

Factores determinantes de la complejidad del entorno de la empresa turística. Análisis de las percepciones durante el periodo 2001 a 2003 en Canarias

Vanessa Yanes Estévez
Juan Ramón Oreja Rodríguez †
Universidad de La Laguna (España)

Resumen: El entorno de las organizaciones turísticas se debe diagnosticar, además de con el dinamismo, considerando la complejidad. El objetivo de este trabajo es analizar la posible existencia de diferencias significativas en la complejidad que se percibe del entorno empresarial durante los años 2001 a 2003. El planteamiento metodológico parte de las propuestas de Rasch (1960, 1980) y nos lleva a considerar la complejidad como una variable latente. La muestra utilizada está compuesta por directivos de empresas turísticas en Canarias (España). Los resultados nos destacan las características de la demanda y los competidores como las variables más complejas. Las diferencias significativas que se observan entre los años se limitan a las barreras físicas, la dependencia exterior y la actitud ante la empresa.

Palabras clave: Entorno; Complejidad; Percepciones; Modelo de Rasch; Empresas turísticas; Dirección estratégica.

Abstract: The tourist environment should be also analysed, apart from dynamism, considering complexity. The objective of this paper is then to analyse the existence of differences in perceiving environmental complexity during the years 2001 to 2003. The Rasch model (1960, 1980) is applied and the complexity is considered a latent variable. We used the information from a sample of decision makers of tourist firms in Canary Islands (Spain). The results confirm demand and competitors as the most complex variables. The relevant differences among years are those related to physical barriers, outer dependence and attitude towards firms.

Keywords: Environment; Complexity; Perceptions; Rasch model; Tourist firms; Strategic management.

† • Vanessa Yanes Estévez y Juan Ramón Oreja Rodríguez son miembros del Instituto Universitario de la Empresa (IUDE) y del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de La Laguna. E-mail: vayan@ull.es y joreja@ull.es

La realidad objetiva es demasiado compleja para ser entendida en su totalidad
(Simon, 1957)

Introducción.

La más reciente evolución del contexto internacional, no sólo en su vertiente económica sino también política, social y tecnológica, no hace sino poner de relieve la necesaria coherencia entre el medio externo a la empresa turística y sus estrategias. Sin un buen análisis del entorno, es aún más difícil que las organizaciones logren sobrevivir en un clima de creciente hostilidad, en un sector tan dependiente de los ciclos económicos y tan vulnerable a las tendencias sociales y modas. Es por ello que el análisis del medio que rodea a la empresa, su entorno, se convierte en una pieza clave, si no la más, en su dirección estratégica. No sólo será determinante analizar los cambios de las variables, sino que además de ser dinámico y volátil, ese entorno turístico se caracteriza también por ser complejo (Olsen, 1999; Xiang y Formica, 2007). Con lo cual, a pesar de no haber recibido tanta atención de la literatura, no es menos importante identificar qué variables son las más difíciles de comprender o asimilar, ya que cuantas más dimensiones la integren o más interrelacionada esté, más complicada será de considerar una variable a lo largo del proceso estratégico, con los riesgos que ello implica.

Teniendo en cuenta esta idea, nuestro trabajo tiene por objetivo realizar un diagnóstico del entorno empresarial a partir de la complejidad que perciben los decisores de una muestra de empresas turísticas en Canarias (España). A partir de este objetivo general podremos identificar qué variables son consideradas como una mayor fuente de complejidad y cuáles estarían situadas en el extremo contrario. Además, enriquecemos el estudio al añadir la vertiente longitudinal para intentar saber si hay diferencias significativas en la comprensión del entorno respecto a los años 2001, 2002 y 2003. Con ello, el análisis de la complejidad que se percibe nos puede dar una idea para entender el porqué de algunos comportamientos estratégicos de las empresas turísticas. Así mismo, también puede servir de guía para el diseño de políticas de informa-

ción en las instituciones públicas.

Desde el punto de vista metodológico los dos grandes rasgos característicos de esta investigación son, por un lado, la utilización de percepciones porque es la información que entra a formar parte del proceso estratégico (Bourgeois, 1980). Por otra parte, el tratamiento de la información se llevará a cabo con la propuesta metodológica de Rasch (1960, 1980) a partir de la cual consideramos la complejidad como una variable latente y que tiene entre sus ventajas el situar en un mismo continuo a las variables y los individuos.

Este desarrollo se pone en práctica a partir de esta introducción comenzando con una breve revisión de la literatura que aborda los principales aspectos del análisis del entorno en turismo. A continuación se explicitan los objetivos de la investigación. El siguiente apartado es el relacionado con el diseño de la investigación comentando la muestra utilizada, la escala y las principales aportaciones del modelo de Rasch (1960, 1980). La aplicación de esta metodología nos lleva al logro de unos resultados que se comentan en la siguiente sección y que dan pie al cierre del trabajo con unas conclusiones, implicaciones y líneas futuras de investigación.

La complejidad percibida del entorno y el sector turístico.

El entorno organizativo se puede definir como el conjunto de eventos, tendencias y cambios externos a la empresa que guían sus acciones futuras (Aguilar, 1967). Desde esta definición de uno de los trabajos seminales sobre el análisis del entorno queda clara la implicación e importancia del medio que rodea a la empresa y la necesidad de tener información actualizada sobre el mismo ya que es uno de los factores que determina su futuro.

Ahondando en esta relevancia y en los niveles de entorno que se pueden identificar, no es sólo el entorno específico, integrado por las fuerzas competitivas de un sector (Porter, 1980) y que condiciona el día a día de sus actividades (Daft, Sormunen y Parks, 1988), el único a tener en cuenta. El macroentorno o entorno genérico es también considerado como una pieza clave en la

dirección estratégica de la empresa, tanto para la formulación de estrategias como para su implantación (Fahey y Narayanan, 1986).

Ese diagnóstico del entorno tan necesario para la toma de decisiones se suele realizar en base a una serie de dimensiones. Aldrich (1979) identificó un total de seis, que Dess y Beard (1984) reducen a dinamismo, complejidad y hostilidad. Estas tres han sido las más utilizadas en la literatura, ya sea de manera independiente o combinadas y dando lugar a la incertidumbre (ej. Daft, Sormunen y Parks, 1988). El papel protagonista ha sido desempeñado por el dinamismo, debido entre otros a que parece más sencillo de cuantificar objetivamente y a que determinados estudios lo identifican como el mayor contribuidor a la incertidumbre (Duncan, 1972). Sin embargo, teniendo en cuenta la racionalidad limitada de los individuos y su tendencia natural a simplificar la realidad (Simon, 1957), a la interrelación entre los segmentos que forman el entorno genérico (Fahey y Narayanan, 1986) y a su también aportación a la incertidumbre (Duncan, 1972), la complejidad no debe ser obviada en los análisis rigurosos del entorno organizativo.

