

**Las  
tecnologías  
de  
información  
y las  
alianzas  
estratégicas  
como  
fuentes de  
ventaja  
competitiva  
en el sector  
turístico**

**Fernando Garrigós Simón**

**Daniel Palacios Marqués**

**Rafael La piedra Alcamí**

Dpto. Administración de Empresas y Marketing  
Universidad Jaime I de Castellón

## Sumario

1.	Introducción
2.	La importancia de la percepción directiva
3.	Tecnologías de información como factor estratégico clave
4.	La cooperación en la mejora de los sistemas de información
5.	La Cooperación en el sector turístico
6.	Conclusión

### RESUMEN

Para entender el éxito de una empresa es importante la consideración de todo un cúmulo de factores, características tanto del entorno en que se halla inmersa como las propias capacidades y recursos intrínsecos de la empresa. No obstante, las empresas no siempre saben percibir estas características. La percepción correcta de los factores clave, tanto presentes como futuros, es fundamental, porque de esa percepción deducirán las empresas las actuaciones convenientes a emprender, y de ahí su éxito futuro.

No se puede entender una correcta percepción en una empresa sin una correcta instrumentación de un rico sistema de información. Nosotros pretendemos observar el papel que tienen los sistemas de información en la percepción de los factores críticos de éxito. El desarrollo de los sistemas de información va aparejado al avance de las tecnologías de información. Estas tecnologías no pueden ser entendidas únicamente como meros recursos estratégicos. Su importancia no es intrínseca, sino que ella se manifiesta en la medida que su papel es clave para la consecución de una adecuada percepción.

En el presente trabajo desarrollamos estos planteamientos. Empero, no nos quedamos ahí. Incidimos en cómo podemos mejorar los sistemas de información mediante mecanismos de cooperación, y el papel que a este respecto tiene esta cooperación en el sector turístico.

**Palabras clave:** Percepción, Tecnologías de Información, Cooperación, turismo.

### I. **Introducción**

Una correcta percepción directiva es crucial para entender el éxito empresarial, dado que de esta percepción se extrae una acertada conducta estratégica. Sin embargo, es fundamental para ésta un elevado desarrollo de los sistemas de información, desarrollo que se encuentra aparejado a una mejora en las tecnologías de información.

Consideramos la posesión de tecnologías de información como un factor clave estratégico de la empresa. Sin embargo, como señalan Porter y Millar (1985:160), "La cuestión no es cuándo la tecnología de información tendrá un impacto en la posición competitiva de la compañía, la cuestión es cuándo y cómo el impacto golpeará". Atendiendo a Booth y Philip (1997), la importancia de las tecnologías de información reside en el papel que ellas juegan en las rutas de conducir a la competencia al éxito. Autores como Bergeron et al. (1991) mostraron que las compañías pueden usar el trabajo de Porter para identificar áreas donde las tecnologías de información pueden ser usadas en una moderna competencia. No obstante, tampoco debemos utilizar las tecnologías de información exclusivamente para detectar los cambios del entorno. Los factores clave de la empresa son elementos fundamentales también a observar.

En el presente trabajo dedicaremos un epígrafe a la importancia de la percepción directiva, y otro a la importancia de las tecnologías de información. Una vez esto, pretendemos analizar el papel que han jugado los mecanismos de cooperación en el desarrollo de los sistemas de información, incidiendo a su vez en su concreción en el sector turístico.

## 2. La importancia de la percepción directiva

Consideramos que un factor esencial que incide en el desempeño de las empresas es la correcta percepción por parte de los gerentes de las características tanto de su entorno genérico como de las configuraciones estructurales de su entorno competitivo y de los recursos y capacidades internos propios.

En la literatura de la Administración de Empresas ha existido una gran confrontación entre autores que manifiestan la importancia de profundizar en los elementos del entorno empresarial como los elementos claves a estudiar, como los que inciden en observar los recursos y capacidades clave internos de la empresa.

Entre los primeros podríamos atender a ramas de la literatura como la perspectiva tecnológica de la Teoría de la Firma, la Organización Industrial (1), la Teoría Contingente (2), así como resaltar sucesivos trabajos de autores como Michael Porter (3) (1980, 1985). Como señala Ansoff (1984), el incremento de turbulencia del entorno obliga a las empresas a desarrollar sistemas más sofisticados para controlar la creciente imprevisibilidad, complejidad y novedad de los cambios que se presentan. Ello conduce a que lo que se deduce que la atención a los cambios en el entorno es esencial para entender el transcurrir empresarial.

