden (1984)	D,P,R	SP	Prospectivos superaron a los reactivos y en menor grado no significativamente a los defensores. (En todos los indicadores utilizados: éxito en generar crecimiento del margen, contribución en el volumen de ventas, y contribución hacia el beneficio de la empresa).
Zajac y Shortell (1989)	D,A,P,R	Beneficio	Los defensores manifestaron significativamente haber obtenido menos beneficios que los analizadores y los prospectivos.
Conant, Mokwa y Varajadarajan (1990)	D,A,P,R	ROI SP	No se encontraron diferencias significativas entre los D,A,P. Pero estos tres grupos superaron significativamente a los reactivos.
Slater y Naver (1993)	D,A,P	SP	Los prospectivos manifestaron tener una relación positiva con la autonomía en la toma de decisiones SBU y orientación al mercado. Los analizadores además de ello reflejaron una relación positiva con el énfasis en RHM. Sólo con respecto a esta última los defensores mostraron una relación positiva.
Ramaswamy, Thomas y Litschert (1994)	D,P	ROA ROTC	Los defensores obtuvieron resultados significativamente mejores en relación con los dos indicadores utilizados.
Lado (1996)	D,A,P,R	ROI Beneficio neto VPA ROE	Los prospectivos obtuvieron una media superior en cuanto a primas adquiridas. Mientras que los defensores y analizadores alcanzaron mejores ratios de rentabilidad. (Diferencias no fueron significativas).
Forte, Hoffman, Lamont y Brockmann (2000)	D,A,P,R	TM OM TR NOR OCC	Las organizaciones que se mantienen o que cambian su forma organizativa para ajustarse mejor a los cambios en la condiciones de la industria consiguen un efecto positivo en sus resultados. Los defensores mostraron ser los menos capaces para cambiar fácilmente de manera beneficiosa su forma organizativa.

ROA= Retorno sobre activos

CFOI= Flujo de efectivo en inversiones

VPA= Volumen de primas adquiridas

TI / TA= Total ingresos / total activos

TM= Margen total

OM= Margen operativo

OCC= Porcentaje de ocupación

ROI= Retorno sobre la inversión

ROTC= Retorno sobre total fondos propios

ROE= Beneficio neto / capital propio

SP= Otras medias subjetivas de beneficio /éxito

NOR= Total de ingresos por número de camas operativas

TR= Total ingresos ajustados a cada paciente por día

Fuente: elaboración propia en base a la literatura.

También se ha encontrado que algunas investigaciones no soportan la tesis de que los tres grupos estratégicos (defensores, prospectivos y analizadores) son igualmente rentables (Hambrick, 1983; Zajac y Shortell, 1989; Ramaswamy, Thomas y Litschert, 1994; y Forte, Hoffman, Lamont y Brockmann 2000).

Algunas investigaciones han analizado la influencia de otras variables relativas a los tipos estratégicos que también tienen influencia en los resultados empresariales. Entre ellos tenemos los estudios sobre: perfiles de innovación tecnológica para los diferentes tipos estratégicos (González, 2001); la influencia de la dirección de la fuerza de ventas (Slater y Olson, 2000); el grado de ajuste de las estrategias realmente implementadas con los tipos estratégicos ideales (Doty, Glick y Huber, 1993); y las características de los negocios que dejan resultados superiores (Slater y Narver, 1993). Se deduce que debe seguirse motivando que las variables internas de la organización sean estudiadas de una manera más profunda, intentando alcanzar una mayor aproximación sobre los aspectos que, desde el punto de vista de la estrategia, influyen los resultados empresariales.

Para finalizar con la revisión de la evidencia empírica relacionada con la tipología de estrategia de Miles y Snow, haremos una síntesis de los resultados obtenidos en los trabajos previos, atendiendo las tres premisas en las que se basa dicha tipología, ya que sus planteamientos no han sido confirmados en todas las investigaciones precedentes. De hecho existen contradicciones entre los resultados obtenidos.

En primer lugar, no todos los estudios empíricos han considerado las tres dimensiones que comprende el ciclo adaptación al entorno y los que si lo han hecho, se basaron en el estudio de diferentes aspectos con respecto a cada dimensión. Con lo cual resulta difícil poder hacer comparaciones entre las diferentes investigaciones. En segundo término, los tipos estratégicos, que comprende la tipología de estrategia de Miles y Snow, han sido identificados aunque no en todos los trabajos (como puede verse en la Tabla 4.5. sólo el 45% de los estudios revisados cubre los cuatro grupos-defensores, prospectivos, analizadores y reactivos). Y por último existen discrepancias en relación a la premisa que plantea que las estrategias seguidas por los defensores, analizadores o prospectivos,

si son adecuadamente implementadas, conducen un buen desempeño de la organización, y superior al de los reactivos.

Por tales razones, es justificable que todavía se siga generando evidencia empírica que contribuya al progreso de esta línea de investigación. Y que se aprovechen en este sentido las variables más significativas que han venido siendo utilizadas y los métodos más adecuados para tratar los datos de manera que se pueda conseguir mayor rigurosidad en futuras investigaciones.

4.4. Revisión de la literatura en materia de turismo

En este apartado hacemos un análisis de las publicaciones relativas al sector turístico, que constituyen la base para nuestro trabajo. Las mismas fueron clasificadas en dos grupos, en función de los temas objeto de estudio.

El primer grupo de trabajos (Tabla 4.7.), permite penetrar en el sector de turismo para conocer sobre su origen y su importancia como actividad económica; para comprender cómo se gestionan las empresas turísticas, especialmente las agencias de viajes; también aportan información sobre las tendencias futuras del sector, atendiendo de manera particular a la influencia de las nuevas tecnologías de la información en la competitividad de las empresas.

El segundo grupo de publicaciones (Tabla 4.8.) recoge evidencia empírica sobre los estudios relativos a las empresas turísticas, reúne también trabajos que indican líneas de investigación o aspectos metodológicos de nuestro interés.

Tabla 4.7. Publicaciones sobre el sector turístico, efectos de las nuevas tecnologías y gestión empresarial

Autor (es) /año	Título	Aportan información sobre
Buhalis (1995)	"Information and telecommunications technologies as a strategic tool for small and medium tourism enterprises in the contemporary business environment"	Empresas turísticas y tecnologías de la información
Evans y Stabler (1995)	"A future for the package tour operator in the 21st century?"	
Falkenstein (1997)	"Nuevos medios y tecnologías de distribución en el sector turístico"	
Martín (1999)	"Las tecnologías de información y el turismo"	
Mirabell (1999)	"Visión estratégica de las organizaciones virtuales en el turismo. Aprovechamiento de las tecnologías de comunicación y la información en la competitividad de las empresas turísticas"	
Smith y Jenner (1998)	"Tourism and Internet"	
Wardell (1998)	"The impact of electronic distribution on travel agents"	
Williams y Hobson (1995)	"Tourism-The next generation: virtual reality and surrogate travel, is it the future of the tourism industry?"	
Advanced Management Services Group (1998)	"La agencia a Las Puertas de 2.000"	Tecnologías de la información / gestión agencias de viajes.
Advanced Management Services Group (1996)	"Agencias: Una Gestión Enfocada al Mercado"	Gestión de las agencias de viajes / turoperadores
Consultur (1995)	"La agencia del futuro"	
Muñoz (1990)	"Turoperadores y producción de turismo"	
Camisón, Bigné y Monfort (1995)	"The spanish tourism industry: analysis of its strategies and the efficacy and achievements gained from them"	Escenarios del sector de turismo
Glab (1995)	"Prospects for the USA travel agency sector"	
Hidalgo (1996)	"Aspectos macroeconómicos del turismo"	
Towner (1995)	"Tourism history: past, present and future"	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4.8. Investigaciones en materia de turismo.

Autor (es) /año	Título	Aportan información sobre
Bigné y Andreu (1999)	"Cadena de comercialización del producto turístico"	Marketing
Bigné (1996)	"Turismo y marketing en España. Análisis del estado de la cuestión y perspectivas de futuro"	
Camisón (1996)	"Enlace de la investigación en turismo y en gestión de la calidad: balance de una década"	Gestión de la calidad / calidad del servicio agencias de viajes
Bigné, Martínez y Belloch (1996)	"La calidad de servicio en las agencias de viaje. una adaptación de la escala SERVQUAL"	
Bigné (1999)	"La calidad del servicio de las agencias de viajes"	
Athiyaman (1995)	"The interface of tourism and strategy research: an analysis"	
Atiyaman (1995)	"Strategic planning in large tourism firms: an empirical analysis"	
Bigné y Andreu (1999)	"Strategic marketing in the travel agency sector"	
Camisón (1996)	"La empresa turística: un análisis estratégico"	

Camisón (1999a):	“Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: balance del estado de la cuestión y propuesta de un marco integrador orientado a la competitividad”	Estrategia
Dimmock (1999)	“Management style and competitive strategies among tourism firm in the Northern Rivers”	
Fridolin (1993)	“Factores clave de éxito en la prestación del servicio hotelero”	
García y Medina (1998)	“El proceso de formulación de estrategias deliberadas en las cadenas hoteleras españolas: una evaluación empírica”	
Camisón (1999b)	“La internacionalización de la competencia en el sector turístico: un estudio Delphi de las tendencias y los factores clave de éxito en el turismo mediterráneo”	Metodología
Green, Hunter y Moore (1990)	“Application of Delphi Technique in tourism”	
Walle (1997)	“Quantitative versus qualitative tourism research”	
Bueno (1996)	“Investigación sobre las empresas turísticas en España”	Evolución investigaciones en turismo
Esteban (2000)	“investigación turística en la universidad española”	

Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que entre todos estos trabajos que hemos considerado interesante analizar, sobresale, sin duda, la aportación de Camisón (1996 y 1999a), sobre las empresas turísticas desde la óptica de la dirección estratégica, la cual nos ha sido de gran ayuda como punto de partida para nuestra investigación. También hay que señalar que cinco de los trabajos reseñados en la tabla 4.8. presentan el “estado de la cuestión” de distintas líneas de investigación relativas al área de empresas turísticas, a saber, Bigné (1996), Camisón (1996), Bueno (1996), Camisón (1999a), y Esteban (2000).

5. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: METODOLOGÍA

Este capítulo presenta en primer lugar el diseño metodológico de la investigación empírica y la delimitación del estudio. Seguidamente, se centra en explicar los métodos, procedimientos y técnicas que fueron utilizados para recoger y tratar la información, así como para contrastar empíricamente cada una de las hipótesis establecidas.

El punto de partida para desarrollar la investigación está representado, sin duda, por los objetivos ya planteados en el subapartado 1.2., pero que cabe recordar a continuación:

a) Objetivos inherentes a los factores clave de éxito:

- 1º Identificar los factores clave de éxito de las agencias de viaje en España.
- 2º Determinar si existen diferencias significativas entre los factores clave de éxito en función del tipo de negocio de la agencia (turoperadoras, minoristas y receptoras).
- 3º Determinar si las empresas estudiadas en su tarea de formulación de la estrategia se orientan más en el enfoque estructural o en el enfoque de los recursos y capacidades.
- 4º Averiguar la posible relación entre los distintos enfoques antes mencionados y los resultados económicos de la empresa.

b) Objetivos referentes al grado de orientación al mercado:

- 5º Medir el grado de orientación al mercado de las agencias de viajes.
- 6º Averiguar si la orientación al mercado se inclina más hacia alguno de los elementos que la componen.
- 7º Comprobar si existe relación entre el grado de orientación al mercado y los resultados económicos.

8° Determinar si los diferentes componentes de la orientación al mercado tienen un efecto distinto sobre los resultados económicos.

c) Objetivos relativos al comportamiento estratégico que siguen las empresas competitivas:

9° Analizar y clasificar las agencias de viajes de acuerdo con la tipología de Miles y Snow.

10° Analizar si existen o no diferencias entre los resultados económicos de los distintos tipos estratégicos.

d) Objetivos concernientes a la relación entre los distintos aspectos que se estudian en torno a la ventaja competitiva:

11° Determinar qué relación existe entre el grado en que se utilizan los enfoques estratégicos (enfoque estructural y enfoque de recursos y capacidades) y el comportamiento adoptado por la organización (tipo estratégico).

12° Determinar si dichos enfoques están relacionados con el grado de orientación al mercado de la empresa.

13° Determinar si el comportamiento estratégico de la empresa tiene relación con su grado de orientación al mercado.

5.1. Diseño metodológico de la investigación: hipótesis y métodos

Partiendo de los objetivos mencionados y considerando los resultados de la revisión de literatura así como al marco conceptual propuesto, a continuación se presentan las hipótesis de investigación que hemos formulado, y las fases seguidas para su estudio empírico.

Hipótesis de investigación:

- H1** Existen diferencias significativas entre los factores clave de éxito de las agencias de viaje en España en función del tipo de negocio.
- H2** Las agencias de viaje en España basan en mayor grado su estrategia en el enfoque de los recursos y capacidades que en el enfoque estructural.
- H3** Las agencias de viaje que basen su estrategia en el enfoque de los recursos y capacidades obtendrán unos resultados económicos significativamente superiores a aquéllas que lo hagan en el enfoque estructural.
- H4** El grado de orientación al mercado variará en función del tipo de agencia de viajes.
- H5** La orientación al mercado estará relacionada positivamente con los resultados de la empresa.
- H6** Los componentes de la orientación al mercado influirán en una proporción distinta sobre los resultados económicos.
- H7** Los cuatro tipos estratégicos definidos por Miles y Snow (defensores, analizadores, prospectivos, y reactivos), son identificables en el subsector de agencias de viajes operantes en España.
- H8** Las agencias de viajes que presenten un comportamiento estratégico de: defensoras, analizadoras o prospectivas, obtendrán buenos resultados económicos similares.
- H9** Las agencias de viajes que adopten un comportamiento estratégico de defensoras, analizadoras o prospectivas, obtendrán resultados económicos superiores a los de las agencias de viajes reactivas.

H10 La orientación al mercado de la empresa estará relacionada en mayor grado con el enfoque de recursos y capacidades que con el estructural.

H11 El comportamiento estratégico (defensoras, prospectivas, analizadoras o reactivas) que adopten las agencias de viajes influirá significativamente en el grado en que utilicen el enfoque de recursos y capacidades o el estructural.

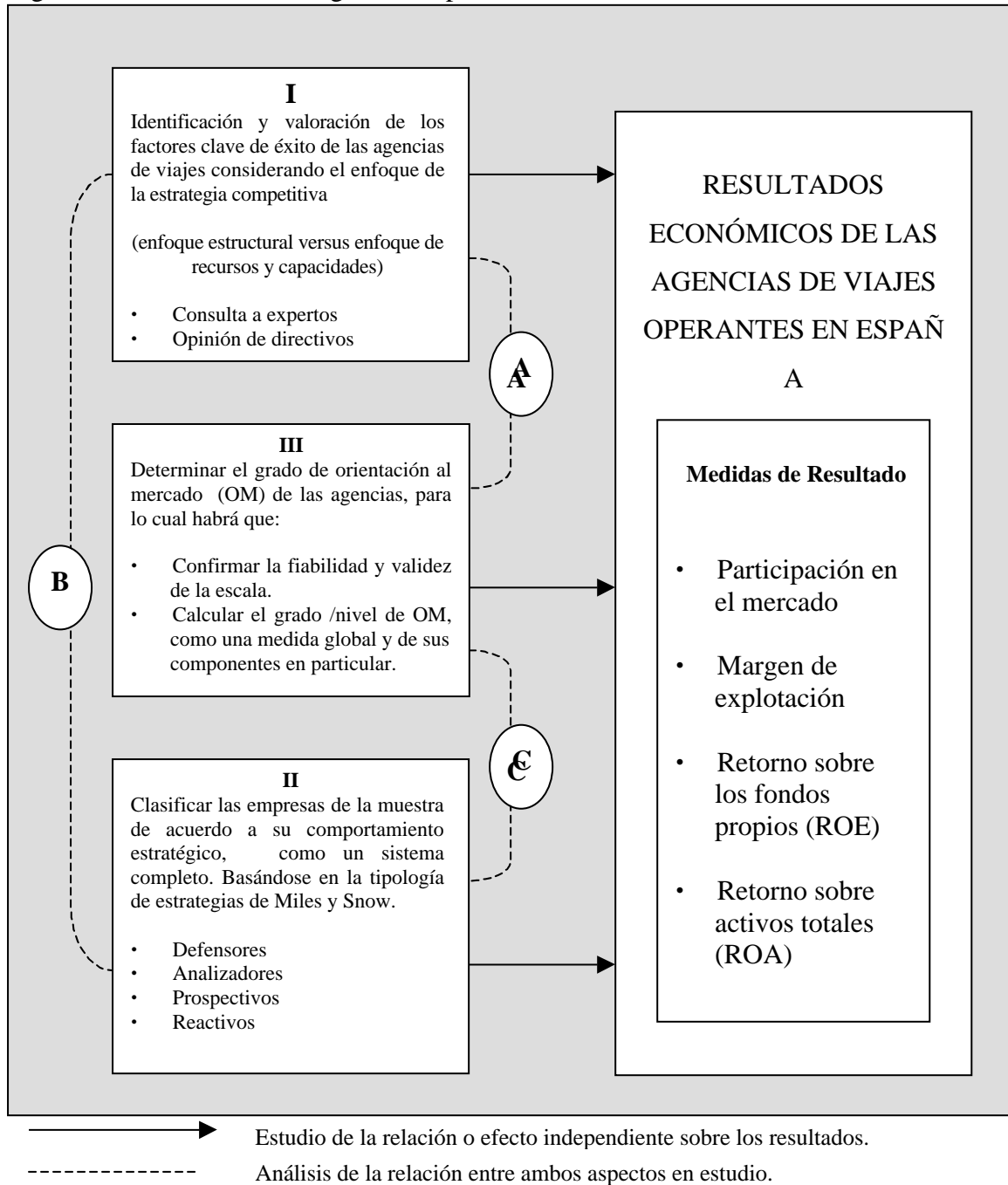
H12 Las empresas analizadoras y las empresas prospectivas estarán más orientadas al mercado que las que tengan un perfil estratégico de defensoras o de reactivas.

En esta investigación se ha seguido el modelo que se presenta en la figura 5.1., que tiene su base en el marco conceptual desarrollado en el capítulo 3. Éste propone que para estudiar los factores condicionantes de la ventaja competitiva de las agencias de viajes en España y sus efectos sobre los resultados económicos, se puede comenzar examinando separadamente los tres principales factores que aborda esta investigación, a saber, factores clave de éxito, el grado de orientación al mercado, y el perfil estratégico de las agencias de viajes. De ahí que nos hayamos planteado cubrir primeramente las siguientes fases:

- I) identificación de los factores clave de éxito de las agencias de viajes y cálculo de índices que permitan conocer el énfasis con el que se usa cada uno de los enfoques teóricos contemplados: enfoque estructural y enfoque de recursos y capacidades;
- II) calcular el grado de orientación al mercado de las agencias de viajes como una medida global y también considerar sus distintos componentes por separado. Para esto era necesario confirmar previamente la fiabilidad y la validez del instrumento de medida; y

III) clasificación de las agencias de viajes en atención al comportamiento estratégico que siguen, en base a la tipología de Miles y Snow (defensoras, analizadoras, prospectivas, y reactivas).

Figura 1: Diseño de la investigación empírica



Posteriormente, los resultados que se obtienen con las primeras tres fases relativas cada uno de los aspectos estratégicos analizados (representados en la Figura 5.1 en los cuadros I, II, y III) se asumirían como base para el resto de la investigación, es decir, estudiaremos seguidamente: la relación o **el efecto independiente** de tales aspectos (I, II, III) con respecto a los **resultados económicos** de las agencias de viajes (en la Figura 5.1. se representa mediante flechas). Por otra parte, se examina la posible existencia de **relaciones** entre los aspectos estratégicos que hasta ahora habían sido analizados individualmente en las fases I, II, y III (las asociaciones que se estudian son señaladas en la Figura 5.1. mediante las letras: **A, B, C**).

Para cerrar este apartado, cabe aclarar que el presente trabajo se limita a estudiar la asociación entre los distintos aspectos considerados (I, II, III); no se busca examinar el efecto conjunto (o combinado) de éstos tres sobre los resultados económicos. Somos conscientes de que sería interesante indagar al respecto. Por tanto, intentaremos retomar este punto en una investigación futura en la que podríamos dedicarle mayor atención.

5.2. Fuentes y métodos de obtención de información

La información necesaria para poder cumplir con los objetivos de la investigación y contrastar las hipótesis propuestas, fue obtenida principalmente a través de dos vías: la realización de un estudio Delfos⁶⁹ (realizado con la colaboración de expertos en turismo), y la aplicación de una encuesta (a altos directivos de las agencias de viajes). Adicionalmente, se consultaron bases de datos para completar la información requerida en la investigación. A continuación, exponemos como se procedió para aprovechar cada una de las fuentes de información utilizadas.

⁶⁹ Como se ha indicado en otro lugar (Veciana y López, 2000: 6), aunque es más conocido como "método Delphi" que es la denominación anglosajona, pensamos que lo correcto en español es "Delfos", ya que la "técnica Delphi" se la llamó así en inglés por su analogía al famoso oráculo de Delfos.

5.2.1. Estudio Delfos (expertos en turismo)

El método Delfos fue inicialmente concebido y utilizado en estudios de prospectiva y previsión tecnológica, pero últimamente también se emplea para recoger información y opiniones de expertos en distintos campos.

En esta investigación se optó por realizar un estudio Delfos principalmente para identificar los factores clave de éxito de las agencias de viajes operantes en España y además, con la idea de compenetrarnos con el ámbito institucional y empresarial del sector turístico así como para conocer con mayor precisión la terminología específica que se emplea en el sector de turismo.

Para realizar este estudio se solicitó la colaboración de un grupo de expertos en turismo, que por su labor investigadora o sus responsabilidades profesionales en el sector podían tener un conocimiento y opinión cualificadas sobre los factores claves de éxito en el subsector de agencias de viajes en España⁷⁰. El estudio comprendió dos rondas; en la primera participaron 22 personas y 17 en la segunda y última (véase Tabla 5.1.). Se puede asumir que el número de expertos es aceptable teniendo en cuenta que el margen sugerido para el buen uso de este método es de 10 a 30, y en casos muy especializados no supera los 5-6. Este estudio fue llevado a cabo durante los meses de Julio de 1999 y Marzo del 2000.

En la primera ronda se solicitó a los miembros del panel de expertos que indicasen los 5 – 10 principales factores que, a su juicio, eran los aspectos claves para alcanzar el éxito de las empresas del subsector de agencias de viajes en general (mayoristas, minoristas y mixtas). Con ello se obtuvieron 155 factores, de los cuales 4 fueron indicados una sola vez y los otros 151 restantes se agruparon en 17 factores, ya que muchos de ellos venían a decir lo mismo con distintas palabras. La lista de la primera ronda contenía, pues, 21 factores claves de éxito. En la segunda ronda se pidió a los

⁷⁰ Agradecemos la colaboración a los expertos que participaron en este estudio: Dra. Ageda Esteban Talaya; Sr. Angel Campos; Sra. Covadonga González; Sr. Carlos Azorín Sanz; Dr. Cesar Camisón Zornoza; Dr. Enrique Bigné Alcaniz; Sra. Inmaculada Armisen; Sr. Jesús Martínez Millán; Sr. Josep Cortadellas; Dr. Josep Francesc Valls; Sr. Jordi Serra; Sr. Josep Ros; Dr. John Gaze Quintana; Sr. Julian Manuel García Hidalgo; Sr. Luis Padilla Macabeo; Sr. Octavi Bono Gispert; Sra. Pilar Parejo Bello; Sr. Manuel Vicens; Sr. Rafael Gómez Barberá Sr. Roc Gregori i Aznar; y Sra. Rosa María Luengo.

expertos que en primer lugar, realizaran una evaluación de cada uno de los 21 factores resultantes de la primera ronda, utilizando una escala de 0 a 10⁷¹. En segundo lugar, se solicitó a los participantes que en caso de que ellos lo consideraran relevante, evaluaran esos mismos 21 factores claves de éxito según el tipo de agencia (turoperadoras, emisoras minoristas, receptoras).

Tabla 5.1. Composición del panel de expertos en turismo

Ámbito de procedencia de los participantes	1ra Ronda	2da Ronda
Profesores universitarios reconocidos por su reiterado interés en realizar investigaciones relacionadas con la actividad turística y la empresa.	5	4
Directivos de instituciones turísticas públicas de las diferentes comunidades españolas.	13	9
Directivos de instituciones o asociaciones turísticas privadas.	4	4
Total de expertos participantes en cada ronda	22	17

En ambas rondas se utilizó el correo postal, y se hicieron recordatorios vía fax. En la segunda vuelta se incluyó un breve informe sobre los resultados de la primera ronda. El anexo 1 contiene el modelo de la carta enviada a los expertos y la pregunta de investigación.

5.2.2. Encuesta a altos directivos; operacionalización de la variables

La mayor parte de la información requerida en la investigación, se obtuvo a través de una encuesta postal dirigida a los altos directivos de las agencias de viajes, que fue realizada en el período comprendido entre diciembre de 1999 y abril del año 2000. Tanto el cuestionario como las cartas de presentación⁷² que acompañaron a éste se incluyen en el anexo 2.

Entre las agencias de viajes operantes en España, fueron seleccionadas como población objetivo aquellas que cumplían con los siguientes requisitos: a) que en el año 1998

⁷¹ Una nota de 0 significaba que el factor condicionaba muy poco y una nota de 10 significaba que el mismo es altamente condicionante. Las notas intermedias permitían la posibilidad de matizar la opinión del experto.

⁷² La encuesta estuvo acompañada por dos cartas de presentación, una elaborada por nuestra parte, para informar sobre la investigación y solicitar la participación de los altos directivos, y la otra, realizada por el presidente de la Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes (FEAAV), que mostraba interés por nuestro estudio para motivar la respuesta de la encuesta. Con la inclusión de ambas cartas se pretendía influir positivamente en el porcentaje de respuesta.

llevaran por lo menos 5 años en el mercado; y b) que en ese mismo año hubieran realizado una facturación mayor o igual a 300 millones de pesetas. Estos criterios de selección nos dieron la posibilidad de estudiar empresas con una participación competitiva dentro del subsector elegido.

La población objetivo fue delimitada a partir de las siguientes bases de datos: España 30.000- Fomento de la Producción (1998) y Hostel Market (1998). En total 305 agencias de viajes cumplían con los criterios exigidos.

Como ya hemos indicado, este estudio ha tenido por objeto investigar el comportamiento estratégico de las agencias de viajes. Por tanto, se consideró que sus altos directivos eran las personas idóneas para responder a cuestiones relacionadas con las bases para la formulación de estrategias de la empresa y su orientación y su perfil estratégico.

Para la operacionalización de las variables a través del cuestionario se procedió de la siguiente manera:

1. Las variables que permitirían conocer cuál es el enfoque estratégico que más influye en el éxito empresarial, fueron operacionalizadas mediante la elaboración de una serie de preguntas que estuvieron relacionadas con los factores claves de éxito del subsector en estudio.

En la primera parte de la encuesta, se incluyó una lista de 24 factores clave de éxito que fue desarrollada a partir de un estudio previo⁷³ acerca del comportamiento estratégico y los factores de éxito de cuatro grandes empresas turísticas que gozan de reconocimiento y prestigio tanto en España como en Europa. A la lista inicial de factores de éxito, señalados por los altos directivos de tales empresas, le incorporamos otros factores procedentes de la literatura de dirección estratégica, con la finalidad de equilibrar la lista de factores clave de éxito en relación a los dos enfoques teóricos que han sido considerados para este estudio.

⁷³ López, F. & Veciana, J. (1999): “Informe sobre el éxito empresarial y las bases para la formulación de estrategias competitivas. (Una investigación cualitativa)”, Documento de trabajo, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona.

Posteriormente, sometimos la lista a discusión y revisión con dos colegas⁷⁴ del área de estrategia empresarial del Departamento de Economía de la Empresa de la UAB . La lista resultante (véase Tabla 5.2.) fue cotejada y complementada con los resultados de la primera ronda del estudio Delfos.

Tabla 5.2. Lista de factores clave de éxito en relación a los dos enfoques teóricos que han sido considerados para este estudio.

Factores clave de éxito / variables	Enfoque
1.Análisis y conocimiento del mercado.	EE
2.Capacidad para analizar la demanda así como rapidez y flexibilidad para innovar y ofrecer una oferta personalizada y adaptada a las necesidades de los clientes (paquetes turísticos).	R y C
3.Ser generalmente el primero en la identificación de nuevas tendencias del mercado y de los segmentos con mayores expectativas de beneficio.	R y C
4.Conocimiento de las fortalezas y debilidades de la competencia.	EE
5.Buena estrategia de marketing (buenos departamentos comerciales, campañas publicitarias, marketing directo, buenas promociones, fidelización de los clientes, etc.).	R y C
6.Ofrecer precios muy competitivos	EE
7.Ofrecer una gama de productos amplia y diversificada.	EE
8.Especialización en servicios, destinos o segmentos.	EE
9.Calidad y eficacia del servicio así como garantías del mismo.	R y C
10.Experiencia en la formulación de la estrategia.	R y C
11.Profesionalidad (habilidad y experiencia) del personal para asesorar y ofrecer un servicio personalizado al cliente preocupándose de una mejora continua del servicio.	R y C
12.Disponibilidad, dominio y aprovechamiento de las nuevas tecnologías (Internet, CRS, etc.).	R y C
13.Localización y accesibilidad de la agencia y sus servicios por diversos medios (teléfono, fax, Internet, etc.).	EE
14.Formación continuada del personal.	R y C
15.Prestigio de la empresa y/o imagen de marca.	R y C
16.Política de proveedores (rigor en su selección, sinergia en la compra y contratación, poder de negociación).	EE
17.Habilidad para negociar mejores condiciones con los proveedores.	R y C
18.Pertenecer a un grupo o asociación empresarial o a una red de empresas que sea fuerte y eficaz. Establecer cooperaciones y alianzas estratégicas.	EE
19.Internacionalización de nuestra empresa (participación mercado global, relaciones con empresas turísticas de otros países).	EE
20.Concentración empresarial, integración vertical (hacia delante y hacia atrás) integración horizontal y fusiones para reducir costes.	EE

⁷⁴ Aprovechamos la oportunidad para agradecer la colaboración de los Profesores Carlos Guallarte y Joan Lluís Capelleras.

21. Alto grado de integración diagonal, es decir, la empresa tiene inversiones en negocios de otros sectores de apoyo pero distintos al turístico.	EE
22. Bajos costes de operación gracias a una excelente organización y control a niveles operativos.	R y C
23. Capacidad financiera para realizar nuevos proyectos.	R y C
24. Saber establecer y mantener excelentes relaciones con las administraciones públicas.	R y C

EE: Enfoque estructural; R y C: Enfoque de recursos y capacidades

Sobre esta cuestión, se pedía a los altos directivos que seleccionaran de una lista de 24 factores los 10 que, a su juicio, eran los que más condicionaban el éxito de su empresa y que, además, los valoraran utilizando igualmente una escala⁷⁵ Likert de 0 a 10 puntos. Además, al final de la lista se dejaron dos espacios en blanco para que los encuestados pudieran indicar otros factores no comprendidos en la lista.

Al objeto de obtener información adicional que permitiera validar la inclinación de la empresa por diseñar estrategias mayormente basadas en el enfoque estructural o en el de recursos y capacidades, se utilizó el llamado “método del párrafo”⁷⁶ consistente en presentar a los encuestados dos párrafos con sendas descripciones del enfoque estructural y enfoque de los recursos y capacidades, solicitándoles que indicaran cuál de ellas reflejaba mejor la actuación de su empresa. Esta pregunta se situó en la parte final del cuestionario, para evitar que los encuestados se vieran influidos por los ítems relativos a los factores clave de éxito de la lista.

2. La operacionalización de las variables que permitieron medir el grado de orientación al mercado, se realizó a partir de la elección del modelo teórico de orientación al mercado desarrollado por Lambin (1995) que, como hemos comentado antes (apartado 3.2.2.) a su vez está basado en el modelo de Narver y Slater (1990). El instrumento de medida se elaboró a partir de los indicadores que originalmente sugiere

⁷⁵ Una nota de 0 significaba que el factor condicionaba muy poco el éxito y una nota de 10 significaba el mismo es altamente condicionante. Las notas intermedias permitían la posibilidad de matizar la opinión del directivo.

⁷⁶ Este método, desarrollado por Snow y Hrebiniak (1980), se considera válido para realizar investigaciones en el área de estrategia ver entre otros: James, W. L. & Hatten, K.Y. (1995): “Further Evidence on The Validity of The Self Typing Paragraph approach: Miles and Snow Strategic Aquetypes in Banking”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 161-168.

el modelo de Lambin (1995) así como del cuestionario traducido y adaptado por Lado (1996), que ya fue utilizado en su investigación del sector de seguros en España.

Tanto el modelo de orientación al mercado elegido como las preguntas del mencionado cuestionario, fueron adaptados teniendo en cuenta las características del subsector de agencias de viajes. El cuestionario adaptado contiene los siguientes componentes: 1) análisis de los clientes finales; 2) acciones sobre los clientes finales; 3) análisis de los proveedores; 4) acciones sobre los proveedores; 5) análisis de los distribuidores; 6) acciones sobre los distribuidores; 7) análisis de la competencia; 8) acciones sobre la competencia; y 9) coordinación entre funciones. Nótese que en los ajustes realizados a la escala de orientación al mercado, se incluyó a los proveedores entre los componentes participantes del mercado, ya que en el subsector de las agencias de viajes en particular, los proveedores de los servicios turísticos (transportistas, hoteleros, etc.) también entran en contacto directo con el cliente final.