Un entorno será complejo cuando los factores externos a tener en cuenta en la toma de decisiones son numerosos (Duncan, 1972). Por su parte, Child (1972) puntualiza esta definición añadiéndole el matiz de la heterogeneidad. De esta forma, cuanto más numerosos y diversos sean los elementos externos relevantes, más complejo será el entorno (Daft, Sormunen y Parks, 1988). Y ante un entorno complejo las exigencias de información son mayores y aumenta la necesidad de actividades estratégicas (Dess y Beard, 1984).

En este punto también es importante señalar las dos posturas relacionadas con la visión o cuantificación de las dimensiones del entorno (Boyd, Dess y Rasheed, 1993). Hay autores que hablan del entorno como una entidad objetiva e independiente de los decisores (ej. Rasheed y Prescott, 1992; Tosi, Aldag y Storey, 1973) cuantificable en base a ratios objetivos como la dispersión geográfica o la volatilidad de las ventas. Mientras, otros autores son partidarios de considerar la realidad empresarial y por tanto el entorno, como una entidad subjetiva

y dependiente de las percepciones de los sujetos (ej. Duncan, 1972; Swamidass y Newel, 1987). Los seguidores de esta última corriente se apoyan en la racionalidad limitada (Simon, 1957) y la imposibilidad de considerar toda la información existente (Yanes, 2004). De esta manera, la información que entra a formar parte del proceso estratégico de las empresas son las percepciones de los individuos (Sutcliffe y Zaheer, 1998) y su mente se convierte en el mayor archivo de datos (Mintzberg, Quinn y Ghoshal, 1999). La idea de Wiseman (1983) sobre que en esencia de la toma de decisiones es subjetiva y la demostración de Oreja y Yanes (2006) de que los individuos al analizar el entorno crean clusters en función de sus propias percepciones de la realidad, apoyan esta segunda perspectiva.

Es esta última aproximación la que adoptamos en nuestro trabajo: analizamos la complejidad del entorno a partir de las percepciones de los individuos.

En la literatura sobre el análisis del entorno en turismo, también se ha hecho énfasis en la importancia de las percepciones directivas y las consideran como elementos esenciales para entender el entorno (Olsen, West y Tse, 2007). Un caso concreto es el de Simon y Navasivayam (1999) que analizan las percepciones de oportunidades y amenazas de directivos hoteleros o Woodside (2004) que utiliza mapas casuales para obtener la información en su estudio. También Costa y Teare (2000) aplican mapas cognitivos para indagar en las prácticas de análisis del entorno en cadenas hoteleras y Sharma (2002) encuentra vínculos entre las percepciones de incertidumbre del entorno y las características del sistema de presupuestación de los hoteles. Por su parte, Oreja y Yanes (2007) aplican la metodología de Rasch (1960, 1980) para la obtención del esquema mental de los decisores de empresas turísticas que refleja la incertidumbre que perciben.

Aún así, la literatura sobre el análisis del entorno en turismo se ha desarrollado principalmente con el carácter prescriptivo, insistiendo en cómo deberían las empresas hoteleras obtener la información del medio que las rodea (Olsen, 2004). Del estudio de los mapas causales, Costa y Teare (2000) exponen que la necesidad de diseñar un sistema de análisis del entorno formal es

vista como relevante por los dos tipos de estrategias que se incluyen en la muestra. La metodología que se aplica en nuestro caso podría contribuir en este sentido.

En cuanto a cómo están llevando a cabo el análisis, Olsen, Murthy y Teare (1994) observan una gran variedad de actividades, si bien hay un predominio del enfoque hacia el corto plazo y una especial atención a conceptos relacionados con la economía, las finanzas y las necesidades de los clientes.

Diseño de la investigación.

Muestra utilizada.

Este estudio se enmarca dentro de una línea de investigación centrada en analizar la importancia del entorno empresarial en un espacio geográficamente diferenciado. Se sitúa en Canarias (España), una de las regiones ultraperiféricas de la Unión Europea. Su localización en el Océano Atlántico a más de 1000 Km del resto del continente y cerca de la costa africana, hacen del archipiélago un enclave único por su suave clima todo el año, su variada naturaleza y unas infraestructuras turísticas de primer nivel. Así en el año 2003 recibió un total de 9.836.785 turistas de los que el 41'27% proceden del Reino Unido y el 27'8% de Alemania (Gobierno de Canarias, 2007), representando a su vez el 18'78% del total de las llegadas de turistas extranjeros a España (Consejo Económico y Social de Canarias, 2004).

En cuanto a su más reciente evolución conviene señalar la existencia de unos indicadores muy positivos entre los años 1994 y 2001, con aumentos importantes tanto por parte de la oferta como la demanda (Consejo Económico y Social de Canarias, 2002). Sin embargo, el año 2002 padeció un descenso del 3'5 % de las entradas de turistas extranjeros (Consejería de Economía y Hacienda, 2004), cambiándose la tendencia en el año 2003. Un año 2003 en que asistimos a un descenso del turismo a nivel mundial debido principalmente a la Guerra de Irak, a crisis agroalimentarias y a una situación económica internacional débil (Consejo Económico y Social de Canarias, 2004).

La muestra de la que se obtiene la información para realizar la presente investi-

gación está compuesta por un total de 74 empresas turísticas situadas en Canarias (España), de las que 14 responden sobre la complejidad del año 2001, 23 del año 2002 y finalmente, 37 realizan su diagnóstico sobre el año 2003. Relacionado con el tamaño muestral hay que tener en cuenta que aunque pudiera no ser el óptimo, el modelo de Rasch (Rasch, 1980) que se aplica, es robusto ante esta circunstancia (Barnes y Wise, 1991). Además, las desviaciones que pudieran darse con conjuntos pequeños de datos, muy pocas veces exceden a la precisión de las medidas y no es necesaria su corrección tratándose de trabajos prácticos (Linacre, 2005). En cualquier caso, cuando la muestra está bien diseñada, estos iniciales inconvenientes parecen ser superados (Berger, 1997). En nuestro caso, las empresas han sido seleccionadas con un muestreo no probabilístico mediante una muestra intencional en busca de la representatividad sectorial y cumpliendo los principios de la teoría del muestreo.

