



Universitat Autònoma de Barcelona

Documents de treball

Enfoque Estructural vs Recursos y
Capacidades:
Un Estudio Empírico de los Factores
Clave de Éxito
de las Agencias de Viajes en España.

Fabiola López-Marín, José M^a Veciana.

Document de treball n^o 2001/5

Departament d'economia de l'empresa



© Fabiola López-Marín y José M^a Veciana.

Coordinador documents de treball:

Pere Ortín Àngel

<http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/document.htm>

e-mail: Pere.Ortin@uab.es

Telèfon: 93 581451

Edita:

Departament d'economia de l'empresa

<http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/>

Universitat Autònoma de Barcelona

Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales

Edifici B

08193-Bellaterra (Barcelona), Spain

Tel. 93 5811209

Fax 93 5812555

Enfoque Estructural vs Recursos y
Capacidades:
Un Estudio Empírico de los Factores
Clave de Éxito
de las Agencias de Viajes en España.

Fabiola López-Marín, José M^a Veciana.

Document de treball n^o 2001/5

La serie *documents de treball d'economia de l'empresa* presenta los avances y resultados de investigaciones en curso que han sido presentadas y discutidas en este departamento, no obstante las opiniones son responsabilidad de los autores. El documento no debe ser reproducido total ni parcialmente sin el consentimiento del autor o autores. Dirigir los comentarios y sugerencias directamente al autor, cuya dirección aparece en la página siguiente.

A Working Paper in the *documents de treball d'economia de l'empresa* series is intended as a mean whereby a faculty researcher's thoughts and findings may be communicated to interested readers for their comments. Nevertheless, the ideas put forwards are responsibility of the author. Accordingly a Working Paper should not be quoted nor the data referred to without the written consent of the author. Please, direct your comments and suggestions to the author, which address shows up in the next page.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA

**ENFOQUE ESTRUCTURAL VS RECURSOS Y CAPACIDADES:
UN ESTUDIO EMPÍRICO DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO
DE LAS AGENCIAS DE VIAJES EN ESPAÑA.**

REALIZADO POR:

FABIOLA LÓPEZ MARÍN

Dr. JOSÉ M^a VECIANA VERGÉS

Departamento de Economía de la Empresa
Edificio B
08193 – Bellaterra – Barcelona
E-mail: flopezmarin@yahoo.com

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Es notorio que en la estrategia de empresa como programa de investigación científica no predomina una única teoría sino que co-existen distintos enfoques o perspectivas.

A nivel académico, inicialmente el debate giraba en torno a si la estrategia era el resultado de un **proceso racional** de análisis, postura defendida principalmente por Ansoff (1965, 1991) o si por el contrario, era fruto de un **proceso social**, emergente e incrementalista, punto de vista surgido a raíz de las investigaciones de Lindblom (1959) y Quinn (1980) y propugnado por Mintzberg, (1978).

Últimamente el debate académico está más centrado en el **contenido** de la estrategia. Aquí lo que se discute es la dicotomía **enfoque estructural vs enfoque de los recursos y capacidades**, siendo este último el que mayor interés ha atraído en la década de los noventa.

En la década de los ochenta predominó la perspectiva de la economía industrial divulgada por Porter. Basándose en el paradigma estructura-estrategia-resultados Porter sostiene que "la estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa" (Porter, 1980: 23) y, por tanto, que la situación de competencia de un sector industrial depende de las famosas cinco fuerzas competitivas básicas que dicho autor denomina "determinantes estructurales de la fuerza de la competencia". Así, pues, la elección de la estrategia competitiva dependería de dos factores: a) de la atractividad de los sectores industriales y b) de los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial. La ventaja

competitiva sostenible se obtiene ya sea a través de costes bajos o de la diferenciación. Según este enfoque, llamado enfoque estructural, la fuente de la ventaja competitiva estaría en el exterior de la empresa.

En los últimos años, a partir del artículo de Wernerfelt (1984) ha surgido un nuevo enfoque, el llamado de los recursos y capacidades. Según esta teoría, la base sobre la cual las empresas consiguen unos beneficios económicos superiores radica en el hecho de disponer de unos recursos y capacidades distintivos o "especiales". Los recursos pueden ser equipo técnico, marcas, capital y las capacidades distintivas se refieren a que unas empresas cuentan con un "know-how" específico, dominan una determinada tecnología, tienen unos procedimientos eficaces y en general saben hacer determinadas cosas mejor que sus competidores. Es decir, según este enfoque la fuente de la ventaja competitiva sostenible serían sus recursos y, sobre todo, sus capacidades, y por tanto, reside en el interior de la empresa.