Finalmente, el nuevo instrumento para medir el grado de orientación al mercado de las agencias de viajes, fue incorporado en el cuestionario quedando representado por un conjunto de nueve secciones (relativas a cada componente de la orientación al mercado), cada una de las mismas estuvo formada por un conjunto de ítems relacionados con ésta, que requerían una valoración en una escala de Likert de 0 a 10 puntos.

3. Para operacionalizar las variables que permitieron identificar los tipos estratégicos definidos por Miles y Snow (1978), primeramente fue considerado lo que Snow y Hambrick (1980) señalaron sobre la posibilidad de identificar los tipos estratégicos a través de cuatro métodos a saber: a) auto-clasificación, b) clasificación por el investigador, c) evaluación independiente por parte de expertos, y d) derivaciones empíricas partiendo del uso de indicadores objetivos. Nosotros hemos optado por utilizar el método de la auto-clasificación o “self typing”, que supone solicitar a los altos directivos que evalúen el comportamiento de su empresa.

A pesar de las críticas que ha recibido este método (Zahara y Pearce II, 1990) se considera que es válido, argumentándose que, como cualquier otro método, tiene sus puntos fuertes y débiles (Snow y Hambrick 1980; y Zahara y Pearce II, 1990). Cabe señalar que hemos prestado atención a los fallos⁷⁷ detectados en investigaciones anteriores (Zahara y Pearce II, 1990) intentando subsanarlos a objeto de fortalecer el rigor de la presente investigación.

De las dos variantes que ofrece el método de auto-clasificación; a) el método del párrafo y b) el método de las escalas multi-ítem, nosotros decidimos utilizar la segunda, ya que ésta permite abordar las características de los tipos estratégicos a través de un mayor número de criterios. De cualquier manera, se conoce que la primera de dichas variantes destaca por la facilidad que ofrece para la identificación de los cuatro grupos estratégicos (James y Hatten, 1995). No obstante, no permite recoger información sobre las distintas dimensiones y aspectos de la tipología y se limita a formular la pregunta en base a los arquetipos ideales de la misma en un solo ítem por tipo (Zahara y Pearce II, 1990). Por otra parte, el grupo de los reactivos puede presentar sesgos, ya que no es sencillo conseguir que una empresa sea valorada por sus propios directivos bajo dicho perfil estratégico.

Por tales razones, fue previsto realizar la clasificación de las empresas a partir de la información recogida en las distintas variables. Así pues, en el cuestionario se incluyó un tercer grupo de preguntas relativas a las variables que permitieran identificar los tipos estratégicos definidos por Miles y Snow (1978).

Dada la complejidad de la tipología, primeramente, se recurrió a la revisión de literatura para identificar las variables que hubieran resultado ser discriminantes de los distintos tipos estratégicos, considerándose las distintas dimensiones (función empresarial, dirección y tecnología) a las que responden las empresas de acuerdo con dicha tipología

⁷⁷ El método de auto-clasificación “self-typing” ha recibido críticas por los pocos esfuerzos que se suelen hacer para validar los grupos estratégicos obtenidos en la clasificación; por la poca instrucción que se da a quienes responden la encuesta en relación a la estrategia intentada, realizada y la emergente; y porque el estudio de los tipos estratégicos en estos casos se hace con base en muy pocos criterios que permitan obtener la distinción de los mismos (Zahara y Pearce II, 1990).

y los aspectos más relevantes que conciernen a cada una de éstas. Posteriormente, se buscó que las variables permitieran conocer el nivel en el que la empresa invierte su tiempo y sus recursos al objeto de acercarnos más a las estrategias adoptadas, ya que de acuerdo con lo expuesto por Snow y Hrebiniak (1980) las percepciones de los altos directivos (que son las personas a las que se dirigió la encuesta) se refieren más a las estrategias que uno tiene en mente que a lo puesto en práctica.

Así, se creó una primera lista de variables que fue revisada por otros académicos, familiarizados con la tipología de Miles y Snow, para asegurarse que éstas reflejaban el contenido conceptual de la tipología.

Finalmente, las 22 variables representativas de las cuatro estrategias (véase Tabla 5.3.), se transformaron en preguntas como parte de la encuesta. A este respecto, se solicitó a los encuestados, igualmente que en las preguntas anteriores, que valoraran cada ítem en una escala Likert de 0 a 10 puntos.

Tabla 5.3. Variables utilizadas para realizar la clasificación de las agencias de viajes de acuerdo a la tipología de Miles y Snow.

Dimensión	Aspectos considerados	Variables
Función empresarial	En relación producto	Expansión a nuevos mercados mejorando la cartera de productos/ servicios que tenemos actualmente
		Innovación y desarrollo de nuevos productos/ servicios antes que la competencia
	En relación al mercado	Emprendemos acciones sistemáticas para anticiparnos y sorprender a la competencia
		Diseño de campañas publicitarias únicas e innovadoras
		Aplicamos medidas que retrasen o impidan que la competencia pueda copiarlos e imitarlos
		Diseño de programas de fidelización del cliente
	Análisis del entorno	Disponemos de un sistema que nos permite obtener un buen conocimiento de los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores más peligrosos
		Conocemos muy bien los objetivos y las estrategias de la competencia
		Conocemos bien las características técnicas y la imagen de los productos de la competencia
		Realizamos frecuentemente investigación de mercados
	Dedicación de los directivos	Desarrollo e implantación de sistemas de información para la gestión
		Desarrollo de actividades de comunicación, negociación y trato con proveedores

Dimensión	Aspectos considerados	Variables
Dirección	Formación vs reclutamiento de directivos	Reclutar profesionales de reconocido prestigio
		Formación de directivos
	Planificación y control	Elaboración de planes estratégicos, incluidos planes contingentes
		Desarrollar sistemas de control de costes que sean fiables
	Flexibilidad de la estructura	Capacidad de delegar ("empowerment")
		Trabajo en equipo
Tecnológica	Investigación y desarrollo	Tratamos de usar la operativa de nuestro mejor competidor como ejemplo para mejorar nuestro propio desempeño ("benchmarking")
		Utilización de la tecnología y de sistemas de información altamente avanzados
		Mejorar el "Know How" y el conocimiento del negocio turístico por parte del personal
		Análisis y revisión periódica de los procesos internos (reingeniería de procesos)

4. En cuanto a la operacionalización de las variable de resultados económicos, en la parte final de la encuesta se dedicó una sección para solicitar información financiera, aunque no fue posible utilizar los datos obtenidos con ésta, debido al bajo nivel de respuesta de las preguntas sobre este tema. Por tanto, se decidió calcular, a partir de la información contenida en la base de datos ILIBERIS del Boletín Oficial del Registro Mercantil, los siguientes indicadores de resultados económicos: a) margen de explotación, b) rentabilidad de los activos (ROA) y rentabilidad de los fondos propios (ROE). Adicionalmente, se utilizó otro indicador de resultados, la participación en el mercado, tomando como tal el importe neto de la cifra de negocios.

5.3. Tratamiento de la información: técnicas utilizadas para el análisis estadístico de la información y la contrastación de hipótesis.

Para tratar estadísticamente la información obtenida y contrastar empíricamente las hipótesis establecidas, se utilizó el programa estadístico SPSS versión 9.0. A continuación, se explica la manera en que fueron analizados los datos y las distintas técnicas estadísticas utilizadas.

1. **Hipótesis H1:** Existen diferencias significativas entre los factores clave de éxito de las agencias de viaje en España en función del tipo de negocio.

Técnicas utilizadas: en primer lugar, para contrastar esta hipótesis la información contenida en las respuestas de los expertos en turismo se dividió en cuatro grupos; el primero comprende las valoraciones de los factores clave de éxito en relación a las agencias de viajes en general y los otros tres se refieren a las agencias de viajes según el tipo de negocio. En segundo lugar, los cuatro grupos de respuestas fueron procesados con el programa estadístico SPSS, obteniéndose inicialmente un resumen descriptivo (media y desviación típica) de los datos y para luego realizar un análisis de varianza⁷⁸ (ANOVA) de las valoraciones de los factores correspondientes a los cuatro grupos de datos, con la finalidad de determinar si existían diferencias estadísticamente significativas entre las valoraciones recibidas por cada factor dependiendo del tipo de negocio de las agencias.

2. **Hipótesis H2:** Las agencias de viaje en España basan en mayor grado su estrategia en el enfoque de los recursos y capacidades que en el enfoque estructural.

Técnicas utilizadas: para contrastar esta hipótesis hubo que calcular un indicador del nivel de utilización de cada uno de los dos enfoques. Esto se hizo a partir de la suma de las valoraciones dadas por los directivos a cada uno de los distintos factores clave de éxito. Las dos variables así obtenidas fueron sometidas a la prueba no paramétrica de Komogorov-Smirnov, para ver si las mismas tenían una distribución normal, condición exigida para aplicar posteriormente la prueba de T de student⁷⁹ y determinar si existían realmente diferencias significativas entre dichas variables⁸⁰. Ello indicaría si estas dos nuevas variables podían utilizarse como indicadores de cada uno de los enfoques en

⁷⁸ El análisis de varianza unidireccional (“one way”), es una prueba estadística para estudiar si más de dos grupos de individuos (elementos) difieren estadísticamente entre sí, en cuanto a la media y la varianza de la variable cuantitativa en estudio.

⁷⁹ Prueba estadística que sirve para evaluar si dos grupos de individuos (elementos), difieren entre sí de manera significativa con respecto a la media de la variable cuantitativa que se estudia.

⁸⁰ Cabe señalar que en un primer momento pensamos que, en lugar del procedimiento antes mencionado, sería provechoso utilizar el análisis de conglomerados para clasificar a las empresas en dos grupos o el análisis factorial para resumir los datos estadísticamente y verificar la correlación que existe entre los factores que representan a cada enfoque. Sin embargo, dado que disponemos de 24 variables (factores) que contienen en conjunto por cada elemento de la muestra 10 valoraciones válidas y 14 valores perdidos el programa estadístico no permite utilizar tales técnicas. Además, siendo que el número de elementos de la muestra es sólo de 60 empresas aplicar un análisis factorial para reducir 24 variables no tendría validez estadística.

cuestión. Si los indicadores fueran válidos, se obtendría la media de cada una de las variables y se conocería el enfoque que se usa con mayor énfasis.

3. **Hipótesis H3:** Las agencias de viaje que basan su estrategia en el enfoque de los recursos y capacidades obtendrán unos resultados económicos significativamente superiores a aquéllas que lo hacen en el enfoque estructural.

Técnicas utilizadas: la contrastación de dicha hipótesis implicó examinar las correlaciones entre los enfoques estratégicos utilizados (enfoque estructural y enfoque de recursos y capacidades) y las cuatro medidas de resultados económicos. Para ello se realizó una correlación bivariada de Pearson⁸¹ entre las variables mencionadas.

4. Para comparar los resultados del estudio Delfos con los procedentes de la encuesta a los altos directivos, se aplicó un prueba de comparación de medias (T-Test), con la finalidad de detectar si los factores clave de éxito habían recibido valoraciones promedio iguales o diferentes.
5. Con la finalidad de evaluar la fiabilidad de la escala utilizada para medir el grado de orientación al mercado, se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, por ser éste el que más se aplica para valorar la consistencia interna de un instrumento de medida cuando los datos son de carácter transversal. Este coeficiente se basa en el estudio de la correlación de cada ítem con el total de la escala. A partir de ello, se consigue un indicador que denota el grado en que las mediciones que se hagan con la escala estarán libres de error y proporcionaran resultados empíricos consistentes. De acuerdo con Nunnally (1978), en una investigación exploratoria se requiere que dicho coeficiente sea igual o mayor a 0,70 para poder afirmar que la escala es fiable.
6. De acuerdo con Nunnally (1978), se consideraron los tres tipos de validez (de contenido, predictiva y de constructo) que un instrumento de medida debe reflejar, para que se considere que éste puede cumplir satisfactoriamente con el propósito para el cual fue diseñado. Para comprobar la validez predictiva, fue necesaria la

⁸¹ Prueba estadística que permite estudiar la correlación entre dos variables cuantitativas. Con su uso es posible determinar, dada la relación entre dos variables, el porcentaje en que una puede cambiar dada la variación de la otra.

revisión de las correlaciones entre cada uno de los ítems incluidos en el instrumento con respecto a la medida total y del nivel manifestado por el coeficiente Alpha de Cronbach. Por otra parte, para examinar la validez de constructo hubo que estudiar la validez convergente y discriminante de la escala.

La validez convergente implicó analizar las relaciones entre las diferentes sub-escalas propuestas en las que subyace el constructo de orientación al mercado. El análisis de las correlaciones resultantes indica el grado en que todas las sub-escalas convergen y tienden a medir el mismo fenómeno. Esta evaluación se hace mediante la aplicación del análisis factorial o también pueden examinarse las correlaciones entre los distintos componentes de la medida y verificar que éstas se correlacionen entre sí, positivamente y de manera significativa.

En cuanto a la validez discriminante, ésta señala si la escala es capaz de diferenciar empíricamente el constructo que deseamos medir de otros constructos próximos a él pero distintos. En este caso, para confirmar si el instrumento dispone de este tipo de validez, la orientación al mercado debería correlacionar más con otro constructo directamente relacionado con él que con otras variables relacionadas pero no predictivas de la orientación al mercado. Para calcular este tipo de validez se utilizó la correlación de Pearson.

7. El grado de orientación al mercado de las agencias de viajes fue calculado como la suma promedio de los nueve componentes de la escala. A partir de esta variable (grado de OM) se determinaron en otra variable tres niveles distintos de orientación al mercado (alto, medio y bajo) que fueran significativamente diferentes. Esto se hizo pidiendo al SPSS la conversión de la variable que recoge el grado de orientación al mercado en una variable categórica de tres niveles. Las diferencias significativas de la nueva variable (llamada niveles de orientación al mercado) fueron confirmadas a través de un análisis de varianza. Por tanto, a partir de aquí se dispuso de dos variables de orientación al mercado: a) una variable que midió el grado de OM (un índice-variable numérica); y b) una variable que señala el nivel de OM separando las agencias de viajes en tres grupos (alto, medio, bajo - variable categórica).

8. **Hipótesis H4:** El grado de orientación al mercado variará en función del tipo de agencia de viajes.

Técnicas utilizadas: para contrastar esta hipótesis se realizó un análisis de varianza del grado de orientación al mercado con respecto al tipo de agencia (mayorista/ tour operadora, minorista o mixta), y la prueba de Sheffé de las comparaciones múltiples posteriores al ANOVA. Adicionalmente, también se elaboró una tabla de contingencia entre la variable de los diferentes niveles de OM y la de los tipos de agencia de viajes, para mostrar cuáles de ellas se orientaban al mercado con mayor o menor énfasis en caso de que las agencias tuviesen una OM distinta.

9. **Hipótesis H5:** La orientación al mercado estará relacionada positivamente con los resultados de la empresa.

Técnicas utilizadas: para contrastar esta hipótesis, primero, se realizó una correlación de Pearson entre la variable global de orientación al mercado (numérica) y las cuatro variables representativas de los resultados económicos; y en segundo lugar, se hizo una prueba de Kruskal-Wallis con la variable (categórica) que divide las agencias de viajes de la muestra en tres grupos de acuerdo al nivel de OM (alto, medio, bajo) y las variables representativas de los resultados económicos que no presentaron una distribución normal. Para la medida de resultados que mostrara una distribución normal, se aplicó un análisis de varianza.

10. **Hipótesis H6:** Los componentes de la orientación al mercado influirán en una proporción distinta sobre los resultados económicos.

Técnicas utilizadas: Para contrastar esta hipótesis se examinó, por separado, la posible influencia que cada uno de los componentes de la OM pudiera ejercer sobre los resultados económicos. Cada una de las variables representantes de los distintos componentes de la OM fue igualmente categorizada en tres niveles según su énfasis (bajo, medio y alto). Posteriormente, se realizaron las pruebas de Kruskal-Wallis y de ANOVA considerando las condiciones de normalidad de las variables relativas a las medidas de resultados económicos.

11. De manera exploratoria se analizó la relación entre el nivel de orientación al mercado (alto, medio, bajo) y algunas variables representativas de las actividades de marketing. Esto se hizo mediante un ANOVA.

12. **Hipótesis H7:** Los cuatro tipos estratégicos definidos por Miles y Snow (defensores, analizadores, prospectivos, y reactivos), son identificables en el subsector de agencias de viajes operantes en España.

Técnicas utilizadas: la realización de las operaciones que se explican a continuación hicieron posible contrastar la hipótesis antes mencionada.

La clasificación de las agencias de viajes de acuerdo con los tipos estratégicos de Miles y Snow (1978) se hizo mediante un análisis “cluster” a partir las variables reflejadas en la tabla 5.2. Esta metodología permite obtener a través de un análisis multivariable la formación de grupos que sean internamente homogéneos y que a su vez sean externamente lo más heterogéneos posible entre sí. El uso de dicho método, en esta línea de investigación, ha sido explicado y discutido por Hambrick, (1984) y se ha utilizado con este mismo fin en varias investigaciones (véase apartado 4.2.2 en la revisión de la evidencia empírica).

Inicialmente, las variables expuestas en la tabla 5.2, se sometieron a un análisis “cluster” jerárquico, utilizando para ello el método de Ward y la distancia euclídea al cuadrado como medida de similitud. Este primer análisis permitiría detectar la existencia de casos atípicos a través de la matriz de distancias y determinar el número de grupos más apropiado. (Recordemos que el análisis de conglomerados supone más un arte que una ciencia y que los resultados pueden variar dependiendo del método que se utilice). Finalmente, después de probar varios métodos, se aplicó el método de “quick cluster”, aprovechando los resultados obtenidos previamente con el método de Ward, para intentar conseguir una solución que se adecuara más a los objetivos de esta investigación.

Los individuos (agencias de viajes) con un comportamiento estratégico similar serían pues agrupados mediante el análisis de conglomerados o “cluster analysis” en base a un grupo de variables. Los resultados del análisis de conglomerados fueron validados

con un análisis discriminante que señalaría en qué porcentaje la asignación de los casos en cada uno de los grupos resultantes del análisis “cluster” era acertada.

Posteriormente, se realizó la caracterización de los conglomerados resultantes de la clasificación. Esto se hizo mediante un análisis de varianza que permitió detectar cuales de las variables, empleadas en el análisis “cluster”, resultaron ser significativamente diferentes entre los grupos y como eran tales diferencias (estas últimas quedaron reflejadas en los resultados que ofrecen las pruebas de comparaciones múltiples, “Sheféé test”).

13. Hipótesis H8: Las agencias de viajes que presentan un comportamiento estratégico de: defensoras, analizadoras o prospectivas, obtendrán buenos resultados económicos similares.

Hipótesis H9: Las agencias de viajes que adopten un comportamiento estratégico de defensoras, analizadoras o prospectivas, obtendrán resultados económicos superiores que las agencias de viajes reactivas.

Técnicas utilizadas: para contrastar las hipótesis **H8** y **H9** se ha utilizado conjuntamente con el “input” resultante del punto anterior (la identificación de los tipos estratégicos definidos por Miles y Snow en el subsector de las agencias de viajes) las variables de resultados económicos. Ello requirió realizar primeramente una prueba no paramétrica a las variables de resultado (participación en el mercado, retorno sobre fondos propios, retorno sobre la inversión total y margen de explotación), para determinar si éstas disponían de una distribución normal. En caso afirmativo, podría continuarse con un análisis de varianza para examinar si los distintos tipos estratégicos presentaban o no diferencias significativas en cuanto a sus resultados económicos. En caso contrario (incumplimiento del supuesto de normalidad), se aplicaría con ese mismo fin la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis.

14. Hipótesis H10: La orientación al mercado de la empresa estará relacionada en mayor grado con el enfoque de recursos y capacidades que con el estructural.

Técnicas utilizadas: El contraste de esta hipótesis se realizó mediante una correlación bivariada de Pearson y adicionalmente se hizo un análisis de varianza. Para estas pruebas se consideraron las dos variables de orientación al mercado y las variables procedentes del punto dos, que recogieron los índices de utilización de cada uno de los dos enfoques relativos al contenido base de la estrategia.

- 15. Hipótesis H11:** El comportamiento estratégico (defensoras, prospectivas, analizadoras o reactivas) que adopten las agencias de viajes influirá significativamente en el grado en que utilicen el enfoque de recursos y capacidades o el estructural.

Técnicas utilizadas: Para el estudio de esta hipótesis se examinó mediante un ANOVA la variable que recoge los tipos estratégicos identificados mediante el análisis de conglomerados, conjuntamente con las dos variables que indican el nivel de utilización de cada uno de los dos enfoques relativos al contenido base de la estrategia (variables resultantes del punto 2).

- 16. Hipótesis H12:** Las empresas analizadoras y las empresas prospectivas están más orientadas al mercado que las que tienen un perfil estratégico de defensoras o de reactivas.

Técnicas utilizadas: Para el estudio de esta hipótesis se realizó un ANOVA y una tabla de contingencia con su respectiva prueba de Chi-cuadrado, para examinar la relación entre el comportamiento estratégico adoptado por la agencia de viajes y la orientación al mercado.

Finalmente, presentamos la siguiente ficha técnica que recoge la información relevante con respecto a la metodología del estudio. (Véase próxima página).

Ficha técnica de la investigación

Tipo de investigación	Exploratoria-descriptiva (de carácter transversal)
Unidad de análisis	La empresa, concretamente las agencias de viajes
Métodos de investigación	Técnica Delfos (dos rondas), y encuesta dirigida a altos directivos
Población objetivo	305 agencias de viajes operantes en España al menos por 5 años y con una facturación superior a los 300 millones de pesetas.
Tamaño de la muestra	60 empresas que respondieron a la encuesta, representando el 20% de la población objetivo
Técnicas/ pruebas utilizadas en el análisis de los datos	Prueba no paramétrica de Kolmogorov-Smirnov, análisis de varianza (ANOVA), prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, prueba paramétrica para la comparación de medias (T-Test), prueba de Chi-cuadrada, tablas de contingencia, correlación de Pearson, coeficiente Alpha de Cronbach, análisis de cluster, análisis factorial de componentes principales y análisis discriminante.
Programa estadístico utilizado	SPSS versión 9.0

6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se exponen y discuten los resultados obtenidos en la investigación. Para ello se sigue una estructura de cuatro apartados, que responde al orden en el que fueron planteados los objetivos y las hipótesis de esta tesis.

En el primer apartado, se comentan los resultados relacionados con los factores clave de éxito de las agencias de viajes en España, los cuales fueron inicialmente identificados y posteriormente analizados, considerando: a) los dos enfoques estratégicos (el enfoque estructural y el de los recursos y capacidades), y b) el efecto que pudieran tener dichos enfoques sobre los resultados económicos.

El segundo apartado, comienza por demostrar la fiabilidad y la validez del instrumento utilizado para medir el grado de orientación al mercado de las agencias de viajes. Seguidamente, se examinan los resultados relativos al grado de orientación al mercado de las agencias que forman la muestra y se estudia su relación con los resultados económicos.

En el tercer apartado, el centro de interés se sitúa en el análisis y discusión de los resultados relativos a la tipología de estrategias definida por Miles y Snow. Se muestra primero, la clasificación de las agencias de viajes de la muestra según dicha tipología. A continuación, se examina la relación entre los tipos estratégicos procedentes de la clasificación y sus resultados económicos.

En el cuarto apartado se exponen los resultados relativos al estudio de la relación entre los enfoques (el estructural y el de los recursos y capacidades), con respecto al nivel de orientación al mercado y a los tipos estratégicos. Por último, se analizan los distintos tipos estratégicos y su relación con el grado de orientación al mercado.

6.1. Factores clave de éxito de las agencias de viajes en España, enfoques y efecto en los resultados económicos⁸²

6.1.1. Factores clave de éxito según la opinión de expertos en turismo (estudio Delfos)

En la tabla 6.1. se presentan los 21 factores clave de éxito que se obtuvieron en la primera ronda del estudio Delfos, conjuntamente con un resumen de las valoraciones recibidas por cada factor en la segunda ronda.

Las valoraciones de los distintos factores de las agencias de viajes en general, oscilaron entre 4,7 y 9,5 lo cual indica que todos los factores tienen cierta importancia. Sin embargo, si recordamos que la lista de los 21 factores clave de éxito fue obtenida mediante un consenso inicial del mismo grupo de expertos, es lógico que ya estos llevarán consigo una orientación favorable. Por otra parte, se observa que los primeros 17 factores obtuvieron valoraciones más altas. Ello es debido, sin duda, a que en la primera ronda fueron indicados varias veces, mientras que los factores 18, 19, 20 y 21 fueron propuestos una sola vez (véase Anexo 1).

La tabla 6.2. refleja los resultados del análisis de varianza (ANOVA) de los 21 factores clave de éxito cuando se considera el tipo de negocio de la agencia de viajes (mayoristas tour operadoras, emisoras minoristas, y agencias receptoras). Este análisis sugirió inicialmente (con un nivel de confianza del 95%) que 19 de los 21 factores tienen casi la misma importancia para los diferentes tipos de negocio. Sólo en los casos de los factores 15 y 16, se observó que podía haber diferencias significativas.

A fin de detectar en qué tipo de agencia tales factores pueden tener mayor influencia sobre el éxito empresarial, se realizaron comparaciones múltiples de las medias de los distintos grupos. Con ello conseguimos conocer (con un 95% de confianza) que con respecto al factor 15, los expertos consideran que la internacionalización de la empresa, es decir, el que ésta participe en el mercado global y mantenga relaciones con empresas turísticas de otros países, es un factor que tiene mayor importancia particularmente

⁸² Los resultados de este apartado fueron presentados en el X Congreso Nacional de ACEDE (Veciana y López, 2000).

para el éxito de las agencias de viajes mayoristas (“*tour operators*”). Por otra parte, con relación al factor 16 – concentración empresarial- no se encontraron diferencias estadísticamente significativas al realizar las comparaciones múltiples (“Scheffé Test”) de las medias de los distintos grupos.

Tabla 6.1. Valoraciones de los factores clave de éxito de las agencias de viajes por parte del panel de expertos.

FACTOR CLAVE DE ÉXITO / VARIABLE	Tipo de agencia	Media	Desviación típica
F1 Análisis y conocimiento del mercado.	Agencias de viajes	8,471	2,348
	Mayoristas/ T.O.	9,467	0,743
	Emisoras minoristas	8,533	1,807
	Receptivas	8,200	2,111
F2 Capacidad para analizar la demanda así como rapidez y flexibilidad para innovar y ofrecer una oferta personalizada y adaptada a las necesidades de los clientes.	Agencias de viajes	8,765	1,2
	Mayoristas/ T.O.	8,867	0,915
	Emisoras minoristas	8,533	1,552
	Receptivas	8,200	1,612
F3 Buena estrategia de marketing (buenos departamentos comerciales, campañas publicitarias, marketing directo, buenas promociones, fidelización, etc.).	Agencias de viajes	8,471	1,179
	Mayoristas/ T.O.	8,941	0,827
	Emisoras minoristas	8,688	1,250
	Receptivas	7,750	1,770
F4 Ofrecer precios muy competitivos.	Agencias de viajes	7,176	1,811
	Mayoristas/ T.O.	8,400	1,298
	Emisoras minoristas	7,867	1,642
	Receptivas	7,333	1,877
F5 Ofrecer una gama de productos amplia y diversificada.	Agencias de viajes	7,176	1,551
	Mayoristas/ T.O.	7,933	1,280
	Emisoras minoristas	7,600	1,639
	Receptivas	7,067	1,981
F6 Especialización en servicios, destinos o segmentos.	Agencias de viajes	8,118	1,654
	Mayoristas/ T.O.	8,125	1,668
	Emisoras minoristas	8,063	1,806
	Receptivas	7,375	2,156
F7 Calidad y eficacia del servicio así como garantías del mismo.	Agencias de viajes	9,000	0,866
	Mayoristas/ T.O.	8,667	1,113
	Emisoras minoristas	8,933	1,033
	Receptivas	8,933	0,704
F8 Profesionalidad (habilidad y experiencia) del personal para asesorar y ofrecer un servicio personalizado al cliente, resolviendo sus problemas, prestando un servicio de posventa y preocupándose de una mejora continua del servicio.	Agencias de viajes	9,235	0,664
	Mayoristas/ T.O.	8,400	1,454
	Emisoras minoristas	9,133	0,990
	Receptivas	9,133	0,834
F9 Disponibilidad, dominio y aprovechamiento de las nuevas tecnologías (Internet, CDR, etc.)	Agencias de viajes	8,588	1,121
	Mayoristas/ T.O.	8,600	1,183
	Emisoras minoristas	8,733	0,961
	Receptivas	8,133	1,767
F10 Localización y accesibilidad de la agencia y sus servicios por diversos medios (teléfono, fax, Internet, etc.)	Agencias de viajes	7,588	1,176
	Mayoristas/ T.O.	7,933	1,486
	Emisoras minoristas	8,067	1,163
	Receptivas	8,067	1,624

FACTOR CLAVE DE ÉXITO / VARIABLE	Tipo de agencia	Media	Desviación típica
F11 Formación continuada del personal.	Agencias de viajes	8,176	1,074
	Mayoristas/ T.O.	8,200	0,775
	Emisoras minoristas	8,333	1,047
	Receptivas	8,400	0,986
F12 Prestigio de la empresa y/o imagen de marca.	Agencias de viajes	7,353	1,412
	Mayoristas/ T.O.	8,188	1,109
	Emisoras minoristas	7,500	1,265
	Receptivas	6,750	1,880
F13 Política de proveedores (rigor en su selección, sinergia en la compra y contratación), poder de negociación	Agencias de viajes	7,294	1,404
	Mayoristas/ T.O.	8,467	0,990
	Emisoras minoristas	7,667	1,718
	Receptivas	7,600	1,183
F14 Pertener a un grupo o asociación empresarial o a una red de empresas que sea fuerte y eficaz. Establecer cooperaciones y/o alianzas estratégicas.	Agencias de viajes	6,882	1,799
	Mayoristas/ T.O.	7,933	1,792
	Emisoras minoristas	7,438	1,590
	Receptivas	6,812	1,276
F15 Internacionalización (participación mercado global, relaciones con empresas turísticas de otros países.	Agencias de viajes	6,471	0,874
	Mayoristas/ T.O.	8,125	1,204
	Emisoras minoristas	6,125	1,455
	Receptivas	6,563	1,750
F16 Concentración empresarial, integración vertical (hacia adelante y hacia atrás), integración horizontal y fusiones para reducir costes.	Agencias de viajes	6,353	1,730
	Mayoristas/ T.O.	7,500	2,338
	Emisoras minoristas	6,063	2,016
	Receptivas	5,563	1,632
F17 Sistemas de dirección y organización que contemplen dirección estratégica, evaluación del rendimiento, mejora continua, etc.	Agencias de viajes	7,353	1,169
	Mayoristas/ T.O.	7,667	1,113
	Emisoras minoristas	7,400	1,121
	Receptivas	7,267	1,387
F18 Avance en los sistemas de transporte.	Agencias de viajes	5,312	2,869
	Mayoristas/ T.O.	6,692	1,932
	Emisoras minoristas	5,462	2,504
	Receptivas	5,615	2,329
F19 Posición neutral en relación a las empresas generadoras de productos turísticos.	Agencias de viajes	4,938	2,294
	Mayoristas/ T.O.	6,000	2,512
	Emisoras minoristas	6,000	1,961
	Receptivas	5,571	2,377
F20 Conocer los programas de apoyo de las administraciones.	Agencias de viajes	4,647	2,290
	Mayoristas/ T.O.	5,267	2,251
	Emisoras minoristas	5,200	2,242
	Receptivas	5,533	2,503
F21 Utilización de canales de comercialización directa.	Agencias de viajes	6,059	1,676
	Mayoristas/ T.O.	5,867	2,200
	Emisoras minoristas	6,200	2,274
	Receptivas	6,733	2,520

Se observa que los resultados no confirman totalmente la hipótesis H1 que postula que existen diferencias significativas entre los factores clave de éxito de las agencias de viaje en España en función del tipo de negocio.

Tabla 6.2. Resultados del ANOVA de los datos de la segunda ronda del estudio Delfos.

