

DOC. 133/97

VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES

FACTORES DETERMINANTES DEL PODER
NEGOCIADOR EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN
DE PRODUCTOS TURÍSTICOS

FACTORES DETERMINANTES DEL PODER NEGOCIADOR EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS

Víctor Iglesias Argüelles
Dpto. de Administración de Empresas y Contabilidad
Universidad de Oviedo

1.- INTRODUCCIÓN

Para que una oferta de productos turísticos llegue a estar a disposición para la compra por parte del cliente final ha de pasar con frecuencia por varias entidades. Cada una de ellas realizará algún tipo de aportación, ya sea modificando la oferta (principalmente añadiéndole nuevos productos turísticos complementarios) o acercándola al cliente de forma que esté más accesible para el mismo. Así, es frecuente la presencia de diversas entidades que participan en la comercialización de una misma oferta turística.

Cada una de estas entidades tendrá sus propios objetivos y puntos de vista respecto a este proceso de comercialización, existiendo además el inconveniente de que las actuaciones de una entidad pueden afectar seriamente a los resultados económicos de los otros participantes en el canal de distribución. De esta forma, resulta de interés para cada empresa realizar una cierta actividad de *control* sobre las actividades de las otras entidades. Para que este control sea posible será necesario que la empresa controladora disponga de un nivel de poder negociador suficiente frente a cada una de las otras participantes.

El presente trabajo pretende profundizar en el conocimiento del proceso que permite a las empresas alcanzar altos niveles de poder negociador dentro del ámbito de los canales de distribución de los productos turísticos. Serán analizados los diferentes tipos de recursos en que tanto los productores de los servicios turísticos (veremos el caso de las empresas hoteleras) como los intermediarios (en concreto nos centraremos en tour-operadores y agencias de viajes) pueden fundamentar su poder, así como los procesos que convierten a estos recursos en importantes bazas que permiten a la empresa alcanzar un control suficiente sobre el canal de distribución.

2.- LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS TURÍSTICOS

Para facilitar la venta del producto y que éste pase a estar a disposición del cliente para su compra en condiciones adecuadas, es necesaria la realización de diversas tareas de distribución. Estas tareas son en ocasiones realizadas totalmente por la propia empresa prestataria, pero, en la mayor parte de los casos, es conveniente la participación de otras entidades que agregarán un valor añadido a la oferta original de aquella. Estas entidades son los intermediarios, cuya misión consistirá en poner el producto a disposición del cliente en condiciones adecuadas para su compra.

Así, para la venta de plazas hoteleras en destinos turísticos a clientes — normalmente residentes en zonas lejanas al lugar de prestación del servicio— resulta más eficiente que el producto sea vendido en combinación con otros productos complementarios (principalmente el transporte hacia el destino turístico y las posibles actividades complementarias de ocio), de forma que el cliente no tenga que realizar el proceso de compra para cada uno de los productos turísticos individuales por separado. Así, con la creación de "paquetes turísticos" se consigue una *utilidad de forma* para el cliente. La actividad de creación de estos paquetes suele ser desarrollada por un intermediario debido a el origen diverso de sus componentes.

Asimismo, gracias a la participación de los intermediarios en la distribución del producto turístico, es posible ofrecer al cliente una *utilidad de tiempo y de lugar*: Se ofrece un servicio de venta personalizado con un surtido amplio en un establecimiento próximo a su lugar de residencia. El cliente no tendrá que desplazarse o dedicar mucho tiempo en la búsqueda de información para encontrar la oferta turística más adecuada dada la proximidad de un establecimiento (la agencia de viajes minorista) con un surtido variado y personal experto.

Por *canal de distribución* de una empresa prestataria de servicios turísticos entenderemos cada una de las estructuras a través de las cuales pone sus productos a disposición de los posibles clientes para su compra. Los canales de distribución pueden ser *directos*, cuando el propio productor (por ejemplo la empresa hotelera) vende su producto directamente al cliente final, o *indirectos*, cuando existen uno o varios intermediarios (por ejemplo tour-operadores y agencias minoristas) que compran al productor (o a otro intermediario) para vender al cliente final (o a otro intermediario). La utilidad de la existencia de los intermediarios queda patente atendiendo a los criterios anteriormente expuestos de la utilidad de forma, tiempo y lugar.

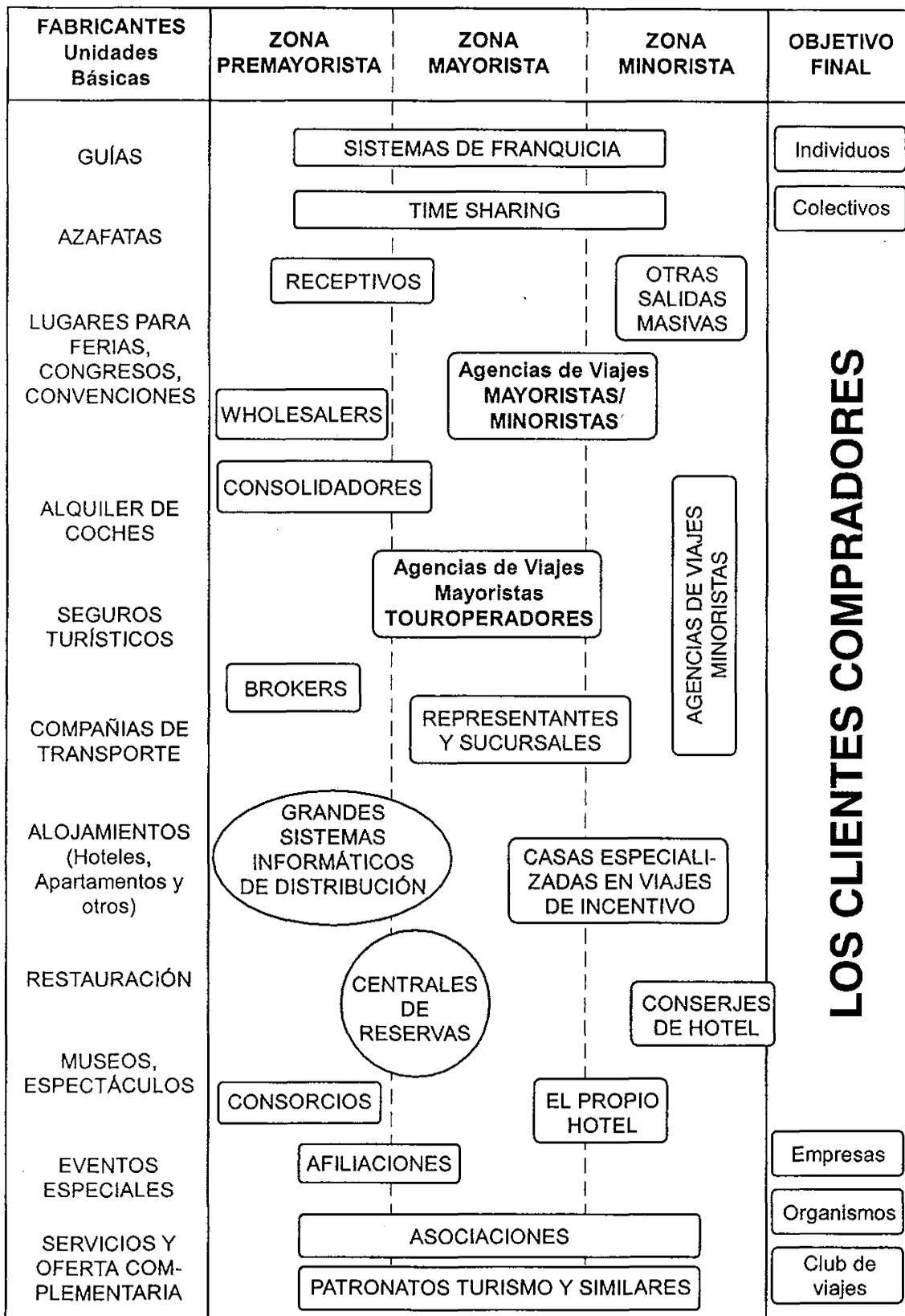


FIGURA 1.- ENTIDADES EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS

Fuente: MUÑOZ OÑATE (1994; 445)

En cuanto a la tipología de intermediarios, pueden ser de naturaleza muy variada. Los canales de la distribución en el sector turístico no son ajenos a esta diversidad: aparte de los *tour-operadores* (agencias de viajes mayoristas) y de las *agencias de viajes minoristas* existen gran número de posibles intermediarios que desarrollan su actividad en estos canales. Una muestra de ellos aparece reflejada en la Figura 1.

Dada la diversidad existente en los canales de distribución presentes en el sector turístico en cuanto al número y características de los intermediarios participantes y en cuanto al grado de integración vertical existente (obsérvese la existencia de entidades como los sistemas de franquicia que desarrollan tanto actividades mayoristas como minoristas), para el análisis de las relaciones entre las empresas participantes nos centraremos en el canal más frecuente, que incluye dos intermediarios: los *tour-operadores* y las *agencias de viajes minoristas*. No obstante, el esquema de estudio y buena parte de las conclusiones extraídas podrán ser consideradas válidas para el estudio de las relaciones en otros canales dentro del sector.