1.2. Objetivos de la investigación e hipótesis

El objetivo principal de la investigación es, por una parte, contribuir al debate científico en curso en cuanto a los dos enfoques antes mencionados: enfoque estructural y enfoque de los recursos y capacidades, y, por tanto, sobre la fuente de la ventaja competitiva sostenible. Por otra, aportar evidencia empírica al respecto que pueda ser útil a las empresas para la formulación de su estrategia.

La investigación trata, pues, de averiguar los factores clave de éxito y, por tanto, las fuentes de la ventaja competitiva.

Los resultados que se presentan en este trabajo forman parte de una investigación más amplia sobre el tema de los factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados

económicos de las agencias de viajes¹ que se ha realizado en este Departamento de la UAB. Aquí indicaremos solamente los objetivos de una parte de esta investigación, los referidos a la fuente de la ventaja competitiva.

Los objetivos específicos de esta parte de la investigación son:

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, emisoras 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.

En función de los objetivos antes indicados, se han establecido y se contrastan las siguientes hipótesis:

H1: 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.

H2: Existen diferencias significativas entre los factores clave de éxito de las agencias de viaje en España en función del tipo de negocio.

¹ En general, se entiende por agencia de viajes 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 servicios turísticos, y que pueden utilizar medios propios en la prestación de éstos” (Diari Oficial de La Generalitat de Catalunya, 1994: 5061). Ampliamente se distinguen dos clasificaciones de las agencias de viajes, a saber: de acuerdo con la normativa legal (mayoristas, minoristas y mixtas) y en función de la actividad principal que se realiza (receptoras, emisoras y especializadas).

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

2. MARCO TEÓRICO; EVIDENCIA EMPÍRICA

Tradicionalmente las diferencias de los resultados entre las empresas han sido analizadas partiendo de los planteamientos de la economía u organización industrial. Según esta disciplina, las características del sector industrial es la principal causa de la variación de los resultados económicos de las empresas de un mismo sector. Basándose en esta línea de pensamiento, Porter (1980) propuso, como ya hemos indicado, que el comportamiento estratégico de la empresa debe apoyarse en el análisis de la estructura de la industria y la competencia, argumentando que ambos constituyen el factor determinante del beneficio empresarial. La fuente de la ventaja competitiva sostenible de la empresa estará en las estrategias genéricas y en la cadena de valor para llevarlas a cabo.

Uno de los primeros estudios empíricos que tuvo por objetivo comprobar los efectos de la industria (Schmalense, 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 (Jacobsen, 1988; Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991; Roquebert, Phillis y Westfall, 1996; Powell, 1996; McGahan y Porter, 1997; Mauri y Micheaels, 1998; y Brush, Bromiley y Hendrickx, 1999), pusieron de manifiesto que la industria tiene efectos sobre los resultados empresariales, pero tales resultados reflejan a su vez contradicciones en cuanto al grado de influencia que puede tener este factor. 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.

Es conveniente aclarar que los resultados de estos estudios no son comparables entre sí, puesto que algunos de ellos consideraron para su análisis empresas diversificadas y no diversificadas mientras que otros utilizaron datos sólo 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, el periodo estudiado y el método utilizado.

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 este enfoque, la fuente de la ventaja competitiva de la empresa y la causa de la variación de sus resultados económicos sería la existencia de unos recursos críticos y unas capacidades especiales de la misma. 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; y Wernerfelt, 1984: 173); 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); c) que son valiosos (Barney, 1991: 105), permitiendo a la empresa explotar las oportunidades del entorno y neutralizar sus amenazas; y d) duraderos, que compensen la inversión realizada (Grant, 1991: 124); e) difíciles de transferir (Reed y De Filippi, 1990); y f) sobre los cuales la empresa posee una clara propiedad y control (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1995).

Este enfoque 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).

Aunque los estudios empíricos basados en este enfoque son aún escasos, cabe destacar los siguientes: Collis (1991); Mosakowski (1993); Henderson y Cockburn (1994); Gunther, MacMillan y Venkatraman (1995); Robins y Wiersema (1995); Maijor y Witterloostuijn (1996); Miller y Shamsie (1996); y Yeoh y Roth (1999). Todos ellos, han confirmado de una u otra forma, que los recursos y capacidades de la empresa son un factor determinante de sus resultados.

3. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: METODOLOGÍA.

Para contrastar empíricamente las hipótesis establecidas, se han utilizado dos métodos de investigación, a saber: a) estudio Delfos, y b) una encuesta a una muestra de directivos.

3.1. Estudio Delfos²

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.

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 España³. Comprendió dos rondas; en la primera participaron 22 personas y 17 en la segunda y última (véase Tabla 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 viajes⁴ 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 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 10⁵. 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).

² 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.

