

EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL VÍA COOPERACIONES ENTRE COMPAÑÍAS. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL

Martín Rojo, I.
Gaspar González, A.I.
Universidad de Málaga

RESUMEN

El actual entorno globalizado presenta importantes retos tanto para pymes como para grandes grupos. El presente artículo analiza las cooperaciones empresariales como vía de crecimiento para adaptarse al nuevo escenario, acotando este estudio al sector turístico español. Tras realizar una introducción sobre la composición del tejido empresarial español en función del tamaño de las compañías y presentar un breve marco conceptual y el estado de la cuestión en materia de cooperación, se expone un estudio empírico realizado sobre el crecimiento empresarial en el sector turístico español vía acuerdos entre compañías utilizando el método Delphi, y, basándose en los resultados obtenidos, se presentan una serie de propuestas para lograr sinergias entre empresas de distintos tamaños a partir de la creación de redes.

PALABRAS CLAVE: Globalización, Crecimiento empresarial, Acuerdos de cooperación, Redes de empresas, Sector turístico.

ABSTRACT

The present globalized environment arises important challenges to SME and big companies. This paper analyzes the cooperation as a growth way to adapt to the new scene, defining this investigation to the spanish tourist sector. After doing an introduction about spanish enterprises composition according to the dimension of the companies, and present a brief conceptual framework and the state of the subject about cooperation, an empirical research about enterprise growth in spanish tourist sector utilizing Delphi method is exposed, and basing on the reached results, a serie of proposals is suggested in order to achieve sinergies between companies of different dimensions, starting from the establishment of business network.

KEYWORDS: Globalization, Enterprise growth, Cooperation agreement, Business network, Tourist sector.

1.INTRODUCCIÓN

La actual globalización de la economía está trayendo consigo un proceso de integraciones empresariales a todos los niveles –horizontal, vertical, diagonal–, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. A medida que un sector económico se va consolidando, más se ve afectado por las tendencias económicas y empresariales a nivel mundial, y éste es el caso del sector turístico español, en el que el crecimiento y la internacionalización es ya un hecho indiscutible. Sin embargo, lo que sí es objeto de debate es la forma y estrategias de crecimiento, pues existen diferentes fórmulas para ello, no siendo todas ellas igualmente válidas en todas las situaciones.

Si bien en los últimos años los procesos de concentración han tenido lugar principalmente vía fusiones, adquisiciones y participaciones en sociedades, conviene considerar también otras formas de crecimiento como las alianzas y cooperaciones. Hasta el momento no se ha descubierto una razón de peso para justificar que existe un límite al crecimiento, pero sí puede ocurrir que los procesos de fusión culminen en un momento dado, bien porque empresarialmente no resulten funcionales o bien porque legalmente existan trabas para evitar situaciones monopolísticas, constituyendo las cooperaciones una importante alternativa para seguir creciendo de forma contractual, al mismo tiempo que se les da la oportunidad a empresas más pequeñas de participar en este mundo globalizado, p.ej. vía franquicias, subcontrataciones, etc.

Ante esta situación, se planteó como una posible opción interesante la creación de redes empresariales en las que participen pymes y grandes grupos para lograr sinergias, especialmente en sectores como el turístico en España, constituido mayoritariamente por pymes que por la propia naturaleza de su actividad necesitan estar relacionadas entre sí. Este hecho, unido a los escasos estudios realizados sobre cooperación en esta rama de actividad, justificó la realización de un trabajo empírico sobre la cooperación empresarial en el sector turístico español, cuyos objetivos eran, tras exponer el marco conceptual y el estado de la cuestión, así como una breve descripción de la estructura del tejido turístico español, contrastar la existencia de una tendencia al crecimiento empresarial vía alianzas y cooperaciones entre estas compañías y, en caso afirmativo, conocer los motivos que incitan a ello y presentar una serie de propuestas para mejorar la competitividad empresarial turística española vía este tipo de acuerdos.

Bajo este cometido, la investigación que se presenta se ha llevado a cabo utilizando el método Delphi, consultando a expertos; consta de una fase exploratoria inicial, basada en la recopilación de información a partir de fuentes secundarias y de entrevistas en profundidad, una posterior investigación descriptiva realizada mediante encuestas personales y, finalmente, un control del trabajo de campo con una discusión de los resultados con los expertos que han colaborado.

2. MARCO CONCEPTUAL Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

El crecimiento empresarial está motivado hoy en día fundamentalmente por una necesidad de supervivencia, dado que el aumento en la dimensión generalmente aporta ventajas a las compañías que contribuyen a su consolidación y permanencia en el mercado; no obstante, si bien este crecimiento no es un fenómeno nuevo, lo que sí se está produciendo es un cambio en las formas de desarrollarse. Básicamente podemos distinguir dos formas de crecimiento: interno, a través de nuevas inversiones en la propia empresa, y externo, que resulta de la adquisición, participación o establecimiento de acuerdos con otras compañías.

Los acuerdos de cooperación han sido analizados por destacados autores como Bueno Campos (1996), Fernández Sánchez (1991), García Canal (1993), Child y Faulkner (1998), Gulati et al. (2000), entre otros; basándonos en estas aportaciones, se pueden definir las alianzas y cooperaciones como estrategias de simbiosis que constituyen alternativas para que las empresas compartan sus competencias distintivas y obtengan sinergias. Esta forma de crecimiento está proliferando en los últimos años, al permitir a las compañías acceder a las capacidades y recursos que ellas no poseen, de este modo, se está produciendo una concentración empresarial a través de la creación de redes de empresas cuya finalidad es aprovechar sinergias.

Los orígenes de la cooperación son tan antiguos como el hombre, de ahí que este tema haya sido abordado por distintos enfoques de la disciplina de la Economía de la Empresa, entre los que destacan la Teoría de los costes de transacción (Coase, 1937), la teoría de la Agencia (Jensen y Mecking, 1976), el estratégico (Ansoff, 1976) y el de organización basado en la teoría de los recursos y las capacidades. Estas teorías justifican la necesidad de la cooperación para ahorrar costes, conseguir efectos sinergias y adaptarse las compañías a entornos que exigen una gran flexibilidad y dinamismo. Pero esta justificación no es sólo teórica, si se analiza el entorno actual, se observa que la globalización de la economía y los rápidos avances tecnológicos exigen a las empresas una gran capacidad de adaptación y competitividad para poder sobrevivir. Si bien para ello puede resultar conveniente llevar a cabo una administración

estratégica, a menudo los cambios se producen con tal rapidez que la planificación realizada a medio plazo queda desfasada, por lo que el proceso estratégico deberá realizarse teniendo en cuenta fórmulas que permitan una gran flexibilidad y dinamismo a las compañías, y ello se puede conseguir vía acuerdos de cooperación.

Trasladando esto a la realidad del mercado, podemos decir que la práctica de emplear alianzas y cooperaciones es común desde las últimas décadas. Tanto en España como en el resto de Europa ha aumentado el empleo de las colaboraciones empresariales por la globalización del mercado, por los constantes avances tecnológicos, por los continuos cambios que se producen en la demanda, en definitiva, por el nuevo entorno que se nos presenta, tal y como se pone de manifiesto con las aportaciones de estudiosos en la materia recogidas en el cuadro 1.

Cuadro 1.Revisión de estudios que analizan los motivos para cooperar

<u>AUTOR</u>	<u>MOTIVOS PARA COOPERAR LAS EMPRESAS</u>
CASANI, F. (1995) FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E.(1991)	Ampliar mercados, adquirir tecnología, realizar I+D conjuntamente Lograr economías de escala, desarrollo tecnológico y de I+D, obtener financiación para crecer
GARCÍA, C.E ET AL (1999) GARCÍA CANAL,E.(1992,1995,1998)	Compartir I+D Desarrollo tecnológico, internacionalización, transferencia de conocimientos
GARCÍA,E,LÓPEZ,C., VALDÉS,A (1997) GARCÍA CANAL, E. Y LÓPEZ, C (2001) GARCÍA,E, VALDÉS,A, SÁNCHEZ(2006)	Realizar una actividad múltiple Internacionalización Compartir I+D
GARCÍA OCHOA Y MAYOR, M (2002) GUERRAS, L.A. Y MONTORO,A(2004) GULATI, R. ET AL (2000)	Ampliar mercados, transferencia tecnológica y de I+D Realizar I+D conjuntamente Especialización de funciones, obtener economías de escala en actividades complementarias
HENNART, J.F. (1998)	Obtener economías de escala, internacionalizarse, explotación de conocimientos complementarios
HERMOSILLA, A. Y SOLA, J. (1989)	Acceso a nuevos mercados, compartir know-how, especializarse y realizar operaciones complementarias
KENT, D.H. (1991)	Lograr economías de escala, adquirir información, convertir competidores en aliados
LEWIS, J.D (1993)	Ampliar mercados, compartir tecnologías, especialización de funciones, economías de escala.
MARITI, P. (1989)	Complementariedad y/o transferencia de tecnologías, acuerdos de mercado
MENGUZZATO, M. (1992)	Cubrir varias funciones empresas de distintas nacionalidades (españolas y comunitarias)
PORTER, M. Y FULLER, M. (1988)	Desarrollo tecnológico, transferencia de know-how, economías de escala, crear alianzas comerciales, especialización de funciones
RIALP CRIADO, J (1998) SÁEZ, D. Y CABANELAS, J. (1997)	Internacionalización Acceso a mercados difíciles, economías de escala, compartir know-how, acceso a mejor financiación, reducción de la presión de los competidores
SALAS FUMAS, V (1989)	Búsqueda de escala eficiente en procesos productivos desintegrables llevados a cabo entre empresas que ocupan diferentes etapas en la cadena de valor
SANCHÍS PALACIOS,J.Y URRA,J(1994) URRA, J.A. (1999)	Acceso a mercados, economías de escala, desarrollo tecnológico Acceso a nuevos mercados geográficos, economías de escala, desarrollo tecnológico, lograr fuentes de recursos y habilidades complementarias

Fuente: Elaboración propia

Los acuerdos también presentan ciertos inconvenientes propiciados por factores tales como la posible falta de congruencia en los objetivos de los socios o de complementariedad en los recursos; sin embargo, sus ventajas ofrecen unos beneficios que contribuyen bastante a mantenerse en el mercado actual. Tanto es así que, por un lado, la Comunidad Europea plantea el desarrollo de políticas que favorecen la cooperación² y por otro, en nuestro país, además de una normativa relativa a la concentración de empresas, se han creado organismos e instituciones que ayudan a las cooperaciones, entre los que se encuentra el Instituto Español de Comercio Exterior, la Compañía Española de Financiación al Desarrollo, las distintas Cámaras de Comercio, Federaciones y Agrupaciones Empresariales. Tanto las instituciones europeas como las españolas han tomado conciencia de la importancia de la cooperación para mejorar la competitividad de las empresas, de ahí que desde el plano legal existan una serie de leyes, decretos y reglamentos que permitan y favorezcan estos acuerdos, apoyado todo ello también con una serie de medidas y ayudas para la cooperación³. De hecho estas medidas han empezado a dar sus frutos en España, como queda de manifiesto en trabajos empíricos realizados por estudiosos en la materia como Menguzzato (1992), García Canal (1992), Miranda (1992), Rialp Criado (1996), Casani (1995), Valdés Llana y García Canal (1995), López Navarro (2000), García, Fernández y Sanz (1999), García Ochoa (2002) o Guerras y Montoro (2004), tras los cuales se llega a la conclusión de que con estos acuerdos las empresas han logrado ampliar sus mercados y obtener sinergias que le permitan un mejor posicionamiento derivado de su mayor competitividad.

Si bien los sectores más proclives han sido los relacionados con las nuevas tecnologías, en el sector servicios están empezando a generarse también este tipo de acuerdos. Concretamente en España, segunda potencia turística mundial, esta alternativa podría resultar de gran interés para las compañías turísticas pues, de una parte, sus distintas actividades están interconectadas entre sí y se hace necesaria la cooperación por su propia naturaleza (p.ej. en un paquete turístico intervienen empresas de transporte, alojamiento, restauración, ocio, etc., todas ellas interrelacionadas), de otra, se trata de un sector muy dinámico y cambiante y esta opción favorecería la flexibilidad y capacidad de adaptación ante las variaciones del entorno, y en tercer lugar, los avances tecnológicos cada vez se aplican más a esta actividad (p.ej. agencias de viajes virtuales, centrales de reservas “on line”, comercio electrónico de productos turísticos, etc.), pudiendo resultar interesante la cooperación entre empresas de tecnología y turísticas. Ante este panorama, las integraciones empresariales vía fusiones, adquisiciones o participaciones dejan de ser rentables, pues suponen una mayor inversión, mantener un elevado inmovilizado y además les resta flexibilidad y consiguientemente capacidad de maniobra a la rapidez que los nuevos tiempos exigen. Si bien la concentración empresarial seguirá existiendo, ésta debería ser más de tipo contractual que accionarial, vía acuerdos entre organizaciones.

Se plantea así la creación de redes cuya finalidad sea aprovechar sinergias, pero sin los problemas que surgen en los casos de adquisiciones de sociedades –p.ej. pérdida de flexibilidad, falta de experiencia en el negocio nuevo, pérdidas que ha de soportar el grupo debido a la menor competitividad de alguna de sus actividades como está ocurriendo a algunos touroperadores con su división aérea debido a la competencia de las compañías aéreas de bajo coste, etc.-. En este sentido, la creación de redes de empresas turísticas, apoyadas también por las nuevas tecnologías de la información –p.ej. portales de internet donde participen varias organizaciones cooperantes-, se perfiló como una oportunidad para esta rama de actividad económica.

Esta hipótesis de partida justificó la realización de una investigación sobre la cooperación empresarial en el sector turístico español, la cual se presenta en el apartado siguiente.

3. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL

3.1. Objetivos

Tras conocer el estado de la cuestión en materia de cooperación, resultó de interés la realización de un estudio empírico sobre el sector turístico español, acotando el trabajo de campo a las empresas de restauración, agencias de viajes, transporte y alojamientos, dado que estos cuatro subsectores representan la tipología más tradicional de las compañías turísticas.

Los objetivos perseguidos con esta investigación se resumen en los siguientes puntos:

- 1) Descripción del tejido empresarial español, con especial referencia el sector turístico.

A partir de una serie de variables descriptivas (número de pymes españolas turísticas por rama de actividad, número de grandes grupos empresariales, localización geográfica de estos grupos, etc.) se ha analizado el tejido empresarial turístico, haciendo especial mención a sus cuatro grandes ramas de actividad tradicionales: restauración, alojamiento, transporte y agencias de viajes, tal y como se recoge en la tabla 1.

e activid

Tabla 1. Distribución en porcentajes de empresas por tamaño (criterio nº de trabajadores) y rama de actividad turística

Ramas de actividad	Microempresas	Pequeñas empresas	Medianas empresas	PYMES*	Grandes empresas
Restauración	32,00%	60,98%	4,05%	97,03%	2,97%
Alojamiento	21,76%	65,07%	8,70%	95,54%	4,46%
Transporte	29,32%	58,58%	5,83%	93,73%	6,27%
Agencias de viaje	63,97%	30,33%	3,76%	98,06%	1,94%

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI (2004)

Tras este estudio descriptivo se llegó a la conclusión de que las pymes componen aproximadamente el 95% del sector, concentrándose principalmente en Madrid y Cataluña; mientras que los grandes grupos apenas alcanzan el 5% del tejido turístico español, concentrándose preferentemente en el archipiélago balear. Asimismo, existen asociaciones empresariales de las distintas ramas de actividad turística que actúan como nexo de unión de las pymes, aun cuando también existan grandes grupos que pertenezcan a las mismas.

- 2) Verificar la hipótesis de la existencia de una tendencia al crecimiento vía cooperaciones y alianzas entre las compañías del sector turístico español.
- 3) Conocer los motivos que pueden llevar a cooperar a una empresa turística.
- 4) Presentar propuestas para mejorar la competitividad empresarial turística española, posiblemente vía cooperación empresarial teniendo en cuenta el entorno actual.

Para el logro de estos objetivos se siguió una metodología, la cual se presenta a continuación.

3.2. Metodología

La recopilación de información, la definición del problema de estudio y la fijación de objetivos son los pasos que se han ido marcando como etapas del proceso metodológico en esta investigación, cuya ficha técnica se recoge en la tabla 2:

Tabla 2: Ficha técnica de la investigación.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none">- Descripción del tejido empresarial español- Existencia de cooperación en el sector turístico.- Necesidades de cooperación.- Estrategias que mejoren la competitividad empresarial vía cooperaciones.
UNIVERSO	Empresas turísticas españolas de alojamiento, restauración, transportes y agencias de viajes.
MUESTRA	<ul style="list-style-type: none">- Los 10 primeros grupos turísticos empresariales : Grupo Iberia, Grupo Marsans, Grupo Iberostar, Globalia Corporation, Viajes El Corte Inglés, Barceló Empresas, Grupo Sol Meliá, CarsonWagonlit Travel, Grupo Serhs y Grupo NH.- Las asociaciones nacionales de restauración, alojamiento turístico, transporte y de agencia de viajes.
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none">- Fuentes secundarias : Literatura de referencia, Bases de datos, Páginas webs, Organismos nacionales e internacionales, Estadísticas, Publicaciones periódicas.- Fuentes primarias :<ul style="list-style-type: none">. Entrevistas, no estructuradas y realizadas a Rpsbles. De Marketing, Directores de Expansión, Directores de comunicación, Presidentes y miembros de Juntas Directivas de Asociaciones Nacionales y al Secretario General de Turismo.. Cuestionarios, elaborado con preguntas cerradas y realizados a Rpsbles. de Marketing, Directores de Expansión, Directores de comunicación, Presidentes y miembros de Juntas Directivas de Asociaciones Nacionales.
TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none">- Estadística descriptiva.- Análisis multivariante.
CONTROL DEL TRABAJO DE CAMPO	Discusión de los resultados utilizando el método Delphi.
PERIODO DURANTE EL QUE SE REALIZÓ EL TRABAJO DE CAMPO	Octubre 2003-Mayo 2004

Tras lograr el primer objetivo de la investigación, que era la descripción del tejido empresarial turístico español, a través de fuentes documentales, tal y como se expuso anteriormente, para alcanzar los siguientes objetivos –conocer si existe cooperación empresarial en el sector y, en caso afirmativo, los motivos que incitan a ello- había que tomar una muestra que fuera representativa de estas compañías. Con la intención de poder representar el panorama empresarial español, tanto grandes compañías como pymes, se seleccionaron los diez mayores grupos empresariales turísticos españoles por una parte y, de otra, las cinco asociaciones empresariales turísticas que aglutinan a la gran mayoría de pequeñas y medianas empresas de las ramas de actividad consideradas: Federación Española de Restaurantes, Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Española, Confederación Española de Hoteles y Alojamientos, Asociación Española de Transporte por Carretera y Asociación Española de Compañías Aéreas. Dado el elevado número de pymes que componen la población total de empresas de restauración, alojamiento, transporte y agencias de viajes de todo el territorio español, se consideró que la información más objetiva se obtendría mediante entrevistas y cuestionarios formulados a los representantes de las principales asociaciones turísticas españolas que aglutinan a la mayoría de las pymes, pues cualquier otra muestra podría ofrecer un resultado sesgado y partidista, además de no estar preparados todos los gerentes de las pymes para responder algunas de las preguntas más técnicas del cuestionario, como se pudo comprobar en la validación previa del mismo; este hecho motivó que se optara por seguir el método Delphi basado en la consulta a un panel de expertos compuesto por el Secretario General de Turismo de España –para tener una visión global del panorama turístico nacional-, los Directores de expansión y/o de Marketing y Comunicación de los diez mayores grupos empresariales turísticos españoles en representación de las grandes compañías y los Presidentes de la Federación Española de Restaurantes, Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Española, Confederación Española de Hoteles y Alojamientos, Asociación Española de Transporte por Carretera y Asociación Española de Compañías Aéreas, en representación de las pymes.

De acuerdo con las cuatro etapas de un Delphi, la investigación empírica se desarrolla inicialmente mediante una fase de naturaleza cualitativa, integrada por entrevistas realizadas al Secretario General de Turismo de España, a los Directores de expansión y/o de Marketing y Comunicación de los diez mayores grupos empresariales turísticos españoles y a los Presidentes de las Asociaciones Nacionales que representaban a las pymes de restauración, alojamiento, transportes y agencias de viajes; los resultados obtenidos en esta fase, junto con las aportaciones revisadas en la literatura, permitieron conocer el estado de la cuestión y las tendencias del sector en materia de cooperación. En una segunda fase, la validación de los objetivos propuestos se lleva a cabo mediante una investigación cuantitativa, a partir de la formulación de cuestionarios, elaborados basándose en los resultados de las entrevistas de la primera fase de naturaleza cualitativa y en las fuentes de información secundarias consultadas, el cual se componía de 18 preguntas cerradas relacionadas con el comportamiento de las compañías frente al crecimiento empresarial (forma de crecimiento, posibles fórmulas de cooperación utilizadas, naturaleza de los acuerdos -verticales, horizontales, bilaterales, de tres o más socios-, ámbito geográfico de los mismos, formación de redes, dimensión de las empresas cooperantes). En la tercera fase del Delphi se formula una segunda encuesta compuesta por cuestiones que recogían la importancia que se otorgaba a una serie de motivos para cooperar (compartir know-how, compartir tecnologías, especialización de funciones, obtención de financiación para crecer, internacionalizarse, obtener economías de escala y crear

alianzas estratégicas), valorándose ello de acuerdo con una escala de Likert. Finalmente, en la cuarta fase, se procedió a la discusión de los resultados para realizar un control del trabajo de campo, reuniendo al panel de expertos que habían participado en la investigación, exponiéndoles los resultados obtenidos y pidiéndoles opinión al respecto sobre la veracidad de las conclusiones obtenidas; asimismo, se fomentó una “tormenta de ideas” relacionadas con posibles propuestas de actuación para obtener sinergias entre pymes y grandes grupos gracias a la cooperación en el sector.

3.3. Análisis y resultados

Los datos obtenidos a partir de los cuestionarios formulados fueron tabulados y analizados utilizando el programa informático SPSS, lo que unido a la información obtenida a través de las entrevistas y el posterior control del trabajo de campo a partir de la discusión de los resultados utilizando el método Delphi, permitió la validación de los objetivos propuestos.

3.3.1. Objetivo 1: Descripción del tejido empresarial turístico español

De forma sintética se presentaron los resultados de este estudio descriptivo en el subepígrafe 3.1, a partir de esta información se seleccionó la muestra a analizar para el logro de los siguientes objetivos.

3.3.2. Objetivo 2: Contrastación de la hipótesis H1: Existencia de una tendencia al crecimiento vía acuerdos empresariales.

Los resultados de las 18 preguntas cerradas del cuestionario relacionadas con el comportamiento de las compañías ante el crecimiento aparecen recogidos en las tablas 3 y 4. De acuerdo con esta información, con las opiniones manifestadas en las entrevistas y el control posterior del trabajo de campo mediante discusión de los resultados utilizando el método Delphi, se observa una clara tendencia al crecimiento empresarial a través de cooperaciones y alianzas empresariales en el sector turístico, tanto por parte de las grandes compañías como de las pymes; además, el tamaño empresarial no es algo determinante a la hora de elegir socio para la cooperación o del tipo de acuerdo a establecer, viniendo dadas las diferencias principalmente en función del tipo de actividad turística. De hecho, la totalidad de los grandes grupos empresariales de la muestra y la gran mayoría de pymes turísticas empleaban esta vía de crecimiento – 90% de las empresas de transporte, 85% de los alojamientos, 70% de las agencias de viajes-, por lo que se verifica esta hipótesis.

Respecto al ámbito geográfico de actuación, es predominantemente nacional, seguido del internacional, tanto en el caso de las pymes de los cuatro subsectores turísticos analizados como de los grandes grupos. La cooperación a nivel local se produce en menor medida tanto en pymes como en grandes grupos, existiendo cooperación en el ámbito regional sólo por parte de las grandes compañías y en menor porcentaje que la nacional e internacional.

Finalmente, se observa una tendencia a la proliferación de acuerdos que dan lugar a la creación de redes de empresas, principalmente redes externas –han contestado afirmativa a esta pregunta todas las asociaciones en representación de las pymes, excepto las de restauración, y

un 60% de los grandes grupos-, aunque también se crean redes internas en el sector de restauración y en un 20% de los grandes grupos; por último, un 20% de las grandes compañías así como las pymes de transporte operan con redes internas y externas simultáneamente.

Toda esta información, además de para validar este objetivo, sirvió de referencia posteriormente para plantear los posibles motivos por los que las empresas turísticas pueden considerar importante cooperar, así como para formular propuestas para obtener sinergias pymes y grandes compañías cooperando.

Tabla 3. Cooperación empresarial de las pymes españolas turísticas.

		% Restauración	% AA.VV	% Trasnporte	% Alojamiento
VÍAS DE CRECIMIENTO	Integración de sociedades	45	15	5	10
	Participaciones en sociedades	40	15	5	5
	Cooperaciones y alianzas	15	70	90	85
FIGURAS DE COOPERACIÓN	Franquicia	30	30		20
	Contratos s/actvdades concretas			50	
	Outsourcing	35	35	50	35
	Consortios		15		
	Contratos de gestión/management	35			45
	Joint-venture		20		
AMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN	Participaciones minoritarias				
	Local		40		20
	Regional				
	Nacional	60	40	60	60
	Internacional	40	20	40	20
CARACTERÍSTICAS DE LOS ACUERDOS					
NATURALEZA DE LOS ACUERDOS	Bilaterales	SI	NO	SI	SI
	3 ó más empresas	NO	SI	NO	NO
	De naturaleza horizontal	NO	SI	SI	SI
	De naturaleza vertical	SI	SI	SI	NO
REDES DE EMPRESA	Redes Internas	SI	NO	SI	NO
	Redes Externas	NO	SI	SI	SI
DIMENSIÓN DE LA EMPRESA COOPERANTE	Acuerdos con pymes	SI	SI	SI	SI
	Acuerdos con grandes empresas	SI	SI	SI	NO
COOPERACIÓN CON PYMES	La pyme socio eficaz y válido	SI	SI	SI	SI
	La pyme imprime ventajas propias	SI	SI	SI	SI
	La pyme necesita recurrir a la cooperación para sobrevivir	NO	NO	NO	NO
COOPERACIÓN CON GRANDES GRUPOS	La gran empresa socio eficaz y válido	SI	SI	SI	SI
	La gran empresa imprime ventajas propias	SI	SI	SI	SI
	La gran empresa necesita recurrir a las pymes para obtener flexibilidad	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Cooperación empresarial a nivel de los 10 grandes grupos

		%
VÍAS DE CRECIMIENTO	Integración de sociedades	80
	Participaciones en sociedades	100
	Cooperaciones y alianzas	100
FIGURAS DE COOPERACIÓN	Franquicia	70
	Contratos s/actvdades concretas	90
	Outsourcing	70
	Consorcios	20
	Contratos de gestión/management	80
	Joint-venture	50
	Participaciones minoritarias	70
AMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN	Local	50
	Regional	50
	Nacional	100
	Internacional	90
CARACTERÍSTICAS DE LOS ACUERDOS		%
NATURALEZA DE LOS ACUERDOS	Bilaterales	40
	3 ó más empresas	60
	Ambos	10
	De naturaleza horizontal	40
	De naturaleza vertical	30
	Ambos	30
REDES DE EMPRESA	Redes Internas	20
	Redes Externas	60
	Ambas	20
DIMENSIÓN DE LA EMPRESA COOPERANTE	Acuerdos con pymes	30
	Acuerdos grandes empresas	70
COOPERACIÓN CON PYMES	Pymes como socio eficaz y válido	100
	Pymes imprime ventajas propias	80
	Pymes necesitan recurrir a la cooperación para sobrevivir	30
COOPERACIÓN CON GRANDES GRUPOS	Gran empresa como socio eficaz y válido	100
	Gran empresa imprime ventajas propias	70
	Gran empresa necesita recurrir a la pymes para obtener flexibilidad	20

Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Objetivo 3: Contrastación del segundo grupo de hipótesis referente a los motivos que llevan a una empresa turística a cooperar.

Tras verificarse la tendencia al crecimiento vía acuerdos empresariales, se consideró de interés conocer los motivos que están incitando a estas compañías a establecer fórmulas de cooperación y alianzas. En este sentido, en un segundo cuestionario se recogen una serie de motivos que pueden llevar a una empresa a cooperar, los cuales vienen representados por las siguientes siete variables:

- Cooperación para compartir know-how
- Cooperación para compartir tecnologías
- Cooperación para perseguir una especialización de funciones
- Cooperación para obtener financiación para crecer
- Cooperación como vía para la internacionalización
- Cooperación para obtener economías de escala y reducir costes
- Cooperación para crear alianzas comerciales

La selección de las mismas se ha llevado a cabo en base al método deductivo y al cognitivo, el primero se apoya en la literatura teórica existente y el segundo utiliza las predicciones de determinados expertos de la industria para definir variables. En esta línea se han seleccionado estas siete variables considerando, de una parte, los estudios previos realizados por investigadores y recogidos en la literatura existente (ver cuadro 1), de otra, la opinión de los expertos expresada en las entrevistas previas a la elaboración del cuestionario realizado para la investigación y en tercer lugar sirvió también de orientación los resultados de las 18 cuestiones cerradas del cuestionario sobre el comportamiento de las empresas ante el crecimiento⁴. Las respuestas a estas siete cuestiones eran cerradas, contestándose, de acuerdo con una escala de Likert, de 1 a 5, del siguiente modo: Nada importante: 1 ; Algo importante: 2; Importante: 3 ; Muy importante: 4 y Determinante: 5.

Dado que se observaron semejanzas en las contestaciones de algunos de los encuestados, y teniendo en cuenta en base a toda la investigación hasta el momento llevada a cabo que los comportamientos de las compañías solían coincidir cuando se trataba de organizaciones que realizaban una misma actividad, se optó por realizar un análisis cluster. El método utilizado fue una combinación del jerárquico y del no jerárquico con el fin de obtener los beneficios de cada uno de ellos⁵. Basándonos en la interpretación de los resultados del análisis cluster, se procedió a contrastar las siete hipótesis planteadas referentes a los motivos que incitan a las empresas turísticas a cooperar y que, por consiguiente, van a favorecer la proliferación de alianzas y cooperaciones entre compañías en el sector.

- Hipótesis 1: Cooperación para compartir know-how.

Se identificaron tres conglomerados:

- El conglomerado 1 considera “muy importante” este motivo, estando integrado por siete observaciones, todas ellas del sector alojamiento, tanto pymes como grandes grupos.
- El conglomerado 2 estima que esta variable es sólo “algo importante”, estando compuesto por dos grandes empresas que poseen filiales dedicadas a la formación.
- El conglomerado 3 lo considera “importante”, perteneciendo al mismo seis observaciones, representantes tanto de pymes como de grandes grupos, de ramas de actividad diversas: transporte, agencias de viajes, restauración y con una participación minoritaria alojamientos.

Por lo tanto, esta hipótesis se confirma, dado que a excepción de dos grandes grupos que poseen filiales dedicadas a la formación, el resto ha considerado este aspecto “importante” o “muy importante” en el caso de los alojamientos.

- Hipótesis 2: Cooperación para compartir tecnologías.

Se identificaron dos conglomerados:

- Para el conglomerado 1 este motivo es “muy importante”, perteneciendo al mismo pymes y grandes grupos que se dedican a actividades diversas.
- Para el conglomerado 2 es “importante”, estando integrado por cuatro grandes compañías entre cuyas actividades se encuentra el transporte, el alojamiento y la intermediación.

Esta hipótesis se confirma pues, siendo además éste uno de los principales motivos para cooperar tanto para pymes como para grandes empresas, independientemente del tipo de actividad turística que realicen, al calificar como “muy importante” esta variable once de las quince observaciones de la muestra y como “importante” cuatro grandes compañías que poseen filiales en su grupo dedicadas a tecnología, de ahí que la puntuación que otorguen a esta variable sea menor.

- Hipótesis 3: Cooperación para una especialización de funciones.

Se identificaron dos conglomerados:

- El conglomerado 1 considera esta variable “importante”, estando integrado por ocho observaciones que representan pymes y grandes grupos de los sectores de restauración, alojamientos e intermediación.
- El conglomerado 2 estima que es “muy importante”, estando compuesto por siete observaciones que representan a grandes grupos de integración vertical y actividades muy diversificadas y a pymes y grandes compañías de transporte.

Esta hipótesis por tanto se confirma, considerando “importante” esta variable el 53,33% de las observaciones y el resto lo califica como “muy importante”, sobre todo en el caso de grupos con diversificación en las actividades que realizan y que encuentran interesante y muy rentable la subcontratación de algunas funciones.

- Hipótesis 4: Cooperación para obtener financiación para crecer.

Se identificaron dos conglomerados:

- El conglomerado 1, integrado por once observaciones, considera esta variable “muy importante”.
- El conglomerado 2, compuesto por cuatro grandes compañías que tienen como accionista a la banca, estima que este motivo es sólo “algo importante”

Esta hipótesis se confirma en uno de los conglomerados, que además es al que pertenecen el 73,7% de las observaciones, calificando esta variable como “muy importante”. El segundo conglomerado integrado por el 26,6% restante lo considera sólo “algo importante”, dándole una puntuación de 2 sobre 5; no obstante, conviene precisar que las cuatro compañías de este conglomerado tienen como accionista a la banca, y este hecho distorsiona en parte los resultados.

- Hipótesis 5: Cooperación para la internacionalización.

Se identificaron dos conglomerados:

- Para el conglomerado 1 es “muy importante” esta variable, perteneciendo al mismo tanto pymes como grandes empresas de transporte aéreo, hoteles y restauración, que curiosamente son los sectores más preocupados actualmente por su salida al exterior.
- Para el conglomerado 2 este factor es “importante”, estando compuesto por seis observaciones que representan a agencias de viajes y a empresas de transporte por carretera, sectores ambos en los que el proceso de internacionalización va a un ritmo más lento.

Consecuentemente, esta hipótesis se confirma, calificando este motivo como “muy importante” el 60% de las observaciones y como “importante” el 40% restante integrado por compañías curiosamente menos internacionalizadas, hecho éste que ha condicionado en parte sus respuestas.

- Hipótesis 6: Cooperación para lograr economías de escala.

Se identificaron dos conglomerados:

- Conglomerado 1, para el cual esta variable es “muy importante”, integrado por doce observaciones, representantes de pymes y grandes compañías de todas las actividades consideradas.
- Conglomerado 2, según el cual este motivo es “importante”, al que pertenecen tres grandes grupos de integración vertical e incluso en diagonal.

Esta hipótesis se verifica al considerar este factor “muy importante” un conglomerado al que pertenecen el 80% de las observaciones, compuesto por pymes y por grandes empresas que se dedican a cualquiera de las cuatro actividades turísticas consideradas. El segundo conglomerado integrado por el 20% restante califica como “importante” esta variable, y si no le da una importancia mayor es porque lo componen tres grandes grupos en los que se observa el fenómeno de la integración vertical e incluso casi en diagonal y por tanto las economías de escala ya empiezan a generarse dentro de la propia compañía aun sin cooperar o aliarse con otras externas.

- Hipótesis 7: Cooperación para la creación de alianzas comerciales.

Se identificaron dos conglomerados:

- Conglomerado 1, que estima que esta variable es “importante”, compuesto por cuatro observaciones que representan a las pymes del sector agencias de viajes y a tres grandes grupos de integración vertical.
- Conglomerado 2, que considera que este motivo es “muy importante”, integrado por las once observaciones restantes.

Esta hipótesis por tanto se verifica, al calificar como “muy importante” esta variable el conglomerado integrado por el 73,3% de las observaciones y como “importante” el segundo conglomerado al que pertenece el 26,7% restante.

Tras este análisis de los resultados y la contrastación de las hipótesis basándonos en los mismos, se llega a la conclusión de que todas las variables consideradas incitan a la proliferación de acuerdos entre empresas, al concedérseles puntuaciones en torno a 3 y 4 en una escala sobre 5 en relación a la importancia concedida a cada uno de los motivos mencionados para cooperar. Tan sólo se ha asignado valor 2 en el caso de la variable “know-how” por parte de un conglomerado compuesto por dos compañías con filiales dedicadas a la formación y en el de la variable “financiación para crecer” en un conglomerado integrado por cuatro grandes grupos que tienen como accionista a la banca; teniendo en cuenta estos aspectos, estos casos pueden considerarse atípicos en cierto modo. No obstante, conviene destacar que, si bien todas las variables estudiadas, en mayor o menor medida, influyen en la creación de acuerdos entre compañías, independientemente del tamaño de la empresa, los motivos más relevantes para cooperar son la obtención de financiación, el logro de economías de escala, el compartir tecnologías y la creación de alianzas comerciales.

3.3.4. Objetivo 4: Presentar propuestas para mejorar la competitividad empresarial vía cooperaciones.

De acuerdo con el análisis y los resultados obtenidos en la investigación de naturaleza cualitativa y cuantitativa presentada, así como con la discusión de los resultados con el panel de expertos, se plantean las siguientes propuestas:

a) Propuestas de actuación para fortalecer a las pymes frente a los grandes grupos, siendo la flexibilidad el principal punto fuerte de las primeras, las cuales se materializarían en actuaciones tales como:

- Copar los segmentos de mercados incipientes que a los grandes grupos les sería muy difícil dada su dimensión.
- Creación de acuerdos entre distintas pymes dirigidos a la elaboración de la nueva modalidad de “viajes a la carta”, especializándose cada una de ellas en un producto.
- Aunar esfuerzos para alcanzar el suficiente peso que les permita dejar de ser explotadas por los grandes turoperadores.
- Creación de plataformas de negocio y comercio electrónico de forma conjunta para comercializar sus productos.
- Creación de “bolsas” de posibles cooperantes, por actividades turísticas, para facilitar la búsqueda y elección de socios.

b) Propuestas de actuación para aportar flexibilidad a los grandes grupos, siendo su imagen corporativa y sus relaciones empresariales sus principales fortalezas, desarrollándose a partir de éstas las siguientes líneas de actuación, entre otras:

- Creación de portales de internet por parte de las grandes empresas que permitan el diseño por el propio turista de unas vacaciones personalizadas, escogiendo éste entre los distintos servicios del grupo empresarial turístico.
- Elaboración de programas de responsabilidad social y protección medioambiental para captar al segmento de consumidores que está en pro de estos valores e incluso a veces en contra de la globalización.
- Desarrollo de plataformas conjuntas de distribución entre líneas aéreas de bajo coste y el sector hotelero.
- Diseño de programas de fidelidad que vinculen a dos o más grandes compañías que desarrollen actividades complementarias.

c) Propuestas de creación de redes de empresas integradas tanto por pymes como por grandes grupos, con el fin de crear sinergias, tales como:

- Crear acuerdos de cooperación para compartir know-how, siendo la franquicia y los contratos de gestión las vías más idóneas para ello.
- Cooperar para compartir tecnología, siendo la subcontratación y los contratos de larga duración sobre actividades concretas los tipos de acuerdos que por su naturaleza mejor se adaptan a este objetivo.

- Firmar acuerdos de cooperación para especialización de funciones, siendo la subcontratación una de las opciones que mejor encaja en este propósito, permitiendo en muchos casos la supervivencia de pymes que se especializan en actividades que a los grandes grupos les interesa subcontratar.
- Cooperar para obtener financiación, destacando la franquicia, la joint-venture y el capital riesgo como las figuras más empleadas para esta finalidad.
- Cooperación para internacionalizarse, siendo las opciones más idóneas en estos casos los contratos de gestión, la franquicia y las joint-ventures con empresas locales.
- Crear redes de cooperación para obtener economías de escala, a través de acuerdos para crear centrales de compra, departamentos comunes, servicios compartidos, etc.
- Cooperación para llevar a cabo alianzas comerciales, realizando acciones conjuntas que contemplen una diversidad de fines dependiendo de las necesidades de cada momento, tales como alianzas para potenciar el marketing turístico de un destino y que ello recaiga consiguientemente en un incremento en la cuenta de resultados de las empresas turísticas de la zona.

Todas estas propuestas pretenden ser sólo una orientación de las múltiples posibilidades que ofrecen los acuerdos empresariales, dado que cada caso en particular requiere de un análisis previo antes de decidir la forma de cooperación, tipo de socio, duración del acuerdo, etc.

4. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

La globalización a la que estamos asistiendo a todos los niveles –económico, social, cultural, etc.–, está provocando una serie de cambios que están configurando un nuevo escenario turístico en el siglo XXI, destacando los siguientes aspectos: aparición de nuevas tecnologías como instrumento de información y comercialización, p.ej. internet; distintas motivaciones de los turistas que, además de las tradicionales vacaciones de “sol y playa”, demandan otro tipo de oferta como la cultural, rural, deportiva, etc; aparición de nuevos agentes, p.ej. las líneas aéreas de bajo coste, que provocan cambios tanto en la adquisición de este servicio, que generalmente es a través de internet, como en la elaboración del paquete turístico que comienza a diseñarlo de manera individual cada turista; emergen nuevos destinos más baratos; los turistas exigen una oferta que incluya valores como la responsabilidad social, el respeto al medio ambiente y una mayor calidad; los hábitos y preferencias varían, demandándose viajes más personalizados; etc.

Ante estas nuevas tendencias, tanto pymes como grandes empresas deben asumir que de manera individualista difícilmente conseguirán mantener una posición de liderazgo en el mercado. El turismo es una actividad multisectorial y depende de la buena relación existente entre los distintos agentes de los sectores implicados, ello, unido a la necesidad de flexibilidad y rapidez de adaptación a estos cambios, da lugar a que estas organizaciones encuentren en la cooperación su mejor aliado.

Ello ha quedado constatado tras el trabajo de campo realizado, cuyas principales aportaciones han sido la verificación de que existe una tendencia al crecimiento empresarial vía acuerdos de cooperación, así como la validación de una serie de motivos que incitan a la proliferación de estos acuerdos como son la posibilidad de compartir know-how, lograr una especialización de funciones, internacionalizarse, obtener financiación para crecer, conseguir economías de escala y reducir de este modo costes, compartir tecnologías y crear alianzas comerciales, principalmente los cuatro últimos; no obstante, tras el análisis cluster, se han observado algunas diferencias en cuanto a la importancia concedida a estos motivos en función de la actividad en algunos casos, así:

- El compartir know-how es un motivo para cooperar muy importante en el caso del sector de alojamiento, tanto para pymes como para grandes grupos.
- El motivo de compartir tecnologías es muy importante para prácticamente todos los subsectores estudiados, independientemente de la actividad que se realice o del tamaño empresarial.
- La especialización de funciones es un motivo especialmente relevante para los grandes grupos con gran diversificación de actividades y para las compañías de transporte, tanto pymes como grandes.
- La obtención de financiación para crecer se perfila como un motivo muy importante en todos los subsectores analizados, independientemente del tamaño de las empresas.
- La internacionalización a través de fórmulas de cooperación es defendido como muy importante por parte de las empresas de transporte aéreo, de alojamiento y de restauración, independientemente de su tamaño.
- El logro de economías de escala es un motivo muy importante para cooperar para el 80% de la muestra, independientemente del tamaño y de la actividad desarrollada.
- La cooperación para la creación de alianzas comerciales es considerado de gran interés para empresas dedicadas a diferentes actividades y con distintas dimensiones, reduciéndose algo su relevancia en el caso de los grupos de integración vertical y entre las pymes agencias de viajes.

Asimismo, las propuestas presentadas constituyen importantes aportaciones para el sector, especialmente si consideramos la escasez de estudios que aborden la problemática analizada en las compañías turísticas.

Considerando el nuevo escenario y el estudio presentado en materia de cooperación, como conclusión final destacar que el sector turístico español se ha de plantear una serie de importantes retos para mantener su posición de liderazgo. De una parte, su tejido empresarial se compone de aproximadamente un 95% de pymes, las cuales se encuentran en desventaja frente a los grandes grupos, por otro lado, las grandes empresas carecen de la flexibilidad necesaria para adaptarse con rapidez a los cambios, e incluso algunas de sus divisiones dejan de ser rentables ante la aparición de nuevos competidores –p.ej. divisiones aéreas debido a la competencia de las low-cost-. Además, tanto a pymes como a grandes compañías se les exige un know-how, aplicación de nuevas tecnologías, especialización de funciones, etc., para ser competitivas, del que no siempre disponen de manera individual, pero que bien podrían compartir a través de acuerdos de cooperación, como si de una simbiosis se tratara, creándose redes de empresas.

Por otro lado, académicamente, la principal aportación de este trabajo es la proposición de un marco conceptual y una metodología de investigación rigurosa que pueden ser utilizados como referencia para otros trabajos en el estudio de la cooperación empresarial en el sector turístico. De hecho, considerando las limitaciones de esta investigación como son el amplio y diverso universo de la misma, en futuras investigaciones, a partir de esta metodología y con la información a nivel nacional de este estudio, se abordará esta problemática de manera más pormenorizada acotando el estudio a zonas turísticas relevantes del territorio español y se intentará asimismo relacionar las distintas figuras de cooperación con los motivos para firmar dichos acuerdos, de acuerdo con un análisis cuantitativo, además del cualitativo llevado a cabo utilizando el método Delphi y cuyos resultados ya se expusieron al presentar las propuestas para la creación de redes de pymes y grandes grupos.

NOTAS

¹ Este artículo es fruto de un trabajo de investigación financiado por el Ministerio de Economía y Hacienda –Secretaría de Comercio, Turismo y Pyme-, dentro de su programa de Becas Turismo de España para la realización de Tesis Doctorales y de los trabajos de uno de los autores en el marco del Proyecto del Plan Nacional de I+D+I (2004-2007) SEJ2004-06649/ECO del Ministerio de Ciencia y Tecnología.

² La concienciación de las instituciones europeas de la necesidad de reforzar la cooperación empresarial ha dado lugar a que se desarrollen una serie de acciones o medidas de apoyo a la cooperación, las cuales se podrían agrupar en tres apartados: programas europeos de investigación y desarrollo, se adoptan disposiciones desde el punto de vista legal con incidencia directa sobre la cooperación interempresarial y, en tercer lugar, se favorecen las relaciones entre empresas, principalmente entre pymes, a escala transnacional.

³ Las normas españolas relativas a la concentración empresarial nacieron el mismo año que las comunitarias, con la entrada de España en la CEE. Concretamente la normativa sobre defensa de la competencia se halla recogida en la Ley 16/89 de 17 de julio, ley que ha sido desarrollada y modificada por otras leyes y decretos tales como: R.D. 157/92 de 21 de febrero; R.D. 1080/92 de 11 de septiembre; Real Decreto-Ley 7/1996 de 7 de junio sobre medidas urgentes de carácter fiscal y fomento de la liberalización de la actividad económica; R.D. 295/1998 de 27 de febrero relativo a la aplicación en España de las reglas europeas de competencia; Real Decreto-Ley 6/1999 de 16 de abril de medidas urgentes de liberalización e incremento de la competencia; Ley 52/1999 de 28 de diciembre de reforma de la Ley 16/1989; Real Decreto Ley 6/2000 de 23 de junio de Medidas urgentes de intensificación de la competencia en mercados de bienes y servicios; Ley 9/2001 de 21 de diciembre; R.D. 1443/2001 de 21 de diciembre; Ley 24/2001 de 27 de diciembre de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social que transforma la naturaleza jurídica del tribunal de defensa de la competencia; Ley 1/2002 de 21 de febrero de Coordinación de las Competencias del Estado y las Comunidades Autónomas en Materia de Defensa de la Competencia. En cuanto a las medidas de apoyo a la cooperación, al igual que en la CEE, en España van encaminadas principalmente a la promoción de las pymes, estando coordinados la mayor parte de los programas comunitarios por la Dirección General de Política de la PYME.

⁴ Aspectos como el ámbito geográfico de actuación a nivel internacional hace pensar que un motivo para cooperar sea la internacionalización, la utilización de figuras de cooperación como los contratos de gestión podría deberse a la conveniencia de compartir know-how, con fórmulas como los contratos sobre actividades concretas se potencia la cooperación para compartir tecnologías, la subcontratación de actividades muestra la importancia otorgada a cooperar para especializarse en funciones, la importancia concedida a formas de cooperación como las participaciones minoritarias en el caso de los grandes grupos podría ser indicativo de la necesidad de cooperar para obtener financiación para crecer, o la naturaleza horizontal de los acuerdos de cooperación ponen de manifiesto la posible importancia de la obtención de economías de escala como motivo para cooperar.