A pesar del rico análisis de literatura que incide en la importancia del entorno, nuevos enfoques teóricos desde ramas como la Teoría de la Excelencia Empresarial (Peters y Waterman, 1982), la Teoría de la Estrategia basada en las Competencias (Hamel y Prahalad, 1989; Hamel y Heene, 1994) y, fundamentalmente, la Teoría de los Recursos y Capacidades, inciden en que para explicar el éxito de la empresa debemos observar fundamentalmente cuáles son las características particulares de la propia empresa, obviando pues el énfasis en el entorno.



**Fig. 1** La búsqueda de los Factores Clave del Éxito (Integración de la perspectiva tecnológica, la Economía Industrial y al Teoría de Recursos y Capacidades)

Los teóricos se han dedicado a buscar factores clave, tanto del entorno como los que poseen las propias empresas, que explique el éxito de éstas en casos y momentos determinados. No obstante, consideramos que estos análisis son muy puntuales, y que adolecen de un aspecto fundamental: su estaticidad.

En este contexto tiene sentido nuestro análisis. No nos planteamos cuáles son los factores clave en cada periodo, sino cómo y por qué pueden ciertas empresas percibir mejor que otras su situación particular, y los factores clave de éxito tanto internos como externos, en cada momento de su futura existencia. Por lo tanto, consideramos esencial el papel de la percepción de esos factores clave (Amit y Schoemaker, 1993; Schoemaker, 1997; Greenley y Oktemgil, 1997), y, en el ámbito práctico empresarial, el papel que pueden jugar los sistemas de información como factor fundamental para mejorar la percepción, de forma que esto ayude a instrumentar las acciones adecuadas que conduzcan al éxito en las empresas.



**Fig. 2** Los Sistemas de información en la Percepción, y su incidencia en el éxito empresarial

Un elemento explicativo esencial de esta mejor percepción es la posesión y desarrollo de adecuadas tecnologías de información. El dominio de avanzadas tecnologías de información nos ayuda no sólo a poseer más información y por tanto a su recopilación,

sino también y esencialmente a procesar y seleccionar ésta (4). De todo este análisis extraemos lo esencial de incidir en los sistemas de información empresarial, sistemas de información que no se pueden entender sin el desarrollo paralelo de los procesos tecnológicos oportunos.

### **3. Tecnologías de información como factor estratégico clave**

La importancia de la información es crucial para la consecución del éxito empresarial. Ello es debido a la existencia de asimetrías informacionales, dado que los empresarios se encuentran con variables que no pueden estimar u observar con precisión (su función de costes, la de los rivales, el estado de la demanda, el potencial de mercado, las decisiones estratégicas de sus rivales, etc.).

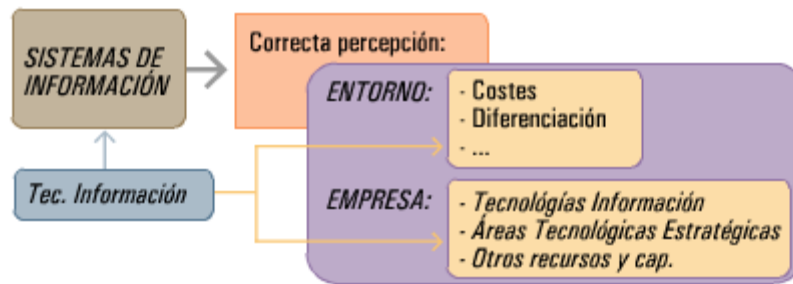
Estas asimetrías impiden la competencia perfecta. La falta de información es relevante porque dificulta o favorece el propio conocimiento de los mercados, de nuevos productos, o de los competidores (Julien et al., 1997:43).

En el ámbito turístico, autores como Quirchmayr y Schimak (1994) y Ng y Sussmann (1996) muestran cómo sistemas multimedia y la inteligencia artificial pueden mejorar los tradicionales sistemas de información en turismo. Además, autores como Barton y Peters (1992) y Clemons (1991) muestran cómo las tecnologías de información pueden ser un factor clave en el éxito de ciertas compañías.

Amén de las asimetrías de información entre empresarios podemos a su vez hablar de la importancia que tiene la diferenciación informacional que puede existir entre las empresas. Esta diferenciación resulta de la información desigual del consumidor acerca de características (existencia, precio, calidad, etc.) de varios productos (5). Casos de diferenciación serían a su vez los llamados "bienes experiencia", donde la diferenciación sería consecuencia del conocimiento imperfecto de los consumidores de la calidad de los bienes o la adecuación a sus preferencias (la experiencia es costosa y los consumidores no tratan idénticamente los productos que han experimentado y los que no) (6). Desde la Teoría de la Agencia, Sharma (1997) señala también las consecuencias de sustanciales asimetrías de conocimiento que favorecen a agentes profesionales en sus relaciones de mercado.(7)