³ 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; Juan Careaga; Sr. Jesús Martínez Millán; Sr. Josep Cortadellas; Dr. Josep Francesc Valls; Sr. Jordi Serra; Sr. Josep Ros; Dr. John Gaze Quintana; Sr. Luis Padilla Macabeo; Sr. Manuel Marchena Gómez; Sr. Miguel Vicens; Sr. Octavi Bono Gispert; Sra. Pilar Parejo Bello; Sr. Rafael Gómez Barberá Sr. Roc Gregori i Aznar; y Sra. Rosa María Luengo.

⁴ Podemos distinguir dos tipos de clasificación de las agencias de viajes, una que es la clasificación legal (mayoristas, minoristas y mixtas) y otra que contempla el tipo de actividad que es más relevante en la empresa (receptoras, emisoras, emisoras-receptoras, y especializadas).

⁵ 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.

En ambas rondas se utilizó el correo. En la segunda vuelta se incluyó un breve informe sobre los resultados de la primera ronda.

La información contenida en las respuestas de los expertos se ha dividido en cuatro grupos; el primero contiene 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 tipo de negocio. Las respuestas han sido procesadas con el programa estadístico (SPSS). Inicialmente se obtuvo un resumen descriptivo (media y desviación típica) de los datos y luego se ha realizado un análisis de varianza (ANOVA) entre 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.

3.2. Estudio Cuantitativo

La investigación cuantitativa ha consistido en una encuesta por correo.

Para realizar este estudio se utilizó como unidad de análisis la empresa. La población objetivo ha sido el conjunto de agencias de viajes operantes en España que cumplen con los siguientes requisitos: a) que en el año 1998 llevaran por lo menos 5 años en el mercado b) que en ese mismo año hubieran realizado una facturación mayor o igual a 300 millones de pesetas. Las agencias fueron seleccionadas a partir de las bases de datos: España 30.000- Fomento de la Producción (1998) y Hostel Market (1998). Estos criterios de selección nos dieron la posibilidad de estudiar empresas con una participación competitiva dentro del subsector seleccionado. La muestra que se utilizó quedó constituida por las 60 empresas que respondieron a la encuesta, representando el 20% de la población objetivo, quedando 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. A continuación puede observarse (en el Cuadro 1) la estructura de las agencias de viajes considerando el número de empresa por tipo.

Cuadro 1: Estructura agencias de viajes en España en 1997: número de empresas por tipo.

	Agencias de viajes en total	Agencias mayoristas/ Touroperators	Agencias minoristas	Agencias mixtas
Número de oficinas	8.978	408	4.217	2.648
Número casas centrales	4.782	153	2.509	456

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, base de datos INEbase (encuesta sobre la estructura de empresas de agencias de viajes 1997).

Dados los objetivos de la investigación, se consideró que los altos directivos eran las personas idóneas para responder a cuestiones relacionadas con la formulación de estrategias y sobre la estrategia de la empresa.

Aunque, como ya hemos indicado, este estudio tiene por objetivo investigar el comportamiento estratégico de las agencias de viaje en España en términos generales, aquí nos referiremos única y exclusivamente a la parte del mismo que trata de los factores clave de éxito.

Sobre esta cuestión, se pedía también a los altos directivos que seleccionaran de una lista de 24 factores los 10 que, a su juicio, eran los más condicionantes del éxito de su empresa y que, además, los valoraran utilizando igualmente una escala de 0 a 10, como en el anterior estudio. Además, al final de la lista había dos espacios en blanco para que pudieran indicar y puntuar otros factores.

Dicha lista se elaboró partiendo de un estudio previo⁶ sobre el 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. Posteriormente, sometimos la lista a discusión y revisión con dos colegas⁷ del área de estrategia empresarial del Departamento de Economía de la Empresa de la UAB. La lista resultante fue cotejada y complementada con los resultados de la primera ronda del estudio Delfos. Finalmente, cabe señalar que el enfoque estructural quedó representado por 11 factores y el de recursos y capacidades por 13. No obstante, la lista presentaba al final dos espacios en blanco adicionales, dado el caso de los directivos podían señalar y valorar algún otro factor que no hubiera sido propuesto.

Al objeto de obtener información adicional sobre si su empresa seguía una estrategia basada en el enfoque estructural o en el de recursos y capacidades, se utilizó el llamado “método del párrafo⁸” consistente en presentar a los encuestados dos párrafos con sendas descripciones del enfoque estructural y del de los recursos y capacidades y se les solicitó que indicaran cuál de ellas reflejaba mejor su empresa (véase Tabla 5).

Para conocer si existe alguna relación entre el enfoque estratégico utilizado y el resultado económico, se realizó una correlación bivariada de Pearson entre las dos variables que reflejan los dos enfoques y las tres variables de resultados.

⁶ López, F. y 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.