Factores clave de éxito		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
f1 Análisis y conocimiento del mercado.	Inter-grupos	13.785	3	4.595	1.306	.281
	Intra-grupos	204.102	58	3.519		
	Total	217.887	61			
f2 Capacidad para analizar la demanda así como rapidez y flexibilidad para innovar y ofrecer una oferta personalizada y adaptada a las necesidades de los clientes (paquetes turísticos).	Inter-grupos	3.994	3	1.331	.736	.535
	Intra-grupos	104.925	58	1.809		
	Total	108.919	6			
f3 Buena estrategia de marketing (buenos departamentos comerciales, campañas publicitarias, marketing directo, buenas promociones, fidelización de los clientes, etc.).	Inter-grupos	12.825	3	4.275	2.558	0.63
	Intra-grupos	103.614	62	1.671		
	Total	116.439	65			
f4 Ofrecer precios muy competitivos.	Inter-grupos	14.411	3	4.804	1.708	.175
	Intra-grupos	163.137	58	2.813		
	Total	177.548	61			
f5 Ofrecer una gama de productos amplia y diversificada.	Inter-grupos	7.305	3	2.435	.917	.438
	Intra-grupos	153.937	58	2.654		
	Total	161.242	61			
f6 Especialización en servicios, destinos o segmentos.	Inter-grupos	6.413	3	2.138	.639	.593
	Intra-grupos	204.202	61	3.348		
	Total	210.615	64			
f7 Calidad y eficacia del servicio así como garantías del mismo.	Inter-grupos	1.010	3	.337	.381	.767
	Intra-grupos	51.200	58	.883		
	Total	52.210	61			
f8 Profesionalidad (habilidad y experiencia) del personal para asesorar y ofrecer un servicio personalizado al cliente, resolviendo sus problemas, prestando un servicio de post-venta y preocupándose de una mejora continua del servicio.	Inter-grupos	6.858	3	2.286	2.205	.097
	Intra-grupos	60.125	58	1.037		
	Total	66.984	61			
f9 Disponibilidad, dominio y aprovechamiento de las nuevas tecnologías (Internet, CRS, etc.).	Inter-grupos	3.100	3	1.033	.622	.604
	Intra-grupos	96.384	58	1.662		
	Total	99.484	61			
f10 Localización y accesibilidad de la agencia y sus servicios por diversos medios (teléfono, fax, Internet, etc.).	Inter-grupos	2.502	3	.834	.444	.722
	Intra-grupos	108.918	58	1.878		
	Total	111.419	61			

Factores clave de éxito		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
f11 Formación continuada del personal.	Inter-grupos	.535	3	.178	.185	.906
	Intra-grupos	55.804	58	.962		
	Total	56.339	61			
f12 Prestigio de la empresa y/o imagen de marca.	Inter-grupos	16.742	3	5.581	2.674	.055
	Intra-grupos	127.320	61	2.087		
	Total	144.062	64			
f13 Política de proveedores (rigor en su selección, sinergia en la compra y contratación, poder de negociación).	Inter-grupos	11.675	3	3.892	2.125	.107
	Intra-grupos	106.196	58	1.831		
	Total	117.871	61			
f14 Pertenecer a un grupo o asociación empresarial o a una red de empresas que sea fuerte y eficaz. Establecer cooperaciones y alianzas estratégicas.	Inter-grupos	1048.831	3	136.277	1.332	.272
	Intra-grupos	6343.669	62	102.317		
	Total	6752.500	65			
f15 Internacionalización de nuestra empresa (participación mercado global, relaciones con empresas turísticas de otros países).	Inter-grupos	38.112	3	12.704	6.939	.000
	Intra-grupos	11.673	61	1.831		
	Total	149.785	64			
f16 Concentración empresarial, integración vertical (hacia adelante y hacia atrás) integración horizontal y funciones para reducir costes.	Inter-grupos	32.381	3	10.794	2.853	.044
	Intra-grupos	230.757	61	3.783		
	Total	263.138	64			
f17 Sistemas de dirección y organización que contemplen dirección estratégica, evaluación del rendimiento, mejora continua, etc.	Inter-grupos	1.348	3	.449	.311	.817
	Intra-grupos	83.749	58	1.444		
	Total	85.097	61			
f18 Avance en los sistemas de transporte.	Inter-grupos	15.922	3	5.307	.877	.459
	Intra-grupos	308.514	51	6.049		
	Total	324.436	54			
f19 Posición neutral en relación a las empresas generadoras de productos turísticos.	Inter-grupos	11.513	3	3.838	.729	.539
	Intra-grupos	284.366	54	5.266		
	Total	295.879	57			
f20 Conocer los programas de apoyo de las administraciones.	Inter-grupos	6.745	3	2.248	.417	.742
	Intra-grupos	312.949	58	5.396		
	Total	319.694	61			
f21 Utilización de canales de comercialización directa.	Inter-grupos	6.266	3	2.089	.442	.724
	Intra-grupos	274.008	58	4.724		
	Total	280.274	61			

6.1.2. Factores clave de éxito según la valoración de los altos directivos de las agencias de viajes

Antes de continuar con la discusión y análisis de los resultados, cabe señalar, que la muestra que se utilizó para la presente y para las siguientes partes estudiadas, quedó constituida por las 60 empresas que respondieron a la encuesta, representando el 20% de la población objetivo. La tabla 6.3. refleja que la muestra está formada por un grupo heterogéneo de agencias de viajes, concretamente representado por: 12 agencias mayoristas/ “tour operators”, 24 agencias minoristas y 24 agencias mixtas. La mayoría de las agencias de viajes operan en varios tipos de negocio, destacándose en la mayor parte de éstas el interés por el turismo emisor.

Tabla 6.3. Características de la muestra

TIPO DE AGENCIA	NÚMERO	ACTIVIDAD	MEDIA actividad (%)	DESVIACIÓN TÍPICA
MAYORISTAS/ TOUR OPERADORES	12	Turismo receptivo	9	28,70
		Turismo emisor	90	28,67
		Otras actividades	0,17	0,58
MINORISTAS	24	Turismo receptivo	19,71	34,13
		Turismo emisor	63,29	39,94
		Otras actividades	17,0	31,52
MIXTAS	24	Turismo receptivo	29,33	34,41
		Turismo emisor	61,88	36,34
		Otras actividades	8,79	20,04

En el gráfico 6.1. y la tabla 6.4., vemos que los 10 factores que los altos directivos consideraron como los más condicionantes del éxito, son los siguientes por orden de importancia:

-F9: Calidad y eficacia del servicio así como garantías del mismo.

- F11:** Profesionalidad (habilidad y experiencia) del personal para asesorar y ofrecer un servicio personalizado al cliente, resolviendo sus problemas, prestando un servicio de posventa y preocupándose de una mejora continua del servicio.

- F1:** Análisis y conocimiento del mercado.

- F12:** Disponibilidad, dominio y aprovechamiento de las nuevas tecnologías Internet, CDR, etc.).

- F8:** Especialización en servicios, destinos o segmentos.

- F2:** Capacidad para analizar la demanda así como rapidez y flexibilidad para innovar y ofrecer una oferta personalizada y adaptada a las necesidades de los clientes.

- F14:** Formación continuada del personal.

- F6:** Ofrecer precios muy competitivos.

- F15:** Prestigio de la empresa y/o imagen de marca.

- F22:** Bajos costes de operación gracias a una excelente organización y control a niveles operativos.

De estos 10 factores, 7 pueden adscribirse al enfoque de los recursos y capacidades (F9, F2, F11, F12, F14, F15 y F22), mientras que sólo 3 (F1, F6 y F8) pueden considerarse que reflejan un enfoque estructural. Estos resultados confirman la hipótesis H2.

Cabe resaltar que el factor que ha sido señalado un mayor número de veces (53 de 60) como determinante del éxito empresarial, es el (F9) “calidad y eficacia del servicio, así como las garantías del mismo” que, a su vez, ha obtenido la valoración media más alta (9,09). Nuestros resultados coinciden con los de Aaker (1989) en el sentido de que él

consiguió que el prestigio de la calidad, el servicio y el apoyo al cliente, son con mayor frecuencia la base de la ventaja competitiva de la empresa.

Gráfico 6.1. Distribución de frecuencia de los factores clave de éxito.

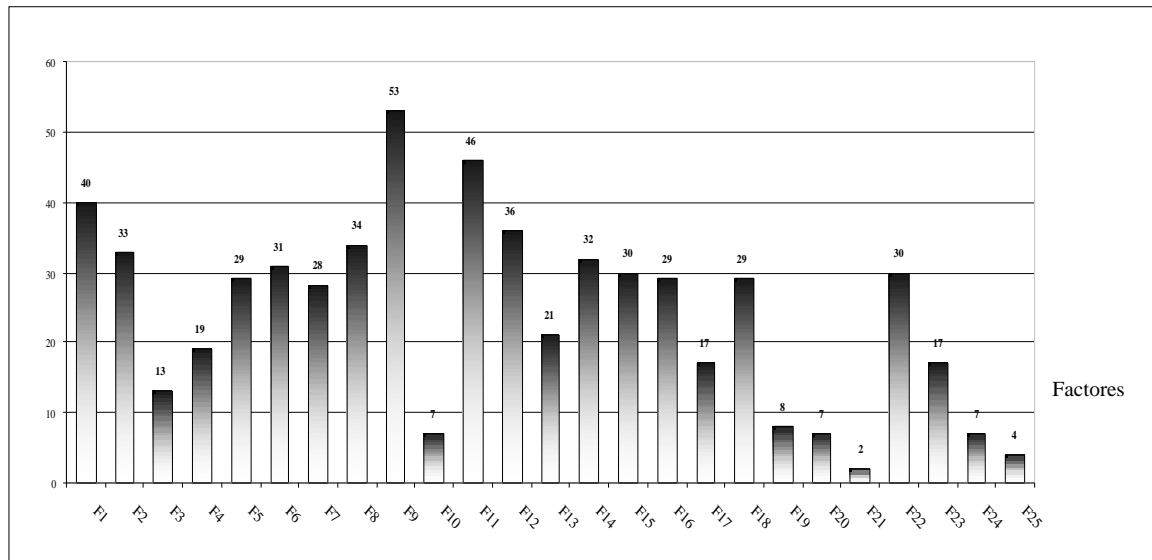


Tabla 6.4. Valoraciones de los factores clave de éxito de las agencias de viajes por parte de los altos directivos.

FACTOR CLAVE DE ÉXITO / VARIABLE	Frecuencia	Media	Desviación típica
F1 Análisis y conocimiento del mercado.	40	8,775	1,405
F2 Capacidad para analizar la demanda así como rapidez y flexibilidad para innovar y ofrecer una oferta personalizada y adaptada a las necesidades de los clientes.	33	8,273	1,281
F3 (*) Ser generalmente el primero en la identificación	13	8,385	1,387
F4 (*) Conocimiento de las fortalezas y las debilidades de la competencia.	19	7,947	1,649
F5 (f3) Buena estrategia de marketing (buenos departamentos comerciales, campañas publicitarias, marketing directo, buenas promociones, fidelización, etc.).	29	8,034	2,026
F6 (f4) Ofrecer precios muy competitivos.	31	8,452	1,480
F7 (f5) Ofrecer una gama de productos amplia y diversificada.	28	8,250	1,404
F8 (f6) Especialización en servicios, destinos o segmentos.	34	8,529	1,261
F9 (f7) Calidad y eficacia del servicio así como garantías del mismo.	53	9,019	1,232
F10 (*) Experiencia en la formulación de estrategias.	7	8,429	,976
F11 (f8) Profesionalidad (habilidad y experiencia) del personal para asesorar y ofrecer un servicio personalizado al cliente, resolviendo sus problemas, prestando un servicio de posventa y preocupándose de una mejora continua del servicio.	46	8,935	1,421

FACTOR CLAVE DE ÉXITO / VARIABLE	Frecuencia	Media	Desviación típica
F12 (fn) Disponibilidad, dominio y aprovechamiento de las nuevas tecnologías (Internet, CDR, etc.)	36	7,944	2,028
F13 (fn) Localización y accesibilidad de la agencia y sus servicios por diversos medios (teléfono, fax, Internet, etc.).	21	8,952	1,431
F14 (fn) Formación continuada del personal.	32	8,094	1,553
F15 (fn) Prestigio de la empresa y/o imagen de marca.	30	8,600	1,192
F16 (fn) Política de proveedores (rigor en su selección, sinergia en la compra y contratación, poder de negociación).	29	8,172	1,774
F17 (*) Habilidad para negociar mejores condiciones con los proveedores.	17	8,000	1,969
F18 (fn) Pertenecer a un grupo o asociación empresarial o a una red de empresas que sea fuerte y eficaz. Establecer cooperaciones y/o alianzas estratégicas	29	8,172	1,965
F19 (fn) Internacionalización (participación mercado global, relaciones con empresas turísticas de otros países.	8	8,000	1,069
F20 (fn) Concentración empresarial, integración vertical (hacia adelante y hacia atrás), integración horizontal y fusiones para reducir costes.	7	8,714	,756
F21 (*) Alto grado de integración diagonal, es decir, la empresa tiene inversiones en otros sectores de apoyo pero distintos al turístico (empresas de seguros, empresas de financiamiento, comercio, arte y espectáculos, etc.).	2	7,000	,000
F22 (*) Bajos costes de operación gracias a una excelente organización y control a niveles operativos.	30	8,600	1,221
F23 (*) Capacidad financiera para realizar nuevos proyectos.	17	8,647	1,115
F24 (*) Saber establecer y mantener excelentes relaciones con las administraciones públicas.	7	8,000	1,000
F25 (*) Otros factores.	4	9,500	1,000

(*) significa que dicho factor no fue valorado en el estudio Delfos.
(fn) representa al factor equivalente en el estudio Delfos. Nótese que esta tabla no puede ser comparada con la del otro estudio, para ello se realiza la prueba estadística de T de student.

Al hacer comparaciones entre las valoraciones dadas por los expertos y por los altos directivos de las agencias de viajes con respecto a cada factor (Tablas 6.1. y 6.4. respectivamente), se observa que ambos coinciden en que los factores que tienen mayor influencia en el éxito de las agencias de viaje son los siguientes:

- F8: Profesionalidad (habilidad y experiencia) del personal para asesorar y ofrecer un servicio personalizado al cliente, resolviendo sus problemas, prestando un servicio de postventa y preocupándose de una mejora continua del servicio.
- F7: Calidad y eficacia del servicio así como garantías del mismo.
- F2: Capacidad para analizar la demanda así como rapidez y flexibilidad para innovar y ofrecer una oferta personalizada y adaptada a las necesidades de los clientes.

-F9: Disponibilidad, dominio y aprovechamiento de las nuevas tecnologías (Internet, CDR, etc.).

Todos estos cuatro factores deben adscribirse al enfoque de recursos y capacidades.

Los anteriores resultados se ven corroborados por la respuesta de los directivos a la pregunta sobre la caracterización de su empresa (método del párrafo). Como se observa en la tabla 6.5. de las 59 empresas que contestaron a esta pregunta, 55 indicaron que su comportamiento estratégico estaba basado en los recursos y capacidades y sólo 4 en el enfoque estructural.

Tabla 6.5. Caracterización del comportamiento estratégico de las agencias de viajes.

<p>Nuestra empresa está muy orientada al mercado. Dedicamos mucho tiempo y muchos recursos a la investigación del mercado para poder ser los primeros en identificar sus nuevas tendencias, los nuevos segmentos así como las acciones de la competencia y estar así en condiciones de innovar y adaptar nuestra oferta a los cambios y a las necesidades del mercado. Generalmente, somos de los primeros en innovar en productos (paquetes turísticos), destinos, segmentos, etc. Este conjunto de factores constituye la clave de nuestro éxito.</p> <p>También prestamos mucha atención a los cambios estructurales del sector tanto a nivel nacional como global e intentamos establecer estrategias de integración vertical, horizontal y diagonal y/o alianzas estratégicas para poder hacer frente a dichos cambios estructurales y a los movimientos de la competencia a nivel global.</p>	<p>6,78%</p>
<p>Nuestra empresa está muy orientada a la prestación de un buen servicio a nuestros clientes. Dedicamos mucha atención a la profesionalidad y motivación de nuestro personal. Invertimos tiempo y esfuerzo en su formación continuada, tanto interna como externa; Intentamos transmitir a nuestro personal la cultura, los valores y la experiencia acumulada que han hecho crecer a nuestra empresa y que son la causa de que hoy sea considerada como una de las que mejor calidad y garantía de sus servicios ofrece y que tenga una excelente imagen de marca en el mercado.</p> <p>Para la prestación de un buen servicio de calidad y con garantía, dedicamos tiempo y esfuerzo a la aplicación de las nuevas tecnologías (Internet, CRS, etc.), programas de mejora de la calidad y a la reingeniería de procesos para reducir costes y agilizar el servicio.</p> <p>Esta orientación al cliente, a la calidad, rapidez y garantía de los servicios junto con la profesionalidad, motivación y experiencia acumulada y un "savoir faire" excepcional de nuestro personal constituyen la clave de nuestro éxito.</p>	<p>93,22%</p>

Por otra parte, los indicadores creados para clasificar las agencias de viaje según el enfoque utilizado también corroboran el predominio del enfoque de los recursos y capacidades en el contenido de la estrategia, ya que de las 60 agencias, 48 quedan adscritas a este enfoque, 9 al enfoque estructural y 3 resultan ser indefinidas. La prueba T de student (Tabla 6.6.) manifestó que existen diferencias significativas entre ambos indicadores y por tanto éstos si reflejan que los enfoques que representan son diferentes.

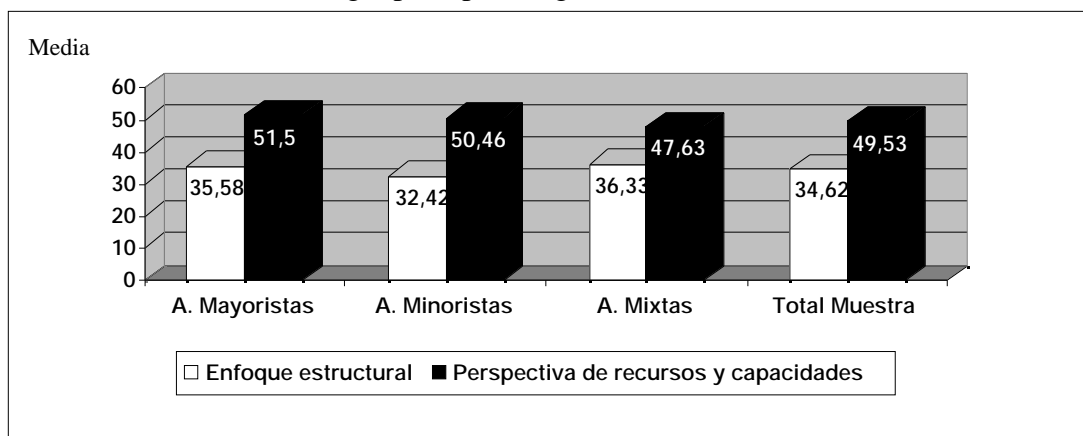
Adicionalmente, se realizó un ANOVA de las variables correspondientes al énfasis con el que se utiliza cada uno de los enfoques relativos al contenido base de la estrategia en función del tipo de agencia de viajes (mayorista, minorista, mixta). Esta prueba estadística puso de manifiesto que no existen diferencias significativas entre el énfasis con que se usa cada enfoque y el hecho de que la agencia sea mayorista, minorista o mixta.

Tabla 6.6. Prueba estadística para la comparación de variables relacionadas (nivel de utilización del enfoque estructural vs el enfoque de recursos y capacidades).

	Diferencias relacionadas							
	Media	Desviación típica	Error típ. de la media	Intervalo de confianza para la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
				Inferior	Superior			
Indicador de las valoraciones que representan los factores del enfoque estructural -vs- Indicador de las valoraciones de los factores que representan el enfoque de recursos y capacidades	-14,92	17,28	2,23	-19,38	-10,45	-6,686	59	,000

El gráfico 6.2. refleja las pequeñas diferencias que hay entre el grado en el que se usa cada uno de los enfoques en los distintos tipos de agencia. Cabe aprovechar este gráfico para observar que el uso del enfoque de recursos y capacidades predomina en todos los tipos de agencia de viajes.

Gráfico 6.2. Grado con que se utiliza cada uno de los enfoques relativos al contenido base de la estrategia por tipo de agencia.



6.1.3. Enfoques estructural vs enfoque de recursos y capacidades y efectos sobre los resultados económicos

Como puede observarse en la tabla 6.7., al realizar la correlación de Pearson se encontró una relación del 36% (significativa al 95%) entre el grado en que se utiliza el enfoque estructural y la medida de resultados representada por la participación en el mercado. Respecto a los otros indicadores no se observó ninguna relación entre la utilización de los dos enfoque teóricos estudiados (indicador que representan cada uno de los dos enfoques a partir de las valoraciones obtenidas por los factores clave de éxito) y los resultados económicos (retorno sobre los fondos propios, rentabilidad sobre el total activos, participación en el mercado y margen de explotación). Por lo tanto, no se ha confirmado la hipótesis H3 que postulaba que las agencias de viaje que basen su estrategia en el enfoque de los recursos y capacidades obtendrán unos resultados económicos significativamente superiores a aquéllas que lo hagan en el enfoque estructural.

Tabla 6.7. Correlaciones entre las variables representativas de los enfoques teóricos y las medidas de resultados económicos.

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1. Indicador enfoque estructural	Correlación de Pearson	1,000					
	Sig. (bilateral)						
	N	60					
2. Indicador enfoque de recursos y capacidades	Correlación de Pearson	-,309	1,000				
	Sig. (bilateral)	,016					
	N	60	60				
3. Participación en el mercado	Correlación de Pearson	,362	-,145	1,000			
	Sig. (bilateral)	,008	,307				
	N	52	52	52			
4. Rentabilidad de los fondos propios (ROE)	Correlación de Pearson	-,137	,218	,223	1,000		
	Sig. (bilateral)	,333	,120	,112			
	N	52	52	52	52		
5. Rentabilidad de los activos (ROA)	Correlación de Pearson	-,048	,091	,171	,769	1,000	
	Sig. (bilateral)	,736	,519	,224	,000		
	N	52	52	52	52	52	
6. Margen de explotación (%)	Correlación de Pearson	,003	,156	-,137	,203	,387	1,000
	Sig. (bilateral)	,985	,279	,344	,157	,006	
	N	50	50	50	50	50	

Ante estos resultados, se procedió a analizar **individualmente** cuál de los dos enfoques seguían las diez agencias de viaje que obtenían los mejores resultados económicos y las diez agencias con los peores resultados económicos. El resultado ha sido que todas las diez

primeras adoptan el enfoque de los recursos y capacidades; en cambio en las diez del segundo grupo se encuentran: 2 del enfoque estructural, 7 de recursos y capacidades y 1 indefinida. Además, se ha comprobado que el indicador de recursos y capacidades es prácticamente igual en ambos grupos, pero que, en cambio, el relativo al estructural es inferior en el grupo de las empresas con peores resultados.

Aunque esta evidencia no es suficiente para confirmar o refutar una hipótesis, pensamos que no deja de ser interesante y justifica que se siga investigando las posibles causas de la diferencia en los resultados económicos. De cualquier manera, cabe señalar que los resultados reflejan que ambos enfoques se complementan, lo cual confirma la conclusión del estudio de Collis (1991).

6.1.4. Comparación de los resultados obtenidos del estudios Delfos vs las valoraciones de los altos directivos de las agencias de viajes

Para la comparación de los resultados procedentes de la opinión de los expertos vs. la evaluación realizada por los altos directivos de las agencias de viajes, (en relación con los 16 factores comunes a los dos estudios) se aplicó la prueba estadística T de Student (T-TEST), con la finalidad de determinar si los factores habían recibido una valoración promedio igual o significativamente diferente. Esto se hizo para un nivel de confianza del 95%.

Al comparar los resultados de los dos estudios (Véase Tabla 6.8.) se observó que los factores:

- F4: Ofrecer precios muy competitivos.
- F5: Ofrecer una gama de productos amplia y diversificada.
- F10: Localización y accesibilidad de la agencia y sus servicios por diversos medios (teléfono, fax, Internet, etc.).
- F12: Prestigio de la empresa y/o imagen de marca.

-F14: Pertener a un grupo o asociación empresarial o a una red de empresas que sea fuerte y eficaz. Establecer cooperaciones y alianzas estratégicas.

-F15: Internacionalización de la empresa (participación en el mercado global, relaciones con empresas turísticas de otros países).

-F16: Concentración empresarial, integración vertical (hacia delante y hacia atrás) integración horizontal y funciones para reducir costes.

recibieron una valoración promedio significativamente diferente. Los resultados reflejan que los 7 factores mencionados determinan el éxito de las agencias de viajes, en opinión de sus directivos, en mayor grado del que habían indicado los expertos en turismo.

Por otro lado, los 9 factores restantes, comunes a los dos estudios, no mostraron valoraciones significativamente diferentes. Cabe señalar, además, que estos factores destacaron de forma muy favorable en ambos estudios, significando una coincidencia entre la opinión de los expertos en turismo y la de los directivos de las agencias de viajes en España.

Tabla 6.8. Prueba estadística (Opinión de expertos en turismo Vs. Ejecutivos agencias de viajes en España)

Factores clave de éxito	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas			Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. bilateral	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
f1 Análisis y conocimiento del mercado	a	1.071	.305	-.607	55	.547	-.30	.50	-1.31	.70
	b			-.498	21.038	.624	-.30	.61	-1.58	.97
f2 Capacidad para analizar la demanda así como rapidez y flexibilidad para innovar y ofrecer una oferta personalizada	a	.112	.739	1.313	48	.195	.49	.37	-.26	1.25
	b			1.341	34.374	.189	.49	.37	-.25	1.24
f3 Buena estrategia de marketing	a	1.527	.223	.809	44	.423	.44	.54	-.65	1.52
	b			.923	43.999	.361	.44	.47	-.52	1.39

Factores clave de éxito	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas			Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. bilateral	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
f4 Ofrecer precios muy competitivos	a	.546	.464	-2.636	46	.011	-1.28	.48	-2.25	-.30
	b			-2.484	27.867	.019	-1.28	.51	-2.33	-.22
f5 Ofrecer una gama de productos amplia y diversificada	a	.001	.972	-2.391	43	.021	-1.07	.45	-1.98	-.17
	b			-2.332	31.304	.026	-1.07	.46	-2.01	-.14
f6 Especialización en servicios, destinos o segmentos	a	.006	.937	-.989	49	.327	-.41	.42	-1.25	.42
	b			-.904	25.604	.375	-.41	.46	-1.35	.53
f7 Calidad y eficacia del servicio así como garantías del mismo	a	3.409	.069	-.059	68	.954	-1,89E-02	.32	-.66	.62
	b			-.070	38.535	.945	-1,89E-02	.27	-.56	.53
f8 Profesionalidad	a	7.787	.007	.836	61	.406	.30	.36	-.42	1.02
	b			1.137	57.446	.260	.30	.26	-.23	.83
f9 Disponibilidad, dominio y aprovechamiento de las nuevas tecnologías (Internet, CRS, etc.)	a	4.186	.046	1.220	51	.228	.64	.53	-.42	1.70
	b			1.484	49.551	.144	.64	.43	-.23	1.52
f10 Localización y accesibilidad de la agencia y sus servicios por diversos medios (teléfono, fax, Internet, etc.)	a	.381	.541	-3.159	36	.003	-1.36	.43	-2.24	-.49
	b			-3.226	35.985	.003	-1.36	.42	-2.22	-.51
f11 Formación continuada del personal	a	1.664	.203	.196	47	.846	8,27E-02	.42	-.77	.93
	b			.219	43.535	.828	8,27E-02	.38	-.68	.85
f12 Prestigio de la empresa y/o imagen de marca	a	.581	.450	-3.223	45	.002	-1.25	.39	-2.03	-.47
	b			-3.074	28.934	.005	-1.25	.41	-2.08	-.42
f13 Política de proveedores (rigor en su selección, sinergia en la compra y contratación, poder de negociación)	a	.801	.376	-1.744	44	.088	-.88	.50	-1.89	.14
	b			-1.854	39.968	.071	-.88	.47	-1.84	7,93E-02
f14 Pertener a una asociación o a una red de empresas que sea fuerte y eficaz. Establecer cooperaciones y alianzas estratégicas	a	.205	.653	-2.215	44	.032	-1.29	.58	-2.46	-.12
	b			-2.268	36.120	.029	-1.29	.57	-2.44	-.14
f15 Internacionalización de nuestra empresa (participación mercado global, relaciones con empresas turísticas de otros países)	a	.002	.967	-3.803	23	.001	-1.53	.40	-2.36	-.70
	b			-3.529	11.599	.004	-1.53	.43	-2.48	-.58
f16 Concentración empresarial, integración vertical (hacia adelante y hacia atrás) integración horizontal y funciones para reducir costes	a	4.189	.053	-3.443	22	.002	-2.36	.69	-3.78	-.94
	b			-4.652	21.787	.000	-2.36	.51	-3.41	-1.31

a= Se han asumido varianzas iguales.

b=No se han asumido varianzas iguales.

6.2. Análisis de la orientación al mercado de las agencias de viajes operantes en España

6.2.1. Fiabilidad y validez de la escala para medir el grado de orientación al mercado

A pesar de que el instrumento de medida que ha servido de base para la presente investigación, mostró altos índices de fiabilidad y validez para medir el grado de orientación al mercado en investigaciones anteriores (Lambin, 1995; Lado, 1996), consideramos necesario confirmar nuevamente, en este estudio, su fiabilidad y algunos tipos de validez, dado que la escala ha cambiado parcialmente al ser adaptada para su uso en el sub-sector turístico de las agencias de viajes en España. Seguidamente se examinan dichos aspectos.

6.2.1.1. Fiabilidad del instrumento de medida

En la tabla 6.9 se presentan los coeficientes Alpha de Cronbach correspondientes al análisis de fiabilidad para cada uno de los componentes de la escala de OM. En el anexo 3 se proporcionan más detalles, los relativos a: los cambios del coeficiente Alpha de Cronbach en caso de cada ítem fuese eliminado y la correlación ítem total respectivas de cada ítem con el total de la escala. No fue necesario eliminar ninguno de los ítems de la escala, dado que se obtuvieron índices de fiabilidad altos que reflejan la consistencia interna de la escala para medir el constructo.

Es destacable que, en el presente estudio, la escala de OM obtuvo un índice de fiabilidad (coeficiente Alpha = 0,94) que holgadamente supera el mínimo deseable para este tipo de investigaciones. Asimismo, se observa que internamente las distintas sub-escalas (correspondientes a los componentes de orientación al mercado), también resultaron ser altamente fiables: análisis de los clientes finales (0,86); acciones estratégicas sobre los clientes finales (0,80); análisis de los proveedores (0,76); acciones estratégicas sobre los proveedores (0,74); análisis de los distribuidores (0,92); acciones estratégicas sobre los distribuidores (0,94); análisis de los competidores (0,88); acciones estratégicas sobre los competidores (0,82); y coordinación entre funciones (0,81).

Tabla 6.9. Fiabilidad de la escala de orientación al mercado, a nivel global y de sus componentes

Componente de la orientación al mercado	Alpha de Cronbach
Orientación hacia el cliente final	0,90
Análisis de los clientes finales	0,86
Acciones sobre los clientes finales	0,80
Orientación hacia los distribuidores	0,96
Análisis de los distribuidores	0,92
Acciones sobre los distribuidores	0,94
Orientación hacia los proveedores	0,84
Análisis de los proveedores	0,76
Acciones sobre los proveedores	0,74
Orientación hacia la competencia	0,90
Análisis de la competencia	0,88
Acciones sobre la competencia	0,82
Coordinación entre funciones	0,81
Escala global de orientación al mercado	0,94

Por otra parte, fueron muy pocos los ítems que manifestaron baja correlación con la medida total de la escala, es decir, con el grado de orientación al mercado. Sin embargo, no se creyó conveniente eliminar ningún ítem por esta razón, dado que dentro de cada sub-escala los ítem manifiestan una mejor correlación y además el índice de fiabilidad de la escala global es lo bastante bueno.

6.2.1.2. Validez de la escala para medir el grado de orientación al mercado

En un sentido general, un instrumento de medición se considera válido si cumple satisfactoriamente con el propósito para el cual fue diseñado. De acuerdo con Nunnally (1978), existen tres tipos de validez que pueden ser considerados: validez de contenido, validez predictiva, y validez de constructo. Seguidamente se valora la escala de orientación al mercado en relación con los tipos de validez mencionados.

a) Validez de contenido

La validez de un instrumento de medida depende principalmente de la correcta adecuación con la que se haya incorporado un dominio específico conforme al modelo

teórico en estudio y al entorno en el que el mismo se analiza. En este sentido, asumimos que la validez de contenido ya fue dictaminada en la investigación de Lambin (1995), ya que dicho autor recurrió a la opinión de académicos que se pronunciaron favorablemente acerca de los ítems incluidos para cada uno de los componentes de la escala de orientación al mercado, afirmando que dicho instrumento cubre todos los aspectos de la variable (grado de orientación al mercado) que se desea medir. No obstante, dado que esta escala se utiliza en un país y en un sector distinto al que se empleó originalmente, con la finalidad de conseguir que ésta siga siendo válida, el contenido de los ítems fue ajustado considerando la opinión de expertos y empresarios del sector turístico español, y de los especialistas del ámbito académico.

De cualquier manera, cabe recordar que la validez de contenido alberga cierta subjetividad, razón por la que suele ser criticada dependiendo del punto de vista de los revisores.

b) Validez predictiva

Este tipo de validez está determinado por el grado de correspondencia entre la medida que se obtiene con la escala y cada uno de los criterios implicados (ítems). Esto no significa que la teoría y el sentido común no sean útiles para seleccionar los criterios predictores, pero ha de comprobarse su relación con la medida que se estudia (en este caso, el grado de OM) a través de las correlaciones.

En el anexo 3 puede observarse que todos los ítems incluidos en la escala se correlacionan positivamente con el total de la medida (“corrected Item-total correlation”), excepto el ítem P9 que presenta la correlación más baja. Sin embargo, al examinar dicho ítem dentro de la subescala a la que corresponde, el mismo se correlaciona positivamente con ésta, de ahí que no se estimara conveniente su eliminación. Por tanto, se considera que la escala tiene validez predictiva. Esto queda confirmado a su vez por el alto valor que manifiesta el coeficiente Alpha de Cronbach (0,94) obtenido en la evaluación de la fiabilidad de la escala.

c) Validez de constructo

Para determinar si la escala permite operacionalizar adecuadamente el constructo teórico y medirlo, se requiere estudiar la validez convergente y la validez discriminante, es decir, que estos dos tipos de validez posibiliten comprobar si el instrumento de medida goza de validez de constructo. Nos referiremos a continuación a la validez convergente y seguidamente a la validez discriminante.