Dadas todas estas asimetrías, según Fornell et al (1985) y Szeinbach et al. (1997), el ser pioneros en productos tecnológicos puede crear barreras de acceso a competidores, y costes de cambio para clientes. A través de ello también es posible para los proveedores establecer relaciones de lealtad con clientes que finalmente evaluarán la reputación de los proveedores para suministrarles productos de alta calidad (8)

No obstante esta consideración, según Dussauge et al. (1994) la tecnología es un factor que afecta a muchos aspectos de la estrategia de una empresa. Porter señaló que las tecnologías de información ofrecen nuevos caminos innovadores para competir a través de la reducción de costes y la diferenciación de productos. Sobre la base de Porter (1985) la estrategia de I+D es una parte que refuerza la estrategia competitiva de la empresa (Liao yGreenfield, 1997)(9). Pero también Frohman (1985) considera los recursos y capacidades en la toma de decisiones en I+D. Este autor, junto con Mitchell (1988) y Stacey y Ashton (1990), coinciden en la necesidad de identificar las llamadas Áreas Tecnológicas Estratégicas (Strategic Technology Areas (10). Si profundizamos en las tecnologías de información, Booth y Philip (1996, 1997) estudian la fusión entre ambas concepciones. Fusión de una estrategia basada en las tecnologías de información para mejorar las eficiencias y crear ventajas estratégicas, utilizando para testar ésta el trabajo de Porter, y otra estrategia más dinámica y multidimensional que recomienda a las organizaciones identificar las capacidades propias a través de consolidaciones tanto internas como externas (aprendizaje), utilizando la estructura estratégica de Kay (1993) para testar la importancia de competencias y capacidades.



**Fig.3** Diferentes formas de entender las Tecnologías de la Información

A pesar de la importancia de estas ventajas tecnológicas, ¿puede ser la situación de una compañía replicada por otra cuando los sistemas de información pueden ser tan rápidamente copiados?-- Se preguntan Booth y Philip (1997). Tras su estudio empírico, estos autores señalan que la ventaja de la tecnología de información sólo existe cuando el sistema todavía es nuevo, y, además, la tecnología de información no es vista tampoco como el único factor en conservar la ventaja competitiva (11). Kay (1979) señala que las oportunidades tecnológicas sólo influyen en una mayor I+D si existe algún tipo de barreras a la innovación. Atendiendo a Chapelet y Tovsiga (1998), las empresas exitosas se concentran en mantener medidas para proteger sus capacidades intelectuales, así como suelen "escanear" su entorno constantemente en busca de nuevos recursos tecnológicos. Según Schoemaker (1997:59), la razón de un mayor rendimiento promedio de algunas empresas sólo deriva de activos y capacidades difíciles de imitar. (12)

No obstante, estas críticas sólo serían válidas si atendemos a las tecnologías de información como meros recursos estratégicos. Así consideradas, Drury (1997) critica a su vez que mientras la tecnología está constantemente cambiando, las estructuras de tecnologías de información permanecen relativamente estables, manifestando su desacuerdo en que las empresas se fundamenten más en la ventaja tecnológica y en la competencia estratégica que en el control de los sistemas de información, sistemas que mejoran la toma de decisiones y la efectividad de las tecnologías de información.

En nuestra propuesta nosotros consideramos a las tecnologías de información como aspectos fundamentales para entender el éxito de una empresa, pero no por su valor intrínseco, las tecnologías de información debemos considerarlas como un medio para poder percibir correctamente la realidad de la propia empresa, así como el entorno que le rodea y los factores claves a desarrollar para entender el éxito empresarial. Como señalaron Mahmood (1993) y Willcocks (1992), muchas empresas fallan en la realización y sostenibilidad de beneficios tangibles tras el uso de tecnologías de información. Ello es debido, según Touche Ross Management Consultants (1995), a que las empresas fallan al distinguir entre tecnologías de información y la información, con el resultado de que el medio (la tecnología) a veces se convierte en más importante que el mensaje (información). No se puede entender el desarrollo que han experimentado los sistemas de información sin el desarrollo técnico que han experimentado las tecnologías de la información.

Empero, no debemos olvidar nunca que las tecnologías de la información son meramente un medio, y que su importancia sólo se entiende en la medida que ayuda a la conformación de un rico sistema de información.

#### **4. La cooperación en la mejora de los sistemas de información**

Atendiendo a Pfeffer (1992:88), jurisdicción sobre recursos (como es la información) es una fuente importante de poder, y como señalan muchos autores de la Teoría de la Agencia, las integraciones y concentraciones de empresas favorecen un incremento de disponibilidades de información. Sin el desarrollo de las tecnologías de información no podría explicarse la conformación y desarrollo de las alianzas estratégicas y de las redes interempresariales. Observemos también la importancia de la creación de estas alianzas como instrumentos que ayudan a su vez a la transmisión de información y a la mejora de los sistemas de información.