3.- LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES ENTRE LAS EMPRESAS EN EL CANAL

Una vez observada la frecuente existencia de distintas entidades —en muchos casos independientes— que participan en las tareas de distribución de los productos y servicios turísticos, cabe preguntarse por la naturaleza y características principales de las relaciones entre estas entidades. El tema aquí planteado reviste una especial importancia, ya que de estas características dependerán en buena medida la eficiencia del canal y los resultados obtenidos, así como el reparto final de las rentas generadas entre las empresas participantes.

El análisis de estos canales de distribución, al igual que lo que ocurre en otros sectores de la economía, puede ser realizado a partir de diferentes enfoques, entre los que se encuentran algunos fundamentados en la Teoría económica clásica (como el *Paradigma microeconómico*), otros que se centran en el análisis de los aspectos económicos de la relación entre las empresas (la *Teoría de los costes de transacción* y la *Teoría de la dependencia de recursos*), o bien en aspectos del comportamiento social de las entidades (el *Paradigma de la investigación del comportamiento* y la *Teoría del intercambio relacional*). Asimismo también puede ser destacado el esfuerzo integrador realizado en el *Paradigma político-económico*.

Cada uno de estos enfoques ha supuesto importantes aportaciones para el estudio de los canales de distribución. El modelo que en esta investigación va a ser utilizado incorpora las aportaciones más relevantes de los modelos anteriores.

Se consideran cinco grupos de características en las relaciones entre empresas para cualquier tipo de canal de distribución (Figura 2):

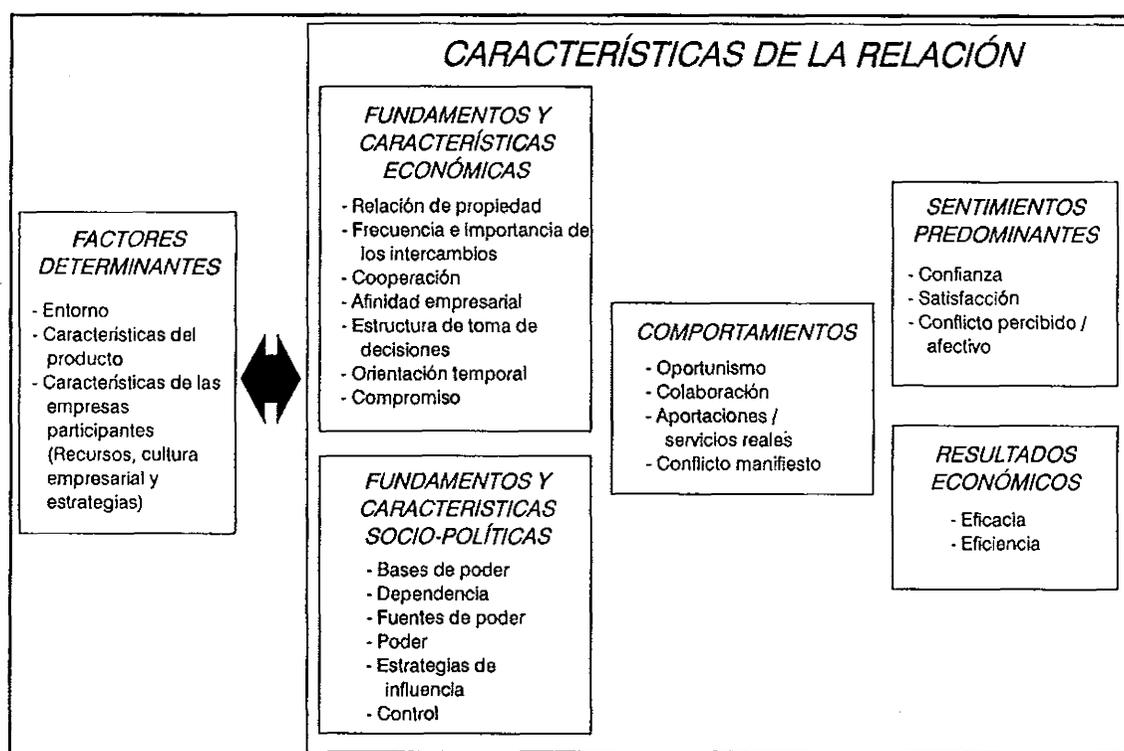


FIGURA 2.- LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES ENTRE EMPRESAS EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Fuente: Elaboración propia

a) *Los fundamentos y características económicas.* Aquí se incluyen todas aquellas variables de naturaleza económica que constituyen elementos característicos y estructurales en la relación tales como la relación de propiedad entre las empresas participantes o el nivel de compromiso entre ellas.

b) *Los fundamentos y características socio-políticas.* En este bloque se integran las variables más directamente relacionadas con el concepto del poder, variable ésta que también tiene un cierto carácter estructural (no coyuntural).

c) *Los comportamientos de las entidades participantes.* Aquí se incluyen las variables relacionadas con la conducta de las empresas y que serán principalmente evaluadas a partir de las percepciones y expectativas previas de la entidad copartícipe en la relación. Entre ellas pueden ser destacados el oportunismo, la colaboración, las aportaciones realizadas y el comportamiento conflictivo.

d) *Los sentimientos predominantes en las entidades.* Los sentimientos generados en las entidades participantes no sólo son importantes en sí mismos como resultados de la actividad en el canal, sino también como factores que afectarán a la continuidad y características futuras de la relación. Sentimientos relevantes son la confianza, la satisfacción y el conflicto percibido.

e) *Los resultados económicos de la relación.* Se incluyen en este bloque la eficacia y la eficiencia alcanzadas en la consecución de los objetivos planteados para la relación. considerándose no sólo objetivos tales como los beneficios o volumen de ventas, sino también otros como la adaptación al entorno, la legitimación externa, el crecimiento, el control, la estabilidad o el desarrollo de recursos humanos.

Todas estas características se encuentran fuertemente interrelacionadas, de forma que los valores que toma una de ellas afectarán en mayor o menor medida al resto de las características de la relación. Asimismo se ven también afectadas por una serie de factores determinantes, no ya específicos de la propia relación sino del entorno de la misma, pudiendo aquí destacarse la importancia del tipo de producto distribuido y las características de las empresas participantes en la relación, así como las características del sector y del entorno genérico en que se desarrolla el canal de distribución.

De entre el conjunto de características de las relaciones entre las empresas en los canales de distribución, en la presente investigación se estudiarán las correspondientes al bloque de los *fundamentos y características socio-políticas*. Consideramos que aquí se incluyen conceptos centrales a partir de los cuales pueden ser explicados la actividad y resultados de las distintas entidades en el canal.

Dentro de este bloque de características se incluyen conceptos tales como: las bases y fuentes de poder, la dependencia, el poder, las estrategias de influencia y el control. A continuación serán estudiados cada uno de ellos dentro del ámbito de los canales de distribución de los productos y servicios turísticos.

3.1.- Las bases de poder mantenidas por las empresas participantes en los canales de distribución de productos turísticos

Entendemos por *bases de poder* aquellos recursos y habilidades poseídos por las empresas que suponen un incremento en su capacidad de afectar al comportamiento de otras entidades, por lo que podrán ser utilizados como elementos en que se apoye el poder negociador de la entidad poseedora.

Estos recursos pueden tener naturalezas muy diversas:

1.- Puede tratarse de recursos que generan dependencia en las otras entidades. Se trata de activos poseídos por una entidad y que son en mayor o menor medida necesarios para otras empresas del canal y que no pueden ser obtenidos en otro lugar con coste inferior, por lo que éstas aceptarán las condiciones que aquella imponga a cambio de esos activos. La calidad de los servicios ofrecidos y la posesión de una clientela fiel estarían entre este tipo de bases de poder.

2.- Recursos que otorgan una determinada autoridad legal o una autoridad reconocida. Así la existencia de algún tipo de contrato o acuerdo firmado que suponga la existencia de derechos y obligaciones para los firmantes supondría la existencia de una base de poder. También el prestigio de una empresa puede ser un activo importante a utilizar como medio para influir en su comportamiento de los otros componentes del canal que seguirán las indicaciones de la entidad líder gracias al prestigio de ésta. Así, por ejemplo, una marca prestigiosa puede otorgar gran autoridad a la empresa poseedora.

3.- Recursos que suponen la capacidad de una empresa de modificar el entorno de las otras entidades en el canal, pudiendo así afectar de una forma indirecta a su conducta. Por ejemplo el grado de influencia sobre las administraciones públicas, con el efecto que ello puede suponer sobre la calificación del suelo (urbanizable/no urbanizable) o la legislación.

De estos tres tipos de bases de poder, los que presentan mayor interés en el ámbito de los canales de distribución son los que generan dependencia, por ser los que con mayor frecuencia están presentes en las empresas participantes y por las mayores posibilidades de influencia que su posesión implica. A continuación serán comentados los activos que pudieran suponer posibles bases de poder para cada tipo de empresa participante en los canales de distribución clásicos (con dos intermediarios: mayorista y

minorista) de servicios hoteleros. Asimismo también se comentarán las características del entorno del canal y de las propias empresas participantes que pudieran afectar a la eficacia de estas y otras bases de poder.

Así, entre los **ACTIVOS DE LAS EMPRESAS HOTELERAS** que pudieran suponer un mayor poder negociador para estas entidades destacan:

- *La fidelidad de los clientes finales*, que exigirían a las agencias de viajes la reserva en un determinado hotel o en un hotel perteneciente a una determinada cadena hotelera.