En la tabla 6.10. se indican las correlaciones entre los distintos componentes de la escala. Es notorio que casi todos los componentes se relacionan entre sí, a excepción de unos pocos a saber, los relativos a la orientación hacia los proveedores (análisis y acciones) que no se correlacionan significativamente con los componentes de la orientación hacia los distribuidores. Asimismo, el componente de análisis de los clientes finales no se correlaciona significativamente con el análisis de los distribuidores, las acciones sobre la competencia y la coordinación entre funciones.

Tabla 6.10. Coeficientes de correlación entre los componentes de orientación al mercado

		(OM)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Orientación al Mercado (OM)	C. de Pearson	1,000									
	Sig. (bilateral)										
1. Análisis de los clientes finales	C. de Pearson	,536	1,000								
	Sig. (bilateral)	,000									
2. Acciones sobre el cliente final	C. de Pearson	,622	,701	1,000							
	Sig. (bilateral)	,000	,000								
3. Análisis de los proveedores	C. de Pearson	,578	,366	,341	1,000						
	Sig. (bilateral)	,000	,004	,008							
4. Acciones sobre los proveedores	C. de Pearson	,545	,128	,185	,664	1,000					
	Sig. (bilateral)	,000	,331	,157	,000						
5. Análisis de los distribuidores	C. de Pearson	,775	,200	,326	,190	,235	1,000				
	Sig. (bilateral)	,000	,125	,011	,146	,071					
6. Acciones sobre los distribuidores	C. de Pearson	,736	,153	,256	,088	,218	,917	1,000			
	Sig. (bilateral)	,000	,242	,048	,501	,095	,000				
7. Análisis de la competencia	C. de Pearson	,683	,497	,405	,441	,284	,312	,274	1,000		
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,000	,028	,015	,034			
8. Acciones sobre la competencia	C. de Pearson	,743	,193	,290	,344	,393	,484	,528	,674	1,000	
	Sig. (bilateral)	,000	,139	,024	,007	,002	,000	,000	,000		
9. Coordinación entre funciones	C. de Pearson	,558	,179	,380	,321	,298	,309	,250	,314	,405	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,171	,003	,012	,021	,016	,054	,015	,001	

■ Las correlaciones son significativas al nivel 0,01 ó significativas al nivel de 0,05.

Dados estos resultados, se obtuvieron las correlaciones a nivel de las orientaciones que comprende el modelo en estudio. Éstas se muestran en la tabla 6.11. Nótese que el único caso en el que se vuelve a observar la falta de correlación es en el de la orientación hacia proveedores con respecto a la orientación hacia los distribuidores. No obstante, se observa la existencia de correlación con todos los demás componentes de la orientación al mercado, lo cual evidencia que, la orientación hacia los proveedores se asocia indirectamente con la orientación hacia los distribuidores, a través de los otros componentes.

Por tanto, se considera que las subescalas convergen para medir un mismo constructo subyacente. Asimismo, se destaca que todos los componentes por separado, al igual que al juntarse por tipo de orientación, se correlacionan alta y significativamente con la medida global de orientación al mercado.

Tabla 6.11. Coeficientes de correlación entre los componentes de la OM (a nivel de orientaciones y coordinación entre funciones).

		OM	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Orientación al Mercado (OM)	Correlación de Pearson	1,000					
	Sig. (bilateral)						
1.Orientación hacia el cliente final	Correlación de Pearson	,626	1,000				
	Sig. (bilateral)	,000					
2.Orientación hacia los proveedores	Correlación de Pearson	,616	,304	1,000			
	Sig. (bilateral)	,000	,018				
3.Orientación hacia los distribuidores	Correlación de Pearson	,770	,255	,202	1,000		
	Sig. (bilateral)	,000	,050	,121			
4. Orientación hacia la competencia	Correlación de Pearson	,780	,408	,438	,448	1,000	
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,000	,000		
5. Coordinación entre funciones	Correlación de Pearson	,558	,298	,339	,284	,394	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,021	,008	,028	,002	

Las correlaciones son significativas al nivel 0,01 ó significativas al nivel de 0,05.

Para ratificar que la escala dispone de validez convergente, también se ha aplicado el análisis factorial de componentes principales cuyos resultados ponen de manifiesto que los tres factores extraídos en el modelo explican el 73,4% de la varianza de la medida. Con ello, se considera que los componentes convergen en la explicación del constructo; así lo afirma también la prueba de esfericidad de Bartlett que se manifestó significativa

al 99% (0,00), lo que indica que existen relaciones, valga la redundancia, significativas entre las variables sometidas al análisis factorial. Dicho lo anterior, se acepta que la escala tiene validez convergente.

En cuanto a la validez discriminante, ésta señala si la escala es capaz de diferenciar empíricamente el constructo que deseamos medir de otros constructos próximos a él pero distintos. En este caso, para confirmar si el instrumento dispone de este tipo de validez, la orientación al mercado debería correlacionar más con otro constructo directamente afin (como por ejemplo: el realizar frecuentemente investigaciones de mercado) que no con otras variables relacionadas pero no predictivas de la orientación al mercado (entre otras seleccionamos el mejorar el "Know How" y el conocimiento del negocio turístico por parte del personal).

La tabla 6.12. refleja que la medida de orientación al mercado presenta un nivel de correlación mayor con la inversión de tiempo y recursos en frecuentes investigaciones de mercado que con la búsqueda de mejora del "Know How" y del conocimiento del negocio turístico por parte del personal, lo cual demuestra que la escala que mide la orientación al mercado tiene validez discriminante.

Tabla 6.12. Correlaciones entre la OM, la investigación de mercados y la mejora del conocimiento del negocio turístico por parte del personal.

		OM	(1)	(2)
Orientación al Mercado (OM)	Correlación de Pearson	1,000		
	Sig. (bilateral)			
1.Realizar frecuentemente investigación de mercados	Correlación de Pearson	0,511**	1,000	
	Sig. (bilateral)	0,000		
2.Mejorar el "Know How" y el conocimiento del negocio turístico por parte del personal	Correlación de Pearson	0,295*	0,408**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,022	0,001	

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En conclusión, se deduce que la escala que se ha evaluado es altamente fiable y tiene validez como instrumento para medir la intensidad o énfasis con el que las agencias de viajes se orientan al mercado.

6.2.2. Grado de orientación al mercado de las agencias de viajes

Cabe recordar que la medida de orientación al mercado ha sido calculada como la media de los nueve componentes que conforman el modelo. En una escala de 0 a 10 puntos, el grado medio de orientación al mercado de las agencias de viajes de la muestra fue de 5,6, con una desviación típica de 1,4. La empresa que mostró la menor valoración de la orientación al mercado obtuvo una puntuación de 3,1 y de 8,2 puntos fue el mayor grado de orientación al mercado conseguido. En la tabla 6.13. se presenta una descripción de la muestra en función del grado de orientación al mercado de las agencias de viajes en general y, en particular, se considera cada componente de la medida de OM. Asimismo, se discrimina por tipo de agencia de viajes (mayorista, minorista y mixta).

Tabla 6.13. Resultados descriptivos de la OM y de sus componentes en atención al total de la muestra y al tipo de agencia de viajes.

	Análisis Clientes finales	Acciones sobre cliente final	Análisis proveedores	Acciones sobre proveedores	Análisis distribuidores	Acciones estratégicas sobre distribuidores	Análisis competencia	Acciones estratégicas sobre la competencia	Coordinación entre funciones	Orientación al Mercado (OM)
Mayoristas de viajes (tour operadores) N= 12 (equivale al 20% del total)										
Media	5,714	5,595	6,950	6,214	4,869	6,464	6,736	6,298	5,952	6,0881
Desv. típ.	2,901	2,895	1,542	1,245	1,981	2,247	1,485	1,980	1,667	1,3165
Mínimo	,00	,0	4,0	4,3	,0	,0	3,7	3,3	2,0	3,09
Máximo	8,7	8,7	9,6	8,7	7,7	9,3	9,3	9,3	9,1	7,99
Agencias minoristas N=24 (equivale al 40% del total)										
Media	5,893	6,387	5,733	4,744	2,643	3,083	5,139	4,399	6,196	4,9131
Desv. típ.	1,436	1,320	1,619	1,874	3,039	3,414	1,757	1,952	2,153	1,3398
Mínimo	3,1	3,7	,0	,0	,0	,0	,8	,9	,0	3,14
Máximo	8,7	9,0	7,8	7,7	9,4	9,1	7,7	7,4	10,0	7,80
Agencias mixtas N=24 (equivale al 40% del total)										
Media	5,714	6,869	5,983	5,905	5,042	5,673	6,069	6,274	6,601	6,0145
Desv. típ.	1,761	1,203	2,152	1,819	2,782	2,914	2,138	1,553	1,398	1,2961
Mínimo	3,3	5,0	,0	,0	,0	,0	1,0	3,0	3,9	3,23
Máximo	9,7	9,3	9,4	8,1	8,6	9,4	8,7	9,3	8,7	8,18
Total muestra N= 60 (100%)										
Media	5,786	6,421	6,077	5,502	4,048	4,795	5,831	5,529	6,310	5,5886
Desv. típ.	1,895	1,740	1,865	1,831	2,948	3,297	1,944	2,006	1,776	1,4099

Al observar las valoraciones relativas al total de la muestra, con respecto a los distintos componentes de OM, destaca que las puntuaciones medias mayores fueron obtenidas por las acciones sobre el cliente final (6,421) y la coordinación entre funciones (6,310) y que los dos componentes (análisis y acciones) relacionados con la orientación a los distribuidores recogieron las puntuaciones más bajas (4,048 y 4,795 respectivamente).

No obstante, si se analizan las puntuaciones atendiendo también al tipo de agencia de viajes, se detecta que las agencias mayoristas hacen mayor énfasis en el análisis de proveedores (6,950), en el análisis de la competencia (6,736) y en las estrategias que aplican sobre sus distribuidores (6,464). Contrariamente, las agencias minoristas manifiestan mayores valoraciones en lo referente a los dos componentes de la orientación hacia el cliente final (análisis 5,893 y acciones 6,387) y en cuanto a la coordinación entre funciones (6,196). Con respecto a las agencias mixtas, se observa que éstas enfatizan en la toma de acciones sobre el cliente final (6,869), en la coordinación entre funciones (6,601) y la orientación hacia la competencia (análisis 6,069 y acciones 6,274).

Dicha tabla refleja que el grado de orientación al mercado varía dependiendo del tipo de agencia. Así, las agencias mayoristas manifestaron una orientación al mercado de 6,09 puntos; las agencias minoristas reflejaron la valoración media más baja, siendo 4,91 puntos; y las agencias de mixtas mostraron una puntuación media de 6,02. Los valores medios, las desviaciones típicas, las puntuaciones mínimas y máximas que corresponden a cada uno de los ítems relativos a los diferentes componentes de la OM se incluyen en el anexo 3.

Diferentes niveles de orientación al mercado

A efectos de realizar un análisis más afinado sobre el grado de OM de las agencias de viajes y su relación con otros aspectos, la variable que recoge las valoraciones respectivas a la OM fue categorizada para obtener tres niveles de orientación al mercado que fuesen significativamente diferentes. Así, se consiguió separar la muestra en tres grupos de un mismo tamaño pero con niveles de OM significativamente distintos: alto, medio y bajo (véase Tabla 6.14). Esto quedó confirmado por el análisis de varianza (Tabla 6.15) que señala que las diferencias entre los tres niveles de OM son significativas. Las comparaciones de medias posteriores al ANOVA reflejan los detalles acerca de éstas.

Tabla 6.14. Descripción de las agencias en función del nivel de orientación al Mercado.

Niveles de OM	Número de agencias	Media	Desv. típica
Bajo	20	3,9883	,5793
Medio	20	5,6081	,4267
Alto	20	7,1696	,5727
Total	60	5,5886	1,4099

Tabla 6.15. ANOVA de los tres niveles de orientación al mercado

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	101,219	2	50,610	179,519	,000
Intra-grupos	16,069	57	,282		
Total	117,289	59			

De aquí en adelante dispondremos de dos variables de orientación al mercado, una de tipo numérica y otra categórica. Lo cual facilitará realizar la contrastación de algunas hipótesis.

El ANOVA realizado para examinar conjuntamente las variables, OM y el tipo de agencia de viajes (véase Tabla 6.16.), y la prueba de Sheffé respectiva (véase Tabla 6.17.), pusieron de manifiesto que las agencias mayoristas y las agencias mixtas están significativamente más orientadas al mercado que las agencias minoristas. Con ello se confirma la hipótesis (H4) de que el grado de orientación al mercado variará en función del tipo de agencia de viajes.

Tabla 6.16. ANOVA de la orientación al mercado en función del tipo de agencia de viajes

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	18,300	2	9,150	5,269	,008
Intra-grupos	98,989	57	1,737		
Total	117,289	59			

Tabla 6.17. Comparaciones múltiples (Scheffé), OM-Tipo de agencia de viajes.

(I) Tipo de agencia de viajes	(J) Tipo de agencia de viajes	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Mayorista (T.O.)	Agencia minorista	1,1751	,4659	,049	3,999E-03	2,3465
	Agencia mixta	7,368E-02	,4659	,988	-1,0974	1,2448
Agencia minorista	Mayorista (T.O.)	-1,1751	,4659	,049	-2,3462	-4,00E-03
	Agencia mixta	-1,1014	,3804	,020	-2,0576	-,1452
Agencia mixta	Mayorista (T.O.)	-7,3677E-02	,4659	,988	-1,2448	1,0974
	Agencia minorista	1,1014	,3804	,020	,1452	2,0576

La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Variable dependiente: OM. Variable categórica: tipo de agencia de viajes.

Por otra parte, la tabla de contingencia (Tabla 6.18.) realizada para observar la estructura de la muestra en función de las variables, tipo de agencia y diferentes niveles de orientación al mercado, muestra que las agencias de viajes minoristas representan el tipo de agencia de viajes que se orienta menos al mercado.

Tabla 6.18. Tipo de agencia de viajes y niveles de OM

Tipo de agencia de viajes		Niveles de OM			Total n° de agencias
		bajo	medio	alto	
Mayorista de viajes (T.O.)	Recuento	2	4	6	12
Agencia minorista	Recuento	14	6	4	24
Agencia mixta	Recuento	4	10	10	24
Total	Recuento	20	20	20	60
	% del total	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%

La prueba de chi-cuadrado (Tabla 6.19.) también refleja que existe relación entre el tipo de agencia y el nivel de OM. Por tales razones se debe tener en cuenta al analizar la OM, si el nivel de ésta es alto medio o bajo y el hecho de que la agencia de viajes sea mayorista, minorista o mixta. Los resultados obtenidos empleando la variable categórica de la orientación al mercado, igualmente confirman la hipótesis H4.

Tabla 6.19. Pruebas de chi-cuadrado (niveles de OM –Tipo de agencia de viajes)

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,000	4	,017
Razón de verosimilitud	12,145	4	,016
Asociación lineal por lineal	,176	1	,675
N. de casos válidos	60		

6.2.3. Relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales

No se encontraron correlaciones significativas entre la variable global de orientación al mercado (cuantitativa) y las medidas que reflejan los resultados económicos. Sin embargo, al realizar las correlaciones de Pearson considerando por separado los componentes de la OM, se observó una asociación del 29% (con un p de 0,040) entre el análisis de la competencia y la participación en el mercado. Y otra asociación de $-30,6\%$ (con un p de 0,027) entre el análisis de los proveedores y el retorno sobre la inversión total.

Para examinar por otra vía la posibilidad de que pudieran existir diferencias significativas entre los resultados económicos considerando los distintos niveles de orientación al mercado, se utilizó la variable categórica (que refleja tres niveles: alto, medio, bajo) obtenida anteriormente y se aplicó para tres de las variables relativas a las medidas de resultados (participación en el mercado, retorno sobre los fondos propios, y margen de beneficios), la prueba no paramétrica de Kruskal – Wallis, en lugar del análisis de varianza que sólo se utilizó con la variable que recoge el indicador de rentabilidad sobre total activo (ROA). Se tomó esta decisión debido a que la prueba de Kolmogorov- Smirnov señaló que únicamente la última de las variables antes nombradas mostró una distribución normal (condición necesaria para la utilización del ANOVA).

La prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis (Tabla 6.20.) indicó que no existen diferencias significativas en los resultados empresariales aunque varíe el grado de orientación al mercado.

Tabla 6.20. Prueba de Kruskal-Wallis de las medidas de resultados económicos con respecto al nivel de OM

	Participación en el mercado	Retorno sobre los fondos propios (ROE)	Margen de explotación (%)
Chi-cuadrado	3,483	2,294	,544
gl	2	2	2
Sig. asintót.	,175	,318	,762

Variable de agrupación: nivel de OM (bajo, medio y alto)

En cuanto a la variable que recoge el índice de rentabilidad sobre activos (ROA), se realizó un ANOVA (Tabla 6.21), considerando el grado (alto, medio, bajo) de OM, dado que ésta si presentó una distribución normal. Ésta prueba tampoco indicó que un determinado grado de OM causara diferencias significativas en los resultados económicos.

Tabla 6.21. ANOVA de los resultados económicos de acuerdo al nivel de OM

Indicador de resultados económicos		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
ROA	Inter-grupos	162,464	2	81,232	,639	,532
	Intra-grupos	6224,494	49	127,030		
	Total	6386,958	51			

En definitiva, con la aplicación de ambas pruebas antes expuestas, no se encontró que el grado con el que la empresa se orienta al mercado cause diferencias significativas en los resultados económicos. Por tanto, no se confirma la hipótesis H5.

En este sentido, Deshpandé, Farley y Webster (1993) tampoco encontraron asociación entre los niveles de OM señalados por los directivos y las medias de desempeño empresarial. Asimismo, Jaworski y Kohli (1993), Llonch (1993), y Lambin (1995) señalaron no haber obtenido diferencias significativas con algunas de las medidas de resultados que utilizaron. Nótese que Narver y Slater (1993) hallaron que la relación entre la OM y los resultados económicos es curvilínea. Por otra parte, es importante señalar que Kumar, Subramanian y Yauger (1998) y Harris (2001), no encontraron asociación directa entre la orientación al mercado y ninguna de las medidas de resultados utilizadas (subjetivas y objetivas).

A objeto de examinar, por separado, la posible influencia de los distintos componentes de la OM pudiera ejercer sobre los resultados económicos, cada una de las variables representantes de los componentes de la OM fue igualmente categorizada en tres grados (bajo, medio y alto). Posteriormente, se realizaron las pruebas de Kruskal-Wallis y de ANOVA considerando cada componente de OM según las condiciones de las variables relativas a las medidas de resultados. Al efectuar dicho análisis se encontró que la

prueba de Kruskal-Wallis relativa al nivel (alto, medio, bajo) con que se adopta cada componente de la orientación al mercado (Tabla 6.22.) manifestó que el grado de la orientación hacia el cliente final y en la coordinación entre funciones influye significativamente en el retorno sobre los fondos propios y en la participación en el mercado respectivamente. El resto de los componentes de la OM no reflejaron por sí mismos tener influencia significativa en los resultados.

Tabla 6.22. Prueba de Kruskal-Wallis de la participación en el mercado considerando el nivel (alto, medio, bajo) de coordinación entre funciones.

	Participación en el mercado	Retorno sobre los fondos propios
Chi-cuadrado	7,089	8,268
gl	2	2
Sig. asintót.	,029	0,016

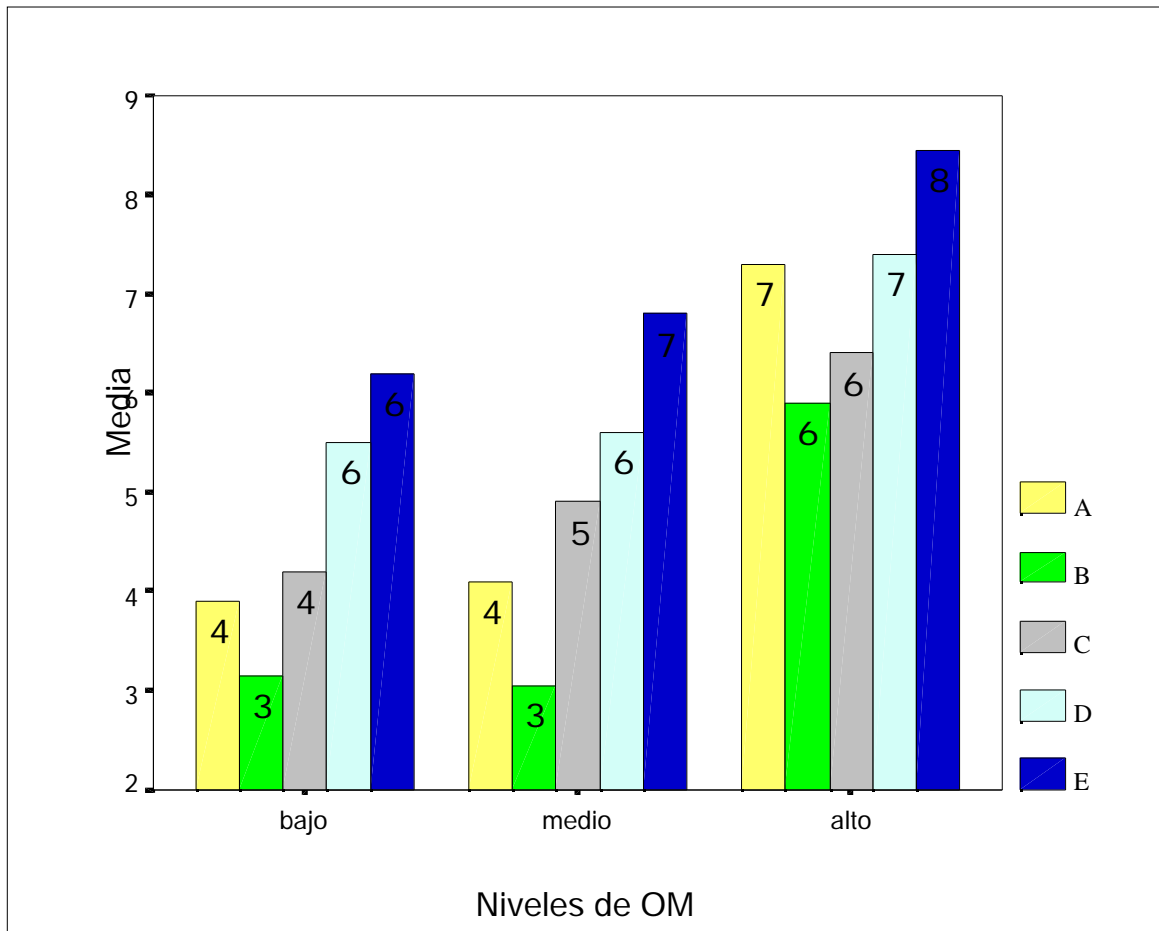
Dados los resultados anteriores, se confirma parcialmente la hipótesis (H 6) de que los componentes de la orientación al mercado influirán en una proporción distinta sobre los resultados económicos.

6.2.4. Influencia de la orientación al mercado sobre la inversión de tiempo y recursos en actividades de marketing

El análisis de varianza realizado para explorar este punto hizo patente que existen relaciones significativas entre nivel de orientación al mercado (alto, medio, bajo) de las agencias de viajes y la inversión de tiempo y recursos en las siguientes actividades de marketing :

- (A) realizar frecuentemente investigación de mercados,
- (B) diseño de campañas publicitarias únicas e innovadoras,
- (C) diseño de programas de fidelización del cliente,
- (D) desarrollo y/o mejora de un sistema para el control de la calidad, y
- (E) mejorar y/o mantener la posición en el mercado aprovechando la influencia que se puede ejercer sobre los proveedores, distribuidores y clientes.

Gráfico 6.3. Grado de OM e inversión de tiempo y recursos en actividades de marketing



Los resultados señalan que cuanto más alto es el nivel de orientación al mercado de la empresa, mayor es la inversión de tiempo y recursos en el desarrollo y mantenimiento de las actividades de marketing.

Adicionalmente, para explorar si existe una relación directa entre las actividades de marketing en estudio y las medidas de resultados económicos, se realizaron correlaciones de Pearson, las cuales no reflejaron ninguna asociación significativa. Por tanto, no podemos deducir que dichas actividades de marketing se relacionan individualmente y de manera significativa con los resultados económicos.

Tabla 6.23. ANOVA entre los diferentes grados de OM y las actividades de marketing

Actividades de marketing		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Realizar frecuentemente investigación de mercados	Inter-grupos	145,600	2	72,800	12,070	,000
	Intra-grupos	343,800	57	6,032		
	Total	489,400	59			
Diseño de campañas publicitarias únicas e innovadoras	Inter-grupos	104,633	2	52,317	6,521	,003
	Intra-grupos	457,300	57	8,023		
	Total	561,933	59			
Diseño de programas de fidelización del cliente	Inter-grupos	50,533	2	25,267	3,937	,025
	Intra-grupos	365,800	57	6,418		
	Total	416,333	59			
Desarrollo y/o mejora de un sistema para el control de la calidad	Inter-grupos	45,733	2	22,867	4,066	,022
	Intra-grupos	320,600	57	5,625		
	Total	366,333	59			
Mejorar y/o mantener la posición en el mercado aprovechando la influencia que se puede ejercer sobre los proveedores, distribuidores y clientes	Inter-grupos	54,300	2	27,150	5,967	,004
	Intra-grupos	259,350	57	4,550		
	Total	313,650	59			

6.3. Análisis del subsector de agencias de viajes en España en base a la tipología de Miles y Snow

6.3.1. Clasificación de las agencias de viajes y validación de los grupos

El análisis de conglomerados consiguió clasificar 59 agencias de viajes en tres grupos: 1) analizadores (45); 2) prospectivos (6); y reactivos (8). Los grupos reflejan tres de los cuatro tipos estratégicos que de acuerdo con Miles y Snow pueden ser identificados en todo sector, pues no se identificó un grupo que representara a los defensores. Huelga decir que, no es sorprendente el hecho de que en este estudio sólo se hayan identificado tres grupos, puesto que existen antecedentes empíricos⁸³ en los que tampoco se ha conseguido distinguir los cuatro tipos estratégicos por separado.

Inicialmente, la clasificación de los grupos se realizó utilizando el método de Ward, una de las variantes del “cluster” jerárquico, y la distancia euclídea al cuadrado como medida de similitud para calcular la distancia entre los conglomerados. Dicho análisis permitió detectar la existencia de un caso atípico a través de la matriz de distancias. El mismo fue eliminado y con los 59 casos restantes se volvió a aplicar el mismo método

⁸³ Véase entre otros: Thomas, Litschert y Ramaswamy (1991); Lado (1996).

para determinar el número de clusters más apropiado (en este caso resultó ser de tres conglomerados).

Seguidamente, se aplicó el método de “quick cluster”, ajustado a tres grupos, con lo cual se consiguieron resultados más consistentes con relación a la concordancia entre las características de cada uno de los “clusters” y la tipología estudiada. Por tanto, esta solución se ha considerado como la más apropiada para continuar con los análisis que comprende la clasificación de las agencias en atención a la tipología de Miles y Snow.

El resultado del análisis de varianza (ANOVA) que se desprende de la clasificación de las agencias de viajes, ha puesto de manifiesto que las 22 variables utilizadas en el análisis de conglomerados, reflejan diferencias significativas entre los grupos obtenidos (11 variables se mostraron significativas al 95% y las otras 11 variables al 99%). Los resultados del ANOVA junto con las medidas descriptivas de los tres clusters se presentan en la tabla 6.24.

Las pruebas posteriores al ANOVA, es decir, las comparaciones múltiples entre pares (“Scheffé test”), permitieron realizar las caracterizaciones de cada uno de los grupos resultantes del análisis de conglomerados. Los resultados de dichas pruebas son presentados de manera detallada en la tabla 6.25., atendiendo los aspectos estudiados en esta investigación relativos a cada una de las tres dimensiones, (función empresarial, dirección y dimensión tecnológica) del ciclo de adaptación al entorno, que abarca la tipología de Miles y Snow.

A continuación se comentan las características que destacan en cada uno de los tres “clusters” obtenidos (véanse Tablas 6.24. y 6.25.). Éstos son asociados con el perfil estratégico teórico al que más se ajusta su descripción. En el anexo 4, se presenta de forma gráfica las variables relativas a cada aspecto estudiado, en relación a cada “cluster”. Esto facilita la caracterización de los conglomerados.

El grupo 1, integrado por 45 agencias de viajes, pone de manifiesto una actuación analizadora. No obstante, sus características reflejan una tendencia marcada hacia las

estrategias defensoras, con lo cual este “cluster” muestra ser un híbrido que busca la eficiencia sin desatender la innovación (a través de un marcado interés por el “benchmarking”).

Tabla 6.24. Diferencias entre los tres grupos estratégicos identificados con el análisis de conglomerados.

Variable	DESCRIPTIVOS				ANOVA		
	Muestra n = 59	Grupo 1 n = 45	Grupo 2 n = 6	Grupo 3 n = 8	F	Sig. F	Scheffé test p<0.05
Expansión a nuevos mercados mejorando la cartera de productos/ servicios que tenemos actualmente	5,475 (2,769)	6,422 (2,083)	2,833 (2,787)	2,125 (2,475)	17,664	0,000	1>2 1>3
Innovación y desarrollo de nuevos productos/ servicios antes que la competencia	6,610 (2,600)	7,200 (1,590)	8,833 (1,329)	1,625 (1,996)	46,215	0,000	1>3 2>3
Emprendemos acciones sistemáticas para anticiparnos y sorprender a la competencia	5,983 (2,439)	6,333 (2,185)	6,167 (3,061)	3,875 (2,588)	3,805	0,028	1>3
Diseño de campañas publicitarias únicas e innovadoras	4,017 (3,110)	4,711 (2,865)	2,833 (4,215)	4,017 (3,110)	6,290	0,003	1>3
Aplicamos medidas que retrasen o impidan que la competencia pueda copiarnos e imitarnos	5,186 (3,060)	5,733 (2,775)	2,500 (4,183)	4,125 (2,696)	3,860	0,27	1>2
Diseño de programas de fidelización del cliente	5,186 (2,675)	6,044 (2,078)	2,167 (2,483)	2,625 (2,774)	14,308	0,000	1>2 1>3
Disponemos de sistema que nos permite obtener un buen conocimiento de los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores más peligrosos	5,983 (2,367)	6,400 (2,178)	6,000 (2,966)	3,625 (1,685)	5,371	0,007	1>3
Conocemos muy bien los objetivos y las estrategias de la competencia	5,864 (2,381)	6,222 (2,334)	6,000 (2,191)	3,750 (1,832)	4,058	0,023	1>3
Conocemos bien las características técnicas y la imagen de los productos de la competencia	6,593 (2,415)	7,044 (2,246)	6,333 (2,422)	4,250 (2,188)	5,260	0,008	1>3
Realizar frecuentemente investigación de mercados	5,119 (2,901)	5,867 (2,292)	4,167 (4,665)	1,625 (1,685)	9,978	0,000	1>3
Desarrollo e implantación de sistemas de información para la gestión	7,068 (2,532)	7,778 (1,491)	6,833 (3,656)	3,250 (3,105)	16,842	0,000	1>3 2>3
Desarrollo de actividades de comunicación, negociación y trato con proveedores	5,661 (2,777)	6,178 (2,114)	7,000 (3,742)	1,750 (2,252)	13,453	0,000	1>3 2>3
Reclutar profesionales de reconocido prestigio	4,322 (3,197)	4,978 (3,049)	3,000 (3,688)	1,625 (1,996)	4,882	0,011	1>3
Formación de directivos	5,915 (2,830)	6,444 (2,408)	5,667 (3,830)	3,125 (2,949)	5,412	0,007	1>3
Elaboración de planes estratégicos, incluidos planes contingentes	5,831 (2,705)	6,444 (2,262)	4,667 (3,670)	3,250 (2,765)	6,342	0,003	1>3
Desarrollar sistemas de control de costes que sean fiables	6,797 (2,964)	7,600 (1,970)	7,000 (4,000)	2,125 (2,800)	18,676	0,000	1>2 2>3
Capacidad de delegar (“empowerment”)	6,593 (2,560)	6,622 (2,377)	9,000 (1,095)	4,625 (2,925)	5,858	0,005	2>3
Trabajo en equipo	7,390 (2,142)	7,622 (1,669)	8,833 (1,602)	5,000 (3,162)	8,264	0,001	1>3 2>3

Variable	DESCRIPTIVOS				ANOVA		
	Muestra n = 59	Grupo 1 n = 45	Grupo 2 n = 6	Grupo 3 n = 8	F	Sig. F	Scheffé test p<0.05
Tratamos de usar la operativa de nuestro mejor competidor como ejemplo para mejorar nuestro propio desempeño ("benchmarking")	4,847 (2,803)	5,578 (2,435)	0,500 0,837	4,000 2,619	12,827	0,000	1>2 3>2
Utilización de la tecnología y de sistemas de información altamente avanzados	7,034 (2,414)	7,244 (2,058)	8,833 (1,602)	4,500 (3,071)	7,687	0,001	1>3 2>3
Mejorar el "Know How" y el conocimiento del negocio turístico por parte del personal	6,831 (2,379)	7,178 (1,862)	8,667 (1,506)	3,500 (2,673)	14,974	0,000	1>3 2>3
Análisis y revisión periódica de los procesos internos (reingeniería de procesos)	5,644 (2,905)	5,844 (2,713)	7,833 (2,317)	2,875 (2,588)	6,472	0,003	1>3 2>3

Por otra parte, es destacable que el grupo 1 sobresale significativamente en la mayoría de los aspectos estudiados sólo muestra puntuaciones intermedias en lo referente a: innovación y desarrollo de nuevos productos/ servicios, mejor y antes que la competencia; desarrollo de actividades de comunicación, negociación y trato con proveedores; capacidad de delegar y trabajo en equipo; utilización de la tecnología avanzada y sistemas de información altamente avanzados: mejora del "know how" y del conocimiento del negocio turístico por parte del personal; y finalmente, también en relación al análisis y revisión periódica de los procesos internos. Por ello, se entiende que las empresas que forman este grupo, dado su ciclo de adaptación al entorno, en estos momentos son empresas analizadoras que quizá se encuentren en una transición⁸⁴ de su orientación estratégica, es decir, defensoras que se están transformando en analizadoras.