⁷ Aprovechamos la oportunidad para agradecer la colaboración de los Profesores Carlos Guallarte y Joan Lluís Capelleras. Así como también las sugerencias de Josep Rialp sobre la parte estadística, y a Enric Genescá por la lectura de la versión final del trabajo.

⁸ Este método se considera válido para el análisis de estrategias. Ver: 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.

Para ello fue necesario determinar el grado de utilización del enfoque estructural y el de los recursos y capacidades. De ahí que se calculó un indicador del nivel de utilización de cada uno de los dos enfoques a partir 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 student y determinar si existían diferencias significativas entre dichas variables⁹.

En cuanto a los resultados económicos, no fue posible utilizar la información solicitada en el cuestionario debido al bajo nivel de respuesta a las preguntas sobre este tema. Por tanto, decidimos calcular los siguientes indicadores de resultados económicos: a) margen de explotación, b) rentabilidad de los activos (ROA) y rentabilidad de los fondos propios (ROE) a partir de la información contenida en la base de datos ILIBERIS del Boletín Oficial del Registro Mercantil.

El resto de la información obtenida en las mencionadas secciones del cuestionario fue resumida para efectos de este trabajo haciendo uso de la estadística descriptiva mediante la utilización del programa SPSS.

⁹ 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.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados del estudio Delfos

La tabla 2 refleja los 21 factores clave de éxito que se obtuvieron en la primera ronda del estudio Delfos y además muestra un resumen de las valoraciones recibidas por cada factor en la segunda ronda.

De acuerdo con los resultados de dicha tabla 2, los expertos coinciden en que los 4 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.

Las valoraciones de los distintos factores para las agencias de viajes en general, osciló 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 ya en la primera ronda fueron indicados, mientras que los factores 18, 19, 20 y 21 fueron propuestos una sola vez.

Con respecto a los resultados de las agencias según tipo de negocio, el análisis de varianza (ANOVA) nos sugirió inicialmente (con un nivel de confianza del 95%) que 19 de los 21 factores tienen casi la misma importancia (véase Tabla 3). 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 negocio estos 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 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 de las medias de los distintos grupos.

Como se puede notar, los resultados no confirman totalmente la hipótesis H2 que postula la existencia de diferencias significativas entre los factores clave de éxito de las agencias de viajes en España en función del tipo de negocio.

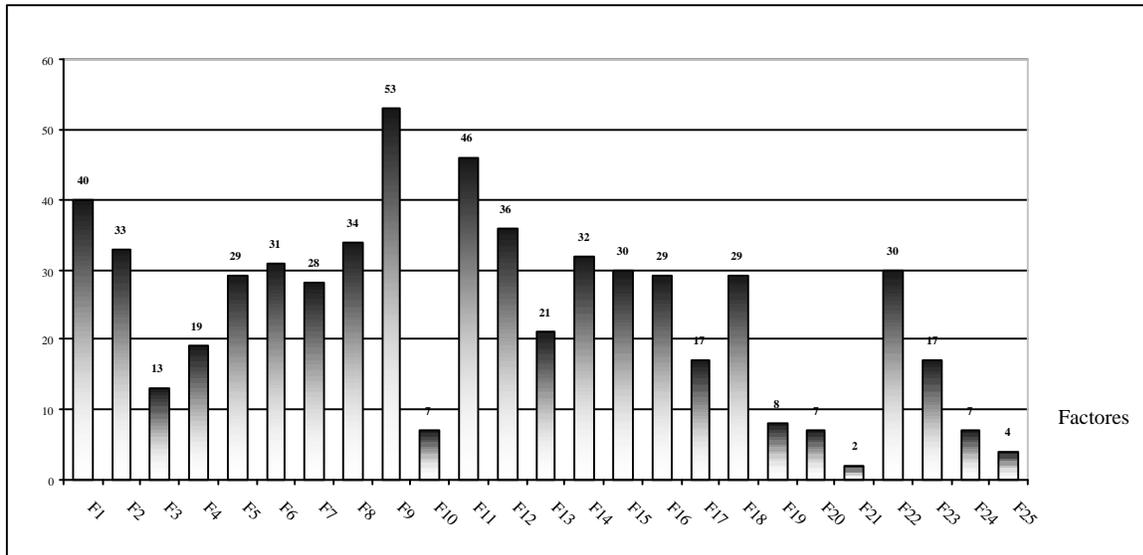
4.2. Resultados del estudio cuantitativo

En la tabla 4 y el gráfico 1, 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.

Gráfico 1: Distribución de frecuencia de los factores clave de éxito.



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 H1.

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).

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 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.

Con respecto a la hipótesis H3, los indicadores creados para clasificar las agencias de viaje según el enfoque utilizado también corroboran el predominio del enfoque de los recursos y capacidades, 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 indica que existen diferencias significativas entre ambos enfoques (ver Tabla 6).