- *La calidad de los servicios prestados* (DÍAZ, GONZÁLEZ, 1996; 158), que no sólo puede suponer una mayor fidelidad por parte de los clientes, sino que también, si es percibida por los otros miembros del canal, puede hacer que éstos busquen establecer relaciones continuas y ofrezcan mejores condiciones en el pago a la empresa hotelera gracias a las mayores garantías que esta entidad ofrece en cuanto a la satisfacción futura de los clientes, lo cual redundará en mayores ventajas para todas las entidades participantes.

- *La imagen de marca de la empresa hotelera*, tanto de cara al cliente como de cara a las otras entidades en el canal, actuará como una garantía de calidad y como un elemento diferenciador, que hace de la oferta de esta entidad algo exclusivo, diferente a lo ofrecido por otros competidores, lo cual dificulta las posibilidades de mayoristas y agencias minoristas de sustituir a la empresa hotelera por otra, con lo que el poder negociador de esta entidad se verá incrementado notablemente.

- *El conocimiento directo de los clientes*, de sus deseos y necesidades, podría suponer un activo de importancia siempre que se traduzca en una oferta mejor diseñada que la de sus competidores.

- *La localización de los hoteles*, si es apropiada, supone también un importante elemento diferenciador dada la importancia que esta característica tiene para buena parte de los clientes finales y las dificultades que hoteles competidores pueden encontrar a la hora de imitar esta estrategia (escasez de suelo urbanizable en las zonas de mayor demanda turística).

No obstante, ciertos **inconvenientes** de importancia afectan al poder negociador que pueden llegar a alcanzar las empresas hoteleras. Además de la fuerte competencia existente en el sector, que hace que cuando la oferta no está diferenciada sea fácil de sustituir para los otros componentes del canal, existen otros elementos que también muestran importantes efectos negativos. Entre ellos destacan:

- *La ubicación fija de sus instalaciones*, que puede suponer un problema a la hora de fidelizar a aquellos clientes que destacan por la búsqueda de variedad en los destinos turísticos a los que se dirige. La importancia de las características del destino turístico (y no sólo de las del propio hotel) en las expectativas del cliente hacen que la oferta realizada —en su sentido más amplio— no sea en gran medida controlable por la dirección de la empresa.

- También el hecho de que *el producto distribuido sea de naturaleza intangible* hace que para el cliente sea muy difícil conocer a priori los niveles de calidad de la oferta hotelera. Como respuestas a este fenómeno pueden ser destacados los esfuerzos en tangibilizar el servicio ofrecido, la comunicación boca-oreja y la importancia de una marca prestigiosa

- Una última dificultad a la que deben hacer frente las empresas hoteleras es la de soportar *elevados costes fijos*, lo que les obliga a vender y tener altos porcentajes de ocupación. Esta necesidad les conduce a aceptar condiciones por parte de los otros miembros del canal que en ocasiones no alcanzan niveles satisfactorios.

En cuanto a las ENTIDADES MAYORISTAS O TOUR-OPERADORES, su poder negociador puede ser desarrollado a partir de distintos recursos:

- En primer lugar destaca *la concentración del sector*, que produce una escasez de alternativas rentables para aquellos proveedores (empresas hoteleras) o clientes (agencias minoristas) que pretendan sustituir al tour-operador con el que actualmente mantienen relación. Esta concentración a nivel mayorista es notable dentro del segmento correspondiente al turismo del sol y playa, no así en otros segmentos, donde el poder negociador de los mayoristas es, en general, más reducido.

- Se produce así con frecuencia la circunstancia de que unos pocos tour-operadores alcanzan altas *cuotas de mercado*, lo que contribuye a que éstos alcancen un mayor poder negociador.

- A las dos circunstancias anteriores se une la posibilidad de alcanzar importantes *economías de escala*. Los mayores tour-operadores pueden alcanzar menores precios (y, en general, mejores condiciones) de compra a los proveedores, con lo que sus ofertas serán finalmente más atractivas que las de tour-operadores más pequeños.

- El *prestigio* de un determinado tour-operador de cara a los otros miembros del canal. Este prestigio supone una imagen de seriedad (por ejemplo en una variable tan importante como el cumplimiento del pago en los plazos establecidos) y una mayor confianza en la entidad, lo cual puede suponer un menor coste de control tanto para los

proveedores como para las agencias minoristas. También se están realizando actuaciones en busca de una imagen de prestigio de cara a los clientes finales— publicidad, edición de catálogos...—, no obstante, dada la inexistencia de un contacto directo con éstos, la dificultad en la creación de una imagen de calidad es notable.

- La *actuación a nivel internacional* de los mayores tour-operadores también supone un mayor poder negociador por parte de éstos —sobre todo de cara a las empresas hoteleras—: sus posibilidades de aprovisionamiento son muy abundantes, haciendo que los distintos destinos turísticos tengan que competir entre sí.

- La posibilidad de que disponen los mayores tour-operadores de realizar una *integración vertical* —tanto hacia el negocio hotelero como hacia la compra de agencias minoristas— también puede suponer un mayor poder en sus negociaciones con estas entidades, ya que ante una reiterada falta de acuerdo, el mayorista podría proceder a ampliar sus actividades dentro del canal, siendo así menos dependiente de sus proveedores y clientes.

La principal *limitación* con que se encuentran los tour-operadores en cuanto al desarrollo de su poder negociador está en su escaso contacto con los clientes finales, que dificulta la generación de una imagen de marca ante éstos —lo que perjudica la posibilidad de fidelizar a los clientes finales—, y hace a estas entidades dependientes de hoteles y agencias minoristas en cuanto al conocimiento de posibles cambios en los deseos y necesidades de aquellos.

En cuanto a las bases de poder de las AGENCIAS MINORISTAS DE VIAJES podemos destacar las siguientes posibilidades:

- La consecución de una importante cartera de *clientes fieles* a la agencia. Los proveedores (mayoristas y hoteles) deberían entonces aceptar las condiciones de aquella si no quieren perder a estos clientes finales.

- La *calidad de los servicios prestados*. Aparte de generar la fidelidad de los clientes, supone una garantía para los proveedores de que sus ofertas llegarán de forma adecuada a los clientes. La agencia minorista se diferencia de sus competidoras haciéndose en cierta medida insustituible, con lo que podrá exigir mejores condiciones en la negociación con proveedores.

- La *imagen de marca* generada será la expresión de esa diferenciación en la oferta de la empresa minorista. Una imagen de seriedad de cara al cliente es especialmente importante dada la intangibilidad de buena parte del producto turístico ofrecido. El tamaño (en cuanto a número de establecimientos) de la agencia de viajes puede suponer

una ventaja en cuanto a las posibilidades de ofrecer una imagen de seguridad y confianza ante los clientes.

- Una ventaja de la oferta realizada a los clientes finales por parte de las agencias minoristas es la *imagen de imparcialidad* de que pueden disponer (MILL y MORRISON, 1992; 473). Las recomendaciones realizadas al cliente pueden ser percibidas por éste como desinteresadas —aunque en realidad no siempre será así—, con lo que estará dispuesto a aceptar sus consejos y el minorista adquirirá un poder de "prescriptor": sus proveedores realizarán ofertas interesantes con la finalidad de que a éste le interese su recomendación a los clientes finales.

- El *contacto directo con los clientes* también puede ser una base de poder en la medida en que la agencia adapte rápidamente su oferta a esas necesidades y pueda ejercer como un contacto fiable de los mayoristas con los clientes finales.

- Las agencias minoristas de mayor tamaño pueden pasar a desarrollar actividades propias de los mayoristas, lo cual supone una *menor dependencia* respecto a estas entidades y, por tanto, un mayor poder negociador para aquellas.

- La *profundidad y amplitud en el surtido* de las agencias minoristas también puede constituir una importante base de poder, ya que hace que la oferta de un determinado proveedor mayorista constituya una parte relativamente pequeña de su surtido, lo que hace que este proveedor sea más fácilmente prescindible.

No obstante, la fuerte competencia existente en el sector y la escasez de importantes barreras de entrada frente a nuevos competidores hacen que las posibilidades de las agencias minoristas de alcanzar un elevado poder negociador se vean notablemente reducidas.

En definitiva, *aquellos activos que diferencien la oferta de cada empresa de la de sus competidores* (aquí se incluiría también la especialización) *y la haga más insustituible, serán los que supongan un mayor poder negociador ante los otros miembros del canal*. Pueden así ser destacadas bases de poder tales como la calidad de los servicios prestados, la imagen de marca y/o el prestigio empresarial y el conocimiento del mercado. Su valor reside en que se trata de activos difíciles de imitar por competidores, con lo que suponen una importante ventaja competitiva y un aspecto clave en la diferenciación empresarial no sólo de cara a los clientes finales sino también ante las otras entidades en el canal de distribución.