El cuestionario ha sido el instrumento por medio del cual se captura la información, siendo cumplimentado en el curso de una entrevista personalizada bajo la supervisión del equipo de investigación¹.

Escala utilizada y valoración.

La complejidad, definida a partir de la literatura anterior como el número de elementos a considerar y su heterogeneidad, será tratada como un constructo de naturaleza multi-ítem integrada por el nivel percibido para cada variable relevante del entorno.

En el diseño de la escala y la selección de los ítems que la conforman se han tenido presentes dos consideraciones como es la integración de subescalas (Lewis y Harvey (2001) y la necesaria adaptación a la localización geográfica del estudio (Miller, 1997). Es por ello que tomamos las variables más relevantes de un entorno insular de Oreja (1999) como los ítems del constructo complejidad. Así, a los encuestados se les ha preguntado respecto a la complejidad que perciben de ese total de 25 ítems del modelo G.E.P.S. (Oreja, 1999) (Tabla 1). La respuesta se cuantifica mediante una escala que varía de "1", que es un nivel muy bajo de complejidad hasta "5" que representa un nivel muy alto.

Sub-escalas	Ítemes
GEOGRÁFICA	Insularidad, demografía, orografía, recursos naturales
POLÍTICO-LEGAL	Situación política, legislación sectorial, legislación laboral, defensa del consumidor.
SOCIO-CULTURAL	Motivación del consumidor, actitud ante la empresa, formación profesional.
ECONÓMICA	Desarrollo de Canarias, competidores, recursos naturales, situación de la demanda, renta de la demanda, distancia a grandes mercados, segmentación de mercados, recursos financieros, humanos y tecnológicos, barreras físicas, economías de escala, dependencia exterior, tipo de cambio

Tabla 1. Variables relevantes de un entorno insular. Fuente: adaptado de Oreja (1999).

	De las empresas		De las variables	
	Real	Del modelo	Real	Del modelo
Fiabilidad	0'89	0'91	0'92	0'93
Índice de separación	2.88	3.17	3.46	3.67

Tabla 2. Analisis de la escala de complejidad. Fuente: elaboración propia.

En lo relacionado con el ajuste de los datos al modelo, su adecuación y calidad se ha contrastado mediante el índice de separación, el análisis de la fiabilidad y de la validez.

La fiabilidad es aceptable a la luz de los índices obtenidos (Tabla 2).

Por su parte la validez de la escala ha sido confirmada a través de la calibración del cuestionario y el análisis de los desajustes. Especialmente, con el estudio de los valores de ajuste global del modelo tanto de los INFIT como OUTFIT (Tabla 3) siendo próximos a 1. De esta forma, la complejidad puede ser valorada con las variables del cuestionario.

Además, el análisis de la posible multidimensionalidad de la escala nos lleva a concluir que dado que la varianza explicada por el modelo es del 53'8% (próxima al límite del 60%), la fiabilidad es superior a 0'50 y los PTMEAs son superiores a 0'30, se puede afirmar que no existe multidimensionalidad. De esta forma, mediante los ítemes incluidos en la escala se estaría analizando una única dimensión del constructo complejidad y formaría parte de la misma globalidad.

Metodología: aplicación del modelo de Rasch².

La característica distintiva de la metodología de Rasch (1960, 1980), y una de sus grandes ventajas, lo representa la posibilidad de situar en un mismo continuo lineal a individuos y variables. Es precisamente este hecho lo que diferencia sus propuestas del resto y permite obtener unas conclusiones ricas en matices y con una potencialidad casi ilimitada.

Para obtener dicho continuo, en nuestro caso se considera a la incertidumbre como una variable latente en la cual interactúan dos diferentes entidades o parámetros: las empresas turísticas por medio de los sujetos encuestados (nuestras unidades de investigación) y los ítemes que conforman la escala de complejidad (ítemes del instrumento de medida). Dichos parámetros se estiman, mediante un procedimiento de máxima verosimilitud, con el programa Winstep (Linacre, 2006). Así, este paradigma parte de un modelo determinado (logístico) que dispone de unas propiedades específicas aplicables a los datos que se ajustan a él. Ésta es otra de las diferencias respecto a otras técnicas en las que se calcula el

modelo que se ajuste a los datos. En el caso de Rasch (1960, 1980) son los datos los que se adaptan al modelo, indicándose por medio de los desajustes cuánto dista para que un dato concreto esté perfectamente representado por el modelo.

Entre las ventajas que se pueden destacar de las medidas obtenidas a partir del modelo de Rasch (Andrich, 1988; Rasch 1980; Wright, 1997) está su estabilidad, aún en casos de muestras pequeñas (Fisher, 2005; Linacre, 2006) y la conocida como *specific objectivity*, que implica que las mediciones obtenidas pueden considerarse independientes de la muestra y del instrumento de medida utilizado.

Resultados.

Análisis de los determinantes de la complejidad.

La Figura 1 representa el continuo lineal característico de la metodología de Rasch (1960, 1980) que se ha obtenido para nuestro caso. En él se puede observar la situación de las empresas que participan en el estudio (codificadas como E_i) y al otro lado, las variables que integran el constructo complejidad, y que forman una única dimensión, tal como ya se ha comentado. A partir de su análisis se podría identificar qué variables percibe una empresa concreta como compleja y, desde el punto de vista de los ítemes, qué empresas perciben, por ejemplo, los recursos tecnológicos como complejos.

En nuestro caso, este instrumento nos permitiría decir que la empresa E13 percibe como complejas a la “Dependencia exterior” o a los “Recursos humanos”, pero no a la “Demografía” ni a las “Barreras físicas”. Así mismo podemos saber que empresas como E43 y E11, entre otras, sí perciben como complejos los “Recursos tecnológicos”, pero no la “Orografía”. En un segundo paso podríamos tratar de explicar esta situación buscando características comunes a ambas como el tamaño de la empresa, su edad o el segmento de mercado al que destinen sus esfuerzos comerciales.

De cara al logro de nuestro primer objetivo, identificar las principales fuentes de complejidad en el sector, se puede analizar la jerarquía que se conforma en la

vertiente del continuo relacionada con las variables (Tabla 3). En dicha tabla se sitúan en la parte inferior las variables percibidas como más complejas y en el extremo opuesto las que se perciben como más simples.