Tabla 6.25. Características por las que destacan cada uno de los grupos estratégicos identificados mediante el análisis de conglomerados.

Dimensión	Aspectos considerados	Variables	1	2	3
			Analizadores	Prospectivos	Reactivos
Función empresarial	En relación al Producto	Expansión a nuevos mercados mejorando la cartera de productos/ servicios que tenemos actualmente	M	I	U
			1>2 y 1>3		
		Innovación y desarrollo de nuevos productos/ servicios antes que la competencia	I	M	U
			1>3 y 2>3		

⁸⁴ En otra de las investigaciones previas se ha constatado algo similar, (véase Lado, 1996). Ella encontró que en el sector asegurador español las empresas defensoras y analizadoras se manifestaban en un mismo cluster. La autora atribuyó ese hecho a que era probable que el incremento de la competencia y liberalización de dicho sector forzara a los defensores a convertirse en analizadores.

Dimensión	Aspectos considerados	Variables	1	2	3
			Analizadores	Prospectivos	Reactivos
Continuación función empresarial	En relación al Mercado	Emprendemos acciones sistemáticas para anticiparnos y sorprender a la competencia	M	I	U
		1>3			
		Diseño de campañas publicitarias únicas e innovadoras	M	I	U
		1>3			
	Análisis del entorno	Aplicamos medidas que retrasen o impidan que la competencia pueda copiarlos e imitarlos	M	I	U
		1>2			
		Diseño de programas de fidelización del cliente	M	U	I
		1>2 y 1>3			
	Dedicación de los directivos	Disponemos de un sistema que nos permite obtener un buen conocimiento de los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores más peligrosos	M	I	U
		1>3			
		Conocemos muy bien los objetivos y las estrategias de la competencia	M	I	U
		1>3			
	Formación vs reclutamiento de directivos	Conocemos bien las características técnicas y la imagen de los productos de la competencia	M	I	U
		1>3			
Realizar frecuentemente investigación de mercados		M	I	U	
1>3					
Planificación y control	Desarrollo e implantación de sistemas de información para la gestión	M	I	U	
	1>3 y 2>3				
	Desarrollo de actividades de comunicación, negociación y trato con proveedores	I	M	U	
	1>3 y 2>3				
Dirección	Formación vs reclutamiento de directivos	Reclutar profesionales de reconocido prestigio	M	I	U
		1>3			
	Planificación y control	Formación de directivos	M	I	U
		1>3			
		Elaboración de planes estratégicos, incluidos planes contingentes	M	I	U
		1>3			
	Flexibilidad de la estructura	Desarrollar sistemas de control de costes que sean fiables	M	I	U
		1>2 y 2>3			
Capacidad de delegar ("empowerment")		I	M	U	
2>3					
Tecnológica	Investigación y desarrollo	Trabajo en equipo	I	M	U
		1>3 y 2>3			
		Tratamos de usar la operativa de nuestro mejor competidor como ejemplo para mejorar nuestro propio desempeño ("benchmarking")	M	U	I
		1<2 y 3>2			
		Utilización de la tecnología y de sistemas de información altamente avanzados	I	M	U
		1>3 y 2>3			
Mejorar el "Know How" y el conocimiento del negocio turístico por parte del personal	I	M	U		
	1>3 y 2>3				
Análisis y revisión periódica de los procesos internos (reingeniería de procesos)	I	M	U		
	1>3 y 2>3				

M= valor de la media más alto; I= valor de la media intermedio; U; valor de la media más bajo.

El grupo 2, compuesto por 6 empresas, se asemeja al perfil de prospectivas definido por Miles y Snow, ya que el mismo manifiesta las mayores puntuaciones en cuanto a la

inversión de tiempo y recursos en actividades relativas a la innovación y desarrollo de nuevos productos/ servicios antes que la competencia; orienta sus esfuerzos hacia el desarrollo de actividades de comunicación, negociación y trato con proveedores (hoteleros, transportistas, etc.), aspecto que es muy importante para fomentar la creación y mejora de servicios que venden las agencias de viajes. Además, este “cluster” refleja su inclinación por la disposición y mejora de una estructura flexible, que facilite la delegación de tareas y el trabajo en equipo (lo cual es característico de las empresas creativas y orientadas a la innovación). Asimismo, este grupo obtuvo las mayores puntuaciones en lo que concierne a: la mejora de la utilización de nuevas tecnologías y de sistemas de información altamente avanzados en la prestación de servicios; la mejora del “know how” y el negocio turístico por parte del personal; y el análisis y revisión periódica de sus procesos internos.

El grupo 2 concede significativamente menos importancia al desarrollo de programas para la fidelización del cliente así como por prestar poco interés para utilizar el “benchmarking” en la búsqueda de un mejor desempeño. No manifiesta un elevado interés en la aplicación de medidas para retrasar o impedir que la competencia pueda copiarles o imitarles.

El grupo 3, formado por 8 casos, se caracteriza por la carencia de una orientación estratégica bien definida, lo que nos lleva a asociarlo con la descripción de reactivos que señalaron Miles y Snow. Se observa que este grupo no destacó de manera significativa, por encima de los otros dos grupos, en ninguno de los diversos aspectos relativos a cada una de las dimensiones estudiadas. Este grupo evidencia las puntuaciones más bajas prácticamente con respecto a todas las variables, ya que sólo en dos de ellas (diseño de programas de fidelización del cliente, y el uso del “benchmarking” para mejora del propio desempeño), consiguió una puntuación intermedia que, por lo demás, no lo hizo significativamente diferente del otro conglomerado con valores menores.

Con respecto a la validación de la clasificación realizada mediante el análisis de conglomerados, el análisis discriminante aplicado mostró que el 100% de los casos

fueron correctamente asignados por el análisis “cluster”. Por tanto, la clasificación obtenida se puede considerar válida y consistente para continuar con el estudio .

6.3.2. Diferentes tipos estratégicos y resultados económicos

Para determinar la existencia de alguna relación entre los tipos estratégicos estudiados y los resultados económicos se optó por aplicar, para tres de las variables relativas a las medidas de resultados (participación en el mercado, retorno sobre los fondos propios, y margen de beneficios), la prueba no paramétrica de Kruskal – Wallis, en lugar del análisis de varianza que sólo se utilizó con la variable que recoge el indicador de rentabilidad sobre activos (ROA). Como se ha mencionado antes en el apartado 6.2.3., se tomó esta decisión debido a que la prueba de Kolmogorov- Smirnov señaló que únicamente la última de las variables antes nombradas mostró una distribución normal (condición necesaria para la utilización del ANOVA).

Los análisis relativos a las pruebas estadísticas señaladas (véase Tablas 6. 26. y 6.27.), no pusieron de manifiesto la existencia de diferencias significativas entre los grupos estratégicos identificados (prospectivos, analizadores y reactivos) en relación con las variables correspondientes a las medidas de resultados económicos utilizadas (margen de explotación, participación en el mercado, el ROA y el ROE). Esto refleja que los analizadores, y prospectivos pueden ser igualmente rentables. No podemos saber si los defensores tienen una rentabilidad similar a la de los otros dos tipos de empresa, pues, recordemos que no se identificó ningún grupo con esas características. Por tanto, se confirma sólo parcialmente la hipótesis H8.

Tabla 6.26. Prueba de Kruskal-Wallis para las medidas de resultados económicos

	Participación en el mercado	Retorno sobre los fondos propios (ROE)	Margen de explotación (%)
Chi-cuadrado	,305	2,661	2,502
gl	2	2	2
Sig. asintót.	,859	,264	,286

Variable de agrupación: clasificación de los clusters

En este sentido, cabe recordar que Conant, Mokwa y Varajadaran (1990) encontraron que los resultados económicos de los defensores, analizadores y prospectivos eran similares. No obstante, son varias las investigaciones que no han confirmado esta hipótesis (véase la Tabla 4.6. en el apartado 4.3.3).

Tabla 6.27. ANOVA de la medida rentabilidad sobre activos (ROA)

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	159,769	2	79,885	,629	,538
Intra-grupos	6227,189	49	127,085		
Total	6386,958	51			

Variable categórica: clasificación de los clusters

Por otra parte, cabe destacar que el grupo de los reactivos no puso de manifiesto tener resultados económicos inferiores a los de los otros “clusters”, esto podría tener relación con el sector que se estudie, ya que la investigación realizada por Snow y Hrebiniak (1980) en el sector de transporte aéreo, reflejó que el grupo de los reactivos tenía resultados económicos superiores a los de los otros tres tipos estratégicos.

De cualquier manera, no se confirma la hipótesis (H 9) de que las agencias de viajes que adopten un comportamiento estratégico de defensoras, analizadoras o prospectivas, obtendrán resultados económicos superiores a los de las agencias de viajes reactivas.

6.4. Estudio de las relaciones entre distintos factores determinantes de la ventaja competitiva de las agencias de viajes operantes en España.

6.4.1. Enfoques estratégicos y relación con la orientación al mercado

Como parte de esta investigación nos planteamos estudiar si los enfoques estratégicos están relacionados con el grado de orientación al mercado de la empresa. Los resultados de la correlación de Pearson (Tabla 6.28.) señalan que existe una relación del 27, 4% (significativa al nivel de 0,05) entre el grado en que las estrategias se basan en el enfoque de recursos y capacidades y el grado de orientación al mercado.

Este resultado nos indica que la orientación al mercado es una capacidad que se considera relevante en el subsector de las agencias de viajes operantes en España.

Tabla 6.28. Correlaciones entre el uso de los enfoques estratégicos y el grado de OM.

		(1)	(2)	OM
(1) Indicador enfoque estructural	Correlación de Pearson	1,000		
	Sig. (bilateral)			
(2) Indicador enfoque de recursos y capacidades	Correlación de Pearson	-,309	1,000	
	Sig. (bilateral)	,016		
Orientación al Mercado (OM)	Correlación de Pearson	,174	,276 *	1,000
	Sig. (bilateral)	,184	,032	

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Por otra parte, el análisis de varianza realizado entre los indicadores relativos al contenido base de las decisiones sobre la estrategia y los distintos niveles de orientación al mercado (alto, medio, bajo), señala que no existen diferencias significativas entre el grado en que se utiliza uno de los dos enfoques y el hecho de que el nivel de orientación al mercado de la empresa sea alto, medio o bajo.

Tabla 6.29. ANOVA del énfasis con que se utilizan los enfoques estratégicos con respecto al nivel de OM

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Indicador enfoque estructural	Inter-grupos	408,697	2	204,348	1,825	,171
	Intra-grupos	6271,100	56	111,984		
	Total	6679,797	58			
Indicador enfoque de recursos y capacidades	Inter-grupos	450,459	2	225,230	2,075	,135
	Intra-grupos	6079,100	56	108,555		
	Total	6529,559	58			

En consecuencia, estos resultados permiten confirmar la hipótesis H10 (La orientación al mercado de la empresa estará relacionada en mayor grado con el enfoque de recursos y capacidades que con el estructural). No obstante, en un próxima investigación sería interesante realizar una exploración más profunda que permita conocer mejor la manera en qué la orientación al mercado esta relacionada con un mayor énfasis en el uso de los recursos y capacidades como base del contenido de la estrategia.

6.4.2. Tipos estratégicos y relación con los enfoques estructural y de recursos y capacidades

El análisis de varianza realizado en esta parte del estudio (Tabla 6.30.), puso de manifiesto que no existe relación significativa entre el comportamiento estratégico seguido por la empresa (es decir, si las empresas son analizadoras, prospectivas, o reactivas) y el énfasis con que éstas utilizan el enfoque estructural y el enfoque de recursos y capacidades. Ello indica que no se confirma la hipótesis H11.

Tabla 6.30. ANOVA de los enfoques con respecto al comportamiento estratégico seguido por las empresas.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Indicador de las valoraciones que representan los factores del enfoque estructural	Inter-grupos	237,344	2	118,672	1,032	,363
	Intra-grupos	6442,453	56	115,044		
	Total	6679,797	58			
Indicador de las valoraciones de los factores que representan el enfoque de recursos y capacidades	Inter-grupos	349,526	2	174,763	1,584	,214
	Intra-grupos	6180,033	56	110,358		
	Total	6529,559	58			

Al parecer, ambos aspectos, tanto el énfasis en el uso de los enfoques como el comportamiento estratégico adoptado por la empresa, podrían tener efectos independientes sobre los resultados económicos, dado que no muestran estar relacionados.

6.4.3. Tipos estratégicos y relación con la orientación al mercado

El análisis de varianza realizado para determinar si las agencias de viajes de distintos perfiles estratégicos tienen un grado de orientación al mercado significativamente diferente (Tabla 6.31.), ha puesto de manifiesto que las empresas caracterizadas como analizadoras muestran la orientación al mercado más alta, mientras que en las reactivas, es significativamente más baja, lo cual es lógico.

Tabla 6.31. ANOVA de el perfil estratégico con relación al grado de orientación al mercado

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	Prueba de Sheffé
Inter-grupos	32,081	2	16,040	11,122	,000	1>3
Intra-grupos	80,764	56	1,44			
Total	112,845	58				

1= Agencias de viajes analizadoras.

3= Agencias de viajes reactivas.

Así también lo demuestra la tabla de contingencia (Tabla 6.32.) realizada con la variable categórica de la orientación al mercado en confrontación con la variable que clasifica las empresas de acuerdo con su comportamiento estratégico. Igualmente, la Chi-cuadrado calculada señala que las diferencias son significativas (Tabla 6.33.).

Tabla 6.32. Perfil estratégico y nivel de orientación al mercado seguido por las agencias

		Grupos estratégicos procedentes del análisis de cluster			Total
		Analizadoras	Prospectivas	Reactivas	
Niveles de OM	Bajo	11	2	6	19
	Medio	15	3	2	20
	Alto	19	1	-	20
Total		45	6	8	59
		76,3%	10,2%	13,6%	100%

Tabla 6.33. Pruebas de chi-cuadrado para los tipos estratégicos en relación con los niveles de orientación al mercado.

	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,201	4	0,37
Razón de verosimilitud	11,752	4	0,19
Asociación lineal por lineal	8,930	1	0,003

Las agencias de viajes caracterizadas como prospectivas se sitúan en una posición intermedia sin distinguirse significativamente de las otras. Sin embargo, dado el reducido número de empresas que forman este “cluster” (sólo 6 empresas) nada se puede concluir al respecto. Quizá ello se pueda interpretar en el sentido que el 60% de las agencias con un perfil prospectivo tienen una orientación al mercado de un nivel medio-alto. En todo caso, sería conveniente considerar nuevamente el estudio de este tipo de relación con una muestra más amplia.

En base a los resultados obtenidos se confirma parcialmente la hipótesis H12 que postula que las empresas analizadoras y las empresas prospectivas están más orientadas al mercado que las que tienen un perfil estratégico de defensoras o de reactivas.

Para finalizar este capítulo, a continuación se presenta en la tabla 6.34. un resumen de los resultados obtenidos en relación con las hipótesis de investigación que fueron estudiadas.

Tabla 6.34. Resultados de la prueba de hipótesis.

HIPÓTESIS		RESULTADOS
H1	Existen diferencias significativas entre los factores clave de éxito de las agencias de viaje en España en función del tipo de negocio.	Confirmada parcialmente
H2	Las agencias de viaje en España basan en mayor grado su estrategia en el enfoque de los recursos y capacidades que en el enfoque estructural.	Confirmada totalmente
H3	Las agencias de viaje que basen su estrategia en el enfoque de los recursos y capacidades obtendrán unos resultados económicos significativamente superiores a aquéllas que lo hagan en el enfoque estructural.	Rechazada
H4	El grado de orientación al mercado variará en función del tipo de agencia de viajes.	Confirmada totalmente
H5	La orientación al mercado estará relacionada positivamente con los resultados de la empresa.	Rechazada
H6	Los componentes de la orientación al mercado influirán en una proporción distinta sobre los resultados económicos.	Confirmada parcialmente
H7	Los cuatro tipos estratégicos definidos por Miles y Snow (defensores, analizadores, prospectivos, y reactivos), son identificables en el subsector de agencias de viajes operantes en España.	Confirmada parcialmente
H8	Las agencias de viajes que presenten un comportamiento estratégico de: defensoras, analizadoras o prospectivas, obtendrán buenos resultados económicos similares.	Confirmada parcialmente
H9	Las agencias de viajes que adopten un comportamiento estratégico de defensoras, analizadoras o prospectivas, obtendrán resultados económicos superiores a los de las agencias de viajes reactivas.	Rechazada
H10	La orientación al mercado de la empresa estará relacionada en mayor grado con el enfoque de recursos y capacidades que con el estructural.	Confirmada totalmente
H11	El comportamiento estratégico (defensoras, prospectivas, analizadoras o reactivas) que adopten las agencias de viajes influirá significativamente en el grado en que utilicen el enfoque de recursos y capacidades o el estructural.	Rechazada
H12	Las empresas analizadoras y las empresas prospectivas estarán más orientadas al mercado que las que tengan un perfil estratégico de defensoras o de reactivas.	Confirmada parcialmente

7. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

Debido al gran interés que ha despertado el tema de la ventaja competitiva tanto en el ámbito académico como en el empresarial, en esta investigación nos planteamos estudiar y examinar los factores que condicionan la ventaja competitiva y los resultados de las agencias de viajes en España, desde una perspectiva que considerara sus aspectos estratégicos más relevantes.

Los objetivos que nos propusimos fueron:

- 1º Identificar los factores clave de éxito de las agencias de viaje en España.
- 2º Determinar si existen diferencias significativas entre los factores clave de éxito en función del tipo de negocio de la agencia (turoperadoras, minoristas y receptoras).
- 3º Determinar si las empresas estudiadas en su tarea de formulación de la estrategia se orientan más en el enfoque estructural o en el enfoque de los recursos y capacidades.
- 4º Averiguar la posible relación entre los distintos enfoques antes mencionados y los resultados económicos de la empresa.
- 5º Medir el grado de orientación al mercado de las agencias de viajes.
- 6º Averiguar si la orientación al mercado se inclina más hacia alguno de los elementos que la componen.
- 7º Comprobar si existe relación entre el grado de orientación al mercado y los resultados económicos.
- 8º Determinar si los diferentes componentes de la orientación al mercado tienen un efecto distinto sobre los resultados económicos.
- 9º Analizar y clasificar las agencias de viajes de acuerdo con la tipología de Miles y Snow.
- 10º Analizar si existen o no diferencias entre los resultados económicos de los distintos tipos estratégicos.
- 11º Determinar qué relación existe entre el grado en que se utilizan los enfoques estratégicos (enfoque estructural y enfoque de recursos y capacidades) y el comportamiento adoptado por la organización (tipo estratégico).

- 12° Determinar si dichos enfoques están relacionados con el grado de orientación al mercado de la empresa.
- 13° Determinar si el comportamiento estratégico de la empresa tiene relación con su grado de orientación al mercado.

7.1. Conclusiones derivadas de la investigación

De la presente investigación podemos sacar las conclusiones siguientes:

1. Los 6 principales factores clave que determinan el éxito de las agencias de viajes en España son:
 - La calidad y eficiencia del servicio así como garantías del mismo.
 - La profesionalidad (habilidad y experiencia) del personal para asesorar y ofrecer un servicio personalizado al cliente, resolviendo sus problemas, prestando un servicio de posventa y preocupándose de una mejora continua del servicio.
 - El análisis y conocimiento del mercado.
 - La disponibilidad, dominio y aprovechamiento de las nuevas tecnologías (Internet, CDR, etc.).
 - Especialización en servicios, destinos o segmentos.
 - La capacidad para analizar la demanda así como rapidez y flexibilidad para innovar y ofrecer una oferta personalizada y adaptada a las necesidades de los clientes.

2. No existen diferencias significativas entre los factores clave de éxito según el tipo de negocio de las agencias de viaje, a excepción de "la internacionalización de la empresa". El hecho de que la empresa participe en el mercado global y mantenga relaciones con empresas turísticas de otros países, según los expertos, resultó ser importante sólo para las agencias de viaje mayoristas (turoperadoras).

3. La ventaja competitiva de las agencias de viaje en España está más basada en el enfoque de los recursos y capacidades que en el enfoque estructural. De los seis principales

factores mencionados en el apartado anterior, cuatro corresponden a capacidades desarrolladas en la empresa. La pregunta basada en el “método del párrafo” respecto a la orientación estratégica de la empresa, viene a corroborar esta conclusión.

4. Hay una gran coincidencia entre los factores clave de éxito indicados por los expertos y los elegidos por los directivos de la muestra. Sin embargo, los siete factores siguientes:
 - Ofrecer precios muy competitivos.
 - Ofrecer una gama de producto amplia y diversificada.
 - La localización y accesibilidad de la agencia y el prestar sus servicios por diversos medios (teléfono, fax, Internet, etc.).
 - Prestigio de la empresa y/o imagen de marca.
 - Establecer cooperaciones y alianzas estratégicas.
 - Internacionalización de la empresa.
 - Concentración empresarial, integración vertical, horizontal y fusiones para reducir costes.

fueron considerados por los directivos como factores de competitividad en mayor grado de lo que habían indicado los expertos.

5. Los resultados de las distintas pruebas estadísticas realizadas señalan que, las agencias de viaje obtienen resultados económicos superiores, independientemente de que basen en mayor grado su estrategia en el enfoque de los recursos y capacidades o en el enfoque estructural.

De todas formas, justo es señalar que el análisis individual de cuál era el enfoque que seguían las 10 agencias de viaje que obtenían mejores resultados y las 10 agencias con peores, ha puesto de manifiesto que las 10 primeras adoptan el enfoque de los recursos y capacidades. En cambio, entre las que obtuvieron menores resultados económicos se encuentran: 2 representativas del enfoque estructural, 1 indefinida y 7 de recursos y capacidades. Además, se comprobó que el indicador de recursos y capacidades es prácticamente igual en ambos grupos, pero que, en cambio, el relativo al estructural es inferior en el grupo de las empresas con peores resultados. Aunque esta evidencia no es

suficiente para confirmar o refutar una hipótesis, pensamos que no deja de ser interesante y justifica que se siga investigando las posibles causas de la diferencia en los resultados.

Por otra parte, se encontró que existe una relación del 36% (significativa al 95%) entre el énfasis que se hace en el uso del enfoque estructural y la medida de resultados representada por la participación en el mercado.

Una posible interpretación de estos resultados podría ser que las empresas con mejores resultados económicos adoptan un enfoque estratégico basado en los recursos y capacidades sin descuidar la orientación al entorno.

6. Este estudio ha hecho patente la dificultad de distinguir entre los factores clave de éxito que son adscribibles de una manera inequívoca a uno y a otro enfoque, lo que indica que no se trata de enfoques contrapuestos sino complementarios.
7. Entre las agencias de viajes que forman la muestra, se identificaron tres “clusters” estratégicos de los cuatro que se corresponden con los tipos definidos por Miles y Snow (1978); 45 empresas resultaron ser analizadoras con ciertos rasgos de defensoras, 6 prospectivas, y 8 reactivas. A continuación mencionamos las características más destacadas de cada perfil estratégico:
 - El grupo de las agencias de viajes “analizadoras” reflejó una marcada tendencia hacía las estrategias defensoras, con lo cual este “cluster” muestra ser un híbrido que busca la eficiencia sin desatender la innovación (a través de un marcado interés por el “benchmarking”). Este “cluster” sobresalió significativamente en la mayoría de los aspectos estudiados y sólo mostró puntuaciones intermedias en lo referente a: innovación y desarrollo de nuevos productos/ servicios, mejor y antes que la competencia; desarrollo de actividades de comunicación, negociación y trato con proveedores; capacidad de delegar y trabajo en equipo; utilización de la tecnología avanzada y sistemas de información altamente avanzados: mejora del

“know how” y del conocimiento del negocio turístico por parte del personal; y finalmente, en cuanto al análisis y revisión periódica de los procesos internos.

- Las empresas caracterizadas como prospectivas pusieron de manifiesto las mayores puntuaciones en cuanto a la inversión de tiempo y recursos en actividades relativas a la innovación y desarrollo de nuevos productos/ servicios antes que la competencia; orienta sus esfuerzos hacia el desarrollo de actividades de comunicación, negociación y trato con proveedores (hoteleros, transportistas, etc.), aspecto que es muy importante para fomentar la creación y mejora de servicios que venden las agencias de viajes. Además, estas agencias reflejaron las mayores puntuaciones en su disposición y mejora de una estructura flexible que facilite la delegación de tareas y el trabajo en equipo (lo cual es característico de las empresas creativas y orientadas hacia la innovación). Asimismo, este grupo obtuvo las mayores valoraciones en lo que concierne a: la mejora de la utilización de nuevas tecnologías y de sistemas de información altamente avanzados en la prestación de servicios; la mejora del “know how” y el negocio turístico por parte del personal; y el análisis y revisión periódica de sus procesos internos. Por el contrario, este “cluster” mostró de manera significativa que da menos importancia al desarrollo de programas para la fidelización del cliente así como por prestar poco interés para utilizar el “benchmarking” en la búsqueda de un mejor desempeño. No se manifiesta un elevado interés en la aplicación de medidas para retrasar o impedir que la competencia pueda copiarles o imitarles.
- Por último, el tercer grupo de agencias de viajes identificado se caracterizó por la carencia de una orientación estratégica bien definida, lo que nos llevó a asociarlo con la descripción de reactivos que señalaron Miles y Snow. Se observa que este grupo no destacó de manera significativa, por encima de los otros dos grupos, en ninguno de los diversos aspectos relativos a cada una de las dimensiones estudiadas.

Aunque no se encontró un grupo de agencias con perfil de defensoras, se observó que éste podría estar mezclado en el “cluster” caracterizado como analizadores o que

sencillamente, dadas las condiciones del mercado, los defensores están en un proceso de transición hacia un comportamiento propio de las analizadoras.

- 8.** No se encontraron diferencias significativas entre los distintos grupos estratégicos con respecto a ninguna de las medidas de resultados económicos (margen de explotación, rentabilidad sobre la inversión total, rentabilidad sobre los fondos propios, participación en el mercado). Lo que implica que las empresas con un comportamiento estratégico de: analizadoras, prospectivas o de reactivas, operantes en el subsector de agencias de viajes en España, consiguieron un buen desempeño y obtuvieron resultados económicos similares.

- 9.** El grado medio de orientación al mercado de las agencias de viajes de la muestra fue de 5,6 puntos (en una escala de Likert de 0 a 10) con una desviación típica de 1,4. La empresa que mostró la menor valoración de la orientación al mercado obtuvo una puntuación de 3,1 y de 8,2 puntos fue el mayor grado de orientación al mercado conseguido. Se observa, pues, que ninguna empresa se orienta al mercado de una manera total, es decir, con una valoración de 10.

- 10.** Con respecto a los distintos componentes de la orientación al mercado, las acciones sobre el cliente final y la coordinación entre funciones mostraron ser los más relevantes. Contrariamente, los componentes que presentaron las valoraciones más bajas fueron los relativos a la orientación a los distribuidores (análisis y acciones).

- 11.** La orientación al mercado reflejó estar condicionada por el tipo de agencia de viajes. Las agencias mayoristas y las agencias mixtas mostraron, de forma significativa, estar más orientadas al mercado que las agencias minoristas.

- 12.** Al analizar las puntuaciones medias de los componentes de la orientación al mercado por tipo de agencia de viajes, se observó que:

- las agencias mayoristas ponen mayor énfasis en el análisis de proveedores, en el análisis de la competencia y en las estrategias que aplican sobre sus distribuidores.
 - las agencias minoristas prestan mayor atención a los dos componentes de la orientación hacia el cliente final (análisis y acciones) y a la coordinación entre funciones.
 - las agencias mixtas enfatizan las acciones sobre el cliente final en la coordinación entre funciones y la orientación hacia la competencia (análisis y acciones).
- 13.** No se encontraron correlaciones significativas entre la variable global de orientación al mercado (cuantitativa) y las medidas que reflejan los resultados económicos. Sin embargo, al realizar las correlaciones de Pearson considerando por separado los componentes de la OM, se observaron dos asociaciones significativas: una correlación del 29% entre el análisis de la competencia y la participación en el mercado, y otra correlación de -30,6% entre el análisis de los proveedores y el retorno sobre la inversión total.

Al examinar por otra vía la posibilidad de que pudieran existir diferencias significativas entre los resultados económicos considerando los distintos niveles de orientación al mercado, utilizando la variable categórica (que refleja tres niveles: alto, medio, bajo) se aplicaron la prueba de Kruskal-Wallis y un ANOVA. En definitiva, con la aplicación de ambas pruebas no se encontró que el grado de orientación al mercado produzca diferencias significativas en los resultados económicos de las agencias de viajes. De cualquier manera, creemos que es interesante seguir investigando respecto a las relaciones entre los distintos componentes de la orientación al mercado y los resultados empresariales.

- 14.** Se observa que los componentes de la orientación al mercado influyen de manera distinta sobre los resultados económicos. El grado (alto, medio o bajo) en que se hace énfasis en la orientación hacia el cliente final y en la coordinación entre

funciones influye significativamente en el retorno sobre los fondos propios y en la participación en el mercado respectivamente. El resto de los componentes de la orientación al mercado no reflejaron por si solos tener influencia significativa en los resultados.

Cabe destacar que de las medidas de resultado económicos utilizadas, la que se mostró más sensible para reflejar la asociación e influencia de los componentes de la orientación al mercado (orientación hacia la competencia y coordinación entre funciones respectivamente) fue la participación en el mercado. Esta variable fue medida a través (del importe neto) de la cifra de negocios.

15. Con respecto a la exploración para determinar si la orientación al mercado tiene influencia significativa sobre la inversión de tiempo y recursos sobre las actividades de marketing, los resultados obtenidos señalaron que cuanto más alto es el nivel de orientación al mercado de la empresa, mayor es la inversión de tiempo y recursos en las siguientes actividades:

- realizar frecuentemente investigación de mercados,
- diseño de campañas publicitarias únicas e innovadoras,
- diseño de programas de fidelización del cliente,
- desarrollo y/o mejora de un sistema para el control de la calidad, y
- mejorar y/o mantener la posición en el mercado aprovechando la influencia que se puede ejercer sobre los proveedores, distribuidores y clientes.

16. Adicionalmente, para explorar si existe una relación directa entre las actividades de marketing antes señaladas y las medidas de resultados económicos, se realizaron correlaciones de Pearson, las cuales no reflejaron ninguna asociación significativa. Por tanto, se concluye que dichas actividades de marketing no se relacionan individualmente y de manera significativa con los resultados económicos.

17. No se observó la existencia de una relación significativa entre el comportamiento estratégico seguido por la empresa (es decir, si las empresas son analizadoras,

prospectivas, o reactivas) y el énfasis con que éstas utilizan el enfoque estructural y el enfoque de recursos y capacidades.

Al parecer, tanto el enfoque estratégico como el comportamiento estratégico seguidos por la empresa, podrían tener efectos independientes sobre los resultados económicos, dado que no manifiestan estar relacionados.

- 18.** Las agencias de viajes con un perfil estratégico de analizadoras muestran tener el nivel de orientación al mercado significativamente más alto, mientras que tal orientación se manifiesta significativamente más baja en las empresas que siguen un patrón de reactivas. Por otra parte, las agencias clasificadas como prospectivas presentan una posición intermedia, no distinguiéndose significativamente de las otras. Sin embargo, dado el reducido número de empresas que forman este “cluster” (sólo 6) nada se puede concluir al respecto. Quizá se pueda interpretar en el sentido de que el 60% de las agencias con un perfil prospectivo tienen una orientación al mercado de un nivel medio-alto.

- 19.** Se encontró (mediante una correlación de Pearson) que existe una relación del 27,4% (significativa al nivel de 0,05) entre las empresas que basan su estrategia en el enfoque de recursos y capacidades y su grado de orientación al mercado (variable numérica).

Sin embargo, el análisis de varianza realizado entre los indicadores relativos a los enfoques estratégicos (el enfoque estructural y el enfoque de recursos y capacidades) y los distintos niveles de orientación al mercado (alto, medio, bajo- variable categórica), señala que no existen diferencias significativas entre el grado con que se utiliza los dos enfoques y el hecho de que el nivel de orientación al mercado de la empresa sea alto, medio o bajo.

Por tanto, en un próxima investigación sería interesante realizar una exploración más profunda que permita conocer mejor la manera en qué la orientación al mercado está relacionada con un mayor énfasis en el uso de los recursos y capacidades.

20. Teniendo en cuenta, por una parte, los resultados de esta investigación y, por otra, la respetable evidencia empírica que no muestran ni explican diferencias de los resultados empresariales entre los tipo estratégicos postuladas por Miles y Snow, una conclusión obvia es considerar su tipología como refutada

7.2. Limitaciones de la investigación

En primer lugar, el trabajo es de carácter transversal, lo que impide considerar los efectos a largo plazo que puede tener sobre los resultados empresariales, los distintos enfoques o el grado de la orientación estratégica que la empresa adopta en la actualidad.

En segundo lugar, la muestra corresponde sólo a empresas del sector turístico, y además su tamaño es reducido. Por tanto, los resultados no son generalizables a otros sectores.