POSIBLES BASES DE PODER		
HOTELES	MAYORISTAS	AGENCIAS MINORISTAS
<ul style="list-style-type: none"> - Fidelidad de los clientes finales - Calidad de los servicios prestados - Imagen de marca - Conocimiento directo de los clientes finales - Localización de los hoteles 	<ul style="list-style-type: none"> - Concentración del sector: Escasas alternativas rentables - Altas cuotas de mercado - Posibilidad de alcanzar importantes economías de escala - Prestigio ante sus clientes y proveedores - Actuación a nivel internacional - Amenaza factible de integración vertical 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelidad de los clientes finales - Calidad de los servicios prestados - Imagen de marca - Aspecto de imparcialidad ante clientes finales - Conocimiento de las necesidades y deseos de los clientes finales - Amenaza factible de integración vertical - Profundidad en su surtido
CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO Y DE LAS PROPIAS EMPRESAS QUE PUEDEN AFECTAR NEGATIVAMENTE AL PODER NEGOCIADOR ALCANZADO		
HOTELES	MAYORISTAS	AGENCIAS MINORISTAS
<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte competencia - Ubicación fija - Dificultad en dar a conocer al cliente los niveles de calidad con anterioridad a la compra del servicio - Altos costes fijos 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de contacto con el cliente final. Consecuencias: - Dificultad en generar una imagen de marca de cara a la clientela final - Conocimiento indirecto de los cambios en los deseos de los clientes finales 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte competencia - Escasas barreras de entrada en el sector

FIGURA 3.- POSIBLES BASES DE PODER Y LIMITACIONES PARA CADA UNO DE LOS MIEMBROS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO

Fuente: Elaboración propia

Los activos mencionados (resumidos en la Figura 3) actúan principalmente generando dependencia por parte de las otras entidades en el canal, de forma que les resultaría difícil y/o costoso romper la relación con la entidad poseedora de los mismos. Dado que muchos de estos recursos son propios de cada empresa en concreto antes que de un sector, es arriesgado establecer a priori que tipo de entidad en el canal será la que mantenga un mayor poder negociador, siendo conveniente analizar cada caso individual y las características concretas de las empresas participantes en la relación.

3.2.- Las fuentes de poder y las estrategias de influencia

En el apartado anterior hemos visto a partir de qué activos puede la empresa fundamentar su poder; sin embargo, la simple posesión de importantes activos (bases de poder) no supone la posesión de poder. Es necesario que las otras entidades en el canal reconozcan la importancia de esos recursos y la situación de dependencia en la que se encuentran. Este reconocimiento de la capacidad de una determinada empresa es lo que se denomina la existencia de las *fuentes de poder*.

La enumeración de las fuentes de poder se la debemos al trabajo de FRENCH y RAVEN (1959; 203) en el que se distingue entre:

- *Poder de recompensa*: Percepción de la empresa B de que la entidad A tiene la capacidad de recompensarle. Por ejemplo, el tour-operador puede ofrecer facilidades de pago a las agencias minoristas a cambio de ciertos servicios como un incremento de la publicidad de sus productos turísticos en los puntos de venta.
- *Poder coercitivo*: Percepción de B de que A tiene la capacidad de penalizarle. La amenaza más importante es la de ruptura de la relación, que traería graves consecuencias para la entidad más dependiente.
- *Poder experto*: Percepción de B de que A posee algún conocimiento especial o experiencia que le podría resultar de utilidad. La mayor capacidad de los grandes tour-operadores en la previsión de los destinos turísticos más demandados (y su capacidad de influencia sobre los mismos) hacen que muchos minoristas adecúen su oferta en función de las recomendaciones y actuaciones de estos proveedores.
- *Poder de referencia*: B se identifica con A. Aquellas entidades en el canal que han tenido un crecimiento espectacular en los últimos años, pueden ser consideradas como una importante referencia por parte de los otros componentes del canal, que adaptarán sus respectivas estrategias a las de aquellas. Por otra parte, en aquellos casos —cada vez más frecuentes— en que los distintos miembros del canal pertenecen a un mismo grupo empresarial, las decisiones tomadas en la empresa líder son rápidamente seguidas por las otras entidades debido a la identificación de éstas con aquella.
- *Poder legítimo*: Percepción de B de que A tiene un derecho legítimo para prescribirle su comportamiento. Puede presentarse por ejemplo cuando ha sido

firmado un contrato a largo plazo entre las partes en el que cada entidad se ha comprometido al cumplimiento de determinadas actuaciones. Por ejemplo, es el caso de las franquicias existentes en el sector turístico.

La empresa A tendría en cualquiera de estos casos una capacidad efectiva para afectar a el comportamiento de la entidad copartícipe en la relación dentro del canal de distribución (empresa B). Podría entonces afirmarse que la empresa A dispone de **poder** sobre B. No obstante, para que este poder se materialice en un cambio en el comportamiento de la entidad influenciada será necesario que la empresa fuente (A) haga conocer a ésta sus estrategias y deseos. Esto se realizará a través de lo que se denominan las **estrategias de influencia**.

Las estrategias de influencia son "*el contenido y estructura de las comunicaciones utilizadas por el personal de una empresa fuente en sus intentos de influencia hacia las empresas objetivo*" (FRAZIER y SUMMERS, 1984; 43). Su objetivo es alterar el comportamiento o resultados de otro miembro del canal y suponen el ejercicio de las fuentes de poder. Así, mientras las fuentes de poder miden las percepciones de la empresa objetivo sobre las capacidades de la empresa fuente respecto a distintos aspectos (posibilidades de coerción, de recompensas, aportación de información/experiencia, actuaciones legales o en que medida supone una referencia), las estrategias de influencia constituyen la puesta en práctica de estas posibilidades.

Habitualmente se distingue a nivel teórico entre dos tipos de estrategias de influencia: Las estrategias basadas en la alteración de las percepciones de la empresa objetivo, y las que no se basan en este tipo de alteración de percepciones. Las condiciones para su aplicación y las consecuencias de uno y otro tipo de estrategias divergen de forma considerable.

En las **estrategias fundamentadas en la alteración de percepciones** la empresa fuente (la que pone en práctica estas estrategias para influir en la empresa objetivo) pretende alterar la percepción que otra entidad tiene acerca de un determinado problema. Con esta alteración se alcanzará una mayor homogeneidad en los puntos de vista de ambas entidades, pudiendo así llegarse a una solución que satisfaga a las dos partes. Entre ellas destacan:

a)- El **Intercambio de Información**: La empresa fuente ofrece información a la empresa objetivo sobre el problema o situación objeto de la discusión. Así un tour-operador puede ofrecer a las agencias minoristas previsiones acerca de la demanda

prevista para los distintos destinos turísticos. A partir de esa información la entidad receptora tomará las decisiones que considere oportunas.

b)- Las **Recomendaciones**: Se indican actuaciones que la otra empresa debería realizar para aumentar sus beneficios. En el ejemplo anterior, la actuación del tour-operador consistiría en recomendar directamente la inclusión en su surtido de ciertos destinos turísticos en detrimento de otros. Esta última estrategia es más rápida que la anterior, pero puede levantar suspicacias en la empresa objetivo ya que puede tener la percepción de una reducción en su autonomía.

Para que estas estrategias puedan ser aplicadas con éxito es necesario que exista un objetivo común u objetivos compatibles entre las dos empresas, de forma que las posibles divergencias originales se deban principalmente a los medios y no a los fines perseguidos. Asimismo es necesaria la existencia de altos niveles de confianza entre las partes y de credibilidad de la empresa fuente.

En cuanto a las **estrategias no fundamentadas en la alteración de percepciones** tienen la virtud de que pueden modificar con rapidez el comportamiento de la empresa objetivo. No obstante, este cambio no se produce como consecuencia de una homogeneización en los puntos de vista de las partes implicadas, por lo que estas estrategias pueden conducir a una situación de conflicto en el canal. Entre estas estrategias pueden ser destacadas las siguientes:

a)- **Promesas**: La empresa se compromete a dar a la entidad objetivo una serie de recompensas si ésta accede a ejecutar las acciones deseadas por aquella. Un tour-operador puede incentivar a los agentes minoristas para la venta de determinadas ofertas si les ofrece unas comisiones elevadas o importantes rappels sobre ventas.

b)- **Amenazas**: Se comunica la imposición de sanciones si el comportamiento no es adecuado. Las sanciones deben ser suficientemente elevadas para incentivar el comportamiento deseado y la empresa sancionadora debe tener la suficiente credibilidad para que éstas tengan efecto. Esta estrategia presenta el inconveniente de sus considerables efectos negativos: sus elevados costes de vigilancia, los costes de puesta en práctica de los castigos y, sobre todo, los efectos sobre la calidad de la relación a mantener en el futuro (incentiva conflictos, reduce eficacia de otras estrategias de influencia basadas en la confianza mutua y disminuye el incentivo a continuar la relación por parte de la empresa objetivo). No obstante, es eficaz en situaciones en que las otras estrategias no lo son. Así, por ejemplo, la entidad mayorista podría obligar a la

agencia de viajes minorista a incluir en su surtido determinadas nuevas ofertas y a incentivar su venta gracias a la amenaza de no aprovisionarle de otras ofertas más consolidadas y de mayor demanda.

c)- **Estrategias Legales:** La empresa fuente se apoya en la existencia de acuerdos formales o informales entre las partes para exigir una determinada actuación a la empresa objetivo. Cuanto más informal y poco detallado esté el acuerdo, más probable será la resistencia ofrecida por la empresa objetivo y existirá una mayor necesidad de vigilancia para su cumplimiento. Podría existir un acuerdo entre mayorista y minorista en que éste se compromete a ofrecer la totalidad (o un porcentaje considerable) del surtido de su proveedor. Es frecuente la negociación anual de contratos entre mayoristas y agencias minoristas en que se fijan compromisos (por ejemplo las comisiones para cada producto turístico distribuido) que obligan a las entidades firmantes durante el periodo establecido.

d)- **Solicitudes:** Se pide la realización de determinadas acciones sin amenazas ni promesas. La otra entidad aceptará si existe un suficiente grado de identificación con la empresa fuente y esperando acciones recíprocas en el futuro. Es una estrategia recomendable si existe una relación de alto nivel de colaboración y si el valor para la empresa fuente de la colaboración de la entidad objetivo es mayor que el coste que para ésta suponen las actividades solicitadas. La agencia minorista podría aceptar incluir las nuevas ofertas del tour-operador si con ello supone que en el futuro éste le devolverá el favor, por ejemplo, facilitando las condiciones del pago.