Así, la principal fuente de complejidad del sector turístico en los años 2001 a 2003 son los “Competidores”. Será la competencia la variable que resulta más difícil de entender a los directivos del sector. Hay que tener en cuenta que acontecimientos internacionales como los conflictos bélicos, los desastres naturales o problemas de seguridad alimenticia, pueden poner en juego a un nuevo destino competidor o tejer una red de vínculos en la mente del consumidor que hace difícil, en primer lugar, saber quién es nuestro más directo competidor. Si en lugar de pensar en los destinos competidores, hablamos a nivel de empresa, se puede dar la circunstancia de que, en un destino con cierto estancamiento como Canarias, se libre una competencia más hostil que en épocas anteriores de crecimiento intentando captar los clientes incluso desde actividades no tan cercanas a la nuestra. Pudiera ser el caso, por ejemplo, de una empresa que organice excursiones guiadas por senderos de los montes del archipiélago y que incluye en su oferta el alojamiento en casas rurales próximas a la ruta a seguir. Quizás un hotel situado en la costa la consideraría como un competidor ya que capta a potenciales clientes que podrían preferirlo y desplazarse por carretera hasta el inicio de la ruta. Además, ante la creciente lucha por, al menos, mantener unos niveles de ocupación aceptables, se intentará que las posibles fuentes de ventajas competitivas sean más difíciles de identificar y no dependan únicamente de un solo recurso estratégico. Todo esto hace que la competencia sea más difícil de entender.

A esa fuente de complejidad de poca importancia, le sigue otro determinante casi más crítico si cabe como es la “Situación de la demanda”, su “Renta” y a algo más de distancia la “Motivación del consumidor”. En definitiva, los turistas y sus características. Al sector les resulta difícil entender cuál es la situación actual de la demanda, el nivel adquisitivo de sus clientes y qué les lleva a preferir sus ser-

vicios. No es del todo ilógico que se carezca de los conocimientos suficientes, ciertos y siempre adecuados de un tipo de consumidor que adquiere un servicio en principio no de primera necesidad. Por ello, será más fácilmente “conquistable” por la competencia en función del esfuerzo de marketing que se realice o la adecuación de la oferta a unas circunstancias o modas puntuales. En relación a la renta del turista, sí que es también comprensible que no sea especialmente fácil estimar sus posibilidades económicas y hasta cuánto podría estar dispuesto a gastarse ya que la variedad de instrumentos de crédito o por ejemplo, el diferimiento del pago con varios meses de carencia hace que no necesariamente el nivel adquisitivo coincida con sus ingresos mensuales.

Con lo cual, depende además de la consideración de otros factores como la posibilidad de que le concedan un crédito bancario o el nivel de endeudamiento actual, incrementándose así su complejidad. Finalmente, también preocupa al sector por cuanto es cada vez más difícil saber por qué el cliente les elige y los motivos que les llevan demandar sus servicios. Se trata nuevamente de una confluencia de factores tales como campañas institucionales, estrategias de marketing de la empresa, ofertas de temporada o las siempre tendencias sociales. Y es que en épocas de estancamiento se ponen en juego todos los instrumentos y esfuerzos posibles.

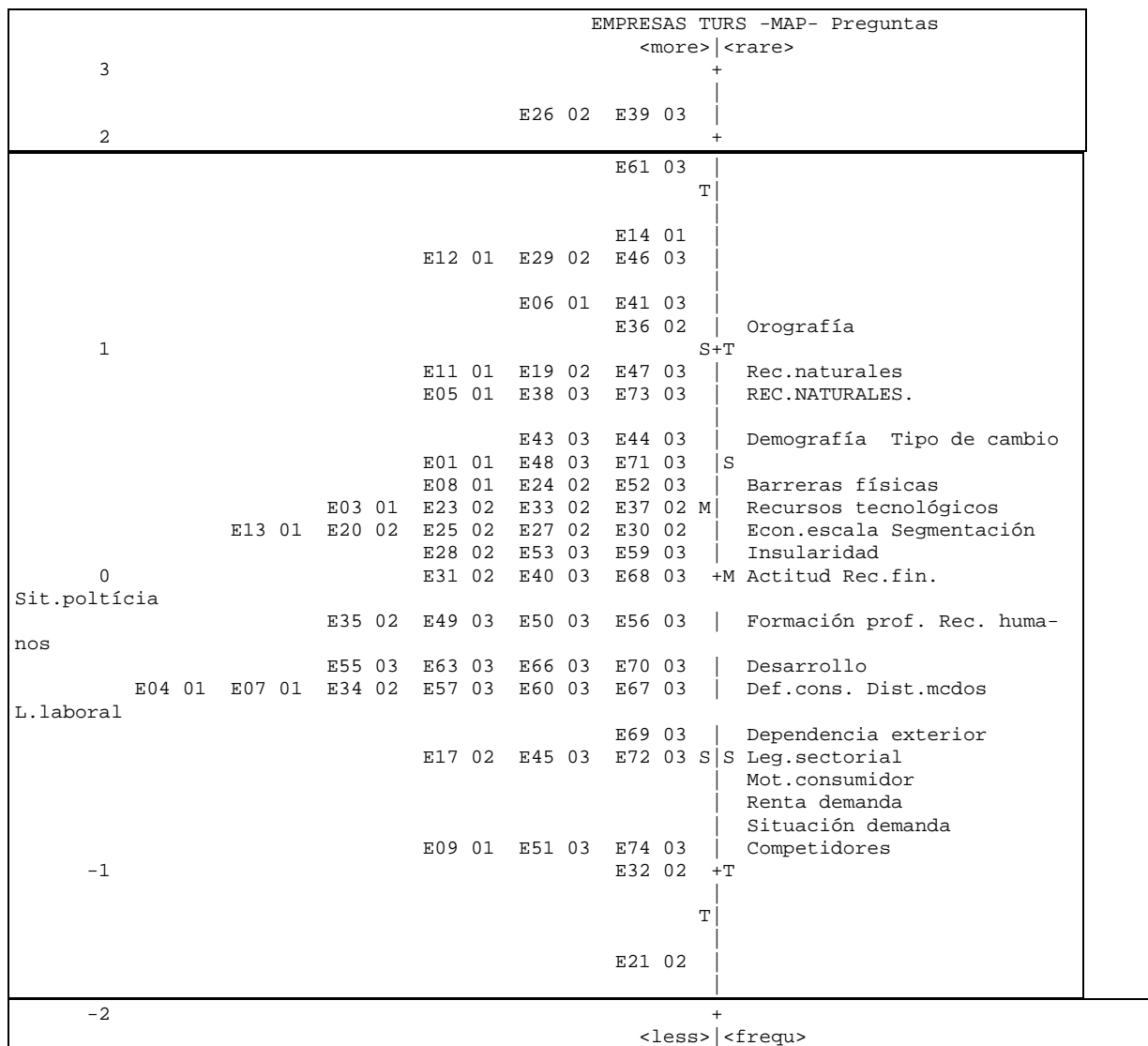


Figura 1. Complejidad percibida del entorno 2001-2003.Fuente: elaboración propia.