Autores como Hamel (1991) y Greve (1996) analizan cómo pueden actuar las alianzas

como transmisoras de innovación, información y conocimiento (13). Russ y Camp (1997) corroboran esta visión señalando que se puede estudiar la empresa como un híbrido entre mercado y jerarquía, donde se ve a la empresa como un canal de actividades que crean valor añadido (14), pero también se puede observar a las organizaciones como una combinación de competencias nucleares y disciplinas (Prahalad y Hamel, 1990), donde las alianzas estratégicas serían un eslabón del canal de conocimiento (15). Russ y Camp (1997) desarrollaron un marco teórico que conecta las áreas de alianzas estratégicas y la transferencia de tecnología (Zhao y Reisman, 1992) (16). Ello se basa en el hecho de que bajo entornos turbulentos con rápidos cambios tecnológicos, incertidumbre, fragmentación de mercados y globalización, las alianzas estratégicas se configuran como la única opción viable para adquirir productos o procesos tecnológicos vía transferencia tecnológica (Hamel, 1991).

Las alianzas estratégicas observan la cooperación entre empresas para crear un valor que ninguna por sí sólo puede hacerlo (Borys y Jemison, 1989; Jorde y Teece, 1989; Gray y Wood, 1991; Russ y Camp, 1997). Russ y Camp sostienen que la adquisición de conocimiento (aprendizaje) no es sin embargo el primer éxito de las alianzas estratégicas, sino que puede conformarse como el mayor beneficio a largo plazo (17). No obstante, el poder dentro de las alianzas estratégicas depende de la habilidad para internalizar aprendizaje (18)

Por otra parte, la perspectiva de transferencia de tecnología (Technology Transfer) hace hincapié en el proceso de cambio de conocimiento. Empero, según estos autores (1997:519), es más que la transmisión de conocimiento y capacidades, aporta la transformación del conocimiento en "commodities" que crean valor adicional en el mercado. (19)

Los objetivos pueden ser incrementar la investigación, sustitución de capacidades perdidas y conocimientos, el aprendizaje explícito, coordinación, complementar necesidades, reducción de riesgos, etc (20). Las oportunidades tecnológicas influyen en los recursos destinados a actividades de I+D en cada sector (21). Nosotros consideramos sin embargo que esta mayor inversión en I+D sólo se dará en empresas que puedan rentabilizar el coste. De esta forma, las alianzas estratégicas se conforman como impulsores no solo de la transferencia de información, sino a su vez como motores del desarrollo tecnológico, desarrollo en el que se inscribirían las tecnologías de información. Este hecho a su vez posibilita doblemente la mejora de los sistemas de información por parte de las empresas que forman parte de estas asociaciones. (22)

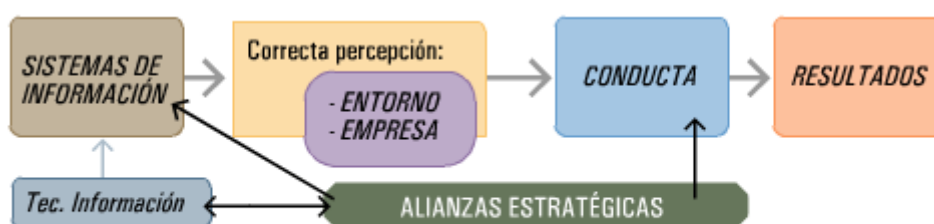


Fig.4 El papel de las Alianzas Estratégicas

Si observamos el aprendizaje, éste ayuda al conocimiento y al incremento de disponibilidad de información. La cooperación a su vez hemos visto que ayuda a la transmisión de aprendizaje, con lo que al final la cooperación ayuda a la mejora de los sistemas de información. Pero también al establecimiento de acciones que limiten la rivalidad. Como manifiesta Crouch (1998), el conocimiento de los aspectos psicológicos propios y de otros agentes, para poder suavizar situaciones de beligerancia, está basado en gran medida en la experiencia, señalando a su vez la importancia de aprender lo más posible sobre el rival. (23) Este aprendizaje se puede transmitir a través de las alianzas, lo cual ayuda a aumentar la posición competitiva de las empresas.

## 5. La Cooperación en el sector turístico

Observemos el desarrollo de alianzas en el sector que nos concierne, es decir en el sector turístico.

Schmid (1994) remarca la irrealista suposición de completa información y competencia

perfecta a la que se tiende al analizar los mercados, señalando la importancia de los costes de transacción e identificando dos mecanismos de coordinación aplicables: las corporaciones y la cooperación. Dado ello enfatiza en la conveniencia de implantación de "electronic markets" en turismo.