Por otro lado, como puede observarse en la tabla 7, al realizar la correlación de Pearson, no se encontró ninguna relación entre la utilización de los dos enfoque teóricos estudiados y los resultados económicos.

Por lo tanto, no se ha confirmado la hipótesis H3 que postulaba que las agencias de viajes que basan su estrategia en el enfoque de recursos y capacidades obtienen unos resultados económicos significativamente superiores a aquéllas que lo hacen en el enfoque estructural.

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.

4.3. Comparación de los resultados de ambos estudios

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 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.

-F15: Internacionalización de nuestra 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 6 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 10 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.

5. CONCLUSIONES

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. 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.

Por lo tanto se confirma la hipótesis H1.

3. 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 seis 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.
- Internacionalización de la empresa.
- Concentración empresarial.

fueron considerados por los directivos como factores de competitividad en mayor grado de lo que habían indicado los expertos.

4. 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).

Por tanto la hipótesis H2 se confirma sólo parcialmente.

5. Los resultados de las distintas pruebas estadísticas realizadas no confirman la hipótesis H3 que postula que las agencias de viaje que basan su estrategia en el enfoque de los recursos y capacidades obtienen unos resultados económicos significativamente superiores a aquéllas que lo hacen 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 dado como resultado que las 10 primeras adoptan el enfoque de los recursos y capacidades, pero 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.

Una posible interpretación de estos resultados podría ser que las empresas con mejores resultados adoptan un enfoque estratégico basado en los recursos y capacidades sin descuidar la orientación al entorno.

6. Este estudio ha puesto de manifiesto 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. Este trabajo tiene ciertas limitaciones como son: a) el ser de carácter transversal; y b) el tamaño de la muestra.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1989): "Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, Vol. 31, N. 2, pp. 91-106.
- 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.
- Ansoff, I. (1965): " *Corporate Strategy*", Harmondsworth: Penguin.
- 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.
- Andrews, K. (1971): " *The Concept of Corporate Strategy*", Homewood, IL: Dow Jones- Irwin.
- Athiyaman, A. (1995): "The interface of Tourism and Strategy Research: An Analysis", *Tourism Management*, Vol. 16, N. 6, pp. 447 – 453.
- 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.
- 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.
- 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.
- Bourgeois, L. (1980): "Strategy and Enviroment: A Conceptual Integration", *Academy of Management Review*, N. 5, pp. 25-39.
- Bueno, E. (1996): "La Investigación Sobre Las empresas turísticas en España: El Estado Del Arte", *Estudios Turísticos*, N.129, pp. 61- 80.
- Camisón, C. (1996): " La Empresa Turística: Un Análisis Estratégico" en " *Introducción a la Economía del Turismo en España*", Ed. Civitas, pp.217-245.
- Camison, C. (1999): "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. (1999): " 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.; 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.
- 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.
- Connor, 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*, N. 1, tomo 1.
- Dierickx, Y.; Cool, K. (1989): "Asset Stock Accumulation And Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35, N.12, pp. 1504-1511.
- Falkenstein, H. (1997): "Nuevos Medios y Tecnologías de Distribución en el Sector Turístico", *Estudios Turísticos*, N. 134, pp. 23 – 34.
- 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.
- 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.
- García, J.; Medina, D. (1998): "El Proceso de Formulación de Estrategias Deliberadas en Las Cadenas Hoteleras Españolas: Una Evaluación Empírica", *Estudios Turísticos*, N. 136, pp.83 – 108.
- Godfrey, P.; Hill, C. (1995): "The Problem of Unobservables in Strategic Management Research", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, N.7, pp. 519-533.
- 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 Massachussetts, P. 452.
- Green, H.; Hunter, C.; Moore, B. (1990): "Application of Delphi Technique in Tourism". *Annals of Tourism Research*, Vol. 17, N. 2, pp 270 – 279.
- 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): "El Turismo en España", Nexopublic Consulting, *Informe de Coyuntura*, N.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.
- 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.
- Henderson, R & Cockburn, I. (1994): "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, S. (Winter), pp. 63-84.
- Hidalgo, M. (1996): "Aspectos Macroeconómicos del Turismo" en "*Introducción a la Economía del Turismo en España*", Ed. Civitas, pp.157-180.

Hobson, J.; Williams, P. (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.

Instituto de Estudios Turísticos (1998): "El Turismo Español en Cifras"
<http://www.iet.tourspain.es/new/cifras/tcifras3.htm>.

Jacobsen, R. (1988): "The Persistence of Abnormal Returns", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, N.5, pp.415-430.

Javidan, M. (1998): "Core Competence: What Does it Mean in Practice?", *Long Range Planing*, Vol. 31, N.1, pp. 60-71.