La tercera limitación está relacionada con la dificultad para medir los resultados económicos de las empresas, pues, las preguntas de la encuesta relativas a los resultados financieros fueron contestadas de manera insuficiente. Afortunadamente hemos podido superar esta limitación consultando la información financiera contenida en la base de datos ILIBERIS que procede del Boletín Oficial del Registro Mercantil.

Estas limitaciones sugieren los aspectos que conviene tener en cuenta para el diseño y realización de futuras investigaciones.

Esta investigación, como cualquier otra, presenta ciertas limitaciones. Por tanto, los resultados que se han obtenido han de ser interpretados con las precauciones pertinentes, aunque pensamos que son de sumo interés para las agencias de viajes en España.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. (1989): "Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage", California Management Review, Vol. Buscar, Winter, pp. 91-116.

Advanced Management Services Group (1996): "Agencias: Una Gestión Enfocada al Mercado", Tecno Agencias, Los cuadernos de Editur, núm 7, tomo 2.

Advanced Management Services Group (1998): "La agencia a Las Puertas de 2.000", Tecno Agencias, Los cuadernos de Editur, núm 11, tomo 1.

Albert, I (1995): "Gestión y Técnicas de Agencias de Viajes", Ed. Síntesis.

Amit, R.; Schoemaker, p. (1993): "Strategic Assets And Organizational Rent", Strategic Management Journal, Vol. 14, N.1, pp. 33-46.

Andreasen, A. (1982): "Nonprofits: Check your Attention to Customers", Harvard Business Review, Vol. 60, n.3, pp. 105-110.

Andrews, K. (1971): "The Concept of Corporate Strategy", Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Ansoff, I. (1965): "Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion", McGraw-Hill, New York.

Ansoff, I. (1991): "Critique of Henry Mintzberg's The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management", Strategic Management Journal, Vol. 12, N.6, 449 – 461.

Anuario de Estadísticas de Turismo (1997), Organización Mundial de Turismo.

Athiyaman, A. (1995): "The interface of Tourism and Strategy Research: An Analysis", Tourism Management, Vol. 16, N. 6, pp. 447 – 453.

Atuahene-Gima, K. (1996): "Market Orientation and Innovation", Journal of Business Research, Vol. 35, pp93-103.

Baker, W.; Sinkula, J. (1999): "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27, Fall, pp. 411-427.

Barney, J. & Zajac, E. (1994): "Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage", Strategic Management Journal, Vol. 15, S. (winter) pp. 5-9.

Barney, J. (1984): "Types of Competition And The Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework", *Academy of Management Review*, Vol. 11, N.4, pp. 791-800.

Barney, J. (1986): "Strategic factor Markets: Expectations, Luck, And Business Strategy", *Management Science*, Vol. 32, N.10, pp. 1231-1241.

Barney, J. (1991): "Firm Resources And Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, N.1, pp. 99-120.

Biggadike, R (1981): "The contribution on marketing to strategic management", *Academy of Management Review*, Vol. 6, N. 4, pp.621-632.

Bigné E.; Martínez, C.; Miquel, M^a.; Belloch, A. (1996): "La Calidad de Servicio en las Agencias de Viaje. Una Adaptación de la Escala SERVQUAL", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, N.2, pp. 7-18.

Bigné, E. (1996): "Turismo y Marketing en España. Análisis del Estado de la Cuestión y Perspectivas de Futuro", *Documento de Trabajo*, Universidad Jaume I.

Bigné, E. (1999): "La Calidad del Servicio en Las Agencias de Viajes", en Blanquer. Turismo. Organización Administrativa, calidad de servicios y competitividad empresarial. I Congreso Universitario de Turismo. Tirant Lo Blanch, Valencia.

Bigné, E. y Andreu, L. (1999a): "Strategic Management in The Travel Agency Sector", en Vellas, F. y Bécherel, L. *The International Marketing of Travel and Tourism: A Strategic Approach*. Macmillan Press, Hampshire. UK.

Bigné, E. y Andreu, L. (1999b): "La Cadena de La Comercialización del Producto Turístico", en Bigné, E. y López, D. *Planificación y Comercialización Turística*. Universitat Jaume I.

Bonn, I.; y Christodoulou, C. (1996): "From Strategic Planing to Strategic Management", *Long Range Planning*, Vol. 29, N. 4, pp. 543-551.

Bottomley, M. (1994): "Consequences of Integration in UK Tour Operating", *Tourism Management*, Vol. 15, núm. 4, pp. 243 – 245.

Bourgeois, L. (1980): "Strategy and Enviroment: A Conceptual Integration", *Academy of Management Review*, N. 5, pp. 25-39.

Brush, T.; Bromiley, P.; Hendrikx, M. (1999): "The Relative Influence of Industry and Corporation on Business Segment Performance: An Alternative Estimate", *Strategic Management Journal*, Vol 20, pp. 519-547.

Bryan. A.; Ferrell, O. (2000): "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N. 2, pp. 239.

Bueno, E. (1995): "La Estrategia de La Empresa: Treinta Años de Evolución Teórica", en *Dirección de Empresas de los Noventa – Homenaje al Profesor Marcial Jesús López Moreno*, CIVITAS, Madrid

Bueno, E. (1996): “La Investigación Sobre Las empresas turísticas en España: El Estado Del Arte”, Estudios Turísticos, núm. 129, pp. 61- 80.

Buhalis, D. (1995): “ Information and Telecommunications Technologies as a Strategic Tool for Small and Medium Tourism enterprises in The Contemporary Business environment” in “Tourism The State of The Art”, Ed. A.V. Seaton, pp.254 - 274.

Cabello, C., García, M., Jiménez, A. Y Ruiz, J., (2000): “Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico”, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm 7, pp. 365-381.

Camisón, C. (1996): “ La Empresa Turística: Un Análisis Estratégico” en “Introducción a la Economía del Turismo en España”, Ed. Civitas, pp.217-245.

Camisón, C. (1996): “Enlace de La Investigación en Turismo y Gestión de Calidad: Balance de una Década”, Papers de Turisme, N. 20, pp. 19-38.

Camisón, C. (1999a): “Dirección Estratégica de Empresas y Destinos Turísticos: Balance del Estado de la Cuestión y Propuesta de un Marco Integrador Orientado a la Competitividad”, IIX Congreso Nacional de ACEDE. Canarias.

Camisón, C. (1999b): “ La internacionalización de la competencia en el sector turístico: un estudio Delphi de las tendencias y los factores claves de éxito en el turismo mediterráneo”, Ponencia en el Congreso Nacional de Economía realizado en Alicante.

Camisón, C. (2001): “La competitividad de La Empresa Industrial de La Comunidad Valenciana: Análisis del Efecto del Atractivo del Entorno, Los Distritos Industriales y Las Estrategias Empresariales”, Ed. Tirant lo Blanc, Valencia.

Camisón, C., Bigné, E. & Monfort, M. (1995): “The Spanish Tourism Industry: Analysis of its Strategies and The Efficacy and Achievements Gained from Them” in “Tourism The State of The Art”, Ed. A.V. Seaton, pp.442 – 452.

Capelleras, J. (1999): “La Operacionalización de la Tipología Estratégica de Miles y Snow Mediante La Aplicación de Escalas”, V Taller de Metodología ACEDE, Barcelona.

Chaganti, R.; Sambharya, R. (1987): “Strategic Orientation and Characteristics of Upper Management”, Strategic Management Journal, Vol. 8, pp. 393-401.

Claver, E. (1995): “La Cultura Empresarial Como Elemento Cualitativo en La Dirección Estratégica de Los Años Noventa”, en Dirección de Empresas de los Noventa – Homenaje al Profesor Marcial Jesús López Moreno, CIVITAS, Madrid.

Collis, D. (1991): “A Resource - Based Analysis of Global Competition: The Case of The Bearings Industry”, Strategic Management Journal, Vol.12, (S. Summer), pp.49-68.

Collis, D. (1994): “How Valuable Are Organizational Capabilities? ”, Strategic Management Journal, Vol 15, (S. Winter), pp. 143-152.

Conant, J.; Mokwa, M.; Varadarajan, P. (1990): "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 365-383.

Conner, K. (1991): "A historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of The Firm?", *Journal of Management*, Vol. 17, pp.121-154.

Consultur (1995): "Agencias: Una Gestión Enfocada al Mercado", Tecno Agencias, Los cuadernos de Editur, núm 1, tomo 1.

Cravens, D.; Greenley, G.; Piercy, N. y Slater, S. (1997): "Integrating Contemporary Strategic Management Perspectives", *Long Range Planning*, Vol.30, N. 4, pp. 493-506.

Cubbin, J., y Geroski, P. (1987): "The Convergence of Profits in The Long Run: Inter-Firm and Inter-Industry Comparisons", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XXXV, N. 4, pp. 427-442.

Cuervo, A. (1995): "La Dirección Estratégica de La Empresa", en *Dirección de Empresas de los Noventa – Homenaje al Profesor Marcial Jesús López Moreno*, CIVITAS, Madrid.

Datos Esenciales (1997), Organización Mundial de Turismo.

Dawes, J. (2000): "Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data", *Australian Journal of Management*, Vol. 25, N.2, pp. 173-200.

Day, B.; Matear, S.; Boshoff, C; Matheson, P. (1998): "Developing a Better Measure of Market Orientation", *European Journal of Marketing*, Vol.32, pp. 884-903.

Day, G.; Wensley, R. (1988): "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52, April, pp. 1-20.

Day, S.; Nedungadi, P. (1994): "Managerial Representations of Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, Vol.58, April, pp.31-44.

Deng, S.; Dart, J. (1994): "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach", *Journal of Marketing Management*, Vol.10, pp.725- 742.

Deshpandé, R.; Frederik, W.; Webster, Jr. (1989): "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, Vol. 53, January, pp. 3-15.

Deshpande, R.; Farley, J.; Webster, F. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp. 23-27.

Dierickx, Y.; Cool, K. (1989): "Asset Stock Accumulation And Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35, N.12, pp. 1504-1511.

Dimmock, K. (1999): "Management Style and Competitive Strategies Among Tourism Firm in The Northern Rivers ", *Tourism Management*, Vol. 20, pp. 323-339.

Doty, H.; Glick, W.; Huber, G. (1993): "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N. 6, pp. 1196-1250.

Escorsa, P.; Valls, J.(1996): "Tecnología i Innovació a l'Empresa Direcció i Gestió", *Universitat Politècnica de Catalunya – Ediciones UPC*.

Eisenhardt, K.; y Martin, J. (2000): "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105-1121.

España Anuario Estadístico (varios años), Instituto Nacional de Estadística.

Esteban, A. (2000): "La Investigación Turística en la Universidad Española", *Estudios Turísticos*, N. 144-145. pp. 155-180.

Evans, N. & Stabler, M. (1995) "A Future for The Package Tour Operator in The 21 st Century?", *Tourism Economics*, Vol. 1, núm. 3, pp. 245 – 263.

Falkenstein, H. (1997): "Nuevos Medios y Tecnologías de Distribución en el Sector Turístico", *Estudios Turísticos*, N. 134, pp. 23 – 34.

Felton, 1959 "Making The Marketing Concept Work", *Harvard Business Review*, Vol.37, July-August, pp. 55-60 .

Fernández, E.; Montes, J.; Vázquez, C. (1997): "La Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos: Síntesis y Estructura Conceptual", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, N.3, pp. 11-32.

Fernández, Z.; Suárez, I. (1996): "La Estrategia de la Empresa Desde una Perspectiva Basada en los Recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, N.3, pp.73-92.

Figaredo, R. (1999): "Incidencia del Turismo en la Economía Nacional", *Estudios turísticos*, N.141, pp. 3-8.

Floyd, S.; Wooldridge, B. (1992): "Middle Management Involvement In Strategy and Its Association With Strategic Type: A Research Note", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 153-167.

Forte, M.; Hoffman, J.; Lamont, B.; Brockmann, E. (2000): "Organizational Form and Environment: An Analysis of Between-Form and Within-Form Responses to Environmental Change", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 753-773.

Fridolin, X. (1993): "Factores Clave de Éxito en la Prestación del Servicio Hotelero", *Estudios Turísticos*, N. 117, pp. 61-71.

- Fritz, W. (1996): "Market Orientation and Corporate Success: Findings From Germany", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, N. 8, pp. 59-74.
- Galbraith, C.; Shendel, D. (1983): "An Empirical Analysis of Strategy Types", *Strategic Management Journal*, Vol. 4, 153-173.
- García, S. (1995): "La Dimensión Corporativa de La Dirección Estratégica de La Empresa. Una Contribución Constructiva", en *Dirección de Empresas de los Noventa – Homenaje al Profesor Marcial Jesús López Moreno*, CIVITAS, Madrid.
- García, J.; Medina, D. (1998): "El Proceso de Formulación de Estrategias Deliberadas en Las Cadenas Hoteleras Españolas: Una Evaluación Empírica", *Estudios Turísticos*, núm. 136, pp.83 – 108.
- Garda, R. (1988): "Comment Marketing Challenges for The 1990's" *Journal of Marketing*, Vol.52, Octubre, pp.1-19.
- Gatignon, H.; Xuereb, JM. (1997): "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance ", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, February, pp. 77-90.
- Glab, J. (1995): "Prospects for The US Travel Agency sector", *Travel and Tourism Analyst*, núm. 5, pp.49-61.
- Gluck, F.; Kaufman, S.; Walleck, S. (1982): "The Four Phases of Strategic Management", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 2 , N.3, pp. 9-21.
- Godfrey, P.; Hill, C. (1995): "The Problem of Unobservables in Strategic Management Research", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, N.7, pp. 519-533.
- Gómez, M. (1997): "Relación entre tipología de estrategias y marketing en banca de empresas", *Revista Europea de Dirección Economía de la Empresa*, Vol. 6, N.4, pp. 97 –110.
- González, A. (2001): "Perfil Competitivo y Tecnológico de Las Empresas del Sector de la Electrónica. Un Análisis Basado en La Tipología de Estrategias Genéricas de Miles y Snow (1978)", *Documentos de Trabajo*, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Albacete, Universidad de Castilla-La Mancha.
- Grant, R. (1991): "The Resource - Based Theory of Competitive Advantage: Implication For Strategic Formulation", *California Management Review*, Vol. 33, N.3, pp.114-135.
- Grant, R.(1995): "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications", Basil Blackwell, Cambridge Massachussets, P. 452.
- Gray, B.; Matear, S.; Boshoff, C. y Matheson, P. (1998): "Developing a Better Measure of Market Orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, N.9/10, pp.884-903.

Greeley, G.; Foxall, G. (1997): "Multiple Stakeholder orientation in UK companies and The Implications For Company Performance", *Journal of Management Studies*, Vol. 34, N. 2, pp. 259-284.

Green, H.; Hunter, C.; Moore, B. (1990): "Application of Delphi Technique in Tourism". *Annals of Tourism Research*, Vol. 17, N. 2, pp 270 – 279.

Greenley, G. (1995a): "Forms of Market Orientation in UK Companies", *Journal of Management Studies*, Vol. 32, N. 1, pp. 47-66.

Greenley, G. (1995b): "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies", *British Journal of Management*, Vol. 6, N.1, pp. 1-13.

Grönroos, Ch. (1989): "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, Vol. 23, N. 1, pp.52-60.

Grupo Nexo (1994): "Análisis Estructural, Económico y Financiero de Las Agencias de Viajes en España", Nexopublic Consulting.

Grupo Nexo (1997): "El Turismo en España en 1996", Nexopublic Consulting, Informe de Coyuntura núm.5.

Grupo Nexo (1997): "La Actividad Turística Española en 1996", Ed. Nexo.

Gunther, R.; MacMillan, I.; Venkataraman, S. (1995): "Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, N.4, pp. 251-275.

Haanes, K.; y Fjedstad, O.(2000): "Linking Intangible Resources and Competition", *European Management Journal*, Vol. 18, N. 1, pp. 52-62.

Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R.; y Black, W. (1999): "Análisis Multivariable", Printice Hall, Madrid.

Hall, R. (1993): "A Framework Linking Intangible Resource and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N.8, pp. 607-618.

Hambrick, D. (1981): "Environment, Strategy, and Power Within Top Management Team", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp.253-256.

Hambrick, D. (1983): "Some Test of Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, N. 1, pp. 5-26.

Hambrick, D. (1984): "Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues", *Journal of Management*, Vol. 10, N. 1, pp.27 – 41.

Hansen, G.; Wernerfelt, B. (1989): "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, Vol.10, N.5, pp. 399 – 411.

Harris, L.I. (2001): "Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence From UK Companies", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, N. 1, pp. 17 – 43

Hawes, J.; Crittenden, W. (1984): "A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 275-287.

Henderson, R.; Cockburn, I. (1994): "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, S. (Winter), pp. 63-84.

Herbert, T.; Deresky, H. (1987): "Generic Strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 135 – 147.

Hidalgo, M. (1996): "Aspectos Macroeconómicos del Turismo" en "Introducción a la Economía del Turismo en España", Ed. Civitas, pp.157-180.

Hitt, M.; Ireland, R. Duane (1986): "Relationships Among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance", *Journal of Management Studies*, July, pp. 401-416.

Hurley, R.; Hult, T. (1998): "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, pp.42-54.

II Congreso de la Asociación Española de Expertos en Turismo (1995): "Hacia un Modelo Integrado de Formación en Turismo", *Estudios Turísticos*, núm. 128.

Instituto de Estudios Turísticos – España (1998-2000): "El Turismo Español en Cifras" <http://www.iet.tourspain.es/new/cifras/tcifras3.htm>.

Instituto Nacional de Estadísticas- España (2000): "Encuesta Sobre Estructura de las Agencias de Viajes en 1997", en INEbase, <http://www.ine.es>

Jacobsen, R. (1988): "The Persistence of Abnormal Returns", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, N.5, pp.415-430.

James, W. L.; Hatten, K.Y. (1995): "Further Evidence on The Validity of The Self Typing Paragraph approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 161-168.

James, W.; Hatten, K. (1994): "Evaluating The Performance Effects of Miles' and Snow's Strategic Archetypes in Banking 1983-1989: Big or Small", *Journal of Business Research*, Vol. 31, pp. 145-154.

- Javidan, M. (1998): "Core Competence: What Does it Mean in Practice?", *Long Range Planing*, Vol. 31, N.1, pp. 60-71.
- Jaworski, B.; Kohli, A.; (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal f Marketing*, 57, July, pp.53-70.
- Kohli, A.; Jaworski, B. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp.1-18.
- Kohli, A.; Jaworski, B.; Kumar, A. (1993): "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, N. 4, pp. 467-477.
- Kotha y Vadlamani (1995): "Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Compiting Typologies Manufacturing Industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 75-83.
- Kumar, K.; Subramanian, R.; Yauguer, C. (1998): "Examining the-market performance relationship: a context- specific study", *Journal of Management*, Vol, 24, N. 2, pp. 201-234.
- Lado, N. (1996): "Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados Económicos", *Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios*, N. 31.
- Lambin, J. (1995) : "Marketing estratégico", McGraw-Hill, Madrid.
- Lambin, J.J. (1995): "The Misunderstanding about Marketing, Today, Marketing Is Too Important To Be Left To Sole Marketing Funtion. An Empirical Study in the Private Insurance Sector", *CEMS Business Review*, 1,1.
- Lengnick-Hall, C.; Wolff, F. (1999): "Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 1109-1132.
- Lichtenthal, J. y Wilson, D. (1992): "Becoming Market-oriented", *Journal of Business Research*, Vol. 24, pp. 191-207.
- Lippman, S.; Rumelt, R. (1982): "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition", *The Bell Journal of Economics*, Vol.23, pp.418-438.
- Llonch, J. (1993): "Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa", Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.
- López, F.; Veciana, J. (1999): "Informe sobre el éxito empresarial y las bases para la formulación de estrategias competitivas. (Una investigación cualitativa)", Documento de trabajo, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona.

Mahoney, J.; Panadian, J. (1992): "The Resource - Based View Within The Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N. 5, pp. 363-380.

Marino, K. (1996): "Developing Consensus on Firm Competencies and Capabilities", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, N. 3, pp. 40-51.

Martel, P.; Gutiérrez (2000): "Las Agencias de Viajes Ante la Aparición del Comercio Electrónico de Productos Turísticos: Un Estudio Prospectivo", *Estudios Turísticos*, N. 143, pp. 93-109.

Martín, D. (1999): "Las tecnologías de la Información y El Turismo", *Estudios Turísticos*, N. 142, pp. 3-24.

Matsuno, K.; Mentzer, J. (2000): "The Effects of Strategy Type on The Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.64, pp.1-16.

Mauri, A.; Michaels, M. (1998): "Firm and Industry Effects Within Strategic Management: An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp.211 -219.

Mavondo, F. (2000): "Measuring Market Orientation: Are There Differences Between Business Marketers and Consumer Marketers?", *Australian Journal of Management*, Vol. 25, N. 2, pp. 223- 245.

McDaniel, S.; Kolari, J. (1987): "Marketing Strategy Implications of The Miles and Snow Strategic Typology", *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 19-30.

McGahan, A.; Porter, M. (1997): "How Much Does Industry Matter, Really?", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, S. (summer), pp. 15-30.

McGrath, R.; MacMillan, I.; Venkataraman, S. (1995): "Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 251-275.

McWilliams, A.; Smart, D. (1995): "The Resource-based View of The Firm", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 4, N. 4, pp. 309- 317.

Menguzzato, M.; Renau, J. (1991): "La Dirección Estratégica de La Empresa. Un Enfoque Innovador Del Management", *Ariel Economía*, Barcelona.

Meyer (1982) *Administrative Science Quarterly*, Vol.27, pp. 515-537.

Michael, E. (1982): "Marketing Muscle", *Business Horizons*, Mayo -Junio, pp.63-74.

Mijoor, S.; Witteloostuijn, A. (1996): "An Empirical Test of resource-Based Theory", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, N. 7, pp. 549-569.

Miles, R.; Snow, C. (1978): "Organizational Strategy, Structure, and Process", *McGraw-Hill*, New York.

Miller, D.; Shamsie, J. (1996): "The Resource-Based View of The Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 to 1965", *Academic of Management Journal*, Vol. 39, N.3, pp.519-543.

Mintzberg (1988): "Generic Strategies: Toward a Comprehensive framework", *Advances in Strategic Management*, Ed. Lamb and Shrivastava, Vol. 5, Jai Press Inc. Greenwich.

Mintzberg, H. (1978): "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, Vol. 24, N. 9, pp. 934- 949.

Mirabell, O.(1999): "Visión Estratégica de Las Organizaciones Virtuales en El Turismo. Aprovechamiento de las tecnologías de la comunicación y la información en la competitividad de las empresas turísticas", *Estudios Turísticos*, N. 142, pp.73-84.

Morgan, R.; Strong, C. (1998): "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, N. 11/ 12, pp. 1051-1073.

Mosakowski, E. (1993): "A Resource-Based Perspective on the Dynamic Strategy-Performance Relationship: An Empirical Examination of The Focus and Differentiation Strategies in Entrepreneurial Firms", *Journal of Management*, Vol. 19, N.4, pp. 819-839.

Muñoz de Escalona, F. (1990): "Touroperadores y Producción de Turismo", *Estudios Turísticos*, núm. 108, pp. 91-121.

Narver, J.; Slater, S. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 20-35.

Nelson, R. (1991): "Why do Firms Differ, and How Does It Matter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, S. (winter), pp. 61-74.

Nelson, R.; Winter, S. (1982): " An Evolutionary Theory of Economic Change", The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Nunnally, J. (1987, original 1978): "Teoría Psicométrica",Ed. Trillas, México.

Organización Mundial de Turismo: Anuario de Estadísticas de Turismo (1997).

Pelham, A. (2000): "Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, N. 1, pp.148- 168.

Penrose, E. (1959): "The Theory of Growth of the Firm", Basil Blackwell, London.

Pérez, A. (1996): "El Libro del Mundo de Los Agentes de Viajes", Ed. Laertes.

Peteraf, M. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource - Based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N.3, pp. 179-191.

Petts, N. (1997): "Building Growth on Core Competences-a Practical Approach", *Long Range Planning*, Vol. 30, N. 4, pp. 551-561.

- Poon, A.(1993): “Tourism, Technology and Competitive Strategies”,C.A.B. International.
- Porter, M. (1981): “The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management”, Academy of Management Review, Vol. 6, N.4, pp. 609-620.
- Porter, M. (1980): “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, The Free Press of Macmillan Publishing co, New York.
- Porter, M. (1985): “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”,The Free Press of Macmillan Publishing co, New York.
- Porter, M. (1990): “Competitive Advantage of Nations”, The Free Press of Macmillan Publishing co, London.
- Powell, T. (1996):“How Much Does Industry Matter? An Alternative Empirical Test” Strategic Management Journal, Vol.17, N.4, pp. 323-334.
- Prahalad, C.; Hamel, G. (1990): “The Core Competence of The Corporation”, Harvard Business Review, N.3, pp.79-91.
- Pulendran, S.; Speed, R.; Widing, R. (2000): “The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia”, Australian Journal of Management, Vol. 25,N. 2, pp.119.
- Ramaswamy, K.;Thomas, A.; Litschert, R. (1994): “Organizational Performance in a Regulated Environment, The Role of Strategic Orientation”, Strategic Management Journal, Vol. 15, pp. 63-74.
- Reed, R.; DeFillippi, R. (1990): “Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage”, Academy of Management Review, Vol. 15, N.1, pp. 88-102.
- Ricardo, D. (1963, original 1817): “ The Principles of Political Economy and Taxation”, Homewood, Illinois.
- Rivera, J (1995): “The Market Orientation: Competitive Organizational Strategy” Working paper 95-60 Business Economic Serie 09, Dec. Universidad Carlos III de Madrid.
- Robins, J.; Wiersema, M (1995): “A Resource-Based Approach to The Multibusiness Firm: Empirical Análisis of Portafolio Interrelationships and Corporate Financial Performance”, Strategic Management Journal, Vol. 16, N.4, pp. 277-299.
- Rodriguez. N. (1998): “Presentación del Seminario de Sistemas de Indicadores Nacionales Para El Análisis del Turismo ”, Estudios Turísticos, núm. 138 , pp. 3 – 12.
- Roquebert, J.; Phillips, R.; Westfall, P. (1996):“Markets Vs. Management: What ‘Drives’ Profitability?, Strategic Management Journal, Vol. 17, N.8, pp. 653-664.

Rumelt, R. (1984): "Toward a Strategy Theory of The Firm", *Competitive Strategy Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs. NJ, pp.556-570.

Rumelt, R. (1991): "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, Vol.12, N.3, pp.167-185.

Sarabia, F.(1999): "Metodología Para La Investigación en Marketing y Dirección de Empresas", Ed. Pirámide, Madrid.

Saxe, R.; Weitz, B. (1982): "The SOCO Scale: A Measure of Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, August, pp. 343-351.

Schmalensee, R. (1985): "Do Markets Differ Much?", *American Economic Review*, Vol. 75, N.3, pp.341-351.

Schumpeter, J. (1934): "The Theory of Economic Development". Cambridge, MA, Harvard University Press.

Segev, E. (1989): "A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 487-505.

Segev, E. (1987): "Strategy, Strategy Making, and Performance – An Empirical Investigation", *Management Science*, Vol. 33, 258-269.

Shapiro, B. (1988): "What The Hell is Market Oriented?", *Harvard Business Review*, Vol. 66, N.6, pp. 119-125.

Shortell, S.; Zajac, E. (1990): "Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A comprehensive Assessment of Reliability and Validity", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, N. 4, pp. 817- 832.

Siguaw, J.; Brown, G. (1994): "The Influence of The Market Orientation of The Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, February, pp. 106-116.

Slater, S.; Narver, J. (1999): "Market-Oriented is More Than Being Customer-Led", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 1165-1168.

Slater, S.; Narver, J. (1993): "Product- Market Strategy and Performance: An Analysis of Miles and Snow Strategy Types", *European Journal of Marketing*, Vol. 27, N. 10, pp.33-51.

Slater, S.; Narver, J. (1994): "Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation-Performance Relationship? ", *Journal of Marketing*, Vol.58, N.1, pp. 46-55.

Slater, S.; Narver, J. (1995): "Market Orientation and The Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol.59, July, pp. 63-74.

- Slater, S.; Oslon, E. (2000): "Strategy type and performance: the influence of sales force management", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, October, pp. 813-829.
- Smith, C.; Jenner, P. (1998): "Tourism and The Internet", *Travel and Tourism Analyst*, N. 1, pp.62-80.
- Smith, K.; Guthrie, J.; Chen, M. (1989): "Strategy, Size and Performance", *Organizational Studies*, Vol. 10, N. 1, pp. 63-81.
- Snow y Hambrick (1980): "Measuring Organizational Strategies: Some theoretical and Methodological Problems", *Academy of Management Review*, 5 (4), pp. 527-538.
- Snow, C.; Hrebiniak, L. (1980): "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 317-335.
- Stephen, W.; Kolari, J. (1987): "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Tipology", *Journal of Marketing*, Vol.51, October, pp. 19-30.
- Tamayo, B. (1997): "Las Agencias de Viajes Frente a Las Nuevas Tecnologías de Distribución Turística", *Fundación Cotec*, España.
- Teece, D. (1980): "Economies of Scope and The Scope of Enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 1, pp. 223-247.
- Teece, D. (1984): "Economic Analysis and Strategic Management", *California Management Review*, Vol. XXVI, N.3, pp.87-110.
- Teece, D. (1990): "Contributions and Impediments of Economic Analysis to the Study of Strategic Management", en: Fredrickson, D. (1990): "Perspectives on Strategic Management", Ed. Harfer Business, New York.
- Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N.7, pp. 509-533.
- Tendencias del Mercado Turístico (1997) Organización Mundial de Turismo.
- Towner, J. (1995): "Tourism History: Past, Present and Future" in "Tourism The State of The Art", Ed. A.V. Seaton, pp.721 – 728.
- Uncles, M. (2000): "Market Orientation", *Australian Journal of Management*, Vol. 25, N. 2. (Preceding).
- Usidken, B.; Sozen, Z.; Enbiyaoglu, H. (1988): "Strategies and Boundaries: Subcontracting in construction", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp.633-638.
- Vans, N.; Stabler, M. (1995)"A Future for The Package Tour Operator in The 21 st Century?", *Tourism Economics*, Vol. 1, núm. 3, pp. 245 – 263.

Veciana, J. (1969): "La Producción en Función del Consumo", en Marketing para Publicitarios, Instituto Nacional de Publicidad, Cuadernos Monográficos , Gráficas TORROBA, Madrid.

Veciana, J. (1970): "Tareas de Dirección", Madrid, CESEA.

Veciana, J.M. (1975): "Política y Gestión del Servicio de Asistencia Técnica", Ed. CESEA.Madrid – Barcelona.

Veciana, J. (1981): "La Eficacia de Las Organizaciones", Alta Dirección, N. 96, marzo-abril, pp.59- 73.

Veciana J. (1996): "Generación y Desarrollo de Nuevos Proyectos Innovadores. 'Venture Management' o 'Corporate Entrepreneurship' ", Economía Industrial, Nª 310, pp. 79-90.

Veciana, J. (1999): "Creación de Empresas Como Programa de Investigación Científica", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 8, N.3, pp.11 –36.

Veciana, J. (1999): "Función Directiva", Universidad Autónoma de Barcelona-Servicio de Publicaciones (Ciencia i Técnica; 14 Economía).

Veciana, J.; López (2000): "Enfoque Estructural vs. Recursos y Capacidades: Un Estudio Empírico de Los Factores Clave de Éxito de las Agencias de Viajes", X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo- Asturias.

Venkatraman y Grant (1986), Academy of Management Review, Vol. 11, N. 1, pp.71-87.

Ventura, J. (1998): "Recursos y Capacidades: Implicaciones Para el Análisis Estratégico", IIX Congreso Nacional de ACEDE. Canarias.

Vicente, J. (2000): "Hacia una Teoría de la Estrategia Basada en Recursos: Implicaciones Contratables de una Propuesta Teórica", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 9, N. 2, pp. 21-42.

VII Forum Gebta España (1997): "Principales Conclusiones del Forum Gebta' 97", pp.186-189.

Vila, J.(1997)"La Gran Aventura del Turismo en España", Ed. EDITUR.

Voss, G.; Giraud Voss, Z.(2000): "Strategic Orientation and Firm Performance in and Artistic Environment", Journal of Marketing, Vol. 64, January, pp. 67-83.

Walle, A. (1997): "Quantitative Versus Qualitative Tourism Research", Annals of Tourism Research, Vol. 24, N. 3, pp. 524-536.

Wardell, D.(1998): "The Impact of Electronic Distribution on Travel Agents", Travel & Tourism Analyst, N. 2, pp. 41-51.

Webster, F.(1988): “The Rediscovery of The Marketing Concept”, Business Horizons, Mayo-Junio, pp. 29-39.

Wenerfelt, B. (1995): “The Resource - Based View of The Firm: Ten Years After”, Strategic Management Journal, Vol. 16, N.3, pp.171-174.

Wernerfelt, B. (1984): “A Resource - Based View of The Firm”, Strategic Management Journal, Vol. 5, N.2, pp. 171-180.

Wernerfelt, B. (1989): “From Critical Resources To Corporate Strategy”, Journal of General Management, Vol.14, N.3, pp. 4-12.

Wernerfelt, B.; Montgomery, C. (1986): “What is an Attractive Industry?”, Management Science, Vol.32, pp. 1223-1230.

Wheeller, B.; Hart, T.; Whysall, P. (1990): “Application of The Delphi Technique. A Reply to Green, Hunter and Moore”, Tourism Management, Vol.39,N.2, pp. 121-122.

White, R. (1986): “Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An empirical Investigation”, Strategic Management Journal, Vol. 7, pp. 217-231.