Darr et al. (1995) estudian el aprendizaje organizacional y la transferencia de conocimiento en establecimientos de restauración que forman parte de alguna cadena. Sus resultados sugieren que estos establecimientos deberían aprender más rápidamente que los independientes debido a estar expuestos a la experiencia de la cadena.

Ingram y Baum (1997) examinaron los efectos de la afiliación a cadenas en las dinámicas competitivas, en un análisis de la industria hotelera de Manhattan. Según ellos la afiliación a cadenas mejora la oportunidad de supervivencia de sus componentes dándoles reputación, poder de mercado, así como protegiendo de incertidumbre del entorno y fuerzas competitivas (24)

.Atendiendo a Ingram y Baum (1997:72), "la transferencia de conocimiento vía afiliación a cadenas debería ser importante especialmente para los hoteles" (25)

Atendiendo a Wildeman (1998:99-100), se pueden crear o salvar economías de escala mediante el establecimiento de alianzas. Según este autor las alianzas pueden complementar las habilidades. La colaboración reduce la incertidumbre proveyendo mapas de expectación cognoscitivos y morales que guían a la gente como ellos a interactuar. (26)

Según Barry y Elmes (1997) (27), los cambios acelerados en la tecnología de información y políticas globales redundarán en un futuro en mayores conexiones y movimientos entre organizaciones, con un incremento concomitante en la competición con base en el conocimiento. Conocimiento e información se vuelven fundamentales para explicar el éxito empresarial.

Dada la importancia de estas alianzas, algunos enfatizan en la creación y mantenimiento de redes de organización caracterizadas por límites permeables (Miles y Snow, 1986, Dess et al., 1995) (28), lo que puede servir para una transmisión de conocimiento o incluso para salvar barreras y poder entrar en otros mercados.

Autores como Buhalis (1996, 1998) señalan las debilidades estratégicas e incapacidades tecnológicas de pequeñas y medianas empresas turísticas y regiones periféricas, que les llevan a perder competitividad y ser descartadas por los Sistemas de Distribución Global, proponiendo herramientas estratégicas como los DICIRMSs (29) para solventar estas deficiencias. También destacan cómo los cambios tecnológicos han cambiado la concepción de los productos turísticos, ocasionando tanto amenazas como nuevas oportunidades a empresas y destinos. Dado ello, es obvio una vez más lo crucial de cooperar y de ser pioneros en la posesión y desarrollo de nuevas tecnologías de la información.

Todo lo visto en el presente epígrafe puede implicar la ruptura de las reglas de juego de la competición, y si profundizamos en esta situación dentro del sector turístico, ello nos podría explicar gran parte del porqué del desarrollo y éxito de asociaciones como cadenas, tanto de restauración como cadenas hoteleras, así como gigantes conglomerados de empresas que engloban gran parte de las actividades turísticas (agencias de viaje, medios de transporte, hospedaje, oferta complementaria...).

## 6.

## Conclusión

La percepción de las variables claves del éxito es fundamental para explicar el desempeño de las empresas. Hemos visto el papel que juega en esta percepción la posesión de desarrolladas tecnologías de información, las cuales ayudan a la conformación de efectivos sistemas de información.

Finalmente hemos observado el papel que pueden desarrollar las alianzas inter e intraorganizacionales en la mejora tanto de las tecnologías de información como en los sistemas de información en sí mismos.

Es obvio pues, dado todo el análisis, el papel que juegan las alianzas estratégicas en el

éxito empresarial, fundamentalmente gracias a la mejora de los sistemas de información que de ellos se deducen.

Como observamos, las alianzas estratégicas, además de variar las reglas de juego, juegan un papel esencial en la conformación y mejora de los sistemas de información. Es cierto que la gran mayoría de estas alianzas han sido posibles por el desarrollo de las tecnologías de información, pero, como hemos observado a lo largo del trabajo, su papel es fundamental, tanto como motor de las tecnologías de información, como instrumentos que mejoran los sistemas de información vía transferencia de información y conocimiento.

Esperamos que nuestro trabajo pueda servir de base para futuros análisis teóricos. A su vez intentaremos en futuras investigaciones contrastar empíricamente nuestras argumentaciones.

## Notas

(1) La Organización Industrial sugiere que la posición de mercado en una industria es un input significativo para las decisiones de las empresas y su subsecuente desempeño.