Mediante el uso de una o varias de estas estrategias la entidad más poderosa afectará al comportamiento de las otras entidades en el canal, logrando así un control sobre las actividades desarrolladas en el mismo.

3.3.- El control en los canales de distribución de productos turísticos

Una vez analizadas las circunstancias que otorgan a la empresa la posesión de poder, es conveniente estudiar las consecuencias que esta posesión puede traer consigo. La consecuencia más importante del poder de una empresa consiste en la posibilidad de controlar el comportamiento de otras entidades del canal. Esta relación del poder con el control es indiscutible en la medida en que el propio concepto de control entra a formar parte de la definición del poder: *el poder es la habilidad que tiene un miembro del canal para afectar a otros e influir en sus decisiones*. Así, es habitual identificar al control

con el *poder ejercido*. El poder puede considerarse como “control potencial” y el control como “poder ejercido” (MOLLA y SÁNCHEZ, 1995, p. 30).

No obstante, es posible distinguir **tres tipos de control** que una empresa puede ejercer sobre otra:

1.- El *control informativo*. En este caso la empresa controladora tendrá conocimiento e información continua y actualizada sobre las actividades que desarrollan las otras entidades participantes en el canal. No implica la capacidad de modificar las conductas de éstas pero es un factor muy importante para que esta capacidad pueda existir de forma efectiva.

2.- El *control sobre los aspectos económicos del intercambio*. La empresa controladora mantiene en este caso bajo su control las comisiones, márgenes, plazos de pago y precios utilizados en los intercambios habituales entre las entidades en el canal. La empresa que disponga de él tendrá en sus manos el reparto entre los miembros del canal de las rentas generadas en el mismo. Dada su influencia directa sobre los resultados económicos es de esperar que todas las entidades en el canal busquen maximizar su control sobre este tipo de aspectos. Así, tanto los hoteles (u otras empresas productoras) como los intermediarios buscarán apropiarse del mayor porcentaje posible del precio de venta al comprador final, y evitar en la medida de lo posible el aumento en sus costes financieros.

3.- El *control sobre otros aspectos de la relación*. Aquí se incluye el control sobre la estructura del canal (número total de intermediarios, existencia y características de los acuerdos entre ellos...) y el control sobre la actividad desarrollada por la propia entidad y las entidades copartícipes (surtido de los productos, diseño de las promociones y campañas de publicidad dirigidas a los clientes finales...). Este tipo de control no siempre es deseado por las entidades participantes en el canal, en ocasiones es mejor dejar libertad a las otras entidades, lo cual podría permitir una adaptación más rápida del canal a los cambios en la demanda final de productos turísticos. Así, para muchos tour-operadores no resulta interesante efectuar un control elevado sobre el surtido ofrecido por los agentes minoristas, incluso en aquellos casos en que el poder de los mismos hace posible ese control. La razón de esto se encuentra en que el hecho de dejar libertad a los minoristas puede hacer que —en determinados casos— un surtido más amplio y variado en las agencias de viajes suponga un aliciente que atraiga al establecimiento a un mayor número de clientes. La libertad de aprovisionamiento de los minoristas puede así

beneficiar a los propios touropoeradores que renuncian a realizar un control estricto sobre el surtido de aquellos.

Así pues, las empresas con mayor poder ejercerán un control superior a los otros miembros del canal en cuanto a los aspectos económicos del intercambio, ahora bien, no necesariamente lo ejercitarán en otros aspectos de la relación: renunciarán a este control si el coste de mantenerlo (recogida de información para la toma de decisiones, coste de realización de las estrategias de influencia utilizadas, vigilancia para comprobar el cumplimiento de lo establecido...) supera a los mayores ingresos para la empresa que supondría el ejercicio de ese control.

El hecho de ceder el control a otras empresas no perjudica a los beneficios alcanzados por la más poderosa, ya que, gracias a su poder negociador, podrá apropiarse de la mayor parte de las rentas generadas en el canal mediante una fijación adecuada de precios, comisiones, márgenes y plazos de pago.

Por otra parte, el hecho de que una empresa tenga el tercer tipo de control mencionado no implicará que se trate de un empresa con fuerte poder negociador. Puede ocurrir que realice las tareas de control a petición de otra empresa en el canal. Si realiza estas funciones es porque la entidad más poderosa considera que es aquella la que dispone de recursos más adecuados, pudiendo así ser realizada con un menor coste para el conjunto del canal. No obstante, estos recursos sólo podrán ser considerados como auténticas bases de poder de la entidad poseedora si son poco frecuentes, esto es, existen pocas entidades competidoras que dispongan de ellos, con lo que las otras entidades en el canal encontrarían grandes dificultades si intentaran sustituir a la empresa poseedora. Ésta podría amenazar al resto con romper la relación, lo que obligaría a las otras a cumplir sus condiciones, incrementando así su control incluso sobre los aspectos económicos del intercambio.

Un esquema que resume el proceso descrito acerca de la generación y mantenimiento del poder negociador por parte de las entidades participantes en los canales de distribución aparece recogido en la Figura 4.

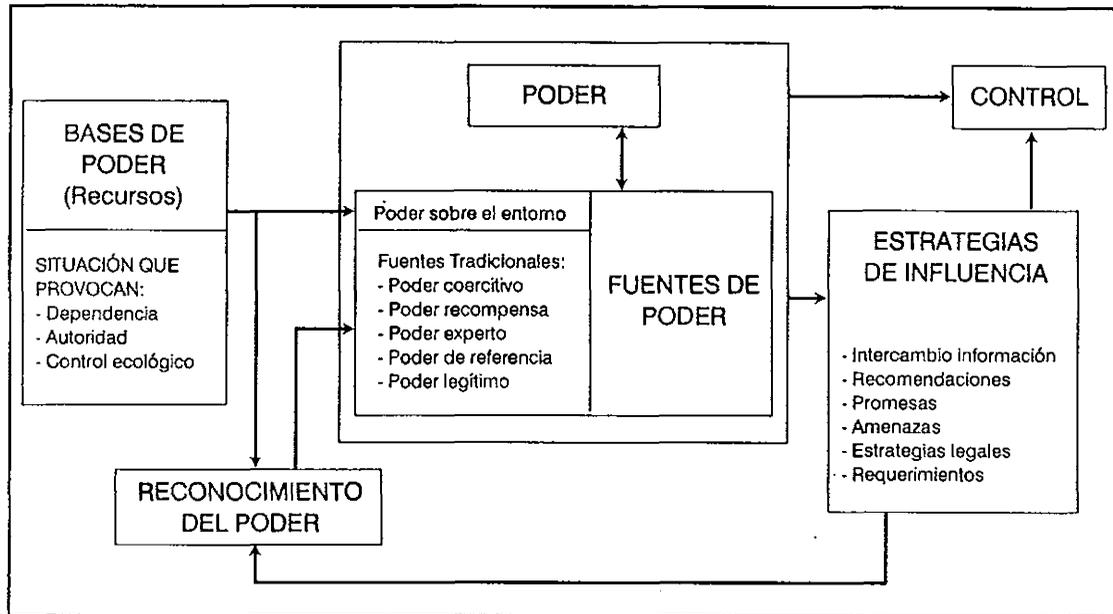


FIGURA 4.- EL PROCESO DE GENERACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL PODER EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Fuente: Elaboración propia

4.- CONCLUSIONES

En definitiva, gracias al análisis realizado podemos responder a dos preguntas básicas en el estudio de los canales de distribución: qué entidad toma las decisiones sobre cada aspecto en el canal, y qué entidad será capaz de obtener una mejor posición en el reparto de las rentas obtenidas en el canal.

Serán las empresas con importantes recursos difíciles de sustituir y cuya importancia está reconocida por otros miembros en el canal (fuentes de poder) las que dispondrán de mayor poder negociador, que pondrán de manifiesto mediante estrategias de influencia para alcanzar el control sobre los aspectos económicos del intercambio. En cuanto al control sobre los otros aspectos del canal será realizado por las entidades cuyos recursos les permitan alcanzar una mayor eficiencia en su ejecución.

El reparto de las rentas obtenidas en el canal favorecerá a la entidad que disponga de mayor poder negociador, gracias al control que, como vimos, obtendrá sobre los aspectos económicos del intercambio.