Williams, P.; Hobson, J. (1995): “Tourism - The Next Generation: Virtual reality and Surrogate Travel, is it The Future of The Tourism Industry ? ” in “Tourism The State of The Art”, Ed. A.V. Seaton, pp.283 –290.

Yeoh, P.; Roth, K. (1999): “An Empirical Analysis of Sustained Advantage in The U.S. Pharmaceutical Industry: Impact of Firm Resources and Capabilities”, Strategic Management Journal, Vol. 20, pp.637-653.

Zahra, S.; Pearce II, J. (1990): “Research Evidence On The Miles-Snow Typology”, Journal of Management, Vol. 16, N. 4, 751-768.

Zajac, E.; Shortell, S. (1989): “Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications”, Strategic Management Journal, Vol. 10, pp.415-430.

ANEXOS

- 1) Relativos al estudio Delfos - factores clave de éxito.
 - Solicitud de colaboración con la investigación.
 - Cuestionario primera ronda.
 - Solicitud de respuesta segunda ronda.
 - Instrucciones para responder al cuestionario segunda ronda.
 - Cuestionario segunda ronda.

- 2) Inherentes a la encuesta realizada a los altos directivos de las agencias de viajes.
 - Solicitud de colaboración con la investigación.
 - Carta del presidente de la Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes (FEAAV), para motivar la responder la encuesta.
 - Instrucciones para responder la encuesta.
 - Encuesta enviada a los directivos de las agencias de viajes.

- 3) Estudio de la fiabilidad de la escala de orientación al mercado.
 - Descriptivos de las variables que integran la escala.
 - Análisis de fiabilidad.

- 4) Gráficos relativos a las variables que permitieron realizar la clasificación de la muestra con base en la tipología de Miles y Snow.

Nombre del experto
Cargo que ocupa
Institución
Dirección

Asunto: Investigación sobre el sector turístico en España.

Muy Sr. mío:

El que suscribe dirige una investigación que en este Departamento estamos realizando sobre estrategia y competitividad del sector turístico en España.

La primera parte de esta investigación tiene por objetivo identificar los factores clave de éxito de las agencias de viajes (mayorista, minoristas y mixtas) en base el método Delphi o consulta a expertos.

Habiendo sido Vd. seleccionado como experto en turismo, me dirijo a Vd. para pedirle su colaboración en esta primera fase del estudio, que consiste en indicar en la hoja adjunta los 5-10 factores que, a su juicio, son clave en el éxito del sector turismo en la actualidad y en el futuro próximo.

En la espera de que podré contar con su colaboración, que agradezco de antemano, aprovecho esta oportunidad para saludarle muy atentamente.

Dr. José M^a Veciana

Bellaterra, 8 de Julio de 1999

INVESTIGACIÓN SOBRE “FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN EL TURISMO: SECTOR AGENCIAS DE VIAJE (mayoristas, grandes minoristas y mixtas)”, por Dr. José M^a Veciana y D^a Fabiola López.

¿Cuáles son, a su juicio, los principales **FACTORES CLAVE DE ÉXITO** de las agencias de viajes (mayoristas, grandes minoristas y mixtas) en la actualidad y en un futuro próximo? Indicar, por favor, un mínimo de 5 y un máximo de 10 factores.

1. _____

2. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

Devolver a:

José M^a Veciana
Catedrático de Organización de Empresa
Departament d’Economia de l’Empresa
Edifici B
08193 Bellaterra (Barcelona)
Fax: 93 5812555 / email: Jose.Veciana@uab.es

Bellaterra, 15 de febrero de 2000

«Nombre del experto»

«Cargo»

«Institución»

«Dirección»

Asunto: Método Delphi.

Distinguido señor o señora:

Hace unos meses tuvo Vd. la amabilidad de contestar a nuestro cuestionario sobre la investigación de referencia.

Me es grato adjuntar un breve informe sobre las respuestas del panel de expertos de la primera ronda, que espero sea de su interés.

Al propio tiempo le agradecería muchísimo tuviera a bien contestar el cuestionario adjunto que corresponde a la segunda y última ronda.

Una vez recibido su cuestionario, le mandaremos el artículo con los resultados definitivos.

Agradeciéndole una vez más su colaboración, aprovecho esta oportunidad para saludarle muy cordialmente.

Dr. José M^a Veciana

**INVESTIGACIÓN SOBRE
LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO
EN EL SUBSECTOR DE LAS AGENCIAS DE VIAJES EN ESPAÑA
A
ESTUDIO DELPHI
(SEGUNDA RONDA)**

CUESTIONARIO

En la contestación al presente cuestionario le agradeceremos que utilice la escala de 0 a 10 para indicar cuáles son los factores identificados en la primera ronda que más condicionan el éxito de la empresa.

Una nota de 0 significa que el factor condiciona muy poco y una nota de 10 significa que es altamente condicionante. Las notas intermedias le permitirán matizar su opinión. Estas notas deberán ser anotadas en el espacio disponible a la izquierda de cada proposición.

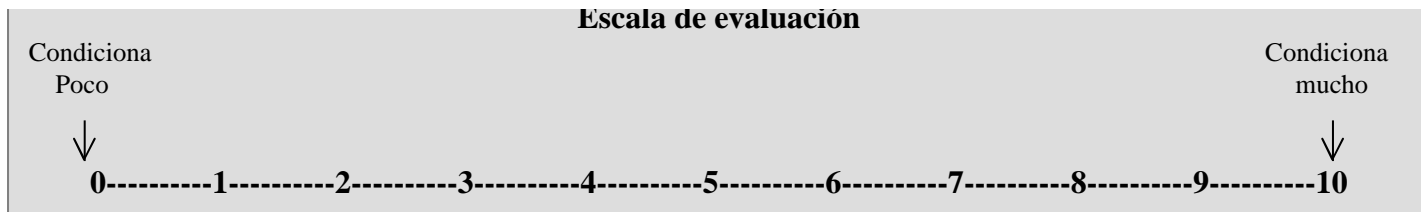
El cuestionario consta de dos partes. La primera se refiere a una **evaluación general de los factores de éxito relativos a todo tipo de agencias** (mayoristas, minoristas y mixtas).

En la segunda parte tiene Vd. la posibilidad de distinguir **los factores clave de éxito según el tipo de negocio** (tour operadoras, emisoras minoristas, receptoras) si considera Vd. que hay diferencias significativas.

Rogamos devuelva este cuestionario a:

Dr. José M^o Veciana.
Departamento de Economía de la empresa.
Universidad Autónoma de Barcelona.
Edificio B.
08193 Bellaterra (Barcelona).
Fax : 93-581 25 55

Escala de evaluación



1) PRIMERA PARTE – EVALUACIÓN GENERAL DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Evaluación

(0 a 10)



	1. Análisis y conocimiento del mercado.
	2. Capacidad para analizar la demanda así como rapidez y flexibilidad para innovar y ofrecer una oferta personalizada y adaptada a las necesidades de los clientes.
	3. Buena estrategia de marketing (buenos departamentos comerciales, campañas publicitarias, marketing directo, buenas promociones, fidelización, etc.).
	4. Ofrecer precios muy competitivos.
	5. Ofrecer una gama de productos amplia y diversificada.
	6. Especialización en servicios, destinos o segmentos.
	7. Calidad y eficacia del servicio así como garantías del mismo.
	8. Profesionalidad (habilidad y experiencia) del personal para asesorar y ofrecer un servicio personalizado al cliente, resolviendo sus problemas, prestando un servicio de posventa y preocupándose de una mejora continua del servicio.
	9. Disponibilidad, dominio y aprovechamiento de las nuevas tecnologías (Internet, CDR, etc.)
	10. Localización y accesibilidad de la agencia y sus servicios por diversos medios (teléfono, fax, Internet, etc.)
	11. Formación continuada del personal.
	12. Prestigio de la empresa y/o imagen de marca.
	13. Política de proveedores (rigor en su selección, sinergia en la compra y contratación), poder de negociación.
	14. Pertener a un grupo o asociación empresarial o a una red de empresas que sea fuerte y eficaz. Establecer cooperaciones y/o alianzas estratégicas.
	15. Internacionalización (participación mercado global, relaciones con empresas turísticas de otros países.
	16. Concentración empresarial, integración vertical (hacia adelante y hacia atrás), integración horizontal y fusiones para reducir costes.
	17. Sistemas de dirección y organización que contemplen dirección estratégica, evaluación del rendimiento, mejora continua, etc.
	18. Avance en los sistemas de transporte.
	19. Posición neutral en relación a las empresas generadoras de productos turísticos.
	20. Conocer los programas de apoyo de las administraciones.
	21. Utilización de canales de comercialización directa.

Escala de evaluación

Condiciona
Poco

Condiciona
mucho



0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

2) SEGUNDA PARTE – EVALUACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO POR TIPO DE NEGOCIO (tour operadoras, emisoras minoristas, receptoras).

**Evaluación
(0 a 10)**

T. O.	E. M.	R.	
			1. Análisis y conocimiento del mercado.
			2. Capacidad para analizar la demanda así como rapidez y flexibilidad para innovar y ofrecer una oferta personalizada y adaptada a las necesidades de los clientes.
			3. Buena estrategia de marketing (buenos departamentos comerciales, campañas publicitarias, marketing directo, buenas promociones, fidelización, etc.).
			4. Ofrecer precios muy competitivos.
			5. Ofrecer una gama de productos amplia y diversificada.
			6. Especialización en servicios, destinos o segmentos.
			7. Calidad y eficacia del servicio así como garantías del mismo.
			8. Profesionalidad (habilidad y experiencia) del personal para asesorar y ofrecer un servicio personalizado al cliente, resolviendo sus problemas, prestando un servicio de posventa y preocupándose de una mejora continua del servicio.
			9. Disponibilidad, dominio y aprovechamiento de las nuevas tecnologías (Internet, CDR, etc.)
			10. Localización y accesibilidad de la agencia y sus servicios por diversos medios (teléfono, fax, Internet, etc.)
			11. Formación continuada del personal.
			12. Prestigio de la empresa y/o imagen de marca.
			13. Política de proveedores (rigor en su selección, sinergia en la compra y contratación), poder de negociación.
			14. Pertenecer a un grupo o asociación empresarial o a una red de empresas que sea fuerte y eficaz. Establecer cooperaciones y/o alianzas estratégicas.
			15. Internacionalización (participación mercado global, relaciones con empresas turísticas de otros países).
			16. Concentración empresarial, integración vertical (hacia adelante y hacia atrás), integración horizontal y fusiones para reducir costes.
			17. Sistemas de dirección y organización que contemplen dirección estratégica, evaluación del rendimiento, mejora continua, etc.
			18. Avance en los sistemas de transporte.
			19. Posición neutral en relación a las empresas generadoras de productos turísticos.
			20. Conocer los programas de apoyo de las administraciones.
			21. Utilización de canales de comercialización directa.

T.O. = Tour operadoras / mayoristas.

E.M. = Emisoras minoristas.

R. = Receptoras.

Bellaterra, 30 de octubre de 1999

«Dirigido_a»
«Cargo_que_ocupa»
«Empresa»
«Dirección»
«Código_postal_y_provincia»

Asunto: Investigación sobre estrategias y competitividad
en el sector de turismo en España

Estimado «Dirigido_a»:

En el Departamento de Economía de la Empresa de esta Universidad estamos desarrollando un proyecto de investigación cuyo objeto es analizar las estrategias que adoptan las agencias de viajes (sus características, sus diferencias, los factores clave de competencia, etc.)

Se trata de un proyecto de investigación realizado por la Profesora D^a Fabiola N. López bajo la dirección del Dr. José M^a Veciana, que suponemos es de gran interés para las agencias de viajes de España, ya que nos permitirá por un lado, identificar las estrategias que siguen dichas empresas y, por otro, extraer conclusiones sobre las diferencias que pueden explicar su éxito.

Se ha hecho una selección de las principales empresas en el sector de turismo en España. En dicha selección su empresa se sitúa como una unidad de análisis esencial sin cuya participación la representatividad de los resultados del proyecto se vería considerablemente reducida.

Somos conscientes de las limitaciones de tiempo con las que cuenta cualquier directivo en los momentos actuales, pero este proyecto no puede ser llevado a cabo sin su estimable colaboración.

Le garantizamos la total confidencialidad de la información facilitada por Vd. Su explotación se realizará un nivel agregado y con los únicos fines propios de una investigación científica.

Agradeciéndole de antemano su valiosa e inestimable colaboración, nos comprometemos a hacerle participe de los resultados y conclusiones finales que esperamos sean de utilidad para su empresa.

Aprovechamos esta ocasión para saludarle muy atentamente.

José M^a Veciana
Catedrático de Economía de
La Empresa de la UAB

Fabiola N. López
Profesora de la Universidad
de Los Andes (Venezuela)

Bellaterra, Octubre de 1999.

**INVESTIGACIÓN
SOBRE
ESTRATEGIAS Y COMPETITIVIDAD
EN EL SECTOR DE TURISMO EN ESPAÑA**

CUESTIONARIO

En la contestación al presente cuestionario le agradeceremos que utilice la escala de 0 a 10 para indicar en qué medida las proposiciones presentadas en el mismo describen correctamente la estrategia y el funcionamiento reales de su empresa.

Una nota de 0 significa que la proposición “no corresponde en nada” a la realidad de su empresa, una nota de 10 significa que ella “corresponde totalmente”. Las notas intermedias le permitirán matizar su opinión. Estas notas deberán ser anotadas en el espacio disponible a la izquierda de cada proposición.

Nuestras proposiciones tratan de describir un estado de los hechos; le solicitamos que Ud. nos dé su opinión sobre la medida en que estas proposiciones reflejan la realidad de su empresa. Sus percepciones y puntos de vista son los que cuentan, considerando que no existen ni buenas ni malas respuestas.

Las respuestas a este cuestionario NO serán tratadas individualmente por empresa sino a nivel agregado y le garantizamos la total confidencialidad de la información facilitada.

Al final del estudio le remitiremos a su empresa un informe sobre los resultados globales y conclusiones.

Rogamos devuelva este cuestionario a:

Departamento de Economía de la empresa.
A la atención de Da. Fabiola N. López M.
Universidad Autónoma de Barcelona.
Edificio B.
08193 Bellaterra (Barcelona).
Fax : 93-581 25 55

Escala de evaluación

No corresponde en nada

Corresponde más o menos

Corresponde totalmente

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

1) FACTORES CLAVE DE ÉXITO.

De la siguiente lista elija y valore de acuerdo a la escala proporcionada, **sólo los 10 factores que a su juicio son más determinantes del éxito de su empresa.** Tiene a su disposición dos espacios adicionales (1.25 y 1.26) para agregar uno o dos factores en caso de que los que usted desea señalar no figuren en la lista.

Evaluación
(0 a 10)



	1.1.Análisis y conocimiento del mercado.
	1.2.Capacidad para analizar la demanda así como rapidez y flexibilidad para innovar y ofrecer una oferta personalizada y adaptada a las necesidades de los clientes (paquetes turísticos).
	1.3.Ser generalmente el primero en la identificación de nuevas tendencias del mercado y de los segmentos con mayores expectativas de beneficio.
	1.4.Conocimiento de las fortalezas y debilidades de la competencia.
	1.5.Buena estrategia de marketing (buenos departamentos comerciales, campañas publicitarias, marketing directo, buenas promociones, fidelización de los clientes, etc.).
	1.6.Ofrecer precios muy competitivos
	1.7.Ofrecer una gama de productos amplia y diversificada.
	1.8.Especialización en servicios, destinos o segmentos.
	1.9.Calidad y eficacia del servicio así como garantías del mismo.
	1.10.Experiencia en la formulación de la estrategia.
	1.11.Profesionalidad (habilidad y experiencia) del personal para asesorar y ofrecer un servicio personalizado al cliente, resolviendo sus problemas, prestando un servicio de post-venta y preocupándose de una mejora continua del servicio.
	1.12.Disponibilidad, dominio y aprovechamiento de las nuevas tecnologías (Internet, CRS, etc.).
	1.13.Localización y accesibilidad de la agencia y sus servicios por diversos medios (teléfono, fax, Internet, etc.).
	1.14.Formación continuada del personal.
	1.15.Prestigio de la empresa y/o imagen de marca.
	1.16.Política de proveedores (rigor en su selección, sinergia en la compra y contratación, poder de negociación).
	1.17.Habilidad para negociar mejores condiciones con los proveedores.
	1.18.Pertenecer a un grupo o asociación empresarial o a una red de empresas que sea fuerte y eficaz. Establecer cooperaciones y alianzas estratégicas.
	1.19.Internacionalización de nuestra empresa (participación mercado global, relaciones con empresas turísticas de otros países).
	1.20. Concentración empresarial, integración vertical (hacia delante y hacia atrás) integración horizontal y fusiones para reducir costes.
	1.21.Alto grado de integración diagonal, es decir, la empresa tiene inversiones en negocios de otros sectores de apoyo pero distintos al turístico (empresas de seguros, empresas de financiamiento comercio, arte y espectáculos, etc.).
	1.22. Bajos costes de operación gracias a una excelente organización y control a niveles operativos.
	1.23.Capacidad financiera para realizar nuevos proyectos.
	1.24.Saber establecer y mantener excelentes relaciones con las administraciones públicas.
	1.25.
	1.26.

2) LOS CLIENTES FINALES

Las proposiciones siguientes se refieren al cliente final, es decir al consumidor o utilizador de vuestros servicios y no a un cliente intermediario o distribuidor, (en caso de tratarse de una agencia mayorista o de una agencia de viajes mixta) el cual será objeto del punto 3. En el sector turístico, el cliente final es la persona que realizará el viaje o disfrutará del servicio turístico que ha sido contratado.

A. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES FINALES

Evaluación

(0 a 10)



En nuestra empresa:

	2.1. Disponemos permanentemente de una medida del grado de satisfacción de nuestros clientes.
	2.2. Tenemos procedimientos que nos permiten seguir la evolución de las necesidades actuales de nuestro mercado (clientes actuales y clientes potenciales).
	2.3. Conocemos muy bien los factores que influyen en las decisiones de compra de nuestros clientes.
	2.4. Recogemos la información suficiente para poder detectar la aparición de nuevos segmentos de mercado, es decir, de grupos de clientes con nuevas necesidades.
	2.5. Disponemos de información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de las preferencias de nuestros clientes sobre las características de nuestros servicios.
	2.6. Poseemos un sistema que nos permite conocer los problemas que nuestros clientes pueden tener con nuestros servicios.
	2.7. Tenemos información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de la imagen de nuestros servicios en el mercado (clientes actuales y clientes potenciales).

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE EL CLIENTE FINAL

Evaluación

(0 a 10)



En nuestra empresa:

	2.8. Ofrecemos a nuestros clientes soluciones muy bien adaptadas a sus necesidades y no simplemente servicios o paquetes estándar.
	2.9. Estudiamos el concepto de los servicios que responderán a las necesidades futuras de nuestro mercado (clientes actuales y potenciales).
	2.10. Comercializamos sistemáticamente servicios innovadores.
	2.11. Somos más rápidos que la competencia para responder los cambios en las necesidades de nuestros clientes finales.
	2.12. Comercializamos una amplia gama de servicios adaptadas a cada uno de los segmentos identificados.
	2.13. Actuamos rápidamente frente a cualquier problema relacionado con la calidad de nuestro servicio.
	2.14. No dudamos en abandonar los segmentos de mercado que ponen en peligro la rentabilidad de la empresa.

3) LOS PROVEEDORES (quienes proporcionan el servicio turístico final, es decir, hoteles, transportistas, agencias de alquiler de coches, restaurantes, ...)

A. ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

Evaluación

(0 a 10)



En nuestra empresa:

	3.1. Disponemos de medidas para evaluar el grado de satisfacción de nuestros proveedores con respecto a nuestra relación comercial.
	3.2. Verificamos y evaluamos la calidad de los servicios ofrecidos por los proveedores contratados.
	3.3. Conocemos bien los objetivos perseguidos por nuestros proveedores, los medios de que disponen y las restricciones a las que están sometidos.
	3.4. Analizamos la compatibilidad de nuestra estrategia de marketing y de nuestros servicios con los objetivos de nuestros proveedores.
	3.5. Poseemos un sistema que nos permite conocer qué es lo que los clientes finales piensan de nuestros proveedores.

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE LOS PROVEEDORES.

Evaluación

(0 a 10)



En nuestra empresa:

	3.6.Nuestros directivos están muy comprometidos en las relaciones de nuestra empresa con nuestros proveedores.
	3.7.Organizamos sesiones de formación para nuestros proveedores, con el objetivo de que puedan prestar el mejor servicio posible a nuestros clientes.
	3.8.Organizamos sesiones de formación para nuestro personal encargado de negociar con proveedores, con el objetivo de que puedan ajustar mejor la compra de servicios a las necesidades de nuestro clientes.
	3.9.Suspendemos nuestras relaciones con aquellos proveedores que ponen en peligro la rentabilidad de la firma.
	3.10.Modificamos los atributos de nuestros servicios para adaptarlos a las posibilidades de nuestros proveedores.
	3.11.Desarrollamos acciones para convencer a nuestros proveedores sobre los beneficios que obtienen por colaborar con nuestra empresa.
	3.12.Actuamos rápidamente para resolver las quejas planteadas por nuestros proveedores.

4) LOS DISTRIBUIDORES (intermediarios y distribuidores directos, es decir, otras agencias minoristas y puntos de venta propios)

A. ANÁLISIS DE LOS DISTRIBUIDORES.

Evaluación

(0 a 10)



En nuestra empresa:

	4.1.Conocemos bien los objetivos perseguidos por nuestros distribuidores, los medios de que disponen y las restricciones a las que están sometidos.
	4.2.Verificamos y evaluamos la capacidad de nuestros distribuidores para vender nuestros paquetes/ servicios.
	4.3.Disponemos de una información completa y actualizada para poder seguir la imagen que tienen nuestros distribuidores de nuestros servicios.
	4.4.Disponemos de un sistema que nos permite calcular la rentabilidad generada por cada punto de venta directa.
	4.5.Poseemos un sistema que nos permite conocer qué es lo que los clientes piensan de nuestros intermediarios.
	4.6.Poseemos un sistema que nos permite conocer qué es lo que nuestros clientes piensan de nuestros propios puntos de venta directa.
	4.7.Realizamos estudios para analizar las ventajas e inconvenientes para nuestra empresa de nuevas formas y alternativas de distribución.

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE LOS DISTRIBUIDORES.

Evaluación

(0 a 10)



En nuestra empresa:

	4.8..Nuestros directivos están muy comprometidos en las relaciones de nuestra empresa con nuestros distribuidores.
	4.9.Organizamos sesiones de formación para nuestros distribuidores, con el objetivo de que puedan brindar el mejor servicio posible a nuestros clientes finales.
	4.10.Organizamos sesiones de formación para nuestro personal de venta directa, con el objetivo de que puedan brindar el mejor servicio posible a nuestros clientes.
	4.11.Suspendemos nuestras relaciones con aquellos distribuidores que ponen en peligro la rentabilidad de la firma.
	4.12.Modificamos los atributos de nuestros servicios para adaptarlo a las posibilidades de nuestros distribuidores.
	4.13.Desarrollamos acciones para convencer a nuestros distribuidores de los beneficios que obtienen por colaborar con nuestra empresa.
	4.14.Actuamos rápidamente para resolver las quejas planteadas por nuestros distribuidores.

5) LA COMPETENCIA.

A. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Evaluación

(0 a 10)



En nuestra empresa:

	5.1. Disponemos de un sistema que nos permite obtener un buen conocimiento de los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores más peligrosos.
	5.2. Conocemos muy bien los objetivos y las estrategias de la competencia.
	5.3. Mantenemos un sistema para el seguimiento preciso de la evolución de los componentes de la política de marketing (servicios, precios, comunicación, distribución) de los competidores más peligrosos para nosotros.
	5.4. Las informaciones que recogemos nos permiten detectar las amenazas que representan los servicios sustitutos de los nuestros.
	5.5. Conocemos bien los resultados económicos y de mercado de nuestros competidores.
	5.6. Conocemos bien las características técnicas y la imagen de los productos de la competencia.

B. ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE LA COMPETENCIA

Evaluación

(0 a 10)



En nuestra empresa

	5.7. Emprendemos acciones sistemáticas para anticiparnos y sorprender a la competencia.
	5.8. Respondemos rápidamente a las acciones más peligrosas de la competencia, que se dirigen a nuestros clientes finales.
	5.9. Respondemos rápidamente a las acciones más peligrosas de la competencia, que se dirigen a nuestros distribuidores.
	5.10. Tratamos de usar la operativa de nuestro mejor competidor como ejemplo para mejorar nuestro propio desempeño (benchmarking).
	5.11. Adoptamos un comportamiento competitivo bien definido frente a nuestro (s) competidor (es) más peligroso (s).
	5.12. Nos percatamos de las posibles reacciones de la competencia ante las iniciativas y acciones estratégicas de nuestra empresa.
	5.13. Aplicamos medidas que retrasen o impidan que la competencia pueda copiarlos y/o imitarlos.

6) LA COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL

Evaluación

(0 a 10)



En nuestra empresa:

	6.1. Las informaciones importantes sobre el mercado siempre son difundidas a todas las áreas funcionales de la empresa.
	6.2. Las estrategias de marketing siempre son elaboradas conjuntamente con las otras funciones de la empresa.
	6.3. Hemos puesto en práctica acciones para que cada empleado de nuestra empresa se sienta personalmente al servicio de nuestros clientes.
	6.4. Hemos implantado procedimientos para que cada área funcional reciba información sobre su contribución a la satisfacción de los clientes.
	6.5. Las informaciones provenientes del mercado son las que determinan las características de nuestros servicios.
	6.6. Los mensajes emitidos a través de la publicidad, las promociones y las relaciones públicas, son coordinadas al objeto de dar una imagen coherente de nuestra organización.
	6.7. Los sistemas de evaluación, de incentivos y promoción del personal contienen indicadores sobre la contribución a la obtención de beneficios (satisfacción del cliente, aumento de la cuota del mercado, etc.).

7) EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA

Evaluación

(0 a 10)

↓ Nuestra empresa considera importante y **dedica tiempo y recursos** a las siguientes tareas / áreas:

	Alta Dirección:
	7.1. Formación de directivos.
	7.2. Reclutar profesionales de reconocido prestigio.
	7.3. Desarrollo e implantación de sistemas de información para la gestión.
	7.4. Elaboración de planes estratégicos, incluidos planes contingentes.
	7.5. Diseño de sistemas para motivar y vincular los altos directivos a la empresa.
	Desarrollo de Habilidades Directivas
	7.6. Desarrollo de habilidades de comunicación, negociación y trato con proveedores, clientes y distribuidores.
	7.7. Capacidad de delegar ("empowerment").
	7.8. Trabajo en equipo.
	7.9. Análisis de problemas y toma de decisiones.
	Área Comercial:
	7.10. Realizar frecuentemente investigación de mercados.
	7.11. Diseño de campañas publicitarias únicas e innovadoras.
	7.12. Desarrollo de redes o alianzas estratégicas.
	7.13. Desarrollo y/o mejora de un sistema para el control de la calidad.
	7.14. Diseño de programas de fidelización del cliente.
	7.15. Desarrollo de nuevos productos/ servicios, previo análisis de los recursos y capacidades de la empresa.
	7.16. Expansión a nuevos mercados mejorando la cartera de productos/ servicios que tenemos actualmente.
	7.17. Mejorar y/o mantener nuestra posición en el mercado aprovechando la influencia que podemos ejercer sobre los proveedores, distribuidores y clientes.
	7.18. Innovación y desarrollo de nuevos productos / servicios mejor y antes que la competencia.
	Area administrativa / financiera:
	7.19. Generar valor para el accionista.
	7.20. Desarrollar sistemas de control de costes que sean fiables.
	7.21. Gestión del circulante.
	7.22. Buscar y mantener buenas relaciones con entidades de crédito que pudieran financiar nuevos proyectos.
	Recursos humanos:
	7.23. Reclutamiento de personal cualificado.
	7.24. Formación continua del personal.
	7.25. Evaluación del personal.
	7.26. Planificación de carrera y promociones (motivación).
	7.27. Evaluación de la satisfacción del personal.
	Area técnica o de operaciones:
	7.28. Utilización de la tecnología y de sistemas de información altamente avanzados.
	7.29. Mejorar el "know how" y el conocimiento del negocio turístico por parte del personal.
	7.30. Análisis y revisión periódica, de los procesos internos (reingeniería de procesos).

8) LA EMPRESA.

A. CARACTERÍSTICAS.

Marque en la casilla de la derecha cuál de los siguientes textos describe mejor su empresa comparada con las otras agencias de viajes. En el caso de que Ud. piense que ambas descripciones son aplicables a su empresa, considere que se trata de una cuestión de grado y énfasis y, por tanto, de elegir la que mejor la caracterice. (Para la respuesta de esta parte considere la globalidad de su corporación o grupo. Ninguno de los siguientes tipos de empresa es en sí mismo ni mejor ni peor).

8.1. Tipo 1	<p>Nuestra empresa está muy orientada al mercado. Dedicamos mucho tiempo y muchos recursos a la investigación del mercado para poder ser los primeros en identificar sus nuevas tendencias, los nuevos segmentos así como las acciones de la competencia y estar así en condiciones de innovar y adaptar nuestra oferta a los cambios y a las necesidades del mercado. Generalmente, somos de los primeros en innovar en productos (paquetes turísticos), destinos, segmentos, etc. Este conjunto de factores constituye la clave de nuestro éxito.</p> <p>También prestamos mucha atención a los cambios estructurales del sector tanto a nivel nacional como global e intentamos establecer estrategias de integración vertical, horizontal y diagonal y/o alianzas estratégicas para poder hacer frente a dichos cambios estructurales y a los movimientos de la competencia a nivel global.</p>	
8.2. Tipo 2	<p>Nuestra empresa está muy orientada a la prestación de un buen servicio a nuestros clientes. Dedicamos mucha atención a la profesionalidad y motivación de nuestro personal. Invertimos tiempo y esfuerzo en su formación continuada, tanto interna como externa; Intentamos transmitir a nuestro personal la cultura, los valores y la experiencia acumulada que han hecho crecer a nuestra empresa y que son la causa de que hoy sea considerada como una de las que mejor calidad y garantía de sus servicios ofrece y que tenga una excelente imagen de marca en el mercado.</p> <p>Para la prestación de un buen servicio de calidad y con garantía, dedicamos tiempo y esfuerzo a la aplicación de las nuevas tecnologías (Internet, CRS, etc.), programas de mejora de la calidad y a la reingeniería de procesos para reducir costes y agilizar el servicio.</p> <p>Esta orientación al cliente, a la calidad, rapidez y garantía de los servicios junto con la profesionalidad, motivación y experiencia acumulada y un "savoir faire" excepcional de nuestro personal constituyen la clave de nuestro éxito.</p>	

B. DATOS GENERALES SOBRE SU EMPRESA:

8.3. Actividades a que se dedica esta empresa (porcentaje de la cifra total de negocio):		
Turismo receptivo, "incoming"	<input type="text"/> %	Turismo emisor, "outgoing". <input type="text"/> %
Otro tipo de actividades (organización de congresos, "campings", etc.).	<input type="text"/> %	
8.4. Esta agencia de viajes es: Mayorista <input type="checkbox"/> Minorista <input type="checkbox"/> Mixta <input type="checkbox"/>		
8.5. Número de sucursales que posee su empresa En España:		En el extranjero:
8.6. Número de puntos de venta directa En España:		En el extranjero:
8.7. Número de empleados:	8.8. Señale a cuanto asciende el capital social de su empresa:	

C. INFORMACIÓN FINANCIERA CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONÓMICO 1997-1998.

8.9. Beneficio neto (en millones de pesetas):	8.12. Facturación:
8.10. ROA (Rentabilidad sobre activos): %	8.13. Crecimiento anual del volumen de ventas: %
8.11. ROI (Rentabilidad de las inversiones): %	

D. SI DESEA Vd. RECIBIR LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA, POR FAVOR, INDIQUE LOS SIGUIENTES DATOS

Nombre de la empresa:
Nombre de la persona encuestada:
Cargo que ocupa en la empresa:

3. Estudio de la fiabilidad de la escala de orientación al mercado.

La escala que se analiza busca medir el grado de orientación al mercado de las empresas del subsector de agencias de viajes. Este instrumento de medida está compuesto por nueve componentes que forman un conjunto de cuatro orientaciones que se corresponden con la orientación al mercado (orientación hacia el cliente final, orientación hacia la competencia, orientación hacia los proveedores, y orientación hacia los distribuidores) más la coordinación entre funciones.

A continuación se presentan los datos descriptivos de las variables que integran la escala y posteriormente se muestra los resultados del análisis de fiabilidad.