Ketelhöhn, W. (1998): "What is a Key Success Factor?", *European Management Journal*, Vol. 16, N.3, pp. 335-340.

Lengnick-Hall, C.; Wolff, F. (1999): "Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams", *Strategic Management Journal*, 20.

Lindblom, C. (1959): "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review* (Spring).

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.

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.

Mauri, A.; Michaels, M. (1998): "Firm and Industry Effects Within Strategic Management: An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp.211 –219.

McGahan, A. & Porter, M. (1997): "How Much Does Industry Matter, Really?", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, S. (summer), pp. 15-30.

Mijoor, S.; Witteloostuijn, A. (1996): "An Empirical Test of resource-Based Theory", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, N. 7, pp. 549-569.

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, H. (1978): "Patterns of Strategy Formation", *Management Science*, N. 24, pp. 924-948.

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): "Touoperadores y Producción de Turismo", *Estudios Turísticos*, N.108, pp. 91-121.

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.

Organización Mundial de Turismo: *Anuario de Estadísticas de Turismo* (1997).

Penrose, E. (1959): "*The Theory of Growth of the Firm*", Basil Blackwell, London.

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. (1982): "*Estrategia Competitiva*", CECSA, Mexico,(by The Free Press of Macmillan Publishing co, 1980).
- Porter, M. (1987): "*Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*", CECSA, Mexico, (by The Free Press of Macmillan Publishing co, 1985).
- 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", *Harvar Business Review*, N.3, pp.79-91.
- Quinn, J.B. (1980): "*Strategies for Change: Logical Incrementalism*", Richard D. Irwin.
- 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.
- Robins, J.; Wiersema, M (1995): "A Resource-Based Aproach to The Multibusiness Firm: Empirical Análisis of Portafolio Interrelationships and Corporate Financial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, N.4, pp. 277-299.
- 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.
- 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.
- Smith, C. & Jenner, P. (1998): "Tourism and The Internet", *Travel and Tourism Analyst*, N.1, pp.62-80.
- 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.; 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.
- 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.M. (1975): "*Política y Gestión del Servicio de Asistencia Técnica*", Ed. CESEA.Madrid – Barcelona.
- Ventura, J. (1998): "Recursos y Capacidades: Implicaciones Para el Análisis Estratégico", *IIX Congreso Nacional de ACEDE*. Canarias.
- VII Forum Gebta España* (1997): "Principales Conclusiones del Forum Gebta' 97", pp.186-189.
- Wardell, D.(1998): "The Impact of Electronic Distribution on Travel Agents", *Travel & Tourism Analyst*, N. 2, pp. 41-51.
- 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. (1995): "The Resource - Based View of The Firm: Ten Years After", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, N.3, pp.171-174.
- 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.

Tabla 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

Tabla 2: 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

FACTOR / VARIABLE	Tipo de agencia	Media	Desviación típica
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
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

Tabla 3: 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 inismo.	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			

Tabla 3: Continuación -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.
f11 Fonnación 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 Pertener 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 Intemacionalización 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			

Tabla 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
F12 (f9) Disponibilidad, dominio y aprovechamiento de las nuevas tecnologías (Internet, CDR, etc.)	36	7,944	2,028
F13 (f10) Localización y accesibilidad de la agencia y sus servicios por diversos medios (teléfono, fax, Internet, etc.).	21	8,952	1,431
F14 (f11) Formación continuada del personal.	32	8,094	1,553
F15 (f12) Prestigio de la empresa y/o imagen de marca.	30	8,600	1,192
F16 (f13) 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 (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	29	8,172	1,965
F19 (f15) Internacionalización (participación mercado global, relaciones con empresas turísticas de otros países.	8	8,000	1,069
F20 (f16) 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.

Tabla 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>

Tabla 6: Prueba estadística para la comparación de variables relacionadas (nivel de utilización del enfoque estructural Vs el enfoque de recursos y capacidades).

		Diferencias relacionadas					t	gl	sig. (bilateral)
		Media	Desviación típica	Error típ. de la media	Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Indicador de las valoraciones que representan los factores del enfoque estructural - 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

Tabla 7: Correlación entre las variables representativas de los enfoques teóricos y las medidas de resultados económicos.