Dada la importancia que en todo el proceso descrito tienen las características concretas de cada uno de los participantes en el canal de distribución (el proceso se

inicia con la existencia de recursos necesarios y poco frecuentes —bases de poder— poseídas por las empresas) resulta inconveniente sacar conclusiones de carácter general acerca de qué tipo de empresas (productoras de productos turísticos, tour-operadores, agencias minoristas u otro tipo de intermediarios) será la que dispone de mayor poder negociador en los canales de distribución de productos turísticos, siendo necesario analizar cada canal en particular y las características y recursos concretos de las entidades participantes en cada uno de ellos.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, J.C. - Narus, J.A. (1990) "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships"; *Journal of Marketing*; Vol. 54, January; pp. 42-58.
- Brown, J.R. - Lusch, R. - Muehling, D.D. (1983) "Conflict and power dependence relations in retailer-supplier channels"; *Journal of Retailing*; Vol. 59, Winter; pp.53-80.
- Díaz Martín, A.M. - González Fernández, A.M. (1996): "Calidad de servicio en la industria turística", en Valdés, L. y Ruíz, A.V. (Editores): *Turismo y promoción de destinos turísticos: Implicaciones empresariales*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- El-Ansary, A.I. - Stern, L.W. (1972) "Power measurement in the distribution channel"; *Journal of Marketing Research*; Vol. 9, February; pp. 47-52.
- Emerson, R.M. (1962) "Power-Dependence Relations"; *American Sociological Review*; Vol. 27, February; pp. 31-41.
- Etgar, M. (1976) "Channel domination and countervailing power in distributive channels"; *Journal of Marketing Research*; Vol. 13; pp. 254-262.
- Etgar, M. (1978) "Selection of an effective channel control mix"; *Journal of Marketing*; Vol. 42, July; pp. 53-58.
- Fraiz Brea, J.A. (1995) *Análisis de los canales de distribución mediante el enfoque económico-político interno. Estudio empírico en el sector del automóvil*; Tesis Doctoral, Universidad de Santiago de Compostela.
- Frazier, G.L. (1983) "On the measurement of interfirm power in channels of distribution" ; *Journal of Marketing Research*; Vol. 20, May; pp. 158-166.
- Frazier, G.L. - Summers, J.O.; (1984); "Interfirm influence strategies and their application within distribution channels"; *Journal of Marketing*; Vol. 48, Summer; pp. 43-55.

- French, J.P. - Raven, B.; (1959); "The bases of social power"; en *Studies in social power*, (Editor: D. Cartwright); University of Michigan Press; pp. 150-167.
- Gaski, J.F. (1984) "The theory of power and conflict in channels of distribution" ; *Journal of Marketing*, ; Vol. 48, Summer, ; pp. 9-29.
- Gaski, J.F. (1986) "Interrelations among a channel entity's power sources: Impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources"; *Journal of Marketing Research*; Vol. 23, Feb.; pp. 62-77.
- Gaski, J.F. (1988) "Distribution channels: A validation study"; *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*; Vol. 18, N° 33.; pp. 16-33.
- Gaski, J.F. (1989) "The impact of environmental/situational forces on industrial channel management"; *European Journal of Marketing*; Vol. 23, N° 2; pp. 15-30.
- Gaski, J.F. (1992) "Some fundamental conceptual issues in intrachannel power research"; *Advances in Distribution Channel Research*; Vol. 1; pp. 115-134.
- Gaski, J.F. - Nevin, J.R. (1985) "The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel"; *Journal of Marketing Research*; Vol. 22, May; pp. 130-142.
- Hunt, S. - Nevin, J. (1974) "Power in a channel of distribution: Sources and consequences"; *Journal of Marketing Research*; Vol. 11, May; pp. 186-193.
- Johnson, J.L. - Sakano, T. - Cote, J.A. - Onzo, N. (1993) "The exercise of interfirm power and its repercussions in U.S.-Japanese channel relationships"; *Journal of Marketing*; Vol. 57, April; pp. 1-10.
- Keith, J.E. - Jackson, D.W. - Crosby, L.A. (1990) "Effects of alternative types of influence strategies under different channel dependence structures"; *Journal of Marketing*; Vol. 54, July; pp. 30-41.
- Kumar, N. - Scheer, L.K. - Steenkamp, J.E.M. (1995) "The effects of perceived interdependence on dealer attitudes"; *Journal of Marketing Research*; Vol. 32, Aug.; pp. 348-356.
- Lusch, R.F. - Brown, J.R. (1982) "A modified model of power in the marketing channel"; *Journal of Marketing Research*; Vol. 19, Aug.; pp. 312-323.
- Lusch, R.F. - Ross, R.H. (1985) "The nature of power in a marketing channel"; *Journal of the Academy of Marketing Science*; Vol. 13, Summer; pp. 39-56.
- Messinger, P.R. - Narasimhan, C. (1995) "Has power shifted in the grocery channel?"; *Marketing Science*; Vol. 14, N° 2; pp. 189-223.

- Middleton, V.T.C. (1988): *Marketing in travel and tourism*. Ed. Butterworth-einemann, Ltd., Oxford, Reino Unido.
- Mill, R.C. - Morrison, A.M. (1992): *The Tourism System. An introductory text*. (2ª edición). Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Molla, A. - Sánchez, A.; (1995); "El control en el canal de comercialización"; *Esic Market*; N° 88; pp. 27-47.
- Muñoz Oñate. F. (1994): *Marketing Turístico*. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., Madrid.
- Richardson, L.D. - Swan, J.E. - Hutton, J.D. (1995) "The effects of the presence and use of channel power sources on distribution satisfaction"; *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*; Vol. 5, N°2; pp. 185-201.
- Stern, L.W. - El-Ansary, A.I. (1992) *Marketing Channels*; Prentice Hall; Englewood Cliffs, New Jersey.
- Wilkinson, I.F. (1981) "Power, conflict and satisfaction in distribution channels -An empirical study"; *International Journal of Physical distribution and materials management*; Vol. 11, N° 7; pp. 20-30.
- Witt, S.F. - Moutinho, L. (1989): *Tourism Marketing and management handbook*. Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
RELACIÓN DE DOCUMENTOS DE TRABAJO:

- Doc. 001/88 JUAN A. VAZQUEZ GARCIA.- Las intervenciones estatales en la minería del carbón.
- Doc. 002/88 CARLOS MONASTERIO ESCÜDERO.- Una valoración crítica del nuevo sistema de financiación autonómica.
- Doc. 003/88 ANA ISABEL FERNANDEZ ALVAREZ; RAFAEL GARCIA RODRIGUEZ; JUAN VENTURA VICTORIA.- Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales.
- Doc. 004/88 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- Una propuesta para la integración multijurisdiccional.
- Doc. 005/89 LUIS JULIO TASCÓN FERNANDEZ; JOSE MANUEL DIEZ MODINO.- La modernización del sector agrario en la provincia de León.
- Doc. 006/89 JOSE MANUEL PRADO LORENZO.- El principio de gestión continuada: Evolución e implicaciones.
- Doc. 007/89 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- El gasto público del Ayuntamiento de Oviedo (1982-88).
- Doc. 008/89 FELIX LOBO ALEU.- El gasto público en productos industriales para la salud.
- Doc. 009/89 FELIX LOBO ALEU.- La evolución de las patentes sobre medicamentos en los países desarrollados.
- Doc. 010/90 RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES.- Investigación de las preferencias del consumidor mediante análisis de conjunto.
- Doc. 011/90 ANTONIO APARICIO PEREZ.- Infracciones y sanciones en materia tributaria.
- Doc. 012/90 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; CONCEPCION GONZALEZ VEIGA.- Una aproximación metodológica al estudio de las matemáticas aplicadas a la economía.
- Doc. 013/90 EQUIPO MECO.- Medidas de desigualdad: un estudio analítico
- Doc. 014/90 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- Una estimación de las necesidades de gastos para los municipios de menor dimensión.
- Doc. 015/90 ANTONIO MARTINEZ ARIAS.- Auditoría de la información financiera.
- Doc. 016/90 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ.- La población como variable endógena

- Doc. 017/90 **JAVIER SUAREZ PANDIELLO.**- La redistribución local en los países de nuestro entorno.
- Doc. 018/90 **RODOLFO GUTIERREZ PALACIOS; JOSE MARIA GARCIA BLANCO.**- "Los aspectos invisibles" del declive económico: el caso de Asturias.
- Doc. 019/90 **RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.**- La política de precios en los establecimientos detallistas.
- Doc. 020/90 **CANDIDO PAÑEDA FERNANDEZ.**- La demarcación de la economía (seguida de un apéndice sobre su relación con la Estructura Económica).
- Doc. 021/90 **JOAQUIN LORENCES.**- Margen precio-coste variable medio y poder de monopolio.
- Doc. 022/90 **MANUEL LAFUENTE ROBLEDO; ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- El T.A.E. de las operaciones bancarias.
- Doc. 023/90 **ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- Amortización y coste de préstamos con hojas de cálculo.
- Doc. 024/90 **LUIS JULIO TASCÓN FERNANDEZ; JEAN-MARC BUIGUES.**- Un ejemplo de política municipal: precios y salarios en la ciudad de León (1613-1813).
- Doc. 025/90 **MYRIAM GARCIA OLALLA.**- Utilidad de las teorías de las opciones para la administración financiera de la empresa.
- Doc. 026/91 **JOAQUIN GARCIA MURCIA.**- Novedades de la legislación laboral (octubre 1990 - enero 1991)
- Doc. 027/91 **CANDIDO PAÑEDA.**- Agricultura familiar y mantenimiento del empleo: el caso de Asturias.
- Doc. 028/91 **PILAR SAENZ DE JUBERA.**- La fiscalidad de planes y fondos de pensiones.
- Doc. 029/91 **ESTEBAN FERNANDEZ SANCHEZ.**- La cooperación empresarial: concepto y tipología (*)
- Doc. 030/91 **JOAQUIN LORENCES.**- Características de la población parada en el mercado de trabajo asturiano.
- Doc. 031/91 **JOAQUIN LORENCES.**- Características de la población activa en Asturias.
- Doc. 032/91 **CARMEN BENAVIDES GONZALEZ.**- Política económica regional
- Doc. 033/91 **BENITO ARRUÑADA SANCHEZ.**- La conversión coactiva de acciones comunes en acciones sin voto para lograr el control de las sociedades anónimas: De cómo la ingenuidad legal prefigura el fraude.
- Doc. 034/91 **BENITO ARRUÑADA SANCHEZ.**- Restricciones institucionales y posibilidades estratégicas.