Ítemes	Measure	Standard error	INFIT		OUTFIT		PTMEA CORR.
			MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD	
Orografía	1.12	.14	1.27	1.50	1.22	1.22	.45
Recursos naturales	.85	.14	1.27	1.50	1.18	1.00	.63
Recursos naturales	.75	.14	.94	-.30	.93	-.30	.67
Demografía	.65	.13	1.02	.20	1.01	.10	.56
Tipo de cambio	.63	.14	1.24	1.40	1.19	1.10	.68
Barreras físicas	.42	.13	1.226	1.50	1.31	1.70	.50
Recursos tecnológicos	.28	.13	.65	-2.40	.65	-2.30	.57
Economías de escala	.18	.14	.76	-1.40	.78	-1.30	.68
Segmentación mercados	.17	.13	.88	-.70	.86	-.80	.60
Insularidad	.14	.13	1.50	2.70	1.48	2.60	.57
Actitud ante la empresa	.02	.13	1.07	.40	1.07	.50	.40
Recursos financieros	-.01	.13	.68	-2.10	.70	-1.90	.56
Situación política	-.01	.13	1.28	1.60	1.32	1.80	.41
Formación profesional	-.11	.13	.78	-1.30	.75	-1.50	.66
Recursos humanos	-.13	.13	.83	-1.00	.84	-.90	.52
Desarrollo de Canarias	-.23	.14	.82	-1.10	.81	-1.10	.60
Distancia grandes mercados	-.26	.13	1.28	1.60	1.23	1.30	.59
Legislación laboral	-.27	.13	.74	-1.70	.76	-1.40	.52
Defensa del consumidor	-.30	.14	1.10	.70	1.07	.40	.46
Dependencia exterior	-.39	.14	1.61	3.00	1.47	2.30	.58
Legislación sectorial	-.53	.14	.87	-.70	.90	-.50	.54
Motivación consumidor	-.57	.14	1.01	.10	.99	.00	.54
Renta de la demanda	-.72	.14	.79	-1.20	.75	-1.30	.67
Situación de la demanda	-.82	.15	.70	-1.90	.77	-1.20	.63
Competidores	-.87	.15	.92	-.40	1.02	.20	.51
MEAN	.00	.14	1.01	.00	1.00	.00	
STANDARD DEVIATION	.52	.00	.26	1.50	.24	1.40	

Tabla 3. Analisis de la complejidad del entorno (ítemes). Fuente: elaboración propia.

De esta forma, competencia y demanda son los principales factores determinantes de la complejidad en el sector turístico actual con el riesgo que ello implica en el diseño estratégico de las acciones de estas empresas y su futuro.

Es necesario resaltar que la “Legislación del sector”, entre ella los planes de ordenación turística, también se sitúa entre las variables percibidas como más

complejas. Una legislación, como la moratoria turística, que pretendía limitar el crecimiento del número de plazas, pero que deja abiertas determinadas excepciones que parecen no contribuir al logro de sus objetivos iniciales.

En el lado opuesto de la jerarquía y con un efecto totalmente contrario por cuanto son variables simples, fácilmente comprensibles, se sitúan las relacionadas

con la geografía insular al ser circunstancias con las que están acostumbrados a contar los directivos y que ya parecen contar con toda la información que exigen. Junto a éstas, el “Tipo de cambio”, debiendo recordar la adopción del Euro como moneda oficial en la mayoría de países Unión Europea que ha venido a simplificar muchas de las transacciones, por ejemplo con uno de los grandes segmentos del mercado turístico canario como son los visitantes alemanes.

Identificación de las diferencias significativas.

Además de conocer los factores determinantes de la complejidad en el sector turístico, este trabajo plantea un segundo objetivo que es valorar la evolución de esa complejidad que se ha percibido entre los años 2001 a 2003. Aplicando también el modelo de Rasch (1960, 1980) en la Tabla 4 aparecen las diferencias que se han identificado como significativas. En este punto es necesario resaltar una salvedad metodológica que deriva del tamaño de las submuestras ya que al contar con menos de 30 individuos son especialmente sensibles. En cualquier caso, superan el mínimo de 10 elementos que se requieren para llevar a cabo los análisis diferenciales.

En primer lugar y a la luz de la identificación de 4 diferencias significativas de las 75 posibles entre los 3 años del estudio, podemos decir que en términos generales se han mantenido los mismos niveles de complejidad durante el periodo analizado. Con ello, las campañas de formación específica para el sector, los congresos sectoriales realizados o los esfuerzos de información aún no han dado los frutos esperados. También pudiera ser que acontecimientos externos al sector turístico como la guerra de Irak o el terrorismo internacional anularan los efectos

que parcialmente se iban consiguiendo. Aún así, es de destacar que no existan diferencias en cómo se percibe, por ejemplo, la complejidad que tiene su origen en la legislación sectorial, en los competidores o la demanda. En este caso, queda aún más patente que los posibles esfuerzos que se realizaran no han tenido las consecuencias esperadas, al menos en esos tres años.

En segundo lugar, es necesario resaltar que las principales diferencias significativas resultan de comparar las circunstancias del año 2001 con las del año 2003, ya que es difícil que sean perceptibles entre años consecutivos.

El primer caso es el de las “Barreras físicas”. Barreras físicas que son una consecuencia de la situación geográfica de Canarias, de su insularidad, de la fragmentación del territorio en siete pequeños mercados (al menos uno en cada isla) y de la distancia a los grandes mercados, que para el sector turístico se podrían corresponder con el alemán o británico. Los estadísticos nos indican un descenso en la complejidad percibida de las barreras físicas con el paso del tiempo. De esta manera, se ha hecho más fácil concebir y asimilar dichas barreras. Una de las razones podría ser la mejora y el incremento de la competencia en los transportes tanto aéreos como marítimos. Así el turista que viaje a Tenerife, tiene algo más fácil y barato desplazarse por unos días a otras islas como Gran Canaria o La Gomera, con lo que salvan esa fragmentación del territorio. Desde el punto de vista de la comercialización y la búsqueda de información, la mayor utilización de Internet y el empeño de las autoridades locales en que los servicios sean accesibles al turista vía web, pudieran haber empezado a surtir efecto. Así, mediante el uso de estas herramientas los directivos perciben haber superado esos obstáculos físicos.

