

# La relación Poder y Satisfacción

## una aplicación al canal de distribución turístico

Dr. Ernesto Raúl González Ramírez \*

### Resumen

El presente artículo tiene como objetivo mostrar la influencia del poder que se autopercebe en las empresas del canal de distribución turístico en la satisfacción que experimentan en sus relaciones con otros miembros del mismo. El trabajo aborda consideraciones teóricas del poder y de la satisfacción como elementos que permiten caracterizar la estructura política y el estado resultante de las relaciones entre las empresas. Se exponen sintéticamente los resultados de una investigación empírica, realizada en los canales de distribución turísticos en Asturias a través de la cual se contrastó la hipótesis que establece una relación positiva entre ambos aspectos de las relaciones: el poder y la satisfacción.

### Abstract

The present article has the objective of studying the influence of the power that the enterprises of the touristic distribution channel selfperceive in the satisfaction they experience in their relationships with other members of the channel. The work comprises theoretical considerations of the Power and Satisfaction as elements which allow a characterization of the political structure and resulting state of the relations among the enterprises. An empirical investigation is carried out, which contrasts the hypothesis that establishes a positive relation between the two aspects of relationships: power and satisfaction.

**Palabras Clave:** Marketing, poder, satisfacción, canales de distribución, relaciones proveedor-distribuidor, turismo.

### Introducción

La temática del contenido de las relaciones de intercambio entre empresas ha encontrado explicación a través de varias investigaciones en diferentes sectores empresariales. Comúnmente, la literatura se refiere, cuando trata esta temática, a las relaciones fabricante-distribuidor; relaciones proveedor-consumidor o relaciones entre empresas en los canales de distribución. Los sectores empresariales en los que se ha insistido con mayor frecuencia para estudiar las relaciones de intercambio han sido los bienes de consumo, los productos industriales y, en menor medida, los servicios, con escasa participación del sector turístico.

Un aspecto de relevante importancia en el estudio de las relaciones entre las empresas, lo constituye la determinación de los elementos que

influyen en los resultados que se obtienen en su desarrollo. El efecto que se logra con las estrategias que las empresas aplican para desarrollar y mantener las relaciones con otros, pueden encontrar una explicación en el ejercicio del poder.

De modo particular, el *poder* constituye un elemento de la estructura sociopolítica de las relaciones de intercambio (al igual que la dependencia, las estrategias de influencia, las fuentes de poder, los conflictos, la cooperación y la colaboración) que puede tener influencia en el desarrollo de las relaciones entre empresas que se encuentran dentro de los canales de distribución turístico y en los resultados que estas van adquiriendo, según se realizan los intercambios comerciales. En este caso, como uno de los resultados de la relación entre

los miembros de un canal de distribución, se encuentra la *satisfacción*.

En el presente artículo se resumen los principales resultados obtenidos por el autor en su tesis doctoral respecto a la comprobación empírica sobre si en los canales de distribución del sector turístico, la relación entre el poder autopercebido por las empresas involucradas y la satisfacción que estas experimentan al relacionarse entre sí, encuentra validación, de forma tal que, dicha comprobación permita, a su vez, revelar y explicar el contenido de tales relaciones entre las empresas turísticas. Esta comprobación se realizó en el contexto de los canales de distribución turístico en Asturias (España). El trabajo de investigación puede servir de referencia para futuras investigaciones en las condiciones cubanas por existir, igualmente, canales de distri-

\* Profesor investigador del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales del CUCEA

bución en el sector turístico.

El poder y la satisfacción: Elementos sociopolíticos de las relaciones de intercambio en los canales de distribución turística.

A partir de los elementos que se abordan en la parte introductoria del presente artículo, se puede plantear que el poder, en estos casos, se define como: "la capacidad de un miembro de un canal de distribución para controlar las variables de la estrategia de marketing de otro miembro en otro nivel de distribución" (Stern & El-Ansary, 1972). Este elemento es considerado como un factor explicativo de la forma en que se configuran los canales de distribución y un poderoso instrumento para coordinar y controlar las funciones comerciales (Múgica, 1985), ya que es capaz de influir en otros y hacer que se organicen y desempeñen las funciones, de forma tal que puedan cumplirse los objetivos comerciales. Este instru-

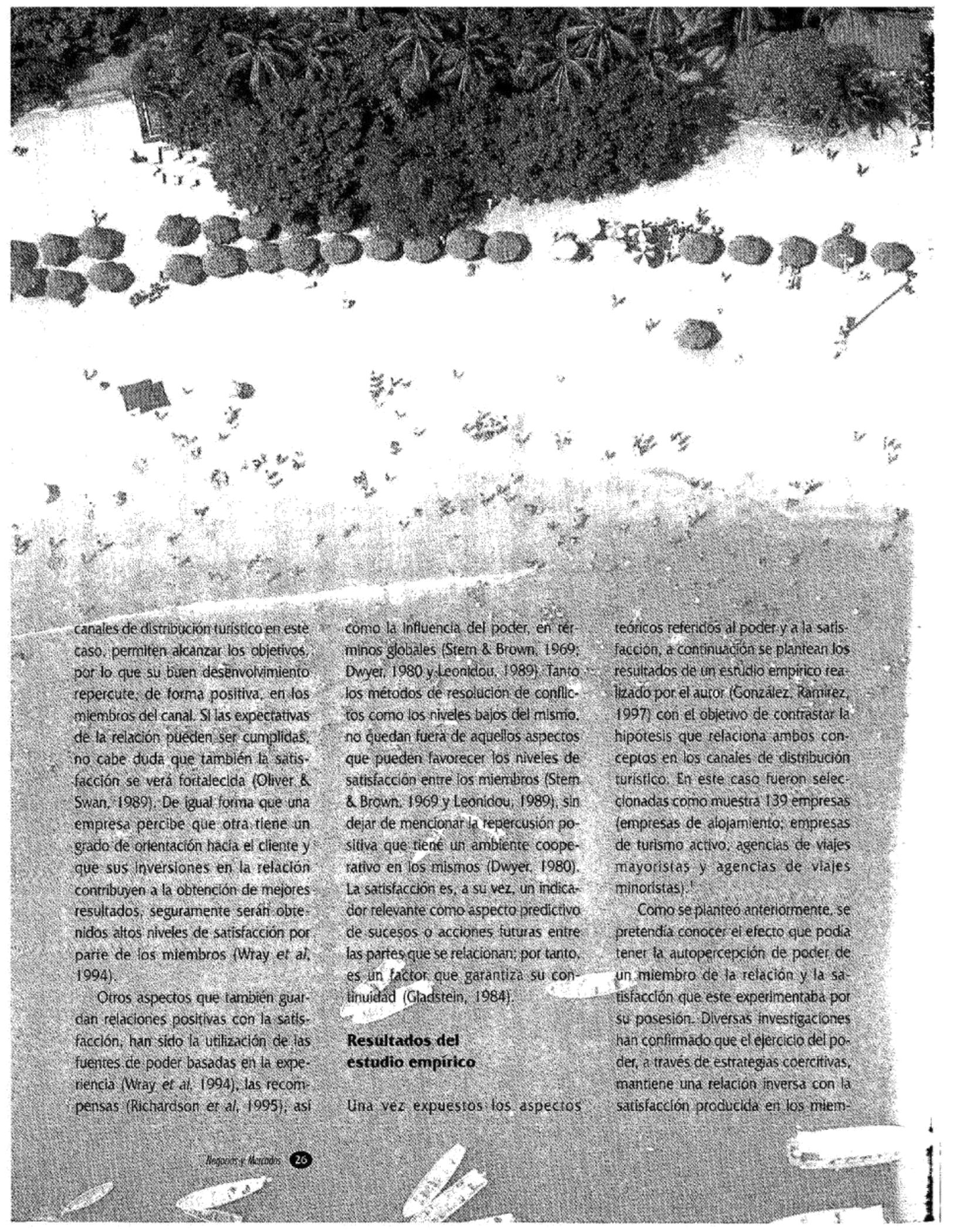
mento juega su papel aún más, cuando las relaciones entre las empresas turísticas no son estructuradas formalmente; es decir, cuando se intercambian los productos o servicios en relaciones "puras" de mercado.

En este sentido, delimitar la estructura sociopolítica de las relaciones significa conocer, primero, quiénes ostentan el poder y segundo, qué elementos son identificados como claves en cuanto a su posesión. En resumen, la estructura de poder/dependencia entre los miembros de los canales de distribución, sin dejar de considerar que dentro de esa estructura ocurren procesos sociopolíticos originados por los comportamientos manifiestos y por los sentimientos dominantes que se generan (Stern & Reve, 1980); de igual forma, la estructura y los comportamientos determinan, simultáneamente, la distribución del poder (Brass & Burkhardt, 1993).

El proceso de interacción entre los miembros de los canales de distribución en el sector turístico, pone al descubierto los comportamientos que se producen por parte de los miembros participantes en la relación. Como consecuencia, las partes observan si son compensados o no sus esfuerzos durante los intercambios y de esta forma, experimentan satisfacción o insatisfacción por el resultado obtenido. La satisfacción, desde la óptica de las relaciones, es considerada como: "un estado afectivo positivo, como resultado de la valoración de todos los aspectos de su relación de trabajo con otras empresas" (Anderson & Narus, 1984).

El desempeño de la relación constituye un aspecto que mantiene un fuerte vínculo con el nivel de satisfacción que experimenta una empresa en su relación con otra (Hunt & Nevin, 1984). Así, las funciones y los roles correspondientes a cada miembro de los





canales de distribución turístico en este caso, permiten alcanzar los objetivos, por lo que su buen desenvolvimiento repercute, de forma positiva, en los miembros del canal. Si las expectativas de la relación pueden ser cumplidas, no cabe duda que también la satisfacción se verá fortalecida (Oliver & Swan, 1989). De igual forma que una empresa percibe que otra tiene un grado de orientación hacia el cliente y que sus inversiones en la relación contribuyen a la obtención de mejores resultados, seguramente serán obtenidos altos niveles de satisfacción por parte de los miembros (Wray *et al.*, 1994).

Otros aspectos que también guardan relaciones positivas con la satisfacción, han sido la utilización de las fuentes de poder basadas en la experiencia (Wray *et al.*, 1994), las recompensas (Richardson *et al.*, 1995); así

como la influencia del poder, en términos globales (Stem & Brown, 1969; Dwyer, 1980 y Leonidou, 1989). Tanto los métodos de resolución de conflictos como los niveles bajos del mismo, no quedan fuera de aquellos aspectos que pueden favorecer los niveles de satisfacción entre los miembros (Stem & Brown, 1969 y Leonidou, 1989), sin dejar de mencionar la repercusión positiva que tiene un ambiente cooperativo en los mismos (Dwyer, 1980). La satisfacción es, a su vez, un indicador relevante como aspecto predictivo de sucesos o acciones futuras entre las partes que se relacionan; por tanto, es un factor que garantiza su continuidad (Gladstein, 1984).

### **Resultados del estudio empírico**

Una vez expuestos los aspectos

teóricos referidos al poder y a la satisfacción, a continuación se plantean los resultados de un estudio empírico realizado por el autor (González, Ramírez, 1997) con el objetivo de contrastar la hipótesis que relaciona ambos conceptos en los canales de distribución turístico. En este caso fueron seleccionadas como muestra 139 empresas (empresas de alojamiento, empresas de turismo activo, agencias de viajes mayoristas y agencias de viajes minoristas).

Como se planteó anteriormente, se pretendía conocer el efecto que podía tener la autopercepción de poder de un miembro de la relación y la satisfacción que este experimentaba por su posesión. Diversas investigaciones han confirmado que el ejercicio del poder, a través de estrategias coercitivas, mantiene una relación inversa con la satisfacción producida en los miembros.

bros de los canales de distribución; es decir, a mayor ejercicio del poder, menor satisfacción experimentan los miembros influenciados por este (Wilkinson, 1979; 1981; Skinner *et al.*, 1992). Tales resultados conducen a pensar entonces que el grado de poder autopercebido por un miembro, repercute positivamente en su satisfacción con respecto a la relación con otro miembro. La hipótesis planteada fue la siguiente:

*"La satisfacción experimentada por los miembros del canal de distribución turístico es afectada de forma positiva por el poder autopercebido por los miembros en sus relaciones".*

### Valoración del poder y la satisfacción en las relaciones

Antes de proceder al contraste de la hipótesis señalada, se valoraron los resultados del poder y de la satisfacción obtenidos por los diferentes tipos de empresas de la muestra utilizada.

Los valores medios de autopercepción de poder confirmaron que en este canal de distribución existía, de forma general, un equilibrio

Cuadro 1

Valores de poder autopercebido por los miembros del canal de distribución turístico.		
Agencia del canal de distribución	Valor medio *	Nivel de valoración
Empresas de alojamiento	3.10	moderado
Empresas de turismo activo	4.51	moderado
Agencias de viajes mayoristas	2.31	alto
Agencias de viajes minoristas	3.28	moderado

\*La escala de intervalos utilizada fue de 0 a 10 posiciones (0, control total sobre la emisión y 10, influencia total del otro miembro en la decisión), donde los valores de 0 a 3 son considerados como de alta autopercepción de poder, de 3 a 6.99, moderado y de 7 a 10, bajo, según discreción del investigador y referencia de otras investigaciones.

Cuadro 2

Valoración de la satisfacción por los miembros del canal de distribución turístico.		
Agencia del canal de distribución	Valor medio	Nivel de valoración
Alojamiento	6.97	moderado
Empresas de turismo activo	6.30	moderado
Agencias de viajes mayoristas	6.80	moderado
Agencias de viajes minoristas	6.95	moderado

\*La escala de intervalos utilizada fue de 0 a 10 posiciones (0, baja satisfacción y 10, alta satisfacción), donde los valores de 0 a 3 son considerados de baja satisfacción, de 3 a 6.99, moderado y de 7 a 10 alta satisfacción, según discreción del investigador y referencia de otras investigaciones.

Cuadro 3

Indicadores de correlación entre el poder y la satisfacción	
Tipo de Empresa	Índice de correlación
Alojamiento	0.2865 (Significación: 0.026)
Empresas de turismo activo	0.1731
Agencias de viajes mayoristas	-0.1939
Agencias de viajes minoristas	-0.1933

de poder entre sus miembros (empresas turísticas) aunque en una de las empresas de la muestra (agencias de viajes mayoristas) se evidenció cierta

autopercepción de poder superior sobre los otros miembros del canal de distribución turístico (ver cuadro 1).

Por otra parte, los resultados de la satisfacción experimentada en cada uno de los participantes con respecto a los demás, confirmó la ausencia de plenitud en este aspecto, considerándose entonces los niveles de satisfacción obtenidos como moderados (ver cuadro 2).

### La relación entre el poder y la satisfacción

A partir de los resultados antes expuestos por cada tipo de empresa, en cuanto al poder y a la satisfacción, se procedió al contraste de la hipótesis. Para ello se correlacionaron las variables globales de autopercepción de poder y la satisfacción experimentada por los miembros. Los resultados de los índices de correlación en cada una de las muestras se reflejan en el cuadro 3.

Una vez que se realizó el análisis estadístico correspondiente, se pudo comprobar que, desde la perspectiva de las empresas de alojamiento y, de forma muy específica, su relación con las agencias de viajes minoristas, la hipótesis



encontró una validez parcial (nótese valores en negrita). Desde la perspectiva de las empresas de turismo activo, agencias de viajes minoristas y agencias de viajes mayoristas, no fue posible confirmar la hipótesis de partida.

En las empresas de alojamiento estudiadas, su elevada satisfacción es posible:<sup>1</sup> en la medida en que sean capaces de controlar aspectos relacionados con la negociación con el intermediario;<sup>2</sup> la cantidad de plazas a vender o no a los mismos y,<sup>3</sup> la determinación y modificaciones de precios de sus servicios. Una posible explicación de este comportamiento puede radicar en que es, precisamente, con las agencias de viajes minoristas con las que más relaciones se establecen en el canal de distribución.

En las otras muestras resultó difícil explicar que la satisfacción que se

producía en la relación entre estos miembros del canal de distribución turístico, podía ser una consecuencia de la posición de poder autopercebido por los mismos.

Si bien, desde la perspectiva de las agencias de viajes minoristas y en términos globales de las variables poder y satisfacción, no fue posible contrastar la hipótesis planteada anteriormente, sí fue posible obtener información más detallada al correlacionar las variables originales que componían la escala del poder y la variable satisfacción, de lo cual se pudo obtener como resultado que, el tener control sobre las estrategias de venta trazadas por ellas para la venta de productos turísticos mayoristas y la libertad de modificar sus relaciones, son los elementos que, al contrario, provocaban insatisfacción en las relaciones con las agencias de viajes

mayoristas. El grado de control establecido sobre estos aspectos, condujo a pensar que las agencias de viajes mayoristas no veían bien que las agencias de viajes minoristas no dispusieran de estrategias viables para la venta de sus productos o que las agencias de viajes minoristas dejaran de vender sus productos, más, si las agencias de viajes mayoristas habían realizado acciones para el mantenimiento de relaciones de tipo cooperativa con las agencias de viajes minoristas, tanto en cuestiones relacionadas con aspectos económicos como de *marketing* propiamente.

## Conclusiones

Los resultados obtenidos en la investigación confirman que las relaciones entre empresas de los canales de distribución turístico se ven influidas



por la estrecha vinculación existente entre el poder autopercebido por éstas y la satisfacción que las mismas experimentan. Más concretamente, es posible afirmar que, en este tipo de canales de distribución, la influencia del poder en la satisfacción contribuye a explicar el contenido de las relaciones de intercambio, al igual que se ha sido demostrado en otros sectores empresariales.

A su vez, la satisfacción que los miembros de los canales de distribución turístico experimentan en sus relaciones, se ven influenciadas por aspectos

de diversa naturaleza; entre ellos pueden mencionarse: el grado de desempeño de las funciones y roles de los miembros involucrados en la relación, el cumplimiento o no de sus expectativas, el grado de orientación al cliente existente en los miembros y el aspecto referido al poder (las fuentes de poder basadas en la recompensa y en la experiencia). Según la magnitud del poder se obtendrán determinados niveles de satisfacción por parte de los miembros. Es de destacar que, a medida que un miembro del canal (por ejemplo, empresas de alojamiento) sea capaz

de controlar aspectos relativos a: la definición de plazas de alojamiento y la determinación y/o modificación de precios de sus servicios, aumenta el grado de satisfacción que este experimenta; es decir, en el sector turístico el control sobre aspectos comerciales claves, como la cantidad de productos turísticos y sus precios, permite cierto nivel de satisfacción en las empresas involucradas en un canal de distribución. Quizás el hecho de sentirse seguros de que los distribuidores no influyen en sus decisiones estratégicas, hace que se sientan más satisfechos.

## Bibliografía

1. ANDERSON, J.C. & NARUS, J.A. [1984] *A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships*. *Journal of Marketing*. Vol. 48 (Fall). pp. 62-74.
2. BRASS, D.J. & BURKHARDT, M.E. [1993] *Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior*. *Academy of Management Journal*. Vol. 36. No. 3. pp. 441-470.
3. DWYER, F.R. [1980]: *Channel-Member Satisfaction: Laboratory Insights*. *Journal of Retailing*. Vol. 56 (Summer). pp. 45-65.
4. GLADSTEIN, D.L. [1984], *Groups in Context, An Model of Task Group Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*. No. 29 (December). pp. 499-517.
5. GONZALEZ RAMIREZ, E.R. [1997], *Las relaciones sociopolíticas en el canal de distribución turístico en Asturias*, Tesis Doctoral. Universidad de Oviedo, España.
6. HUNT, K.A. & NEVIN, J. [1974]: *Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequencies*. *Journal of Marketing Research*. Vol. 11 (May). pp. 186-193.
7. LEONIDOU, L.C. [1989], *Behavioural Aspects of the Exporter-Importer Relationship: The case of Cypriot Exporters and British Importers*. *European Journal of Marketing*. Vol. 23. No. 7. pp. 17-33.
8. MÚGICA, J.M. [1985], *Análisis del Poder en los Canales de Comercialización: Una Revisión de las Líneas de Investigación*. *Estudios sobre Consumo*. No. 4 (abril). pp. 89-105.
9. OLIVER, R.L. & SWAN, J.E. [1989], *Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction*. *Journal of Consumer Research*. No. 16. pp. 372-383.
10. PORTER, M. [1980], *Estrategia Competitiva*. Editorial CECSA. México.
11. RICHARDSON, L.D. et al. [1995], *The Effects of the Presence and Use of Channel Power Sources On Distributor Satisfaction*. *The International Review Of Retail; Distribution and Consumer Research*. Vol. 5 (abril). No. 2. pp. 185-201.
12. SKINNER, S.J. et al. [1992], *Cooperation in Supplier-Dealer Relations*. *Journal of Retailing*. Vol. 68. No. 2. pp. 174- 193.
13. STERN, L.W. & BROWN, J.W. [1969], *Distribution Channels: A Social System Approach in Distribution: Behavioral Dimensions*. Houghton Mifflin Company. p. 20.
14. STERN, L.W. y EL-ANSARY, A.I. [1972], *Power Measurement the Distribution Channel*. *Journal of Marketing Research*. Vol. 9 (February). p. 7.
15. STERN, L.W. y EL-ANSARY, A.I. [1992], *Marketing Channels*. Prentice Hall, Englewood Cliffs. New Jersey.
16. STERN, L.W. & REVE, T. [1980], *Distribution Channel As Political Economies: A Framework For Comparative Analysis*. *Journal of Marketing*. Vol. 44 (Summer). pp. 52-64.
17. WILKINSON, I.F. [1979], *Power and Satisfaction in Channels*. *Journal of Retailing*. Vol. 55 (Summer). pp. 79-94.
18. WILKINSON, I.F. [1981], *Power, Conflict and Satisfaction in Distribution Channels- An Empirical Study*. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*. Vol. 11. No. 7. pp. 20-30.
19. WRAY, B. et al. [1994], *Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships*. *European Journal of Marketing*. Vol. 28. No. 10. pp. 32-48.