- Doc. 035/91 **NURIA BOSCH; JAVIER SUAREZ PANDIELLO.**- Seven Hypotheses About Public Chjoice and Local Spending. (A test for Spanish municipalities).
- Doc. 036/91 **CARMEN FERNANDEZ CUERVO; LUIS JULIO TASCÓN FERNANDEZ.**- De una olvidada revisión crítica sobre algunas fuentes histórico-económicas: las ordenanzas de la gobernación de la cabrera.
- Doc. 037/91 **ANA JESUS LOPEZ; RIGOBERTO PEREZ SUAREZ.**- Indicadores de desigualdad y pobreza. Nuevas alternativas.
- Doc. 038/91 **JUAN A. VAZQUEZ GARCIA; MANUEL HERNANDEZ MUÑIZ.**- La industria asturiana: ¿Podemos pasar la página del declive?.
- Doc. 039/92 **INES RUBIN FERNANDEZ.**- La Contabilidad de la Empresa y la Contabilidad Nacional.
- Doc. 040/92 **ESTEBAN GARCIA CANAL.**- La Cooperación interempresarial en España: Características de los acuerdos de cooperación suscritos entre 1986 y 1989.
- Doc. 041/92 **ESTEBAN GARCIA CANAL.**- Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación.
- Doc. 042/92 **JOAQUIN GARCIA MURCIA.**- Novedades en la Legislación Laboral.
- Doc. 043/92 **RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES.**- El comportamiento del consumidor y la estrategia de distribución comercial: Una aplicación empírica al mercado de Asturias.
- Doc. 044/92 **CAMILO JOSE VAZQUEZ ORDAS.**- Un marco teórico para el estudio de las fusiones empresariales.
- Doc. 045/92 **CAMILO JOSE VAZQUEZ ORDAS.**- Creación de valor en las fusiones empresariales a través de un mayor poder de mercado.
- Doc. 046/92 **ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- Influencia relativa de la evolución demográfica en le futuro aumento del gasto en pensiones de jubilación.
- Doc. 047/92 **ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- Aspectos demográficos del sistema de pensiones de jubilación español.
- Doc. 048/92 **SUSANA LOPEZ ARES.**- Marketing telefónico: concepto y aplicaciones.
- Doc. 049/92 **CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.**- Las influencias familiares en el desempleo juvenil.
- Doc. 050/92 **CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.**- La adquisición de capital humano: un modelo teórico y su contrastación.

- Doc. 051/92 **MARTA IBAÑEZ PASCUAL.**- El origen social y la inserción laboral.
- Doc. 052/92 **JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.**- Estudio del sector comercial en la ciudad de Oviedo.
- Doc. 053/92 **JULITA GARCIA DIEZ.**- Auditoría de cuentas: su regulación en la CEE y en España. Una evidencia de su importancia.
- Doc. 054/92 **SUSANA MENENDEZ REQUEJO.**- El riesgo de los sectores empresariales españoles: rendimiento requerido por los inversores.
- Doc. 055/92 **CARMEN BENAVIDES GONZALEZ.**- Una valoración económica de la obtención de productos derivados del petróleo a partir del carbón
- Doc. 056/92 **IGNACIO ALFREDO RODRIGUEZ-DEL BOSQUE RODRIGUEZ.**- Consecuencias sobre el consumidor de las actuaciones bancarias ante el nuevo entorno competitivo.
- Doc. 057/92 **LAURA CABIEDES MIRAGAYA.**- Relación entre la teoría del comercio internacional y los estudios de organización industrial.
- Doc. 058/92 **JOSE LUIS GARCIA SUAREZ.**- Los principios contables en un entorno de regulación.
- Doc. 059/92 **M^a JESUS RIO FERNANDEZ; RIGOBERTO PEREZ SUAREZ.**- Cuantificación de la concentración industrial: un enfoque analítico.
- Doc. 060/94 **M^a JOSE FERNANDEZ ANTUÑA.**- Regulación y política comunitaria en materia de transportes.
- Doc. 061/94 **CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.**- Factores determinantes de la afiliación sindical en España.
- Doc. 062/94 **VICTOR FERNANDEZ BLANCO.**- Determinantes de la localización de las empresas industriales en España: nuevos resultados.
- Doc. 063/94 **ESTEBAN GARCIA CANAL.**- La crisis de la estructura multidivisional.
- Doc. 064/94 **MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ.**- Metodología de la investigación econométrica.
- Doc. 065/94 **MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ.**- Análisis Cualitativo de la fecundidad y participación femenina en el mercado de trabajo.
- Doc. 066/94 **JOAQUIN GARCIA MURCIA.**- La supervisión colectiva de los actos de contratación: la Ley 2/1991 de información a los representantes de los trabajadores.

- Doc. 067/94 **JOSE LUIS GARCIA LAPRESTA; M^a VICTORIA RODRIGUEZ URÍA.**- Coherencia en preferencias difusas.
- Doc. 068/94 **VICTOR FERNANDEZ; JOAQUIN LORENCES; CESAR RODRIGUEZ.**- Diferencias interterritoriales de salarios y negociacion colectiva en España.
- Doc. 069/94 **M^a DEL MAR ARENAS PARRA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.**- Programación clásica y teoría del consumidor.
- Doc. 070/94 **M^a DE LOS ÁNGELES MENÉNDEZ DE LA UZ; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.**- Tantos efectivos en los empréstitos.
- Doc. 071/94 **AMELIA BILBAO TEROL; CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.**- Matrices especiales. Aplicaciones económicas.
- Doc. 072/94 **RODOLFO GUTIÉRREZ.**- La representación sindical: Resultados electorales y actitudes hacia los sindicatos.
- Doc. 073/94 **VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.**- Economías de aglomeración y localización de las empresas industriales en España.
- Doc. 074/94 **JOAQUÍN LORENCES RODRÍGUEZ; FLORENTINO FELGUEROSO FERNÁNDEZ.**- Salarios pactados en los convenios provinciales y salarios percibidos.
- Doc. 075/94 **ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ; CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.**- La internacionalización de la empresa.
- Doc. 076/94 **SANTIAGO R. MARTÍNEZ ARGÜELLES.**- Análisis de los efectos regionales de la terciarización de ramas industriales a través de tablas input-output. El caso de la economía asturiana.
- Doc. 077/94 **VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES.**- Tipos de variables y metodología a emplear en la identificación de los grupos estratégicos. Una aplicación empírica al sector detallista en Asturias.
- Doc. 078/94 **MARTA IBÁÑEZ PASCUAL; F. JAVIER MATO DÍAZ.**- La formación no reglada a examen. Hacia un perfil de sus usuarios.
- Doc. 079/94 **IGNACIO A. RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE RODRÍGUEZ.**- Planificación y organización de la fuerza de ventas de la empresa.
- Doc. 080/94 **FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.**- La reacción del precio de las acciones ante anuncios de cambios en los dividendos.

- Doc. 081/94 **SUSANA MENÉNDEZ REQUEJO.**- Relaciones de dependencia de las decisiones de inversión, financiación y dividendos.
- Doc. 082/95 **MONTserrat DÍAZ FERNÁNDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ; M^a del MAR LLORENTE MARRÓN.**- Una aproximación empírica al comportamiento de los precios de la vivienda en España.
- Doc. 083/95 **M^a CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.**- Matrices semipositivas y análisis interindustrial. Aplicaciones al estudio del modelo de Sraffa-Leontief.
- Doc. 084/95 **ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- La forma contractual en las alianzas domésticas e internacionales.
- Doc. 085/95 **MARGARITA ARGÜELLES VÉLEZ; CARMEN BENAVIDES GONZÁLEZ.**- La incidencia de la política de la competencia comunitaria sobre la cohesión económica y social.
- Doc. 086/95 **VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.**- La demanda de cine en España. 1968-1992.
- Doc. 087/95 **JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.**- Discriminación salarial de la mujer y movilidad laboral.
- Doc. 088/95 **M^a CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA.**- La teoría del caos. Nuevas perspectivas en la modelización económica.
- Doc. 089/95 **SUSANA LÓPEZ ARES.**- Simulación de fenómenos de espera de capacidad limitada con llegadas y número de servidores dependientes del tiempo con hoja de cálculo.
- Doc. 090/95 **JAVIER MATO DÍAZ.**- ¿Existe sobrecualificación en España?. Algunas variables explicativas.
- Doc. 091/95 **M^a JOSÉ SANZO PÉREZ.**- Estrategia de distribución para productos y mercados industriales.
- Doc. 092/95 **JOSÉ BAÑOS PINO; VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.**- Demanda de cine en España: Un análisis de coíntegración.
- Doc. 093/95 **M^a LETICIA SANTOS VIJANDE.**- La política de marketing en las empresas de alta tecnología.
- Doc. 094/95 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; IGNACIO RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE; AGUSTÍN RUÍZ VEGA.**- Expectativas y percepciones del consumidor sobre la calidad del servicio. Grupos estratégicos y segmentos del mercado para la distribución comercial minorista.
- Doc. 095/95 **ANA ISABEL FERNÁNDEZ; SILVIA GÓMEZ ANSÓN.**- La adopción de acuerdos estatutarios antiadquisición. Evidencia en el mercado de capitales español.