(2) Los autores de la Teoría de la Contingencia (Lawrence y Lorsch, 1976; Kast y Rosenzweig, 1979) analizan como funciona una entidad bajo diversas condiciones para establecer a partir de ahí los diseños estructurales y acciones directivas más adecuadas a desarrollar. "La mejor forma de organizar depende de la naturaleza del entorno de la organización" (Scott, 1987:87), y ante entornos diferentes las diferentes estructuras organizativas son más o menos apropiadas. Con lo que para ellos el análisis minucioso del entorno competitivo es imprescindible para obtener el éxito de una empresa.

(3) Porter define la estrategia de negocio como la forma particular de competir en un determinado sector con el fin de alcanzar una mayores ventajas competitivas sostenibles a largo plazo (Porter, 1980; 1985), a la vez que incideen la importancia de un posicionamiento adecuado en el entorno competitivo.

(4) Debemos observar que no sólo quedaría ahí su papel, las tecnologías de información nos ayudan a su vez en la formulación e implantación de las estrategias, el proceso de datos, a transmitir información a través del sistema de comunicación en toda la empresa, y a la mejora del sistema de control.

(5) Los problemas de información pueden ser resueltos a través de publicidad, dado que con publicidad informativa se puede incrementar la elasticidad de la demanda de un producto (reducir la diferenciación). Es fácil sin embargo encontrar casos en que ocurra lo contrario

(6) Por ello, como demuestra Schmalensee (1982), un productor de establecido puede obtener beneficios extraordinarios sin que ello anime la entrada de nuevos productores de calidad incluso superior.

(7) Sharma (1997) manifiesta que el conocimiento especializado y la pericia son elementos críticos en las relaciones entre empresas por los problemas de asimetrías principal agente.

(8) Como elementos de ventaja competitiva pueden existir ventajas tecnológicas que incidan en mayor productividad y menor coste, pero también es fundamental el dominio de la técnica, el Know-how, o la posesión de tecnologías difíciles de imitar. Liao y Greenfield (1997) soportan la hipótesis de la consistencia de la tecnología con los requerimientos de los clientes. De acuerdo con estos autores, el centro del desarrollo tecnológico ha cambiado desde la parte de la oferta al lado de la demanda.

(9) Estos autores demuestran empíricamente que la I+D debe estar guiada explícitamente por una estrategia competitiva particular de cara a realizar su role de soporte. Por ejemplo, si se utiliza una política de diferenciación, la I+D debe enfocarse a facilitar esta estrategia. Así los productos pueden estar protegidos de una imitación gracias a una mayor tecnología. Estos autores señalan que las variables que influyen en la

implementación de estrategias de toma de decisiones de I+D son fundamentalmente la conjunción de éstas con los requerimientos de los consumidores, con el entorno competitivo, así como la consistencia de estas políticas de I+D con la estrategia global de la empresa.

(10) Áreas de conocimientos técnicos y capacidades tecnológicas dentro de una empresa que representan una ventaja competitiva para servir a las necesidades de los consumidores.

(11) Sin embargo, aunque no la ven como un arma estratégica, en su estudio empírico casi todas las empresas señalan que es una parte esencial de la vida de la empresa, simplificando muchas áreas.

(12) Además destaca que éstos deben de ser desarrollados en el tiempo a través de investigación y cambio de información en el capital humano de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993).

(13) Hamel (1991) manifestó cómo las empresas colaborando pueden ganar superiores desempeños a través del aprendizaje y de la internalización del conocimientos y habilidades de sus compañeros.

(14) Cadena de valor de Porter, donde alianzas estratégicas sirven como eslabón del canal de productos, Badaracco (1990).

(15) En la primera perspectiva la empresa existe para internalizar mercados debido a las oportunidades del entorno, mientras que en la segunda la empresa existe para crear y transferir conocimiento debido a la naturaleza del "Know-how".

(16) Según estos autores, ambos procesos son multiniveles y multidimensionales, sin embargo, critican que la literatura no lo ha sabido ver.

(17) Atendiendo tanto a Russ y Camp como a Hamel (1991), el valor que se apropian los miembros de una alianza estratégica es como un juego gobernado por el poder dinámico en el negocio (Russ y Camp, 1997:518) y el proceso de internalización de aprendizaje de las capacidades de los participantes.

(18) La adquisición y conocimiento inciden en el incremento de poder dentro de esta, junto al hecho de poder abandonar la alianza. El aprendizaje depende de la intención del manager, la transparencia y la receptividad (Russ y Camp, 1997:524).

(19) Como las alianzas estratégicas, la perspectiva de utilización del conocimiento enfatiza los aspectos del proceso de transferencia de tecnología dentro del entorno dinámico y el potencial para las relaciones paradójicas entre las entidades y los roles envueltos en el proceso (Spann et al., 1995).