AÑO	Medida DIF	S.E.	AÑO	Medida DIF	S.E.	Estadístico contraste DIF	S.E.	t	d.f.	Prob	VARIABLE
2001	-.24	.31	2003	.73	.20	-.96	.37	-2.59	37	.0138	Barreras físicas
2001	-1.42	.44	2003	-.35	.24	-1.08	.50	-2.16	28	.0397	Dependencia exterior
2001	-1.42	.44	2003	-.13	.20	-1.29	.48	-2.70	37	.0104	Dependencia exterior
2001	.58	.30	2003	-.26	.19	.84	.35	2.38	39	.0223	Actitud ante la empresa

Tabla 4. Diferencias significativas en la complejidad percibida entre los años 2001 a 2003. Fuente: elaboración propia.

También se observa una diferencia digna de mencionar en la complejidad que se percibe de la "Actitud ante la empresa" que muestra el resto de la sociedad entre los años 2001 y 2003. De esta forma, parece tenerse algo menos claro cómo son concebidas las empresas para el resto de la comunidad o qué rol desempeñan en el entramado económico, político y social. Esta dificultad en la comprensión del papel que ocupan en el resto de la sociedad, puede estar debido a la no consecución de los objetivos de la moratoria turística, a la interrelación entre la industria turística y la construcción o a las externalidades que ha creado el desarrollo turístico. Este debate entre el valor que aporta a la economía y sociedad regional se contrapone con los sacrificios, a los que la moratoria parece no encontrar la vía de frenar, ya sea en términos de recursos escasos (como el agua), de cambios paisajísticos por la necesidad de infraestructuras o de abandonos de otros sectores. Este balance hace que los empresarios turísticos no perciban fácilmente cuál es la actitud que adopta el resto de la sociedad frente al sector turístico y su valor.

Sin embargo, donde se aprecian diferencias en los tres años analizados es respecto a la "Dependencia exterior", tanto entre el año 2001 y el 2002 como entre el 2001 y el 2003. En cualquiera de los dos casos, se percibe una menor complejidad que en el año 2001. Esta circunstancia nos lleva a reflexionar sobre la globalidad de los mercados y de la economía en general. El hecho de que cada vez existan menos límites al mercado y menos fronteras económicas hace que nos resulte difícil identificar de quién dependemos, quién es el "exterior" o qué vínculos nos relacionan con otras latitudes. Sin embargo y aún siendo conscientes de cierta dependencia del sector turístico canario con la coyuntura internacional, no hay que obviar en su evolución las características del destino. De esta forma, los decisores parecen coincidir con el dictamen de la Consejería de Economía y Hacienda (Gobierno de Canarias, 2003) y no sólo tienen en cuenta las economías de los principales países emisores o la situación política internacional. Esta dependencia exterior es percibida como menos compleja porque

parecen no obviar los síntomas de agotamiento de un modelo de turismo masivo de sol y playa o las características internas del destino como su madurez, la atomización de la industria alojativa, la reducida tecnificación y profesionalización de las explotaciones o la excesiva dependencia de los touroperadores (Gobierno de Canarias, 2003).

En definitiva, parecen percibir que no es fácil hacerse a la idea de que un destino turístico europeo como Canarias, con una estabilidad política y económica, con una situación geográfica estratégica, con unas infraestructuras turísticas competitivas y todo ello, con una naturaleza envidiable, dependa tanto como elección turística de los avatares de otros destinos. Así, desde las instituciones también se han hecho en este período no pocos intentos por reducir, con mayor o menor éxito, esa dependencia exterior, ya sea mediante fuertes promociones en los principales países emisores como el Reino Unido o por medio de legislación específica como las Directrices de Ordenación General y Turismo (Decreto 4 /2001).

Si analizamos este resultado tomando como unidad de análisis a las empresas, nos podrían estar indicando que con el paso del tiempo han comprendido y analizado la imposibilidad de sobrevivir sin contar con otros agentes económicos. Dicho de otra manera, el sector turístico depende del resto y necesita de vínculos y acuerdos con otros sectores. Uno de los más evidentes es la construcción, pero no menos importante sería la industria agroalimentaria. Así, a medida que se ofrecen más productos elaborados en las islas, en primer lugar, se abaratan los costes pero además se consigue una oferta gastronómica diferenciada que podría hacer más atractivo el servicio que se ofrece. Intentando mantener el paisaje rural como una riqueza y atractivo más de Canarias, es indudable el papel de la agricultura. Además, de cara a mejorar la concepción del turismo en los habitantes de las islas y reducir sus posibles externalidades, el que se vincule y sirva de motor a otros sectores, cambiaría esa posible percepción de causante de la gran masificación de algunas zonas costeras, de consumidor de uno de los recursos más esca-

sos de las islas como es el agua y de incentivador del abandono de algunos cultivos para destinar los terrenos a la construcción.

Conclusiones, implicaciones y líneas futuras de investigación.

Conclusiones e implicaciones.

En este trabajo hemos analizado la complejidad que perciben los decisores turísticos. La importancia estriba en que nos hemos centrado en la realidad que realmente existe para los directivos, que no es otra que la que perciben. Además, los estímulos reales son sustituidos por las percepciones directivas en la toma de decisiones (Santos y García, 2006). De ahí que los resultados que se presentan en este estudio son un diagnóstico de lo que tienen en su mente los agentes del sector, y que será la información que formará parte de sus estrategias para intentar solventar las dificultades. En dichas estrategias se verá reflejado que:

- Los competidores son el principal determinante de la complejidad que perciben. Les resulta difícil conocer a sus principales rivales, entender el porqué de sus movimientos, con qué factores están vinculados o qué variables han de tener en cuenta para su diagnóstico.

- La demanda y sus características tampoco les resultan fáciles de asimilar. Una demanda muy cambiante, con motivaciones fluctuantes según los acontecimientos de índole internacional y con un nivel adquisitivo aún más difícil de estimar.