		Indicador de las valoraciones de los factores que representan el enfoque estructural	Indicador de las valoraciones de los factores que representan el enfoque de recursos y capacidades	Margen de explotación (%)	Rentabilidad de los fondos propios (ROE)	Rentabilidad de la inversión total (ROA)
Indicador de las valoraciones de los factores que representan el enfoque estructural	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N					
Indicador de las valoraciones de los factores que representan el enfoque de recursos y capacidades	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,309*	,016 60			
Margen de explotación (%)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,150 ,295 51	,154 ,282 51			
Rentabilidad de los fondos propios (ROE)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,137 ,333 52	,218 ,120 52	-,032 ,823 51		
Rentabilidad de la inversión total (ROA)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,048 ,736 52	,091 ,519 52	-,047 ,744 51	,769** ,000 52	

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

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

Tabla 8: Prueba estadística (Opinión de expertos en turismo Vs. ejecutivos agencias de viajes en España)

		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 típico de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
f1 Análisis y conocimiento del Mercado	Se han asumido varianzas iguales	1.071	.305	-607	55	.547	-30	.50	-1.31	.70
	No se han asumido varianzas iguales			-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 y adaptada a las necesidades de los clientes (paquetes turísticos)	Se han asumido varianzas iguales	.112	.739	1.313	48	.195	.49	.37	-.26	1.25
	No se han asumido varianzas iguales			1.341	34.374	.189	.49	.37	-.25	1.24
f3 Buena estrategia de marketing (buenos departamentos comerciales, campañas publicitarias, marketing directo, buenas promociones, fidelización de los clientes, etc.)	Se han asumido varianzas iguales	1.527	.223	.809	44	.423	.44	.54	-.65	1.52
	No se han asumido varianzas iguales			.923	43.999	.361	.44	.47	-.52	1.39
f4 Ofrecer precios muy competitivos	Se han asumido varianzas iguales	.546	.464	-2.636	46	.011	-1.28	.48	-2.25	-.30
	No se han asumido varianzas iguales			-2.484	27.867	.019	-1.28	.51	-2.33	-.22
f5 Ofrecer una gama de productos amplia y diversificada	Se han asumido varianzas iguales	.001	.972	-2.391	43	.021	-1.07	.45	-1.98	-.17
	No se han asumido varianzas iguales			-2.332	31.304	.026	-1.07	.46	-2.01	-.14
f6 Especialización en servicios, destinos o segmentos	Se han asumido varianzas iguales	.006	.937	-.989	49	.327	-.41	.42	-1.25	.42
	No se han asumido varianzas iguales			-.904	25.604	.375	-.41	.46	-1.35	.53
f7 Calidad y eficacia del servicio así como garantías del mismo	Se han asumido varianzas iguales	3.409	.069	-.059	68	.954	-1.89E	.32	-.66	.62
	No se han asumido varianzas iguales			-.070	38.535	.945	-1.89E	.27	-.56	.53
f8 Profesionalidad (habilidad y experiencia) del personal para asesorar y ofrecer un servicio personalizado al cliente, resolviendo sus problemas, prestando un servicio post-venta y preocupándose de una mejora continua del servicio	Se han asumido varianzas iguales	7.787	.007	.836	61	.406	.30	.36	-.42	1.02
	No se han asumido varianzas iguales			1.137	57.446	.260	.30	.26	-.23	.83

Tabla 8: Continuación -Prueba estadística (Opinión de expertos en turismo Vs. ejecutivos agencias de viajes en España)

		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 t de la diferencia	Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
f9 Disponibilidad, dominio y aprovechamiento de las nuevas tecnologías (Internet, CRS, etc.)	Se han asumido varianzas iguales	4.186	.046	1.220	51	.228	.64	.53	-.42	1.70
	No se han asumido varianzas iguales			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.)	Se han asumido varianzas iguales	.381	.541	-3.159	36	.003	-1.36	.43	-2.24	-.49
	No se han asumido varianzas iguales			-3.226	35.985	.003	-1.36	.42	-2.22	-.51
f11 Formación continuada del personal	Se han asumido varianzas iguales	1.664	.203	.196	47	.846	8.27E	.42	-.77	.93
	No se han asumido varianzas iguales			.219	43.535	.828	8.27E	.38	-.68	.85
f12 Prestigio de la empresa y/o imagen de marca	Se han asumido varianzas iguales	.581	.450	-3.223	45	.002	-1.25	.39	-2.03	-.47
	No se han asumido varianzas iguales			-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)	Se han asumido varianzas iguales	.801	.376	-1.744	44	.088	-.88	.50	-1.89	.14
	No se han asumido varianzas iguales			-1.854	39.968	.071	-.88	.47	-1.84	7.93E
f14 Pertenecer a un grupo o asociación empresarial o a una red de empresas que sea fuerte y eficaz. Establecer cooperaciones y alianzas estratégicas	Se han asumido varianzas iguales	.205	.653	-2.215	44	.032	-1.29	.58	-2.46	-.12
	No se han asumido varianzas iguales			-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)	Se han asumido varianzas iguales	.002	.967	-3.803	23	.001	-1.53	.40	-2.36	-.70
	No se han asumido varianzas iguales			-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	Se han asumido varianzas iguales	4.189	.053	-3.443	22	.002	-2.36	.69	-3.78	-.94
	No se han asumido varianzas iguales			-4.652	21.787	.000	-2.36	.51	-3.41	-1.31