(20) El conocimiento es visto como migratorio. Este conocimiento puede facilitar tanto la perspectiva producto/mercado como la visión competencias/capacidades, según resaltan estos autores. Observamos pues cómo estas opiniones corroboran nuestros planteamientos.

(21) Los sectores que dedican mayores gasto en I+D son los de mayores oportunidades tecnológicas.

(22) Tanto por la potenciación de las tecnologías de información en estas empresas, como por la transferencia de información a las que ayuda estas alianzas.

(23) Este tema nos destacaría además la importancia que tiene el conocimiento de las reglas de juego y de la competencia, que son indispensables para la formulación de estrategias adecuadas.

(24) Ingram y Baum (1997) inciden en el aprendizaje intraorganizacional entre unidades múltiples de una cadena (no obstante el interorganizacional también es posible). Señalan cómo la afiliación a cadenas expone a los hoteles de la cadena a la experiencia del grupo de organizaciones, lo que le afecta a su conocimiento operativo y respuestas estratégicas al entorno, por lo que, según ellos, debería existir una relación dinámica entre afiliación a cadenas y aprendizaje.

(25) Sin embargo también señalan que si el entorno de un hotel es diferente de aquel en que la cadena tiene experiencia, el hotel sufre.

(26) Las economías de escala también pueden estar relacionadas con la reputación. Ingram y Baum (1997) señalan que la reputación de una cadena incrementa los beneficios de los componentes porque reduce la incertidumbre sobre la calidad de sus habitaciones y sus servicios, dado que "los clientes deben interactuar a menudo con hoteles no familiares" (Ingram y Baum, 1997:97) Según Ingram (1996b) además la responsabilidad es mayor para organizaciones con afiliaciones a cadenas porque la interdependencia de esas cadenas crea presión en cada componente para mantener e intensificar la reputación de la cadena.

(27) Atendiendo a su enfoque, estos autores hablan de la importancia de la Teoría Narrativa para explorar el management estratégico como una forma de ficción, haciendo hincapié en la importancia de la interpretación de las acciones y en la importancia de los conocimientos y experiencias pasadas para estas interpretaciones.

(28) Esas formas de organización se destacan por envolver compañeros sobre proveedores independientes, clientes y hasta competidores, enlazados juntos para compartir recursos, reducir costos y ganar acceso a otros mercados.

(29) "Destination Integrated Computer Information Reservation Management System"

## **BIBLIOGRAFÍA**

Amit, R., y Schoemaker, P. J. H. (1993) "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14, 1, pp. 33-46.

Ansoff, H.I. (1984). *Implanting strategic management*. Prentice-Hall, Inc.

Badaracco, J (1991). *The Knowledge Kin*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Barry, D. y Elmes, M. (1997). "Strategy retolds: Toward a narrative view of strategic discourse". *Academy of Management Review*, 22(2), pp. 429-452.

Barton, P. S., y Peters, D. H. (1993). "The ASB Bank: An IT case study in sustained competitive advantage". *Journal of Strategic Information System*, 1, pp.165-170.

Bergeron, F, Bluteau, Ch. y Taymond, L. (1991). "Identification of Strategic Information Systems Opportunities: Applying and comparing two methodologies." *MIS Quarterly*, 15, pp.89-101.

Booth, M., y Philip, G. (1996). "Technology driven and competency driven approaches to competitiveness: Are reconcilable?." *Journal of Information Technology*, 9, pp. 143-159.

Booth, M. y Philip, G. (1997). "Technology, competencies and competitiveness: The case for reconfigurable and flexible strategies." *Journal of Business Research*, 41, pp. 29-40.

Borys, B y Jemison, D (1989). "Hybrids arrangements as strateghic alliances: Theoretical issues in organizational combinatios." *Academy of Management Review*, 14, pp. 234-249.

Buhalis, D. (1996). "Information and telecommunication technologies as a strategic tool for tourists enhancement at destination regions" en Klein, S., Schmid, B., Tjoa, A M., Werthner, H. (eds.): *Information and communication Technologies in Tourism*. Springer Wien. New York.

Buhalis, D. (1998) "Strategic use of information technologies in the tourism industry". *Tourism Management*, 19(5), pp. 409-421.

Camisón, C. (1997). *Administración de Empresas: Un Enfoque de Competitividad*.

Colecció de material docent. Servei de Publicació. UJI. Castellón

Chapelet, B. y Tovstiga, G. (1998). "Development of a research methodology for assessing a firm's business process-related technologies". *Int. J. Technology Management*, 15 (1/2), pp. 10-30.

Clemons, E. K. (1991). "Corporate Strategies for Information Technology." *Computer*, 24, pp. 23-32.

Crouch, A. (1998). "Reframing the strategic problem: An accommodation of harmony and belligerence in strategic Management". *Journal of Business Research*, 41, pp. 3-13.