Ante estas dos fuentes principales de complejidad el sector turístico no tiene fácil desarrollar una estrategia para intentar salvar la situación de estancamiento actual. Desconoce las dos grandes fuerzas competitivas de un sector, que además están relacionadas con la única variable que representa un ingreso en la empresa: los clientes y quien puede arrebatarlos. Esta circunstancia y estando ante uno de los mayores motores de la economía tiene unas implicaciones tanto para el sector como las instituciones públicas.

En primer lugar y quizás con un carácter más apremiante, es necesario

hacer una reflexión para conocer realmente los segmentos de mercado existentes, quién es nuestra demanda actual o qué tipo de turista nos interesa. Si no conocemos con detalle quién consume nuestros servicios, cómo accede a ellos, qué viene buscando o qué es lo que más valora, difícilmente podremos satisfacer adecuadamente sus exigencias. De esta forma, tanto el sector debe preocuparse por realizar estudios de mercado como desde las instituciones, promover la realización de dichas investigaciones.

Como un segundo paso, quizás una vez hemos analizado y diagnosticado nuestra demanda seremos capaces de identificar a nuestros principales competidores. Dentro del mismo sector, qué otras actividades o empresas, actúan como productos sustitutivos o bien, desde el punto de vista del destino, cuáles son los principales a diseccionar e identificar sus ventajas.

Otra implicación, en mayor medida para las instituciones, podría ser la falta de información que se comparte o se percibe en el sector. No se niega en este trabajo la existencia de estudios sobre el sector turístico. Objetivamente se publican periódicamente monográficos desde los Cabildos y las Consejerías de Turismo correspondientes o desde los investigadores y profesionales del sector. Lo que sí ha evidenciado este estudio es que el decisor percibe a la demanda y a la competencia como variables complejas. Eso precisamente es lo que tiene en su mente y es reflejo de sus esquemas mentales. Donde podría centrarse el esfuerzo es precisamente en intentar que esa realidad objetiva que pudieran contener los estudios ya existentes pasara a formar parte de sus percepciones o al menos llegara a manos de los directivos. Adaptando una de las conclusiones de Sutcliffe y Zaheer (1998), no es tanto que el entorno turístico sea complejo, sino que los directivos lo perciben como complejo.

En relación a la comparación longitudinal, es destacable el descenso en la complejidad que se percibe de la dependencia exterior. La madurez del destino y el agotamiento del modelo de sol y playa, hace percibir una reducción de la complejidad exterior por parte de los decisores, que sitúan su punto de mira en la poten-

cialidad del destino y sus características. Se intenta así, hacer un mayor esfuerzo para no depender tanto de las circunstancias negativas que sufren otros destinos competidores para salvar las temporadas. Junto con la necesidad de enfatizar las virtudes del destino como su principal atractivo también se deberían estrechar los lazos con otros sectores de actividad para que la dependencia del exterior en materias como la agroalimentación sea menor.

Líneas futuras de investigación.

La identificación de las principales fuentes de complejidad del sector turístico en este trabajo se convierte sólo en el inicio de una línea de investigación que abre no pocos interrogantes. Con la potencialidad que brinda la metodología de Rasch (1960, 1980) que aquí se aplica se podrían llevar a cabo las siguientes investigaciones, que son sino una continuación más de la presente:

- Analizar la jerarquía desde el punto de vista de las empresas, la otra vertiente del continuo lineal. De esta forma se podría saber qué tipo de empresas son las que perciben una mayor complejidad y qué características tendrían en común. Así se podrían identificar posibles diferencias significativas sobre cuánto de complejas perciben las empresas según su edad, tamaño o localización las variables del mercado.

- Otra de las potenciales de esta metodología es el análisis de los desajustes, es decir, se podrían identificar qué variables o empresas no se ajustan a las expectativas del modelo.

- También se podría comprobar los efectos de alguna campaña de información concreta en las percepciones de los decisores. Así se podrían racionalizar los recursos y centrarse en la forma más efectiva para facilitar y simplificar la comprensión del medio externo a las empresas del sector.

Las conclusiones de este trabajo y estas potenciales líneas de investigación sobre el análisis del entorno adquieren mayor relevancia aún en el caso de Canarias, porque el análisis del entorno no sólo es relevante porque proporciona información de calidad, sino porque además ayu-

da a solucionar algunos problemas estructurales (Coste y Teare, 2000).

Bibliografía.

- Aguilar, F. J.
1967 *Scanning the business environment*. Nueva York: MacMillan.
- Aldrich, H.E.
1979 *Organizations and Environments*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Andrich, D.
1988 *Rasch models for measurement*. Newbury Park: Sage.
- Barnes, L.L.B. y Wise, S.L.
1991 "The utility of a modified one-parameter IRT model with small samples". *Applied Measurement in Education*, 4 (2): 143-157.
- Berger, M.P.F.
1997 "Optimal Design for Latent variable Models: a Review". En Rost, J. y Langehein, R. (eds): *Applications of Latent trait and latent class models in the Social Sciences*. Berlín: Waxmann Verlag GMBH.
- Bourgeois, L.J.
1980 "Strategy and environment. A conceptual integration". *Academy of Management Review*, 5 (1), 25-39.
- Boyd, B.K.; Dess, G. y Rasheed, A.M.
1993 "Divergence between archival and perceptual measures of the environment: causes and consequences". *Academy of Management Review*, 18 (2): 204-226.
- Child, J.
1972 "Organization structure, environment and performance-the role of strategic choice". *Sociology*, 6: 1-22.
- Consejería de Economía y Hacienda
2004 *Economía Canaria 2003*. Viceconsejería de Economía y Asuntos Económicos con la Unión Europea. Gobierno de Canarias.
- Consejo Económico y Social de Canarias
2002 *Informe Anual: la economía, la sociedad y el empleo en Canarias durante el año 2001*. Consejo Económico y Social de Canarias.
- Consejo Económico y Social de Canarias
2004 *Informe Anual: la economía, la sociedad y el empleo en Canarias durante el año 2003*. Consejo Económico y Social de Canarias.