Issues:

- 95/1 *Productividad del trabajo, eficiencia e hipótesis de convergencia en la industria textil-confección europea*
Jordi López Sintas
- 95/2 *El tamaño de la empresa y la remuneración de los máximos directivos*
Pedro Ortín Ángel
- 95/3 *Multiple-Sourcing and Specific Investments*
Miguel A. García-Cestona
- 96/1 *La estructura interna de puestos y salarios en la jerarquía empresarial*
Pedro Ortín Ángel
- 96/2 *Efficient Privatization Under Incomplete Contracts*
Miguel A. García-Cestona
Vicente Salas-Fumás
- 96/3 *Institutional Imprinting, Global Cultural Models, and Patterns of Organizational Learning: Evidence from Firms in the Middle-Range Countries*
Mauro F. Guillén (The Wharton School, University of Pennsylvania)
- 96/4 *The relationship between firm size and innovation activity: a double decision approach*
Ester Martínez-Ros (Universitat Autònoma de Barcelona)
José M. Labeaga (UNED & Universitat Pompeu Fabra)
- 96/5 *An Approach to Asset-Liability Risk Control Through Asset-Liability Securities*
Joan Montllor i Serrats
María-Antonia Tarrazón Rodón
- 97/1 *Protección de los administradores ante el mercado de capitales: evidencia empírica en España*
Rafael Crespi i Cladera
- 97/2 *Determinants of Ownership Structure: A Panel Data Approach to the Spanish Case*
Rafael Crespi i Cladera
- 97/3 *The Spanish Law of Suspension of Payments: An Economic Analysis From Empirical Evidence*
Esteban van Hemmen Almazor
- 98/1 *Board Turnover and Firm Performance in Spanish Companies*
Carles Gispert i Pellicer
- 98/2 *Libre competencia frente a regulación en la distribución de medicamentos: teoría y evidencia empírica para el caso español*
Eva Jansson
- 98/3 *Firm's Current Performance and Innovative Behavior Are the Main Determinants of Salaries in Small-Medium Enterprises*
Jordi López Sintas y Ester Martínez Ros
- 98/4 *On The Determinants of Export Internalization: An Empirical Comparison Between Catalan and Spanish (Non-Catalan) Exporting Firms*
Alex Rialp i Criado

- 98/5 *Modelo de previsión y análisis del equilibrio financiero en la empresa*
Antonio Amorós Mestres
- 99/1 *Avaluació dinàmica de la productivitat dels hospitals i la seva descomposició en canvi tecnològic i canvi en eficiència tècnica*
Magda Solà
- 99/2 *Block Transfers: Implications for the Governance of Spanish Corporations*
Rafael Crespí, and Carles Gispert
- 99/3 *The Asymmetry of IBEX-35 Returns With TAR Models*
M^a Dolores Márquez, and César Villazón
- 99/4 *Sources and Implications of Asymmetric Competition: An Empirical Study*
Pilar López Belbeze
- 99/5 *El aprendizaje en los acuerdos de colaboración interempresarial*
Josep Rialp i Criado
- 00/1 *The Cost of Ownership in the Governance of Interfirm Collaborations*
Josep Rialp i Criado, i Vicente Salas Fumás
- 00/2 *Reasignación de recursos y resolución de contratos en el sistema concursal español*
Stefan van Hemmen Alamazor
- 00/3 *A Dynamic Analysis of Intrafirm Diffusion: The ATMs*
Lucio Fuentelsaz, Jaime Gómez, Yolanda Polo
- 00/4 *La Elección de los Socios: Razones para Cooperar con Centros de Investigación y con Proveedores y Clientes*
Cristina Bayona, Teresa García, Emilio Huerta
- 00/5 *Inefficient Banks or Inefficient Assets?*
Emili Tortosa-Ausina
- 01/1 *Collaboration Strategies and Technological Innovation: A Contractual Perspective of the Relationship Between Firms and Technological Centers*
Alex Rial, Josep Rialp, Lluís Santamaria
- 01/2 *Modelo para la Identificación de Grupos Estratégicos Basado en el Análisis Envolvente de Datos: Aplicación al Sector Bancario Español*
Diego Prior, Jordi Surroca.
- 01/3 *Seniority-Based Pay: Is It Used As a Motivation Device?*
Alberto Bayo-Moriones.
- 01/4 *Calidad de Servicio en la Enseñanza Universitaria: Desarrollo y Validación de una Escala de Medida.*
Joan-Lluís Capelleras, José M^a Veciana.
- 01/5 *Enfoque Estructural vs Recursos y Capacidades: Un Estudio Empírico de los Factores Clave de Éxito de las Agencias de Viajes en España.*
Fabiola López-Marín, José M^a Veciana.