Darr, W. Argote, L. y Epple, D. (1995). "The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises". *Management Science*, 41, pp. 1750-1762.

Dess, G. G., Rasheed, A. M. A. McLaughlin, K. L. y Priem, R. L. (1995) "The corporate architecture." *Academy of Management Executive*, 9(3), pp. 7-20.

Drury, D. (1997). "The dialectic of IT chargeback systems." *Int. J. Technology Management*, 14 (5), pp 496-512.

Dussauge, P., Hart, S. y Ramanantsoa B. (1994) *Strategic Technology Management*, Chichester: John Wiley & Sons.

Fornell, Cl., Robinson, W. T. y Wernerfelt, B. (1985) "Consumptive experience and sales promotion expenditure." *Management Science*, 31, pp. 1084-1085.

Frohman, A. (1985). "Meshing technology with strategy." *Research Management*, Mayo-Junio, pp. 36-42.

Gray, B. y Wood, D. (1991). "Collaborative alliances: Moving from practice to theory." *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, pp. 3-22.

Greenley, G. E. y Oktemgil, M. (1997). "An Investigation of Moderator Effects on Alignment Skill". *Journal of Business Research*, 39, pp. 93-105.

Greve, H. (1996) "Patterns of competition: The diffusion of market position in radio Broadcasting." *Administrative Science Quarterly*, 41. pp29-60.

Hamel, G. (1991). "Competition for competence and inter-partner learning withing international strategic alliances." *Strategic Management Journal*, 12. pp. 83-103.

Hamel, G., y Prahalad, C.K. (1989)."Strategic Intent". *Harvard Business Review*, 67(3), pp. 63-76.

Hamel, G., y Heene, A. (eds.,1994). *Competence Based Competition*. John Wiley, Chichester.

Ingram, P. (1996). "Organizational form as a mechanism for generating credible commitment: The evolution of naming strategy in the U.S. hospitality industry." *Strategic Management Journal*, 17, pp. 85-98.

Ingram, P y Baum, J. (1997). "Chain affiliation and the Manhattan hotels, 1898-1980". *Administrative Science Quarterly*, 42, pp.68-102.

Jorde, T y Teece, D. (1989). "Competition and cooperation:Striking the right balance." *California Management Review*, 31 (3), pp. 25-37.

Julien, P., Joyal, A., Deshaies, L. y Ramangalahy, Ch. (1997). "A typology of Strategic

Behaviour Among Small and Medium-sized Exporting Businesses. A Case Study". *International Small Business Journal*, 15 (2), pp. 32-50.

Kast, F.E. y Rosenzweig, J.E. (1979). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. McGraw-Hill, Inc.

Kay, N.M. (1979) *The innovating firm*, St. Martin's Press, London.

Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. Oxford University Press, Oxford. 1993.

Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. (1976). *Organización y Ambiente*. Labor.

Liao, Z. y Greenfield, P. (1997). "Major considerations in the corporate development of R&D strategies withing Australian technology-based firms". *Int. J. Technology Management*, 13(5/6), pp. 588-600.

Mahmood, M. (1993). "Associating organizational strategic performance with information technology investment: An exploratory research". *European Journal of Information Systems* 2. pp. 185-200.

Miles R. E., y Snow, C. C. (1986). "Network organizations: New concepts for new forms." *California Management Review*, 28(3), pp. 62-73.

Mitchell, G.R. (1988). "Options for the Strategic Management of Technology." *International Journal of Technology Management*, 3 (3), pp. 253-262.

Ng, F.Y.Y. y Sussmann, S. (1996). "A personal travel assistant for holiday selection- A learnish interface agent approach", en Klein, S., Schmid, B., Tjoa, A M., Werthner, H. (eds.): *Information and communication Technologies in Tourism*. Springer Wien. New York.

Peters, T.J., y Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best -Run Companies*, Harper & Row Publishers, Nueva York. Edición española: *En busca de la excelencia, Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*, Plaza & Janés, Madrid, 1984

Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston. Harverd Business School Press.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.

Porter, M. E., y Millar, V. E. (1985). "How information gives you competitive advantage." *Harvard Business Review*, 63, pp. 149-160.

Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). "The core competence and the corporation." *Harvard Business Review*, 68, pp. 79-91.

Quirchmayr, G. y Schimk, R. (1994). "TIS/MM-Portugal", en Schertler, W., Schmid, B., Tjoa, A M., y Werthner, H. (eds.): *Information and Communication Technologies in Tourism*. Springer-Verlag Wien New York.

Russ, M. y Camp, S. (1997). "Strategic alliances and technology transfer. an extended paradigm." *Int. J. Technology Management*, 14 (5), pp. 513-527.