- Costa, J. y Teare, R.
2000 "Developing an environmental scanning process in the hotel sector". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 156-169.
- Daft R.L., Sormunen, J. y Parks, A.
1988 "Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study". *Strategic Management Journal*, 9: 123-139.
- Dess, G. y Beard, D. W.
1984 "Dimensions of organizational task environments". *Administrative Science Quarterly*, 29: 52 - 73.
- Duncan, R.
1972 "Characteristics of organizational environment and perceived environment uncertainty". *Administrative Science Quarterly*, 17: 313 - 327.
- Fahey, L. y Narayanan, K.
1986 *Macroenvironmental analysis for strategic management*. Saint Paul: West Publishing Company
- Fisher, W. P. Jr
2005 "Meaningfulness, measurement and Item Response Theory (IRT)". *Rasch Measurement Transactions* 19 (2), 1018-1020. <http://www.rasch.org/rmt/rmt192d.htm> (disponible 29/03/2007).
- Gobierno de Canarias
2003 Economía Canaria 2002. Viceconsejería de Hacienda y Relaciones Internacionales con la Unión Europea. Las Palmas de Gran Canaria: Gobierno de Canarias.
- Gobierno de Canarias
2007 *Estadísticas de Turismo Receptivo del Gobierno de Canarias*. Viceconsejería de Turismo. <http://www.gobiernodecanarias.org/turismo/estad/estadisticas.htm> (Disponible el 21/03/2007).
- Lewis, G.J. y Harvey, B.
2001 "Perceived environmental uncertainty: the extension of Miller's scale to the natural environment". *Journal of Management Studies*, vol.38(2): 201-233.
- Linacre, J. M.
2006 *Winsteps. Rasch measurement computer program*. Chicago: Winsteps.com.
- <http://www.winsteps.com/winman/index.htm> (disponible el 29/03/07).
- Miller, K.D.
1997 *Measurement of perceived environmental uncertainties: response and extension*. Center for International Business Education and Research, no. 97-004. Purdue University
- Mintzberg, H.; Quinn, J.B. y Ghoshal, G.
1999 *El proceso estratégico* (pp.19-24). Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Olsen, M.D.
1999 "Macroforces driving change into the new millennium-major challenges for the hospitality professional". *Hospitality Management*, 18: 371-385.
- Olsen, M.D.
2004 "Literature in strategic management in the hospitality industry". *Hospitality Management*, 23: 411-424.
- Olsen, M., Murthy, B. y Teare, R.
1994 "CEO perspectives on scanning the global hotel business environment". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(4): 3 - 9
- Olsen, M.D.; West, J.J. y Tse, E.
2007 *Strategic management in the hospitality industry*. Nueva York: Prentice Hall (in press).
- Oreja, J.R.
1999 "El método GEPS de análisis y diagnóstico del entorno empresarial. Aplicaciones para entornos insulares". En Oreja, J.R. (dir): *El impacto del entorno en las actividades empresariales*, (pp.33-64). Fyde Caja Canarias- IUDE de la Universidad de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife.
- 2005 Introducción a la medición objetiva en Economía, Administración y Dirección de Empresas: El Modelo de Rasch. IUDE, Serie Estudios 2005/47. Instituto Universitario de la Empresa de la Universidad de La Laguna. <http://webpages.ull.es/users/iude/publicdocumentos/iude-0547.pdf>
- Oreja-Rodríguez, J.R.; Yanes-Estévez, V.
2006 "Knowledge Structures of Organizational Environments: Study of Perceived Uncertainty". *International Journal of Knowledge and Learning*, 2 (1,2): 41-57.
- Oreja-Rodríguez, J.R.; Yanes-Estévez, V.
2007 "Perceived Environmental Uncertainty in Tourism: A new Approach using the Rasch Model". *Tourism Man-*

- agement,
doi:10.1016/j.tourman.2006.12.005 (en prensa).
- Porter, M.E.
1980 *Competitive strategy*. Nueva York: Free Press.
- Rasch, G.
1960 *Probabilistic models for some intelligence and attainment tests*. Copenhagen: Danish Institute for Educational Research (Expanded edition, 1980. Chicago: University of Chicago Press).
- Rasch, G.
1980 *Probabilistic models for some intelligence and attainment tests* (expanded edition). Chicago: University of Chicago Press.
- Rasheed, A. M. A. y Prescott, J.E.
1992 "Towards an objective classification scheme for organizational task environments". *British Journal of Management*, 3: 197 - 206.
- Santos, M.V. y García, T.
2006 "Manager's opinions: reality or fiction: a narrative approach". *Management Decision*, 44 (6): 752-770.
- Sharma, D.S.
2002 "The differential effect of environmental dimensionality, size and structure on budget system characteristics in hotels". *Management Accounting Research*, 13: 101-131.
- Simon, H.
1957 *Administrative Behaviour*. Nueva York: MacMillan.
- Simons, T. y Namasivayam, K.
1999 "The eye of the beholder: hotel company CEO perceptions of threats and opportunities". *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23 (4): 354-370.
- Sutcliffe, K.M. y Zaheer, A.
1998 "Uncertainty in the transaction environment: an empirical test". *Strategic Management Journal*, 19: 1-23.
- Swamidass, P. y Newell, W.
1987 "Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytical model". *Management Science*, 33 (4): 509-524.
- Tosi, H.; Aldag, R. y Storey, R.G.
1973 "On the measurement of the environment: an assessment of the Lawrence and Lorsch environment uncertainty scale". *Administrative Science Quarterly*, 18: 27-36.
- Wiseman, J.
1983 "Beyond Positive Economics-Dream and Reality". En Wiseman, J. (ed.): *Beyond Positive Economics* (pp.13-27). Londres: The MacMillan Press.
- Woodside, A.G.
2004 "Making sense of implement strategies in new venture hospitality management. An American-Austrian-Hungarian Case Research Studies". *Tourism Management*, 27(2): 342-349.
- Wright, B. D.
1997 S.S. Stevens Revisited. *Rasch Measurement Transactions*, 11 (1), 552 - 553. <http://www.rasch.org/rmt/rmt111n.htm> (disponible 29/03/2007).
- Xiang, Z. y Formica, S.
2006 "Mapping environmental change in tourism: a study of the incentive travel industry". *Tourism Management* (2007), doi:10.1016/j.tourman.2006.11.002 (en prensa).
- Yanes Estévez, V.
2004 "La aproximación cognoscitiva a la realidad empresarial y la aportación de Herbert Simon". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (2): 25-42.

¹ Diseño y montaje de una Central Informativa sobre la Empresa en Canarias. Contrato de Investigación 981201 de FYDE-CajaCanarias – Universidad de La Laguna.

² Si se desea profundizar en las características metodológicas y conceptuales del modelo de Rasch (1960, 1980) se puede consultar Oreja (2005).

Recibido: 10 de febrero de 2007

Aceptado: 19 de marzo de 2007

Sometido a evaluación por pares anónimos