Estadísticos descriptivos

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Análisis de los clientes finales				
CF1. Disponemos permanentemente de una medida del grado de satisfacción de nuestros clientes	,0	10,0	6,550	2,600
CF2. Tenemos procedimientos que nos permiten seguir la evolución de las necesidades actuales de nuestro mercado (clientes actuales y clientes potenciales)	,0	10,0	5,600	2,539
CF3. Conocemos muy bien los factores que influyen en las decisiones de compra de nuestros clientes	,0	10,0	6,333	2,509
CF4. Recogemos la información suficiente para poder detectar la aparición de nuevos segmentos de mercado, es decir, de grupos de clientes con nuevas necesidades	,0	10,0	5,150	2,335
CF5. Disponemos de información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de las preferencias de nuestros clientes sobre las características de nuestros servicios	,0	10,0	5,350	2,827
CF6. Poseemos un sistema que nos permite conocer los problemas que nuestros clientes pueden tener con nuestros servicios	,0	10,0	6,233	2,733
CF7. Tenemos información completa y actualizada que nos permite seguir la evolución de la imagen de nuestros servicios en el mercado (clientes actuales y clientes potenciales)	,0	10,0	5,283	2,429
Acciones estratégicas sobre los clientes finales				
CF8. Ofrecemos a nuestros clientes soluciones muy bien adaptadas a sus necesidades y no simplemente servicios o paquetes estándar	,0	10,0	7,367	2,393
CF9. Estudiamos el concepto de los servicios que responderán a las necesidades futuras de nuestro mercado (clientes actuales y potenciales)	,0	9,0	5,650	2,378
CF10. Comercializamos sistemáticamente servicios innovadores	,0	9,0	4,883	2,694
CF11. Somos más rápidos que la competencia para responder a los cambios en las necesidades de nuestros clientes finales	,0	10,0	6,233	2,360
CF12. Comercializamos una amplia gama de servicios adaptadas a cada uno de los segmentos identificados	,0	10,0	5,933	2,718
CF13. Actuamos rápidamente frente a cualquier problema relacionado con la calidad de nuestro servicio	,0	10,0	8,000	2,379
CF14. No dudamos en abandonar los segmentos de mercado que ponen en peligro la rentabilidad de la empresa	,0	10,0	6,883	3,109

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Análisis de los proveedores				
P1.Disponemos de medidas para evaluar el grado de satisfacción de nuestros proveedores con respecto a nuestra relación comercial	,0	10,0	6,300	2,625
P2.Verificamos y evaluamos la calidad de los servicios ofrecidos por los proveedores contratados	,0	10,0	7,267	2,313
P3.Conocemos bien los objetivos perseguidos por nuestros proveedores, los medios de que disponen y las restricciones a las que están sometidos	,0	10,0	6,167	2,572
P4.Analizamos la compatibilidad de nuestra estrategia de marketing y de nuestros servicios con los objetivos de nuestros proveedores	,0	10,0	4,883	2,917
P5.Poseemos un sistema que nos permite conocer qué es lo que los clientes finales piensan de nuestros proveedores	,0	10,0	5,767	2,534
Acciones estratégicas sobre los proveedores				
P6.Nuestros directivos están muy comprometidos en las relaciones de nuestra empresa con nuestros proveedores	,0	10,0	7,183	2,568
P7.Organizamos sesiones de formación para nuestros proveedores, con el objetivo de que puedan prestar el mejor servicio posible a nuestros clientes	,0	10,0	3,300	2,848
P8.Organizamos sesiones de formación para nuestro personal encargado de negociar con proveedores, con el objetivo de que puedan ajustar mejor la compra de servicios a las necesidades de nuestros clientes	,0	10,0	4,283	3,455
P9.Suspendemos nuestras relaciones con aquellos proveedores que ponen en peligro la rentabilidad de la firma	,0	10,0	7,783	2,700
P10.Modificamos los atributos de nuestros servicios para adaptarlos a las necesidades de nuestros proveedores	,0	10,0	3,450	2,994
P11.Desarrollamos acciones para convencer a nuestros proveedores sobre los beneficios que obtienen por colaborar con nuestra empresa	,0	10,0	5,650	3,058
P12.Actuamos rápidamente para resolver las quejas planteadas por nuestros proveedores	,0	10,0	6,867	2,890
Análisis de los distribuidores				
D1.Conocemos bien los objetivos perseguidos por nuestros distribuidores, los medios de que disponen y las restricciones a las que están sometidos	,0	10,0	4,833	3,623
D2.Verificamos y evaluamos la capacidad de nuestros distribuidores para vender nuestros paquetes / servicios	,0	10,0	4,600	3,674
D3.Disponemos de una información completa y actualizada para poder seguir la imagen que tienen nuestros distribuidores de nuestros servicios	,0	10,0	4,217	3,552
D4.Disponemos de un sistema que nos permite calcular la rentabilidad generada por cada punto de venta directa	,0	10,0	4,767	3,942
D5.Poseemos un sistema que nos permite conocer qué es lo que los clientes piensan de nuestros intermediarios	,0	9,0	3,117	3,157
D6.Poseemos un sistema que nos permite conocer qué es lo que nuestros clientes piensan de nuestros propios puntos de venta directa	,0	10,0	3,217	3,532
D7.Realizamos estudios para analizar las ventajas e inconvenientes para nuestra empresa de nuevas formas y alternativas de distribución	,0	10,0	3,583	3,406
Acciones estratégicas sobre los distribuidores				
D8.Nuestros directivos están muy comprometidos en las relaciones de nuestra empresa con nuestros distribuidores	,0	10,0	5,317	4,027
D9.Organizamos sesiones de formación para nuestros distribuidores, con el objetivo de que puedan brindar el mejor servicio posible a nuestros clientes finales	,0	10,0	3,917	3,770
D10.Organizamos sesiones de formación para nuestro personal de venta directa, con el objetivo de que puedan brindar el mejor servicio posible a nuestros clientes finales	,0	10,0	4,667	3,803
D11.Suspendemos nuestras relaciones con aquellos distribuidores que ponen en peligro la rentabilidad de la empresa	,0	10,0	5,733	4,250
D12.Modificamos los atributos de nuestros servicios para adaptarlos a las posibilidades de nuestros distribuidores	,0	10,0	3,317	3,387

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
D13. Desarrollamos acciones para convencer a nuestros distribuidores de los beneficios que obtienen por colaborar con nuestra empresa	,0	10,0	4,983	3,811
D14. Actuamos rápidamente para resolver las quejas planteadas por nuestros distribuidores	,0	10,0	5,633	4,071
Análisis de la competencia				
C1. Disponemos de un sistema que nos permite obtener un buen conocimiento de los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores más peligrosos	,0	10,0	5,983	2,347
C2. Conocemos muy bien los objetivos y las estrategias de la competencia	,0	10,0	5,850	2,364
C3. Mantenemos un sistema para el seguimiento preciso de la evolución de los componentes de la política de marketing (servicios, precios, comunicación, distribución) de los competidores más peligrosos para nosotros	,0	10,0	5,433	2,606
C4. Las informaciones que recogemos nos permiten detectar las amenazas que representan lo servicios sustitutos de los nuestros	,0	10,0	5,767	2,513
C5. Conocemos bien los resultados económicos y de mercado de nuestros competidores	,0	10,0	5,350	2,590
C6. Conocemos bien las características técnicas y la imagen de los productos de la competencia	,0	10,0	6,600	2,395
Acciones estratégicas sobre los competidores				
C7. Emprendemos acciones sistemáticas para anticiparnos y sorprender a la competencia	,0	10,0	5,950	2,432
C8. Respondemos rápidamente a las acciones más peligrosas de la competencia, que se dirigen a nuestros clientes finales	,0	10,0	6,333	2,747
C9. Respondemos rápidamente a las acciones más peligrosas de la competencia, que se dirigen a nuestros distribuidores	,0	10,0	5,067	3,419
C10. Tratamos de usar la operativa de nuestro mejor competidor como ejemplo para mejorar nuestro propio desempeño (benchmarking)	,0	10,0	4,850	2,779
C11. Adoptamos un comportamiento competitivo bien definido frente a nuestro (s) competidor (es) más cercano (s)	,0	10,0	5,683	2,734
C12. Nos percatamos de las posibles reacciones de la competencia ante las iniciativas y acciones estratégicas de nuestra empresa	,0	10,0	5,650	3,036
C13. Aplicamos medidas que retrasen o impidan que la competencia pueda copiarnos y/o imitarnos	,0	10,0	5,167	3,037
Coordinación entre funciones				
CO1. Las informaciones importantes sobre el mercado siempre son difundidas a todas las áreas funcionales de la empresa	,0	10,0	6,533	2,837
CO2. Las estrategias de marketing siempre son elaboradas conjuntamente con las otras funciones de la empresa	,0	10,0	5,967	2,558
CO3. Hemos puesto en práctica acciones para que cada empleado de nuestra empresa se sienta personalmente al servicio de nuestros clientes	,0	10,0	6,750	2,252
CO4. Hemos implantado procedimientos para que cada área funcional reciba información sobre su contribución a la satisfacción de los clientes	,0	10,0	5,650	2,803
CO5. Las informaciones provenientes del mercado son las que determinan las características de nuestros servicios	,0	10,0	5,950	2,346
CO6. Los mensaje emitidos a través de la publicidad, las promociones y las relaciones públicas, son coordinadas al objeto de dar una imagen coherente de nuestra organización	,0	10,0	6,950	2,664
CO7. Los sistemas de evaluación de incentivos y de promoción del personal contienen indicadores sobre la contribución a la obtención de beneficios (satisfacción del cliente, aumento de la cuota de mercado, etc.)	,0	10,0	6,367	2,737

Fiabilidad de la escala de orientación al mercado

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CF1	327,5500	7175,2686	,2573	,9438
CF2	328,5000	7131,9492	,3660	,9433
CF3	327,7667	7176,6226	,2645	,9437
CF4	328,9500	7118,6585	,4346	,9430
CF5	328,7500	7126,1229	,3378	,9434
CF6	327,8667	7103,6768	,3998	,9431
CF7	328,8167	7080,6268	,5108	,9427
CF8	326,7333	7158,6734	,3233	,9434
CF9	328,4500	7127,9127	,4029	,9431
CF10	329,2167	7078,9862	,4613	,9428
CF11	327,8667	7097,5751	,4832	,9428
CF12	328,1667	7061,1921	,4965	,9427
CF13	326,1000	7092,0237	,4932	,9427
CF14	327,2167	7202,4777	,1577	,9445
P1	327,8000	7123,8576	,3714	,9433
P2	326,8333	7180,9209	,2782	,9436
P3	327,9333	7085,7243	,4688	,9428
P4	329,2167	7041,5624	,5009	,9426
P5	328,3333	7206,3616	,1919	,9440
P6	326,9167	7133,0268	,3590	,9433
P7	330,8000	7139,8237	,3063	,9436
P8	329,8167	7064,7963	,3764	,9434
P9	326,3167	7309,7455	-,0470	,9452
P10	330,6500	7138,2314	,2928	,9437
P11	328,4500	7105,7093	,3497	,9434
P12	327,2333	7074,7582	,4365	,9429
D1	329,2667	6873,8260	,6799	,9415
D2	329,5000	6853,2712	,7045	,9413
D3	329,8833	6872,0370	,6975	,9414
D4	329,3333	6958,4294	,4887	,9428
D5	330,9833	7032,8302	,4769	,9427
D6	330,8833	6887,5963	,6742	,9415
D7	330,5167	6892,6607	,6914	,9415
D8	328,7833	6806,2404	,7116	,9412
D9	330,1833	6883,9828	,6348	,9418
D10	329,4333	6956,6904	,5110	,9426
D11	328,3667	6871,5243	,5759	,9422
D12	330,7833	6981,7997	,5336	,9424
D13	329,1167	6871,8336	,6473	,9417
D14	328,4667	6825,3379	,6741	,9415
C1	328,1167	7073,1895	,5488	,9425
C2	328,2500	7070,9703	,5504	,9425
C3	328,6667	7045,8192	,5548	,9424
C4	328,3333	7071,4463	,5147	,9426
C5	328,7500	7112,9025	,4023	,9431
C6	327,5000	7103,0678	,4621	,9429
C7	328,1500	7066,9771	,5441	,9425

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C8	327,7667	7045,9446	,5244	,9425
C9	329,0333	6974,3379	,5416	,9424
C10	329,2500	7210,5636	,1633	,9443
C11	328,4167	7050,5523	,5169	,9426
C12	328,4500	6993,5398	,5763	,9422
C13	328,9333	7002,7073	,5575	,9423
CO1	327,5667	7085,6734	,4221	,9430
CO2	328,1333	7096,9311	,4453	,9429
CO3	327,3500	7174,1975	,3043	,9435
CO4	328,4500	7194,6585	,1952	,9441
CO5	328,1500	7156,3331	,3363	,9434
CO6	327,1500	7097,0788	,4258	,9430
CO7	327,7333	7123,8599	,3550	,9433

Reliability Coefficients

N of Cases = 60,0

N of Items = 60

Alpha = ,9438

Fiabilidad de la escala de orientación al cliente

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CF1	78,9000	478,9051	,5720	,8877
CF2	79,8500	481,7229	,5615	,8881
CF3	79,1167	474,1726	,6434	,8847
CF4	80,3000	477,5695	,6638	,8842
CF5	80,1000	464,9390	,6383	,8847
CF6	79,2167	470,4099	,6147	,8858
CF7	80,1667	475,5311	,6543	,8844
CF8	78,0833	477,1963	,6488	,8847
CF9	79,8000	479,8576	,6263	,8856
CF10	80,5667	470,1480	,6279	,8852
CF11	79,2167	482,5455	,6041	,8865
CF12	79,5167	480,3895	,5287	,8897
CF13	77,4500	482,1161	,6028	,8865
CF14	78,5667	506,8599	,2446	,9047

Reliability Coefficients

N of Cases = 60,0

N of Items = 14

Alpha = ,8946

Fiabilidad de la escala de orientación hacia los proveedores

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P1	62,6000	353,0915	,5034	,8274
P2	61,6333	353,2531	,5870	,8227
P3	62,7333	346,4362	,5911	,8213
P4	64,0167	336,7624	,6012	,8195
P5	63,1333	360,1175	,4484	,8313
P6	61,7167	343,8336	,6220	,8191
P7	65,6000	360,2102	,3823	,8365
P8	64,6167	329,6641	,5424	,8249
P9	61,1167	373,9692	,2718	,8438
P10	65,4500	357,5398	,3811	,8372
P11	63,2500	335,4110	,5794	,8211
P12	62,0333	340,6090	,5688	,8222

Reliability Coefficients

N of Cases = 60,0

N of Items = 12

Alpha = ,8395

Fiabilidad de la escala de orientación hacia los distribuidores

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
D1	57,0667	1563,4870	,8904	,9578
D2	57,3000	1558,2475	,8963	,9576
D3	57,6833	1572,5251	,8754	,9581
D4	57,1333	1600,5921	,6835	,9623
D5	58,7833	1646,3760	,6844	,9620
D6	58,6833	1637,4065	,6361	,9630
D7	58,3167	1607,1014	,7800	,9601
D8	56,5833	1538,7895	,8757	,9579
D9	57,9833	1582,4573	,7836	,9600
D10	57,2333	1614,1480	,6646	,9626
D11	56,1667	1535,3955	,8354	,9589
D12	58,5833	1643,7726	,6425	,9628
D13	56,9167	1550,7218	,8878	,9577
D14	56,2667	1523,9616	,9160	,9570

Reliability Coefficients

N of Cases = 60,0

N of Items = 14

Alpha = ,9627

Fiabilidad de la escala de orientación hacia la competencia

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C1	67,7000	476,9932	,6966	,8852
C2	67,8333	473,9718	,7225	,8841
C3	68,2500	469,3093	,6891	,8849
C4	67,9167	476,2811	,6501	,8868
C5	68,3333	486,4972	,5315	,8919
C6	67,0833	484,1794	,6072	,8888
C7	67,7333	472,8768	,7104	,8844
C8	67,3500	481,2483	,5402	,8917
C9	68,6167	470,7150	,4820	,8968
C10	68,8333	507,1921	,3116	,9023
C11	68,0000	464,2034	,6981	,8842
C12	68,0333	454,1345	,7000	,8838
C13	68,5167	470,8980	,5598	,8912

Reliability Coefficients

N of Cases = 60,0

N of Items = 13

Alpha = ,8967

Fiabilidad de las sub-escalas correspondientes a cada uno de los componentes de la orientación al mercado

Análisis de los clientes finales

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CF1	33,9500	134,5229	,5742	,8471
CF2	34,9000	135,0746	,5827	,8458
CF3	34,1667	132,8531	,6358	,8385
CF4	35,3500	133,2822	,6897	,8321
CF5	35,1500	122,5364	,7250	,8247
CF6	34,2667	130,8768	,6008	,8438
CF7	35,2167	136,7489	,5855	,8453

Reliability Coefficients

N of Cases = 60,0

N of Items = 7

Alpha = ,8595

Acciones estratégicas sobre los clientes finales

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CF8	37,5833	112,7218	,5871	,7615
CF9	39,3000	112,2475	,6030	,7588
CF10	40,0667	106,8768	,6131	,7546
CF11	38,7167	113,1218	,5894	,7614
CF12	39,0167	110,9997	,5222	,7726
CF13	36,9500	108,7941	,6816	,7449
CF14	38,0667	123,5887	,2175	,8382

Reliability Coefficients

N of Cases = 60,0

N of Items = 7

Alpha = ,7975

Análisis de los proveedores

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P1	24,0833	61,9082	,4386	,7540
P2	23,1167	60,2065	,5950	,7035
P3	24,2167	57,3590	,5889	,7017
P4	25,5000	53,7797	,5755	,7066
P5	24,6167	61,2912	,4842	,7379

Reliability Coefficients

N of Cases = 60,0

N of Items = 5

Alpha = ,7641

Acciones estratégicas sobre los proveedores

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P6	31,3333	127,9548	,5102	,6935
P7	35,2167	128,2065	,4321	,7087
P8	34,2333	112,8260	,5372	,6824
P9	30,7333	142,3006	,2265	,7505
P10	35,0667	131,0802	,3522	,7273
P11	32,8667	116,6599	,5780	,6728
P12	31,6500	122,5025	,5209	,6882

Reliability Coefficients

N of Cases = 60,0

N of Items = 7

Alpha = ,7361

Análisis de los distribuidores

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
D1	23,5000	309,2373	,8128	,9062
D2	23,7333	302,5040	,8601	,9012
D3	24,1167	309,1895	,8336	,9042
D4	23,5667	316,0463	,6731	,9217
D5	25,2167	335,0201	,7002	,9176
D6	25,1167	327,5624	,6717	,9203
D7	24,7500	318,8686	,7846	,9094

Reliability Coefficients

N of Cases = 60,0

N of Items = 7

Alpha = ,9234

Acciones estratégicas sobre los distribuidores

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
D8	28,2500	376,9703	,8909	,9157
D9	29,6500	403,7568	,7561	,9286
D10	28,9000	419,9559	,6294	,9398
D11	27,8333	377,5650	,8288	,9220
D12	30,2500	430,3602	,6453	,9377
D13	28,5833	385,3319	,8866	,9166
D14	27,9333	374,1989	,8999	,9147

Reliability Coefficients

N of Cases = 60,0

N of Items = 7

Alpha = ,9355

Análisis de la competencia

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C1	29,0000	96,0000	,7525	,8446
C2	29,1333	95,1345	,7676	,8419
C3	29,5500	92,1839	,7422	,8452
C4	29,2167	99,5285	,6036	,8691
C5	29,6333	99,2192	,5853	,8728
C6	28,3833	99,0540	,6572	,8599

Reliability Coefficients

N of Cases = 60,0

N of Items = 6

Alpha = ,8769

Acciones estratégicas sobre la competencia

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C7	32,7500	153,2076	,6314	,7858
C8	32,3667	156,3379	,4839	,8067
C9	33,6333	146,8463	,4657	,8151
C10	33,8500	164,6042	,3478	,8277
C11	33,0167	142,1523	,7287	,7668
C12	33,0500	139,1331	,6812	,7724
C13	33,5333	142,1514	,6317	,7816

Reliability Coefficients

N of Cases = 60,0

N of Items = 7

Alpha = ,8187

Coordinación entre funciones

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CO1	37,6333	117,2870	,4742	,7952
CO2	38,2000	116,9424	,5604	,7785
CO3	37,4167	116,0438	,6876	,7600
CO4	38,5167	118,2540	,4653	,7965
CO5	38,2167	123,2234	,4943	,7899
CO6	37,2167	115,7319	,5521	,7799
CO7	37,8000	112,5356	,5934	,7721

Reliability Coefficients

N of Cases = 60,0

N of Items = 7

Alpha = ,8071

4. Gráficos relativos a las variables que permitieron realizar la clasificación de la muestra con base en la tipología de Miles y Snow.

Los gráficos que se presentan en este anexo, fueron analizados conjuntamente con las tablas 6.24. y 6.25. del capítulo 6, para caracterizar los grupos resultantes del análisis de conglomerados. No se debe hacer un análisis aislado de los mismos, porque llevaría a conclusiones erróneas, dado que no todas las diferencias que se observan en dichos gráficos son significativas desde el punto de vista estadístico. No obstante, se presentan como anexo por la facilidad que ofrecen para estudiar las características de los distintos grupos identificados.

Gráfico 1: Variables relacionadas con el dominio de producto -Dimensión empresarial.

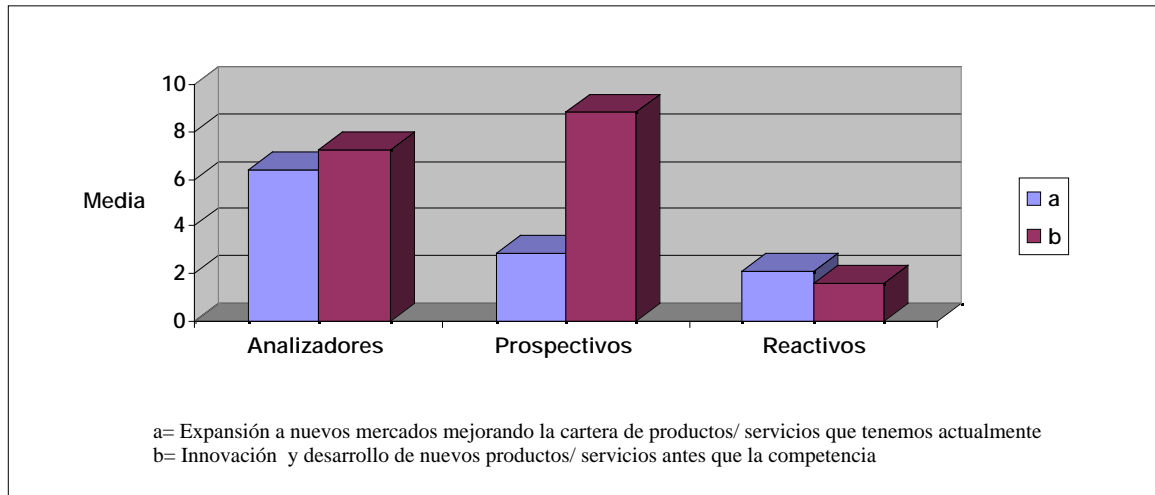


Gráfico 2: Variables relacionadas con el dominio de mercado -Dimensión empresarial.

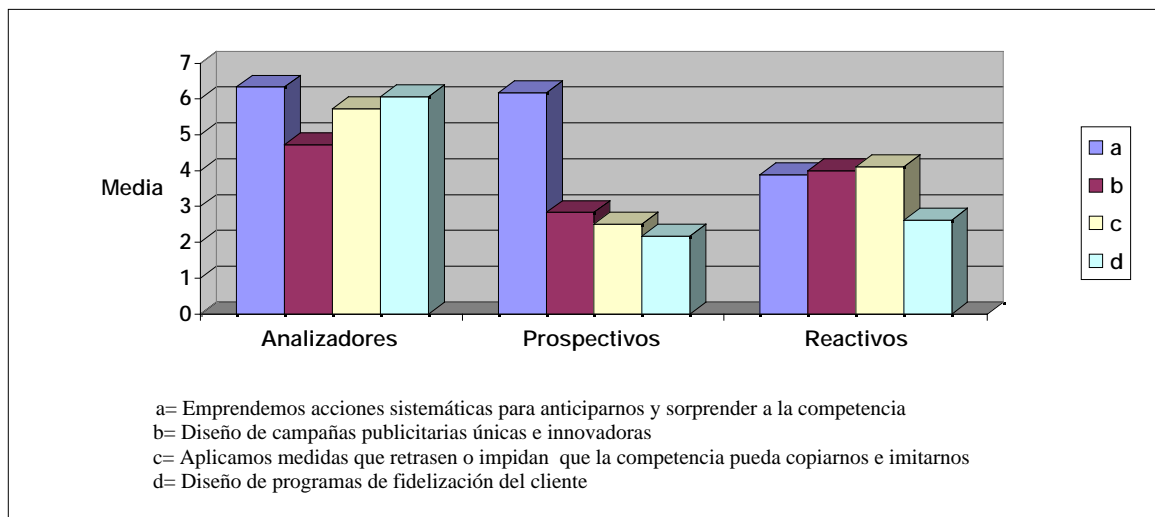


Gráfico 3: Variables relacionadas con el análisis del entorno -Dimensión empresarial.

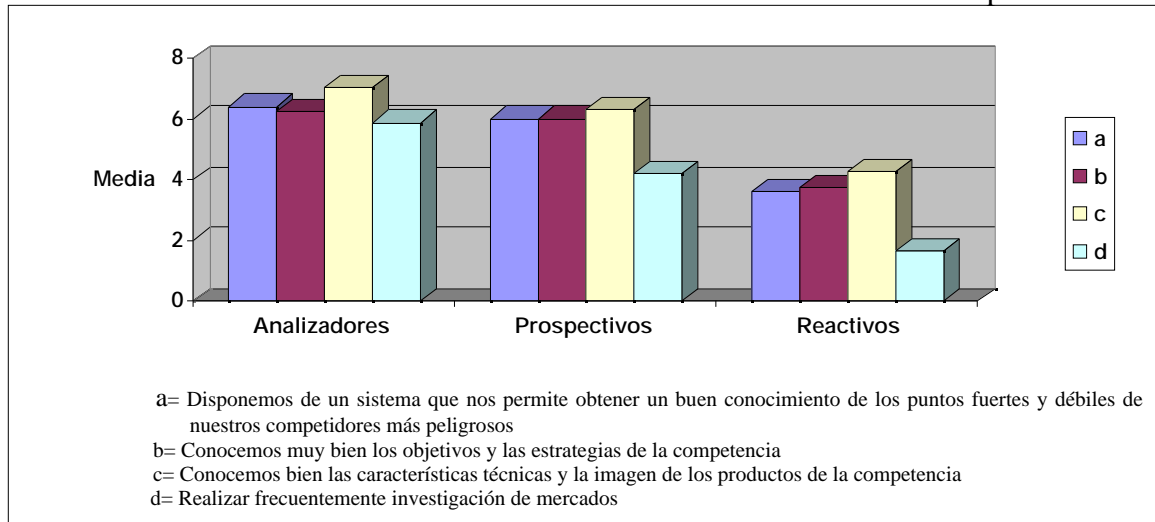


Gráfico 4: Variables relacionadas con la dedicación de los altos directivos – Dimensión empresarial.

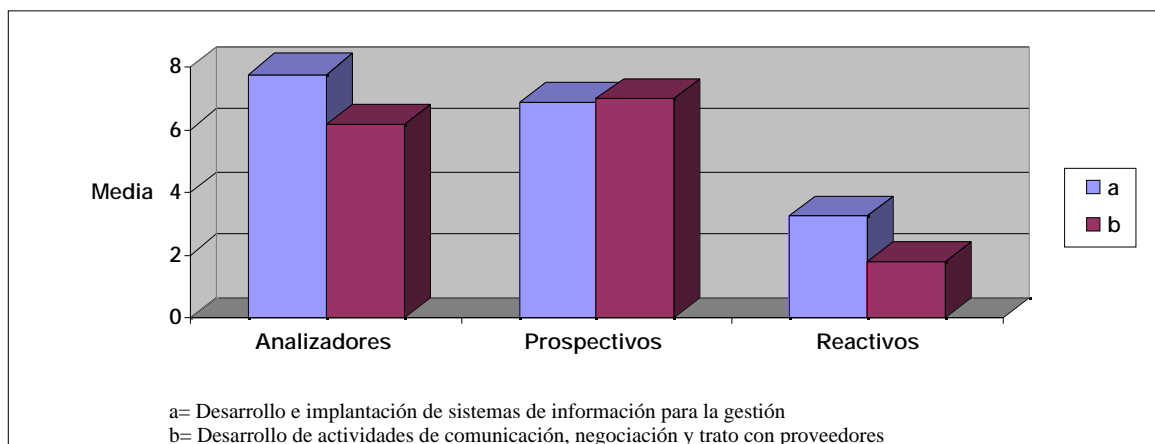


Gráfico 5: Formación de directivos vs. Reclutamiento de directivos –Dimensión organizativa.

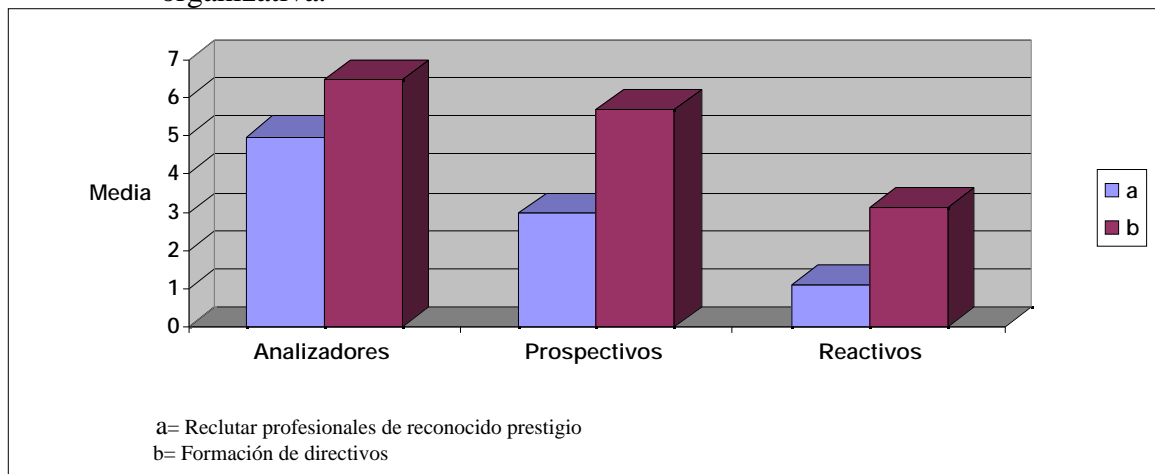


Gráfico 6: Variables relacionadas con la planificación y control – Dimensión organizativa.

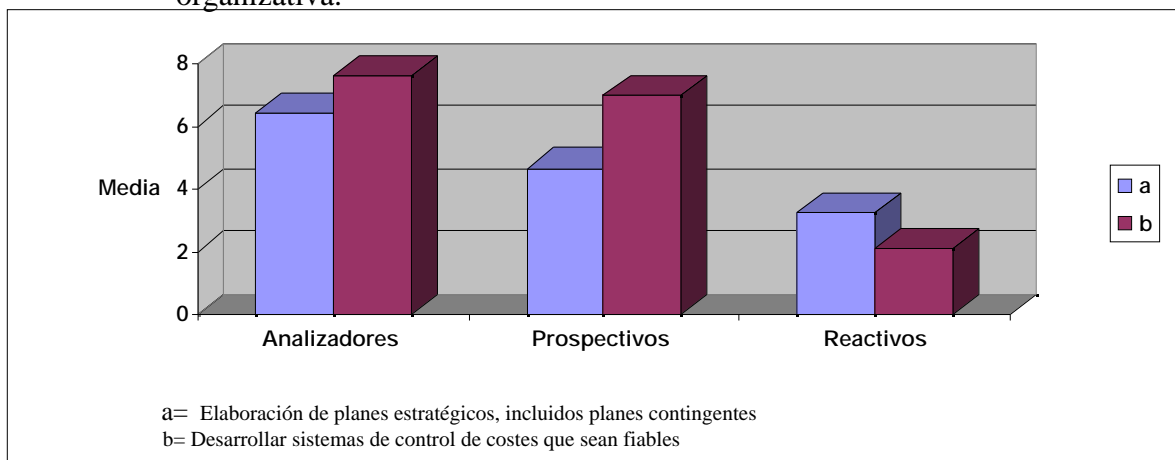


Gráfico 7: Variables relacionadas con la flexibilidad de la estructura organizativa – Dimensión organizativa.

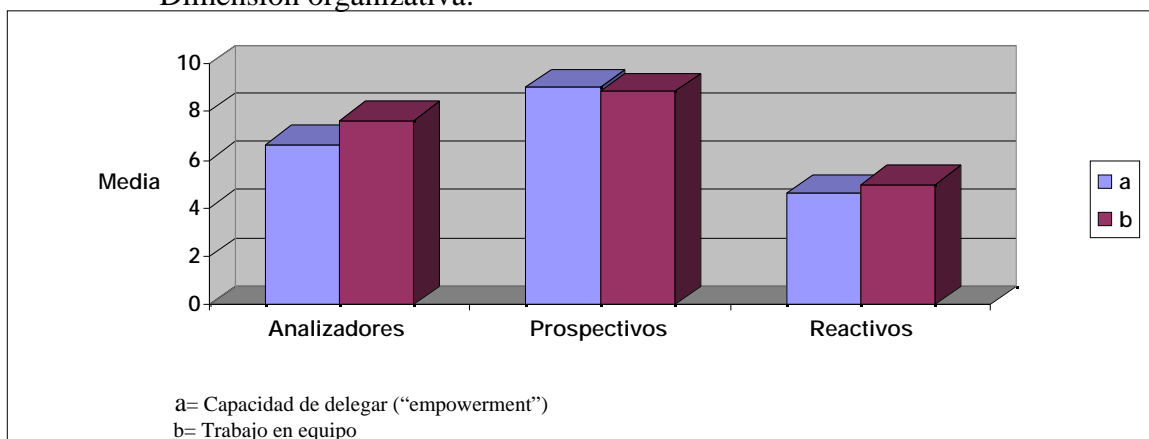


Gráfico 8: Variables relacionadas con la investigación y desarrollo – Dimensión tecnológica.