- Doc. 096/95 **ÓSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.**- Partidos, electores y elecciones locales en Asturias. Un análisis del proceso electoral del 28 de Mayo.
- Doc. 097/95 **ANA Mª DÍAZ MARTÍN.**- Calidad percibida de los servicios turísticos en el ámbito rural.
- Doc. 098/95 **MANUEL HERNÁNDEZ MUÑIZ; JAVIER MATO DÍAZ; JAVIER BLANCO GONZÁLEZ.**- Evaluating the impact of the European Regional Development Fund: methodology and results in Asturias (1989-1993).
- Doc. 099/96 **JUAN PRIETO; Mª JOSÉ SUÁREZ.**- ¿De tal palo tal astilla?: Influencia de las características familiares sobre la ocupación.
- Doc. 100/96 **JULITA GARCÍA DÍEZ; RACHEL JUSSARA VIANNA.**- Estudio comparativo de los principios contables en Brasil y en España.
- Doc. 101/96 **FRANCISCO J. DE LA BALLINA BALLINA.**- Desarrollo de campañas de promoción de ventas.
- Doc. 102/96 **ÓSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.**- Una explicación de la ausencia de la Democracia Cristiana en España.
- Doc. 103/96 **CÁNDIDO PAÑEDA FERNÁNDEZ.**- Estrategias para el desarrollo de Asturias.
- Doc. 104/96 **SARA Mª ALONSO; BLANCA PÉREZ GLADISH; Mª VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.**- Problemas de control óptimo con restricciones: Aplicaciones económicas.
- Doc. 105/96 **ANTONIO ÁLVAREZ PINILLA; MANUEL MENÉNDEZ MENÉNDEZ; RAFAEL ÁLVAREZ CUESTA.**- Eficiencia de las Cajas de Ahorro españolas. Resultados de una función de beneficio.
- Doc. 106/96 **FLORENTINO FELGUEROSO.**- Industrywide Collective Bargaining, Wages Gains and Black Labour Market in Spain.
- Doc. 107/96 **JUAN VENTURA.**- La competencia gestionada en sanidad: Un enfoque contractual
- Doc. 108/96 **MARÍA VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA; ELENA CONSUELO HERNÁNDEZ.**- Elección social. Teorema de Arrow.
- Doc. 109/96 **SANTIAGO ÁLVAREZ GARCÍA.**- Grupos de interés y corrupción política: La búsqueda de rentas en el sector público.
- Doc. 110/96 **ANA Mª GUILLÉN.**- La política de previsión social española en el marco de la Unión Europea.
- Doc. 111/96 **VÍCTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ.**- La valoración por el mercado de capitales español de la financiación bancaria y de las emisiones de obligaciones.

- Doc. 112/96 **DRA.MARIA VICTORIA RODRIGUEZ URÍA; D. MIGUEL A. LÓPEZ FERNÁNDEZ; DÑA.BLANCA Mª PEREZ GLADISH.**- Aplicaciones económicas del Control Óptimo. El problema de la maximización de la utilidad individual del consumo. El problema del mantenimiento y momento de venta de una máquina.
- Doc. 113/96 **OSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.**- Elecciones autonómicas, sistemas de partidos y Gobierno en Asturias.
- Doc. 114/96 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; ANA Mª DÍAZ MARTÍN.** El conocimiento de las expectativas de los clientes: una pieza clave de la calidad de servicio en el turismo.
- Doc. 115/96 **JULIO TASCÓN.**- El modelo de industrialización pesada en España durante el período de entreguerras.-
- Doc. 116/96 **ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ; JOSÉ M. MONTES PEÓN; CAMILO J. VÁZQUEZ ORDÁS.**- Sobre la importancia de los factores determinantes del beneficio: Análisis de las diferencias de resultados inter e intraindustriales.
- Doc. 117/96 **AGUSTÍN RUÍZ VEGA; VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES.**- Elección de Establecimientos detallistas y conducta de compra de productos de gran consumo. Una aplicación empírica mediante modelos logit.
- Doc. 118/96 **VICTOR FERNÁNDEZ BLANCO.**- Diferencias entre la asistencia al cine nacional y extranjero en España.
- Doc. 119/96 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; IGNACIO A. RODRÍGUEZ DEL BOSQUE; ANA Mª DÍAZ MARTÍN.**- Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala calsuper.
- Doc. 120/96 **ANA BELÉN DEL RÍO LANZA.**- Elementos de medición de marca desde un enfoque de marketing.
- Doc. 121/97 **JULITA GARCÍA DÍEZ; CRISTIAN MIAZZO.**- Análisis Comparativo de la Información contable empresarial en Argentina y España.
- Doc. 122/97 **Mª MAR LLORENTE MARRÓN; D. EMILIO COSTA REPARAZ; Mª MONTSERRAT DIAZ FERNÁNDEZ.**- El Marco teórico de la nueva economía de la familia. Principales aportaciones.
- Doc. 123/97 **SANTIAGO ALVAREZ GARCÍA.**- El Estado del bienestar. Orígenes, Desarrollo y situación actual.

- Doc. 124/97 **CONSUELO ABELLÁN COLODRÓN.** - La Ganancia salarial esperada como determinante de la decisión individual de emigrar.
- Doc. 125/97 **ESTHER LAFUENTE ROBLEDO.** - La acreditación hospitalaria: Marco teórico general.
- Doc. 126/97 **JOSE ANTONIO GARAY GONZÁLEZ.** - Problemática contable del reconocimiento del resultado en la empresa constructora.
- Doc. 127/97 **ESTEBAN FERNÁNDEZ; JOSE M.MONTES; GUILLERMO PÉREZ-BUSTAMANTE; CAMILO VÁZQUEZ.** - Barreras a la imitación de la tecnología.
- Doc. 128/97 **VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES; JUAN A. TRESPALACIOS GUTIERREZ; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.** - Los resultados alcanzados por las empresas en las relaciones en los canales de distribución.
- Doc. 129/97 **LETICIA SANTOS VIJANDE; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.** - La innovación en las empresas de alta tecnología: Factores condicionantes del resultado comercial.
- Doc. 130/97 **RODOLFO GUTIÉRREZ.** - Individualism and collectivism in human resource practices: evidence from three case studies.
- Doc. 131/97 **VICTOR FERNÁNDEZ BLANCO; JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.** - Decisiones individuales y consumo de bienes culturales en España.
- Doc. 132/97 **SANTIAGO GONZÁLEZ HERNANDO.** - Clasificación de productos de consumo y establecimientos detallistas. Análisis empírico de motivaciones y actitudes del consumidor ante la compra de productos de alimentación y droguería.
- Doc. 133/97 **VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES.** - Factores determinantes del poder negociador en los canales de distribución de productos turísticos.
- Doc. 134/97 **INÉS RUBÍN FERNÁNDEZ.** - Información sobre operaciones con derivados en los informes anuales de las entidades de depósito.
- Doc. 135/97 **ESTHER LAFUENTE ROBLEDO.** - Aplicación de las técnicas DEA al estudio del sector hospitalario en el Principado de Asturias.
- Doc. 136/97 **VICTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ; FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.** - La valoración por el mercado de capitales español de los procedimientos de resolución de insolvencia financiera.

- Doc. 137/97 **MARIA JOSÉ SANZO PÉREZ.**- Razones de utilización de la venta directa, los distribuidores independientes y los agentes por parte de las empresas químicas españolas.
- Doc. 138/97 **LUIS OREA.**- Descomposición de la eficiencia económica a través de la estimación de un sistema translog de costes: Una aplicación a las cajas de ahorro españolas.
- Doc. 139/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL.** - Naturaleza y estructura de propiedad de las inversiones directas en el exterior: Un modelo integrador basado basado en el análisis de costes de transacción.
- Doc. 140/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL; ANA VALDÉS LLANEZA.**- Tendencias empíricas en las empresas conjuntas internacionales creadas por empresas españolas (1986-1996).
- Doc. 141/97 **CONSUELO ABELLÁN COLODRÓN; ANA ISABEL FERNÁNDEZ SÁINZ.**- Relación entre la duración del desempleo y la probabilidad de emigrar.
- Doc. 142/97 **CÉSAR RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ; JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.**- La participación laboral de la mujer y el efecto del trabajador añadido en el caso español.
- Doc. 143/97 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; ANA MARÍA DIAZ MARTÍN; AGUSTÍN V. RUIZ VEGA.**- Planificación de las actividades de marketing para empresas de servicios turísticos: la calidad como soporte de la estrategia competitiva.
- Doc. 144/97 **LUCÍA AVELLA CAMARERO.**- Una aproximación a la empresa industrial española: Principales características de fabricación.
- Doc. 145/97 **ANA SUÁREZ VÁZQUEZ.**- Delimitación comercial de un territorio: Importancia de la información proporcionada por los compradores.
- Doc. 146/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- La inversión directa realizada por empresas españolas: análisis a la luz de la teoría del ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior.