

BENCHMARKING INTERNO EN UNA CENTRAL DE COMPRAS DE AGENCIAS DE VIAJES

Isabel Montero Muradas y Juan Ramón Oreja Rodríguez
Universidad de La Laguna

RESUMEN

El sector turístico es uno de los más dinámicos de nuestra economía que necesita poner en marcha nuevas estrategias para mantener sus niveles de participación en el PIB. El objetivo de este trabajo es determinar, mediante un análisis conjunto probabilístico, utilizando el modelo de Rasch, la importancia relativa de los factores determinantes de la oferta turística de una alianza estratégica entre agencias de viajes: Travel Advisors Guild (TAG). En los resultados se destaca el posicionamiento de las agencias integradas en el TAG, así como los desajustes competitivos internos.

Palabras clave: agencias de viaje, benchmarking, modelo de Rasch, Análisis conjunto probabilístico.

Internal benchmarking in a purchasing centre of travel agencies

ABSTRACT

The tourism sector is one of the most dynamic of our economy, but one that needs to implement new strategies to maintain its level of contribution to the GDP. The objective of this paper is to determine, through a probabilistic conjoint analysis using the Rasch model, the relative importance of the crucial factors in tourism supply for a strategic alliance between travel agencies: Travel Advisors Guild (TAG). The results highlight the positioning of the agencies that make up the TAG, as well as internal competitive imbalances.

Key words: Travel agencies, benchmarking, Rasch Model, Probabilistic Conjoint Analysis.

Fecha de recepción 6 de mayo de 2010.

Fecha de aceptación: 29 de octubre de 2010.

Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de La Laguna. Campus de Guajara.
38071 LA LAGUNA. Tenerife (España). E-mail: immuradas@ull.es, joreja@ull.es

1. INTRODUCCIÓN

El sector turístico es un sector heterogéneo y altamente fragmentado. No obstante, a lo largo de estos últimos años ha ido reestructurándose y transformando su oferta de actividades lo que le hace presentarse como uno de los sectores más dinámicos de nuestra economía, núcleo competitivo básico para hacer frente a la actual crisis económica.

La crisis exige un rediseño de productos, empresas y canales de distribución turísticos. Un paso ya dado por algunos operadores turísticos que, ante la fuerte competencia existente derivada de la elevada concentración, tanto a nivel mayorista como minorista, en el sector de agencias de viajes han llevado a cabo un proceso de cooperación mediante alianzas estratégicas que les permite actuar como centrales de compras en los correspondientes canales, proporcionando a sus clientes las ventajas derivadas de su cooperación.

Travel Advisors Guild (TAG) es un ejemplo de alianza estratégica, que opera en los canales de distribución turísticos mediante un gremio empresarial y profesional de Agencias de Viajes integrado internacionalmente en RADIUS, una de las mayores empresas de gestión de viajes a nivel mundial.

El objetivo de este trabajo es determinar, mediante un benchmarking interno realizado a partir de la aplicación de un análisis conjunto utilizando el modelo de Rasch, la importancia relativa de los factores determinantes de la oferta turística de esta central de compras así como el posicionamiento de las distintas agencias, destacando los desajustes competitivos internos advertidos en TAG que puedan ser causa de tensión en la alianza estratégica que conforma esta central de compras.

2. LAS AGENCIAS DE VIAJES EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICO

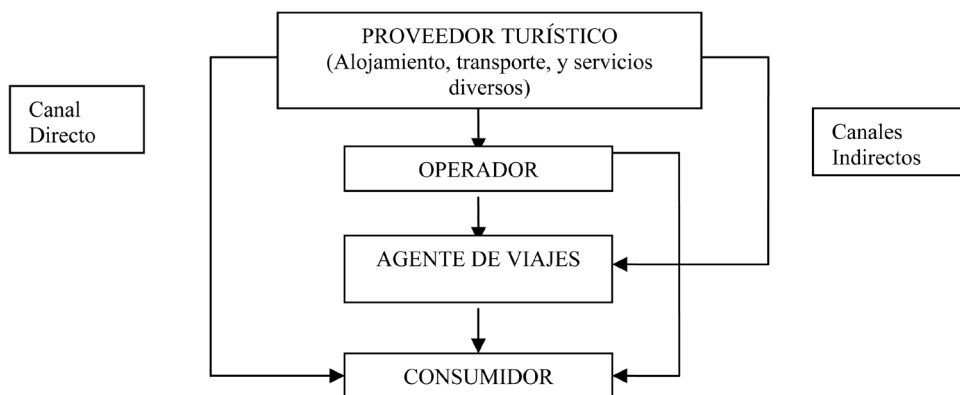
Es importante tener en cuenta que la elección de un canal de distribución es un proceso complejo y difícil. El canal tiene que transmitir al consumidor la información suficiente sobre el producto turístico para que él pueda decidir la compra de ese producto.

Actualmente a las agencias de viaje se les plantea un panorama complicado y difícil, ya que se enfrentan a una situación de cambio y la función principal de este tipo de intermediarios están en tensión competitiva debido al uso generalizado por los intervinientes en el canal de distribución (figura 1) de las nuevas tecnologías de la información y en especial de Internet que hace que se reorganice toda la cadena de creación de valor en turismo, y se originen cambios en el ámbito de la oferta como en la demanda.

Para Stern et al. (1998) el punto de partida del canal de distribución comercial es el productor (Hoteles y otras empresas de alojamiento, compañías de transporte aéreo, marítimo o terrestre, museos, parques de atracciones, y otras actividades culturales o recreativas, productores de otros servicios complementarios), el punto final o destino es el consumidor (Clientes y profesionales, turistas vacacionales, asociaciones y organizaciones públicas o privadas de diversa índole y otros públicos objetivos). El conjunto de personas u organizaciones que están entre el productor y el consumidor son los intermediarios (minoristas, mayoristas y mayorista-minoristas).

Las agencias de viaje suelen asumir la mayoría de las funciones de los intermediarios en el sector turístico, es decir reducen el número de transacciones, adecuan la oferta a

Figura 1
ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN TURISMO



Fuente: Esteban, A. et al. (2000).

la demanda, crean surtido, realizan actividades de marketing, transmiten los derechos de uso de los servicios y financian y prestan servicios adicionales. La asunción de riesgos lo asumen los prestadores turísticos o los touroperadores. (Santesmases, 2004).

Ante esta diversidad de planteamientos, Bigné et al (2000) destacó la clasificación de las agencias de viaje que recogía la normativa¹ que regulaba el ejercicio de las actividades propias de las agencias de viajes:

- Agencias mayoristas son aquellas que proyectan, elaboran y organizan toda clase de servicios para ofrecerlos a las agencias minoristas, no pudiendo ofrecérselos directamente al consumidor.
- Agencias minoristas son el colectivo más cuantioso dentro del canal de distribución, y por tanto son aquellas que comercializan el producto de las agencias mayoristas vendiéndolo directamente al consumidor, o proyectan, elaboran y organizan los servicios directamente al consumidor, no pudiendo ofrecer sus servicios a otras agencias (Alcázar, 2002).
- Agencias mayoristas-minoristas son las que pueden simultanear las actividades de los dos grupos.

¹ El Real Decreto 271/1988, de 25 de marzo, de referencia para Bigné et al (2000), ha estado en vigencia hasta el día siguiente a la publicación del Real Decreto 39/2010, de 15 de enero, por el que se derogaban diversas normas estatales sobre acceso a actividades turísticas y su ejercicio. El Real Decreto 39/2010 expone que «... el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio, ha llevado a la revisión de esa normativa turística estatal, concluyéndose en que resulta precisa su derogación, para que, en el ejercicio de sus competencias, sean las propias comunidades autónomas las que adapten las correspondientes normas de ordenación conforme con la citada Directiva 2061/123/CE».

Las agencias de viajes minoristas se posicionan como el punto de venta del sistema de distribución turístico y los intermediarios turísticos más conocidos por el público en general. Son el elemento determinante en la distribución de los servicios turísticos como intermediarios, productores y asesores (Bigné et al., 2000). Su situación en el canal le permite estar en contacto directo con el consumidor final. Estas agencias pueden influir en la decisión final del turista, aconsejándole o recomendándole productos o servicios.

Casares y Rebollo (2005) dividen los canales de distribución organizados en: sistemas de organización vertical y sistemas organizados horizontales que son a los que se refiere nuestro estudio.

La estructura horizontal surge cuando cooperan instituciones que desarrollan su actividad en un mismo nivel del canal de distribución. Pueden ser horizontal corporativa e horizontal contractual. Sea cual sea el tipo de cooperación horizontal, puede suponer la actuación en varias líneas de negocio. La empresa resultante puede hacer tanto negocios relacionados con los actuales o en negocios en los que no existe ninguna relación entre los mismos (Casielles y Trespalacios, 2006).

Las empresas se asocian tanto para eliminar competidores y mejorar cuota de mercado, así como para obtener economías de escala, incrementar el poder de negociación frente a proveedores de servicio y conseguir una mayor promoción de la imagen de marca. (Esteban, Millán y Collado, 2000).

Al estar asociadas horizontalmente las Agencias de Viajes pueden introducirse en otras dimensiones como la distribución directa a través de centrales de reserva, campañas publicitarias y promocionales, programas de fidelización y la posibilidad de reducir el riesgo del turista asociado a la compra a través de la garantía de una marca posicionada en el mercado. Además se incrementa su poder y capacidad de negociación con los touroperadores.

Dentro de la asociación horizontal, los conflictos cada vez son más importantes debido al incremento de la concentración y el aumento de cuota de mercado de las grandes empresas (Díez de Castro, E. et al., 2004). La buena relación entre los miembros del canal tienen que basarse en la negociación, pero cuando se llega a una situación de tensión surge el conflicto, que principalmente se da con mayor frecuencia en el tramo minorista. Entre ellos podríamos resaltar los problemas por la desigualdad competitiva que enfrentan a las agencias de viaje con otras que pertenecen a un grupo turístico (Alcázar, 2002).

Evidentemente también son causa de conflicto el que existan clubes, asociaciones culturales, centros parroquiales etc., que organizan sus propios viajes al margen de la agencia de viajes (Consultur, 1994-95).

La tecnología es crucial dentro del comercio en general y por supuesto en la venta de productos turísticos, ya que es una manera de eliminar competidores y mejorar cuota de mercado (Parra, 2003). Esta intensificación de la distribución directa de productos turísticos está planteando una clara amenaza, aunque también una oportunidad a las agencias tradicionales.

3. TRAVEL ADVISORS GUILD (TAG)

El grupo de empresa de organización horizontal Travel Advirsor Guild (TAG), es una asociación constituida en 1996 que agrupa un selecto grupo de 26 empresas de viajes, cuya integración se basa en un proceso de rigurosa selección. Sus agencias suman un total de 90 puntos de venta en los que trabajan 675 empleados. En 2003 la facturación global de sus asociados fue de 400 millones de euros. TAG es líder del mercado español en cuanto a productividad, con un ratio por oficina de cuatro millones y medio de euros. Esta organización es miembro fundador de uno de los mayores consorcios mundiales de agencias de viajes denominado RADIUS (Agencia de viajes global) y miembro adherido de CAAVE (Cúpula Asociativa de Agencias de Viaje Españolas) (TAG, 2007).

Esta asociación es una integración horizontal al agrupar empresas que desarrollan el mismo tipo de actividad dentro de la industria, por ello situadas al mismo nivel del canal de distribución. (Menguzato, 1985). Estas alianzas de tipo horizontal suelen establecerse en un marco estratégico de «lógica del tamaño», realizándose entre competidores actuales o potenciales. Buscan un objetivo genérico de mayor competitividad ante la intensificación de la competencia y la globalidad de los mercados. Su motivación esta basada en las economías de escala como forma directa en la constitución de la capacidad de negociación y compra, posibilita el acometer proyectos específicos como la distribución directa a través de centrales de compra, programas de fidelización, etc. (Alcázar, 2002).

En este momento de crisis TAG considera que es el mejor momento para incidir en lo imprescindible que resulta la agencia de viajes en la cadena de valor del producto turístico. El rol del agente de viajes pasa por consolidar su papel de asesor y consultor del cliente, ofreciendo el valor añadido de su servicio y su experiencia. (TAG, 2007).

Los servicios que ofrece a sus asociados son amplios, completándose en 2007 con la integración de una nueva consultora dedicada a la prestación de servicios relacionados con el asesoramiento en el desarrollo de eventos: campañas de marketing y publicidad, producción y organización de congresos, ferias o convenciones, RRPP, conferencias, acciones de marca, etc. (TAG, 2007).

Otros grupos de gestión concurrentes con TAG en el canal de distribución turística nacional son: AVASA, UNIDA, EUROPA, STAR, SERCOM, AIRMET, CYBAS y GEA.

El objetivo de este trabajo es determinar, mediante un benchmarking interno entre las agencias de TAG, utilizando el modelo de Rasch como modelo de análisis conjunto probabilístico, la importancia relativa de los factores condicionantes de la oferta turística de esta central de compras así como el posicionamiento de las distintas agencias, destacando los desajustes competitivos internos advertidos en TAG que puedan ser causa de tensión en la alianza estratégica que conforma esta central de compras.

4. TRABAJO EMPÍRICO

Benchmarking

Se utilizará el modelo conceptual de benchmarking para evaluar las posiciones de las agencias y su oferta turística dentro de TAG, de tal manera que podamos obtener informa-

ción derivada de la posición relativa de agencias e ítems del constructo «oferta turística» y a partir de ese conocimiento tratar de incorporar posibles mejoras en el comportamiento estratégico de agencias y de TAG.

La Comisión Directiva del Internacional Benchmarking Clearinghouse del American Productivity & Quality Center (APQC), define el benchmarking como «un proceso de evaluación continuo y sistemático; un proceso mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización frente a los procesos de las compañías líderes en cualquier parte del mundo, a fin de obtener información que pueda ayudar a la organización en su rendimiento»

Al matizar qué tipos de procesos se deben utilizar como referencia en la comparación. Spendolini (1992), Cox y Thompson (1998) y Suárez et al (1996) se refieren a las «mejores prácticas» de las organizaciones, mientras que Balm (1996), destaca el «mejor nivel conocido».

Godling (1998) considera la importancia de identificar las mejores prácticas y de compararse con ellas, sino además saber cómo se ha logrado el nivel de excelencia que la referencia luce. Ello nos lleva a dos tipos de benchmarking. Por una parte, el benchmarking de diagnóstico que Balm (1996) delimita como la actividad de comparar los procesos, las prácticas, productos y servicios propios con la mejor actividad similar que se conozca. Junto a este tipo de benchmarking surge y le complementa el benchmarking de aprendizaje (Ahmed y Rafiq, 1998; Badia y Bellido, 1999; Codling, 1998, Finnigan, 1997, Yasin, 2002) que englobado en el contexto de la gestión del conocimiento en el que la organizaciones, desde sus parámetros culturales, interpretan e incorporan a su acervo empresarial la información obtenida en el benchmarking de diagnóstico.

En el benchmarking se destaca la necesidad de contar con puntos de referencia o benchmark. Serían los perfiles de referencia necesarios para realizar la comparación entre la organización con la de referencia. Se puede establecer tres tipos de benchmarking de acuerdo a la relación existente entre las organizaciones que participan en el proceso de comparación: interno, competitivo y cooperativo. Si las mejores prácticas se identifican y se extienden dentro de una organización entre sus partícipes, se desarrollaría un benchmarking interno. El competitivo se llevaría a cabo cuando las referencias se refieren a las disponibles de los competidores. El cooperativo cuando la información se obtiene al comparar con una empresa en cualquier otro sector, pero que sea líder en la práctica analizada.

En este análisis se llevará a cabo un análisis interno de la central de compras TAG, en donde se compararan las actividades que integra el constructo analizado: «oferta turística», mediante el modelo de Rasch.

El modelo de Rasch

El modelo de Rasch es la metodología de investigación utilizada en este trabajo. Como antecedentes destacados de aplicación en el campo de la Administración de Empresas se pueden citar las presentaciones metodológicas realizadas por Lunz y Linacre, 1998 y Schmidt McCollan, 1998. Recientemente Salzberger (2009) ha publicado un interesante volumen referido a la aplicación de esta metodología como alternativa de medición en la investigación comercial. Específicamente referido a la aplicación del modelo de Rasch en

el campo turístico se puede destacar los trabajos de Montero-Muradas y Oreja-Rodríguez (2005 a y b; 2010), Oreja-Rodríguez y Yanes-Estévez (2007), Parra-López y Oreja-Rodríguez (2009), Sánchez-Rivero (2006) y Yanes-Estévez y Oreja-Rodríguez (2007). En esta aplicación consideraremos la ventaja de su formulación probabilística que permite un análisis conjunto de agencias de viajes, perteneciente a TAG, los factores de oferta que condicionan el posicionamiento relativo de las agencias dentro de un contexto de benchmarking interno y de los desajustes, posibles causas de conflictos internos. El constructo definido (Oferta turística) se medirá a partir de la consideración de las respuestas a una determinada categoría de un factor de oferta (ítem) del instrumento de medida del constructo analizado por la agencia de viaje estudiada. De esta forma se obtendrá un análisis conjunto probabilístico (Perline, Wright y Wainer, 1979).

Para este análisis se ha considerado el modelo de Rasch (1960), este modelo parte del paradigma de que los datos originados por las agencias de viajes respecto a su oferta turística se deben ajustar al modelo y, en ese sentido, se le denomina un modelo de ajuste (Oreja, 2005). En el caso de que los datos se ajusten al modelo entonces los datos pueden asumir como propias las características que delimitan la construcción del modelo. No obstante, en el benchmarking interno a desarrollar es de interés informativo para la adopción de decisiones el destacar los posibles desajustes de agencias de viajes respecto al modelo y su incidencia en las calibraciones de los factores de oferta turística.

Las características más destacadas del modelo de Rasch (Bond y Fox 2007; Wright y Mok, 2004), que serán analizadas a lo largo del trabajo, son:

- (A) Unidimensionalidad del constructo analizado: Oferta turística.
- (B) Precisión de las medidas (fiabilidad) y ajuste global de los datos al modelo (validez global). Para agencias de viajes y factores de oferta turística.
- (C) Estimación probabilística de las medidas de las agencias de viajes y de los factores de oferta turística. Se incluye el análisis del ajuste de los datos al modelo (validez).
- (D) Se admite el principio de invarianza de las medidas derivadas de su independencia de las circunstancias coyunturales en las agencias de viajes y de los factores de oferta turística.

El análisis de los ajustes es una de las características del modelo, que permite destacar aspectos diferenciales en las agencias o en los factores de oferta dentro del benchmarking interno llevado a cabo. Se apreciará tanto los ajustes globales, como los ajustes de agencias y factores de oferta turística.

Hemos utilizado el modelo de Rasch de categorías ordenadas (Rasch Rating Scale Model) desarrollado por Andrich (1978; 1988), a partir de la aportación seminal de Rasch (1960). En el modelo de Rasch de categorías ordenadas se utilizan escalas tipo Likert, cuya aplicación en cuestionarios determina puntuaciones ordinales. Como se sabe las puntuaciones ordinales no son lineales ni aditivas por lo que presentan limitaciones metodológicas en los trabajos de Administración de Empresas, limitando la utilidad de los resultados que se pretendan utilizar para la adopción de decisiones empresariales. Para superar dichas limitaciones se aplica el Modelo de Rasch que transforma dichas puntuaciones ordinales, cuyos totales son estadísticos suficientes para las estimaciones a realizar, por medidas de

intervalo que cumplen con los requisitos adecuados para su tratamiento posterior mediante procesos estadísticos avanzados.

Finalmente se puede destacar la ventaja de la utilización del modelo de Rasch para el tratamiento de datos procedentes de cuestionarios obtenidos mediante escalas tipo Likert. El uso de este modelo permite superar dos asunciones implícitas en las escalas tipo Likert como son que todos los ítems tienen el mismo impacto en la puntuación de la escala y que todas las categorías de los ítems tienen la misma distancia respecto a la categoría adyacente.

Agencias viajes miembros de TAG

El gremio empresarial y profesional de agencias de viajes Travel Advisors Guild (TAG) se configura como una alianza estratégica conformada por una selecta selección de agencias de viajes que busca ofertar a sus clientes servicios de calidad en el mercado turístico nacional e internacional.

La codificación de las agencias de viajes se ha realizado de forma aleatoria, con objeto de salvaguardar la identidad de las agencias en la presentación pública de este estudio de benchmarking interno. Las agencias consideradas están codificadas como AVX, siendo $X = \{1.....29\}$.

Ítems del constructo

El constructo analizado en este benchmarking interno (Cuadro 1) se ha definido como oferta turística. Está limitado a la información pública que ofrece el Directorio 2009 de TAG (TAG, 2009) e información del SABI.

Cuadro 1
ÍTEMES DEL CONSTRUCTO: OFERTA TURÍSTICA

In-Plants
Desarrollo de mercado
Oficina central +Sucursales
Oferta de productos
Nivel de asociacionismo
Número empleados Último año.
Total Activo mil € Último año

La explicación de los diferentes factores serían los siguientes:

Red de distribución:

In-Plants: Sucursal de una agencia ubicada en una empresa u organismo.

Oficinas y sucursales: red de distribución física.

Red de distribución virtual: asociacionismo.

Se ha considerado como un proxy de la distribución por Internet la adscripción a determinadas asociaciones que ofrece oferta de productos y servicios de las distintas agencias por Internet.

Las asociaciones a las que pertenecen las distintas agencias de viajes, utilizando los servicios que ofrecen se recogen en el Cuadro 2.

Para el análisis de los ítems de distribución se ha cuantificado el número de In-Plants, Sucursales y oficinas, así como de asociaciones a la que pertenece cada agencia de viajes y posteriormente se ha categorizado² el numeral obtenido.

Productos ofertados

El alcance de los productos ofertados por las agencias de TAG se recoge en el cuadro 3.

Para el análisis de este ítem se ha cuantificado el número de productos y servicios ofrecidos por cada agencia de viajes y posteriormente se ha categorizado el numeral obtenido³.

Tamaño de la agencia de viajes

Se han utilizado dos factores, a partir de datos del SABI (últimos datos disponibles 2007), posteriormente categorizados:

Número empleados Último año.

Total Activo mil € Último año

El análisis de estos dos ítems se ha realizado teniendo en cuenta una categorización⁴ en cinco tramos las cifras obtenidas del SABI para cada Agencia de Viaje.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS TAG

La aplicación del modelo de Rasch mediante el programa Winstep 3.68.0 (Linacre, 2009) nos permite constatar los principios del modelo.

2 En el proceso de categorización se ha seguido la metodología propuesta por Álvarez (2005).

3 En el proceso de categorización se ha seguido la metodología propuesta por Álvarez (2005).

4 En el proceso de categorización se ha seguido la metodología propuesta por Álvarez (2005).

Cuadro 2
ASOCIACIONES DE AGENCIAS DE VIAJES

AAVA	– Asociación de Agencias de Viajes de Aragón
ACAV	– Asociación Catalana de Agencias de Viajes
AEDAVE	– Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas
AEVISE	– Asociación Empresarial de Agencias de Viajes de Sevilla
AVIPO	– Asociación de Agencias de Viajes de Pontevedra
BARCELONA CONVENTION BUREAU (BCB)	
– Organismos creados para promocionar las ciudades en temas de congresos, reuniones, ferias, etc. Estas ciudades suelen disponer de Palacios de Congresos como piedra angular de su oferta.	
FEEAV	– Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes
FOPC	– Federación de Operadores Profesionales de Congresos
IAGTO	– Asociación Internacional de Operadores de Turismo de Golf
IATA	– Asociación Internacional de Transporte Aéreo
IAPCO	– Asociación Internacional de Profesionales de Congresos
MADRID CONVENTION BUREAU	
– ver servicios en BCB	
ICCA	– International Congress & Convention Association
LUFTHANSA CITY CENTER	
– Franquicia con el patrocinio de Lufthansa	
MALAGA CONVENTION BUREAU	
– ver servicios en BCB	
MPI	– Asociación de Profesionales de Eventos
OPC CATALUNYA	
– Operadores Profesionales de Congresos de Cataluña	
OPC ESPAÑA	
– Operadores Profesionales de Congresos de España	
OPC MADRID	
– Operadores Profesionales de Congresos de Madrid	
RADIUS	– Red Mundial de Agencias y Grupos de Compras, Business Travel
SIMA	– Spain Incentive & Meeting Association
SITE	– Society of Incentive & Travel Executive
ZCB	– Zaragoza Convention Bureau.
– ver servicios en BCB	
UNAV	– Unión de Agencias de Viajes.

Cuadro 3
DELIMITACIÓN DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS

A MEDIDA – Confección de itinerarios a medida, no predeterminados
BILETAJE – Venta de todo tipo de billetes: aéreos, marítimos, tren, etc.
BUSINESS TRAVEL – Viajes de negocios, clientes de empresas
CHARTER – Vuelos charter
COMPLEMENTOS DE VIAJE – Valores añadidos: maletas, porta billetes, etc.
PUBLICACIONES – Guías de los destinos, mapas, etc.
COMUNICACIÓN – Participantes en revistas/publicaciones del sector
CONGRESOS – Capacidad para organización de congresos
CONVENCIONES – Capacidad para organización de convenciones
CRUCEROS – Especialista en venta de cruceros
CULTURALES – Especialista en viajes culturales
DMC EMPRESAS – Destination Management Company para empresas
ESPECIAL VIAJES NIÑOS – Organizador de programas especiales para niños.
ESTUDIANTES – Especialista en viajes para estudiantes
EVENTOS – Capacidad para organizar todo tipo de actos, celebraciones, etc.
FERIAS – Especialista en venta de paquetes para asistencia a ferias
FIT – Viajes y servicios para clientes individuales.
GOLF – Especialista en destinos para practicar golf
GRANDES VIAJES – Especialista en viajes inéditos, largas distancias, etc.
GRUPOS – Especialista en organización de viajes para grupos
INCENTIVOS – Especialista en organizar viajes de incentivos para empresas
INDIVIDUALES – Ventas a clientes particulares
ORGANIZADOS – Venta de programas organizados
LEISURE – Especialista en viajes de placer
NEGOCIOS – Especialista en viajes de negocios
RECEPTIVO – Especialista en recibir turismo en su zona
REUNIONES – Capacidad para organizar reuniones, eventos, etc.
SUBMARINISMO – Especialista en destinos para practicar el submarinismo
TOUR OPERADOR – Organizador de programas para ventas a los minoristas
VACACIONAL – Especialista en programas organizados para vacaciones
VIAJES PRIVADOS – Especialista en organizar viajes no publicitados.

(A) Dimensionalidad

Cuadro 4
ANÁLISIS DE LA DIMENSIONALIDAD DEL CONSTRUCTO

	Autovalores	Varianzas		
		Empírica		Modelizada
Total de variación bruta en las observaciones	17.2	100.0%		100.0%
Varianza bruta explicada por las medidas	10.2	59.2%		56.7%
Varianza bruta explicada por las personas	4.2	24.5%		23.5%
Varianza bruta explicada por los ítems	6.0	34.7%		33.2%
Total de varianza bruta no explicada	7.0	40.8%	100.0%	43.3%
Varianza no explicada en el 1er contraste	2.1	12.2%	29.9%	
Varianza no explicada en el 2º contraste	1.8	10.6%	25.9%	
Varianza no explicada en el 3er contraste	1.3	7.6%	18.7%	
Varianza no explicada en el 4º contraste	.8	4.8%	11.9%	
Varianza no explicada en el 5º contraste	.5	3.0%	7.4%	

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 4 resulta del un análisis de componentes principales de los residuos (PCAR) y su interpretación destaca las tensiones de dimensionalidad propia de estos estudios. Centrándonos en el autovalor del 1er contraste 2.1 parece evidenciar el carácter aleatorio del mismo, siendo insuficiente para conformar una dimensión diferente a la principal. Como complemento a lo indicado al observar los niveles de fiabilidad de la separación cuadro 5 también se aprecia las tensiones de dimensionalidad, pero se puede considerar la unidimensionalidad como admisible en la interpretación de las medidas obtenidas a partir del ajuste de los datos al modelo.

(B) Fiabilidad de las medidas y ajuste global

En la presentación de las medidas se ha procedido a ajustar el origen del constructo en 10 logits para evitar la presencia de valores negativos, que dificultan la interpretación para los no expertos en el uso del modelo de Rasch. Un resumen de las medidas, su fiabilidad de separación y su validez global se recoge en el cuadro 5.

Desde esa perspectiva las medidas de las agencias de viajes tienen un valor medio en su posicionamiento inferior a la media de las medidas de los factores de oferta. Lo que implica que estos ítems reflejan una oferta turística conjunta que están por encima de la media de las posiciones de las Agencias de Viajes, derivado fundamentalmente por la acción de las mejor posicionadas en el mapa de análisis conjunto (figura 2).

Cuadro 5
RESUMEN DE ESTADÍSTICOS DE AGENCIAS DE VIAJES
Y FACTORES DE OFERTA

	Agencias de viajes	Factores de oferta
Medidas		
Media	9.42	10
Desv. Estándar	1.32	0.63
OUTFIT MNSQ		
Media	0.98	0.98
Desv. Estándar	0.85	0.60
INFIT MNSQ		
Media	0.94	1.00
Desv. Estándar	0.72	0.47
Separación		
Índice	2.19	2.09
Fiabilidad	0.83	0.81

Fuente: Elaboración propia.

Los niveles de ajustes globales (validez global): MNSQ (INFIT / OUTFIT)⁵ son admisibles luciendo en ambos casos valores cercanos a la unidad. La validez individual de sujetos e ítems se apreciará en los análisis específicos.

Los niveles de fiabilidad de la separación de las medidas son también aceptables para un análisis preliminar de este tipo señalando valores superiores al 80%.

5 De acuerdo a Linacre (2009), los estadísticos de ajuste son un resumen de las discrepancias entre los que se ha observado y lo que esperábamos observar. Se agrupan en dos tipos diferenciados: INFIT y OUTFIT. Los estadísticos INFIT proporcionan una información ponderada relativa al comportamiento general de un sujeto o un ítem. Los estadísticos OUTFIT son sensibles a información de los casos atípicos. MNSQ: media cuadrática es un estadístico de ajuste definido como chi-cuadrado dividido por sus grados de libertad.

Mapa de posicionamiento de las agencias pertenecientes a TAG y factores de oferta determinantes del posicionamiento (datos 2007)

El análisis conjunto evidencia, en el sector de los sujetos, la presencia de un reducido número de agencias de viajes que está tanto por encima de su propia media como de la media de los ítems. Esas agencias denotan una alta participación en la oferta de los productos turísticos, denotado por los ítems que delimitan el constructo especificado. Es de destacar el posicionamiento de las agencias AV6, AV26 y AV20 que se sitúan por encima del techo marcado por el ítem menos frecuente: In-Plants.

De igual forma se destaca un amplio grupo de agencias que se encuentra en los niveles inferiores, marcado por el suelo del ítem más frecuente: Total Activo.

En particular es de destacar los casos de las agencias AV29 y AV16, las peor posicionadas.

Alrededor de la media (+/- S) de las agencias de viajes se encuentra la gran masa de agencias que logran de TAG los rendimientos que previsiblemente esperaban con su vinculación.

Los ítems muestran un suelo y techo indicados. Ello expresa la limitación en ambos extremos de los ítems utilizados en la definición del instrumento de medida de este constructo ya que no permiten destacar otras causas de la oferta que pueden estar condicionando los posicionamientos por encima del techo y por debajo del suelo establecido por los ítems más y menos frecuentes.

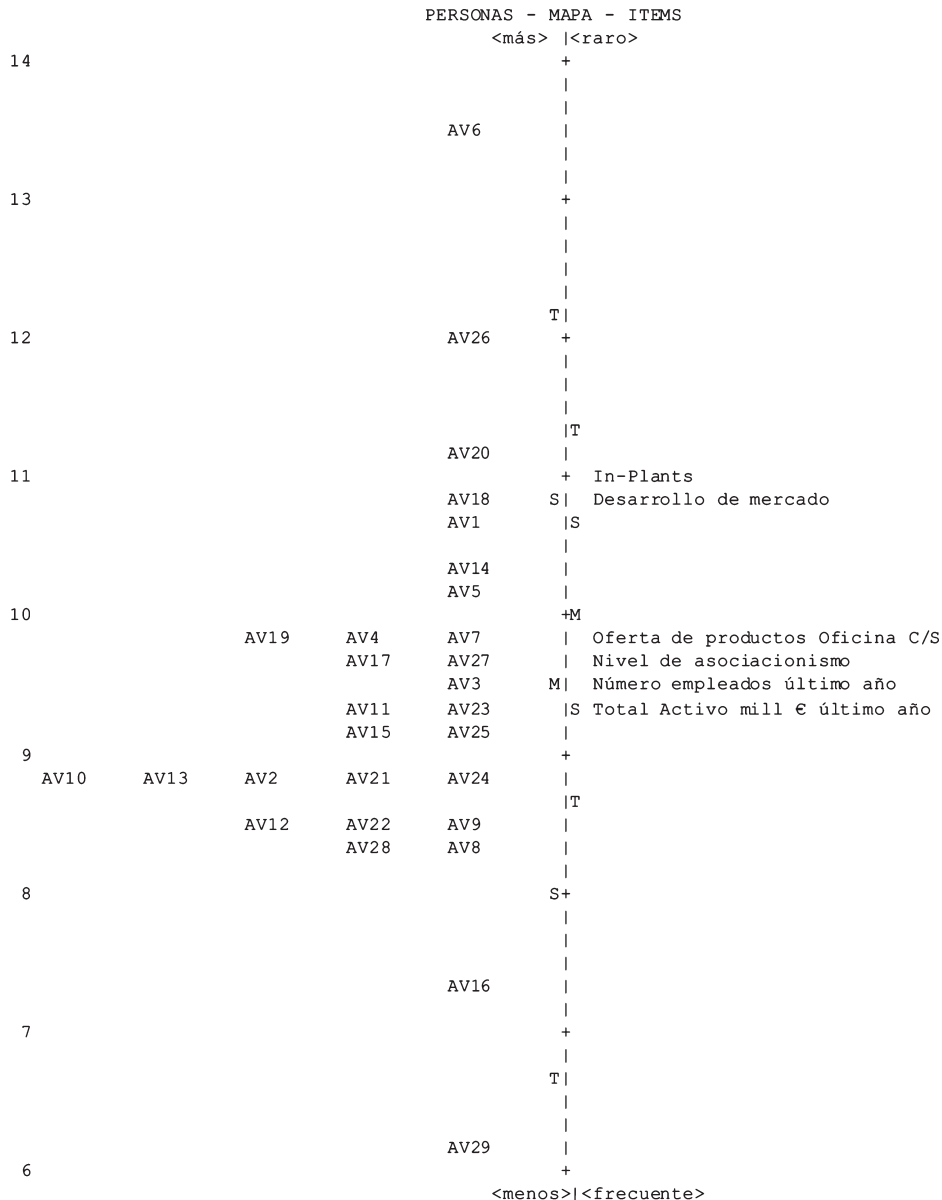
De igual forma se ha de destacar el hueco que existe entre el ítem desarrollo de mercado y el ítem oferta de productos. Este hueco no ayuda a determinar claramente la diferencia de posicionamiento de las agencias situadas entre ambos.

Cuadro 6
CALIBRACIÓN DE LOS ÍTEMS Y DE AJUSTE DE LAS MEDIDAS

ÍTEMS	Número de orden	Medida	Error estándar del modelo	INFIT	OUTFIT
				MNSQ	MNSQ
In-Plants	4	11.06	.38	1.10	.93
Desarrollo de mercado	1	10.84	.30	.58	.32
Oficina central +Sucursales	5	9.90	.19	.65	.73
Oferta de productos	3	9.78	.20	1.85	2.16
Nivel de asociacionismo	2	9.67	.37	1.54	1.52
Número empleados Último año	7	9.47	.20	.59	.54
Total Activo mil € Último año	6	9.27	.20	.72	.65
Media		10.00	.26	1.00	.98
D.E.		.63	.08	.47	.60

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2
MAPA DE POSICIONAMIENTO DE LAS AGENCIAS PERTENECIENTES
A TAG Y FACTORES DE OFERTA DETERMINANTES DEL
POSICIONAMIENTO (DATOS 2007)



Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 6 recoge las calibraciones de los ítems del constructo utilizados en este análisis⁶. El ítems más frecuente utilizado en el posicionamiento de las agencias de viajes es Total Activo con una medida de 9.27 logits⁷. El menos frecuente es el ítem In-Plants con una medida de 11.06 logits. La media de los ítems (origen determinado por el modelo de Rasch) ha sido establecida en 10 logits.

Se destaca (Linacre, 2002) el desajuste de la oferta de productos y, en menor medida, el nivel de asociacionismo, al presentar valores de MNSQ en INFIT/OUTFIT superiores a 1.50, lo que denota el comportamiento estratégico específico de determinadas agencias (véase cuadro 7).

Dado el carácter de análisis comparativo, no eliminamos las empresas que han originado el desajuste de los datos, ni los ítems desajustados. El objetivo de la investigación es destacar precisamente estos desajustes y las agencias de viajes que los originan. Un análisis posterior (no llevado a cabo en este trabajo preliminar) se podría mejorar la calibración las medidas de los ítems del constructo mediante la depuración de datos.

Los ítems desajustados se recogen el cuadro 7, destacando las agencias que originan dicho desajuste. A este nivel de análisis el desajuste del ítem «Oferta de productos» esta determinado por las agencias AV18 y AV27 con una oferta de productos claramente inferior al nivel esperado, a falta de matización de los montantes de las contribuciones. Con una oferta superior a lo esperado se encuentra la agencia AV13. Estos niveles pueden ser un indicio de elementos condicionantes de las fuentes de negocio de TAG, así como las contribuciones de determinadas agencias hacen o no al beneficio general, a falta de mayor información sobre el montante generado por cada negocio y agencia de viajes.

En el ítem «Nivel de asociacionismo», referido a la utilización de las vías políticas, sociales comerciales y tecnológicas que las asociaciones proporcionan se destacan aquellas agencias que se han unido a más asociaciones de lo esperado, como es el caso de las agencias AV18, y AV8, junto a las que están por debajo del nivel esperado tales como las agencias AV26 y AV3. La integración en otros niveles de asociacionismo puede denotar una necesidad de complementar los servicios que ofrece TAG, evidenciando en este caso ambos tipos de comportamientos.

Medidas de las agencias de viajes del grupo TAG

El análisis del posicionamiento y de los desajustes de las agencias de viajes integradas en TAG (Cuadro 8), viene a confirmar los análisis ya realizados.

Se constata que la agencia líder en el posicionamiento es la agencia AV6 con la medida 13.57, la más alta. Se encuentran entre las medidas superiores a su media las agencias

6 Se hace notar la polaridad invertida en la calibración de ítems que se presenta. Los de menor medida son los factores de oferta más frecuentes y los de mayor medida son los menos frecuentes.

7 Logit: «Log-odds units». Es la unidad de medida usada por Rasch para la calibración de ítems y medir sujetos en la variable latente. Es una transformación logarítmica del ratio de probabilidades de una respuesta correcta y una incorrecta, o de las probabilidades de categorías adyacentes en una escala categórica (Linacre, 2009).

Cuadro 7
ANÁLISIS DE LAS AGENCIAS QUE GENERAN LOS DESAJUSTES DE LOS ÍTEMS (FACTORES DE OFERTA)

Oferta de productos											
RESPONSE:	1	3	1	4	5	2	1	3	1	4	4
Z-RESIDUAL:			-4								
RESPONSE:	11	3	2	1	4	3	4	2	2	5	4
Z-RESIDUAL:											
RESPONSE:	21	3	1	4	3	1	5	1	4	1	
Z-RESIDUAL:							2	-3			
Nivel de asociacionismo											
RESPONSE:	1	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3
Z-RESIDUAL:			2								-2
RESPONSE:	11	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3
Z-RESIDUAL:							-2				
RESPONSE:	21	4	4	3	3	3	3	4	4	3	
Z-RESIDUAL:		2									

Fuente: Elaboración propia.

que tienen una puntuación superior a 9.42. Pero son más escasas las que tienen un valor superior a la media de los ítems: 10. Entre estas están dos agencias que presentan claros desajustes en los MNSQ (INFIT / OUTFIT): las agencias AV18 y AV14.

Por debajo de la media, se encuentra la agencia AV23 que presenta sólo desajuste en el MNSQ (OUTFIT) y la agencia AV13, que presenta desajuste en el MNSQ (INFIT).

Las agencias que presentan menor medida, son las agencias AV16 y AV29, tal como se indicaba en el análisis del MAPA DE POSICIONAMIENTO (figura 1). Estas agencias son las peor posicionadas.

Análisis de los factores de oferta (ítems) que generan los desajustes de las agencias de viajes

El análisis de los desajustes que presentan las distintas agencias de TAG destacadas anteriormente se ha llevado a cabo a partir de la información del cuadro 9. La agencia AV18 presenta un nivel de asociacionismo superior al esperado mientras que su oferta de productos está por debajo de lo esperado. Se podría indicar que esta agencia se ha especializado en un número limitado de productos, en donde la pertenencia de distintas asociaciones y el uso de Internet son fundamentales.

Cuadro 8
MEDIDAS DE LAS AGENCIAS DE VIAJES DEL GRUPO TAG

Agencias de Viajes	Orden de entrada	Medida	Error estándar del modelo	INFIT	OUTFIT
				MNSQ	MNSQ
AV6	19	13.57	1.15	.41	.21
AV26	10	12.06	.68	.96	1.03
AV20	4	11.08	.50	.70	.69
AV18	2	10.84	.48	3.50	4.22
AV1	14	10.61	.47	.24	.37
AV14	27	10.40	.46	2.45	2.59
AV5	18	10.19	.45	1.07	1.13
AV19	3	9.80	.42	.26	.33
AV4	17	9.80	.42	.73	.80
AV7	20	9.80	.42	1.42	1.23
AV17	1	9.63	.41	.71	.69
AV27	11	9.63	.41	.71	.69
AV3	16	9.46	.41	.60	1.47
AV23	7	9.29	.41	1.23	2.63
AV11	24	9.29	.41	.25	.27
AV25	9	9.13	.41	.70	.51
AV15	28	9.13	.41	.64	.71
AV21	5	8.76	.45	.19	.49
AV24	8	8.76	.45	1.06	.72
AV2	15	8.76	.45	.48	.67
AV10	23	8.76	.45	1.24	.82
AV13	26	8.76	.45	2.25	1.40
AV22	6	8.54	.49	.70	.48
AV9	22	8.54	.49	1.13	1.15
AV12	25	8.54	.49	.65	.46
AV28	12	8.28	.55	.64	.41
AV8	21	8.28	.55	1.32	1.29
AV16	29	7.35	.87	.80	.85
AV29	13	6.19	1.31	.24	.11
<i>Media</i>	-	9.42	.53	.94	.98
<i>D.E.</i>	-	1.37	.21	.72	.85

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9
FACTORES DE OFERTA (ITEMS) EN DONDE PRESENTAN DESAJUSTES
LAS AGENCIAS DE VIAJES

AV18								
RESPONSE:	1:	4	5	1	0	4	5	5
Z-RESIDUAL:			2	-4				
AV23								
RESPONSE:	1:	1	3	3	2	1	4	2
Z-RESIDUAL:					3			
AV14								
RESPONSE:	1:	2	4	1	0	5	5	5
Z-RESIDUAL:				-3				
AV13								
RESPONSE:	1:	1	3	5	0	1	1	2
Z-RESIDUAL:				2				
AV3								
RESPONSE:	1:	1	2	4	1	3	3	3
Z-RESIDUAL:			-2					
AV7								
RESPONSE:	1:	2	3	4	1	4	4	1
Z-RESIDUAL:								-2
AV8								
RESPONSE:	1:	1	4	3	0	1	1	1
Z-RESIDUAL:			2					

Fuente: Elaboración propia.

La agencia AV23 presenta un nivel más alto de In-Plants en referencia a lo esperado dado su nivel de oferta turística. Siendo una de las pocas agencias que alcanza este nivel de presencia en empresas e instituciones, acentuada por la no utilización de sucursales.

La agencia AV14, situada en un alto lugar en el posicionamiento presenta un bajo nivel de oferta de productos. Marcando la especialización de una agencia con una amplia red de sucursales y tamaño empresarial.

La agencia AV13 presenta un nivel de oferta de productos superior al esperado dado su tamaño y red de sucursales.

En el cuadro 9 también se presentan algunos desajustes en las medidas de determinadas agencias, que sin llegar a ser importantes, merece ser analizadas por encontrarse su MNSQ cercano al límite 1.50.

La agencia AV3 es una agencia con un posicionamiento cercano a la media de los ítems. Presenta un tamaño empresarial adecuado a su oferta (red física, In-Plants empleados y total activo), con desarrollo de mercado a nivel esperado pero con una escasa utilización del asociacionismo dada la posición que ocupa.

La agencia AV7 es una agencia bien posicionada, por encima de su media y cercana a la media de los ítems, que presenta un ligero desajuste en el ítem nº de empleados. Dado el nivel de información con el que trabajamos ello puede denotar tanto un nivel de productividad superior a la media de las agencias o una clara limitación al proceso de desarrollo, centrada en la disponibilidad de los recursos humanos adecuados al tamaño disponible.

La agencia AV8 es una de las agencias peor posicionadas en este estudio, con valores situados a niveles bajos de las categorías de los diferentes conceptos de la oferta turística. No obstante, dado su nivel, destaca el uso del asociacionismo. Ello puede estar vinculado al tipo de oferta de producto que realiza.

5. CONCLUSIONES

La utilización de un modelo probabilístico de análisis conjunto como es el modelo de Rasch nos ha permitido posicionar las distintas agencias de viajes que cooperan dentro del grupo de gestión TAG. La velocidad de cambio derivada de los momentos actuales hace que los intermediarios del mercado turístico se decidan a utilizar sistemas de cooperación que les permitan a nivel individual una mejor posición competitiva.

La integración y mantenimiento dentro de un grupo de gestión se deriva de las ventajas e inconvenientes que de ello se deriven. Un análisis de las distintas posiciones relativas referentes a los factores competitivos denota si la agencia de viajes puede mejorar o modificar su situación incidiendo estratégicamente sobre los factores determinantes de su posicionamiento.

En este caso se han destacado una serie de agencias que se encuentran en una situación desajustada con respecto a lo que se espera de ellas, dada la información utilizada en la aplicación del modelo de Rasch.

La interpretación de esos desajustes, con los datos disponibles y los complementarios a los que se pueda acceder, ayudará a la búsqueda de mejores posiciones competitivas de los miembros de este grupo de gestión y, a la vez a su mejor posicionamiento competitivo como central de compras en el canal de distribución turístico.

Este trabajo incide en una línea de investigación centrada en la problemática de las agencias de viajes en el canal de distribución turístico, fundamentalmente derivada por la utilización de Internet. Las respuestas estratégicas de las agencias exigen tanto la eficiencia en la consecución de los objetivos como la eficacia en la utilización de los recursos y capacidades de las agencias. La medición del logro del éxito de las alianzas estratégicas es un objetivo de investigación que nos planteamos, tanto desde la perspectiva interna como de las posibles comparaciones entre las alianzas. Ello nos debería llevar a propues-

tas estratégicas eficaces y eficientes para el logro del éxito empresarial en el canal de distribución turístico.

6. BIBLIOGRAFÍA

- AHMED, P. K. Y RAFIQ, M. (1998): «Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis» *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol. 5 No. 3, pp. 225-42.
- AIRMET www.grupoairmet.com/CorpAIRMET.asp
- ALBERT PIÑOLE, I. (2004): *Gestión, Productos y Servicios de las Agencias de Viajes*. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- ALCÁZAR MARTÍNEZ, B. (2002): *Los canales de distribución en el sector turístico*. ESIC.
- ÁLVAREZ, P. (2005): «Several Noncategorical Measures Define Air Pollution Construct», en Bezruczko, N. (2005): *Rasch Measurement in Health Sciences*. Maple Grove, Minnesota: JAM Press, pp. 277-292.
- ANDRICH, D. (1978): «A rating formulation for ordered response categories» *Psychometrika*, 43, pp. 357-374.
- ANDRICH, D. (1988): *Rasch models for measurement*. Stage University Press, series Quantitative Applications in the Social Sciences, serie nº 07-068, Beverly Hills, CA: Sage.
- APQC *American Productivity and Quality Center* www.apqc.org
- AVASA www.avasa.com/
- BADIA, A. Y BELLIDO, S. (1999): *Técnicas para la gestión de la calidad*, Ed. Tecnos, Madrid.
- BALM, G. J. (1996): «Benchmarking and gap analysis: what is the next milestone?» *Benchmarking for Quality Management and Technology*, vol. 3 Nº 4, pp. 28-33.
- BIGNÉ, E.; FONT, X.; Y ANDREU, L. (2000): *Marketing de destinos turísticos*. ESIC.
- BOND, T. Y FOX, T.C. (2007): *Fundamental measurement in the human sciences: Applying Rasch Model*, Hillsdale, N.J: Erlbaum.
- CASIELLES, R. Y TRESPALACIOS, J. (2006): *Estrategias de distribución comercial*. Thomson.
- CODLING, S. (1998): *Benchmarking*, AENOR, Madrid.
- COX, A. Y THOMPSON, I. (1998): On the Appropriateness of Benchmarking, *Journal of General Management*, Vol. 23, n. 3, Spring.
- CYBAS www.cyberagencias.com/
- DÍEZ DE CASTRO, E. (coord.) (2004): *Distribución comercial*. McGrawHill, 3ª ed.
- ESTEBAN, A; MILLÁN, A. Y COLLADO, A. (2000): «La comercialización de productos en Internet: implicaciones para las agencias de viaje». *Cuadernos de CC.EE y EE.*, nº. 39, pp. 15-35.
- EUROPA www.grupoeuropa.com/
- FINNIGAN, J. P. (1997): *Guía de Benchmarking Empresarial: Técnicas esenciales para la nueva economía competitiva-cooperativa*, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.

GEA www.grupogea.com/

LINACRE, J. M. (2002): What do Infit and Outfit, Mean-Square and Standardized mean? *Rasch Measurement Transactions*, vol. 12 (2), p. 878. Disponible en www.rasch.org/rmt/rmt162f.htm

LINACRE, J. M. (2009): *WINSTEPS® Rasch measurement computer program*. Beaverton, Oregon: Winsteps.com

LUNZ, M., Y J. LINACRE (1998): «Measurement Designs Using Multifacet Rasch Modeling» in *Modern methods for business research*. Psychology Press, New York.

MCINTOST, R. W.; GOELDNER, C. R. y Ritchie, J. R. B. (1995): *Tourism: Principles, Practises, Phiolosophies*. John Wiley and Sons, Inc. 7º ed. New York.

MENGUZATO, M. (1995): *La triple lógica de las alianzas estratégicas*. En Cuervo A.: *Dirección de empresas de los noventa*. Civitas, Madrid, pp. 503-523.

MONTERO-MURADAS, I. Y J. R. OREJA-RODRÍGUEZ (2005a): «Diseño de un instrumento de medida para el análisis comparativo de los recursos culturales tangibles» *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. Vol. 3 (2), pp. 245-255.

MONTERO-MURADAS, I Y J. R. OREJA-RODRÍGUEZ (2005b): «La disponibilidad de los recursos tangible de la oferta de productos de turismo cultural de las Islas Canarias. Aplicación del modelo probabilístico de Rasch». *Cuadernos de Turismo* nº 16, pp. 135-151.

MONTERO-MURADAS, I. Y J. R. OREJA-RODRÍGUEZ (2010): «Acciones de mejora del posicionamiento en recursos culturales tangibles de los municipios canarios» *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 8, nº 1, pp. 1-12.

OREJA-RODRÍGUEZ, J. R. (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. La Laguna.

OREJA-RODRÍGUEZ, J. R., Y V. YANES-ESTÉVEZ (2007): «Perceived environmental uncertainty in tourism: a new approach using the Rasch model». *Tourism Management*, 28: 1450-1463.

PARRA-LÓPEZ, E. et al. (2003): «Análisis e impacto de los touroperadores y las agencias de viaje en el transporte turístico: nuevas tendencias en Canarias.» *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. Vol. 1, nº 2, pp. 217-229.

PARRA-LÓPEZ, E. Y J. R. OREJA-RODRÍGUEZ (2009): «Evaluación de la competitividad de las zonas turísticas de un destino insular: Una aplicación de un Modelo de Múltiples Facetas de Rasch (MFRM)». En López-Olivares, D. y J. I. Pulido-Fernández [Ed.] (2009): *La actividad turística española en 2007*. AECIT. Editorial Universitaria Ramón Areces.

PERLINE, R.; B. D. WRIGHT Y H. WAINER (1979): «The Rasch model as a additive conjoint measurement» *Applied Psychological Measurement*, 3, 237-256.

RADIUS: www.radiustravel.com

RASCH, G. (1960/1980): *Probabilistic models for some intelligence and attainment test*. Copenhagen: the Danish Institute for Education Research. 1980 (Expanded Ed.) Chicago University of Chicago Pres.

SABI: *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. Bureau van Dijk Electronic Publishing.

- SALZBERGER, T. (2009): *Measurement in Marketing Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- SÁNCHEZ-RIVERO, M. (2006): «Elaboración de un ranking de competitividad de los destinos turísticos españoles: una análisis provincial mediante modelos de estructura latente». *Revista de Análisis Turístico* N. 1, pp. 4-22.
- SANTESMASES, M. (2004): *Marketing: Conceptos y estrategias*. Pirámide. 5ª ed.
- SCHMIDT MCCOLLAM, K. (1998): «Latent Trait and Latent Class Models» in *Modern methods for business research*. Psychology Press, New York.
- SEATON, A. V. Y BENNET, M. M. (1996): *Marketing Tourism Products: Concepts, Issues, Cases*. Thomson Business Press. Oxford
- SERCOM www.gruposerc.com/
- SPENDOLINI, M. J. (1992): *The Benchmarking Book*, Amacon, New York.
- STAR www.grupostar.com/
- SUÁREZ, J. L., A. ARIAS, T. FERNÁNDEZ (1996): *Benchmarking de la función financiera*, McGraw-Hill, Madrid.
- TAG (2007): *Informativo Travel Advisors. Boletín informativo seminal para las Agencias de Viajes de la Asociación Travel Advisors Guild*. www.grupotag.com/grupotag-boletines.shtml
- TAG (2009): TRAVEL ADVISORS GUILD Directorio 2009. www.traveladvisorsguild.com
- UNIDA www.unida.com/
- WRIGHT, B., Y M. MONK (2004): «An Overview of the Family of Rasch Measurement Models» in *Introduction to Rasch Measurement*. JAM Press Minnesota.
- YANES-ESTÉVEZ, V. Y J. R. OREJA-RODRÍGUEZ (2007): «Factores determinantes de la complejidad del entorno de la empresa turística. Análisis de las percepciones durante el período 2001-2003 en Canarias». *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. Vol. 5 (2), pp. 149-162.
- YASIN M. M. (2002): «The theory and practice of benchmarking: then and now» *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9 No. 3, 2002, pp. 217-243.