⁵ En primer lugar se empleó el método jerárquico utilizando el criterio de vinculación del método Ward que busca los conglomerados cuya unión conlleva un menor incremento en la varianza, y como medida de las distancias observadas, al ser las variables ordinales, se optó por la distancia euclídea al cuadrado; de este modo, y observando el dendograma resultante, se decidió el número de posibles grupos a identificar, los centroides y los casos atípicos que deben ser eliminados. En segundo lugar, para confirmar este análisis inicial, se aplicó el método no jerárquico de k-medias para los posibles conglomerados eligiendo la opción más significativa en cuanto a número de conglomerados. Ambos métodos se han considerado complementarios en esta investigación, según Hair et al. (2001; pág. 515) “una técnica jerárquica puede establecer el número de conglomerados, los perfiles de los centros de conglomerados y la identificación de cualquier atípico obvio. Una vez que se han eliminado los atípicos, las observaciones restantes pueden ser agrupadas mediante un método no jerárquico con los centros de conglomerados desde los resultados jerárquicos como los puntos de semillas iniciales. De esta forma, las ventajas de los métodos jerárquicos se complementan con la capacidad de los métodos no jerárquicos para ajustar los resultados permitiendo el cambio de pertenencia a un conglomerado”

BIBLIOGRAFÍA

- ALBACH, H. (1967): "Un modelo de comportamiento de crecimiento de la empresa". En *B.E.E.* VOL. XXII, nº7, pg. 121-137.
- ANSOFF, I. (1976): *La estrategia de la empresa*. Ed. Eunsa.
- ARRUÑADA, B. (1990): *Economía de la empresa: un enfoque contractual*. Ed. Ariel. Barcelona.
- BUENO CAMPOS, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa. metodología, técnicas y casos*. Ed. Pirámide. Madrid.
- CASANI, F. (1995): "Análisis de la cooperación empresarial en España", en *Documento IADE*, núm. 39, Universidad Autónoma de Madrid.
- CASILLAS, J.C. Y MORENO, A.M.. (1995): "Análisis de las propuestas de colaboración de las empresas españolas en los programas europeos de I+D", en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4, núm. 1, pg.35-45.
- CHILD, J. Y FAULKNER, D. (1998): *Strategies of cooperation. managing alliances, networks and joint ventures*. Nueva York, Oxford University Press.
- COASE, R.H. (1937): "The nature of the firm". Traducido en castellano en Cuervo, A.; Ortigueira, M. y Suarez, A.S. (1979): *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*. Ed. Pirámide. Madrid.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991): "La cooperación empresarial". *Boletín Económico ICE*, Ministerio de Economía y Hacienda, núm. 693, mayo. Pág. 25-38.
- GARCÍA CANAL, E. (1992): "Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación". *Documento de Trabajo* núm. 041/1992, Universidad de Oviedo.
- GARCÍA CANAL, E. (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura". *Boletín Económico ICE*, Ministerio de Economía y Hacienda, núm. 714, febrero. pg., 87-98.
- GARCÍA CANAL, E. (1995): "La forma contractual en las alianzas domésticas e internacionales". *Documento de Trabajo* nº 084/95, Universidad de Oviedo.
- GARCÍA CANAL, E. (1998): *Las estrategias de cooperación como medio para la internacionalización: experiencias de las empresas españolas*. Ed. Fundación Ciencia y Empresa.
- GARCÍA CANAL, E. Y VALDÉS LLANEZA, A (1995): "Las empresas conjuntas y la pequeña empresa española: el caso de las acciones colectivas promovidas por el IMPI", en *Información Comercial Española*, núm. 746, pg. 43-56
- GARCÍA CANAL, E., LÓPEZ DUARTE, C. Y VALDÉS LLANEZA, A. (1997): "Tendencias empíricas en las empresas conjuntas internacionales creadas por empresas españolas (1986-1996)". *Documentos de Trabajo* nº 140/97. Universidad de Oviedo.
- GARCÍA CANAL, E Y LÓPEZ DUARTE, C. (2001): "Empresas conjuntas o adquisiciones en el proceso de inversión exterior", en *Revista de Economía Aplicada*, Vol. IX, 26.
- GARCÍA CANAL, E., VALDÉS LLANEZA, A. Y SÁNCHEZ LORDA, P. (2006): "La organización de las alianzas de I+D y la protección de los derechos de la propiedad industrial. Evidencias de la industria de las telecomunicaciones". *Revista Madri+d*. Nº 37.
- GARCÍA, E., FERNÁNDEZ, M. Y SANZ, L. (1999): "¿Con quién colaboran las empresas en el desarrollo de productos?: un análisis empírico exploratorio aplicado a las empresas innovadoras españolas", en *Economiaz*, núm. 45, 3º cuatrimestre, pg. 214-249
- GARCÍA, C.E., FERNÁNDEZ MELLIZO-SOTO, M. Y SANZ MENÉNDEZ, L. (1999): "¿Con quién colaboran las empresas en el desarrollo de productos?: un análisis empírico exploratorio aplicado a las empresas innovadoras españolas", en *Economiaz*, nº 45. Pp. 214-249
- GARCÍA OCHOA, M. (2002): "Estudio empírico sobre la cooperación empresarial en España", en *Dirección y Organización*, núm. 27; pg. 139-147.
- GASPAR GONZÁLEZ, A. (2005): *Crecimiento empresarial en el sector turístico vía cooperaciones y alianzas entre compañías: las nuevas redes empresariales*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga.
- GONZÁLEZ, L. (2003): *Cooperación y empresas: retos, presente y futuro*. Ed. Thomson. Madrid.
- GUERRAS MARTÍN, L.A. Y MONTORO SÁNCHEZ, M.A. (2004): "La coordinación en los acuerdos de cooperación empresarial: un análisis empírico basado en el modelo de procesamiento de información", en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Nº 19, pp.55-80

- GULATI, R.; NORIA, N. Y ZAHEER, A. (2000): "Strategic networks". En *Strategic Management Journal*, nº 3, vol. 21, pp. 203-215.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (2001): *Análisis multivariante*. Ed. Prentice Hall. Madrid.
- HENNART, J.F. (1998): "A transaction costs theory of equity joint-ventures", en *Strategic Management Journal*, 9, nº4, Julio-Agosto. Pp. 361-374
- HERMOSILLA, A. Y SOLÁ, J. (1989): "Cooperación entre empresas". *IMPI*, Colección Estudios.
- JENSEN, M.C Y MECKLING, W.H. (1976): "Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure", en *Journal of Financial Economics*, vol. 3, núm. 4, octubre.
- KENT, D.H. (1991): "Joint ventures vs. non joint ventures: an empirical investigation", en *Strategic Management Journal*, 12, nº 5, Julio. Pp. 387-393.
- LEWIS, J.D. (1993): *Alianzas estratégicas. Cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo*. Javier Vergara editor. Buenos Aires.
- LÓPEZ NAVARRO, M.A. (2000): "Una aproximación empírica a las características de la cooperación exportadora en el caso español", en *Información Comercial Española*, núm. 788, pg.19-33
- MARITI, P. (1989): "Los acuerdos de colaboración entre empresas en las economías modernas", en *Economía Industrial*, nº 266, marzo-abril. Pp. 61-67
- MARTÍN ROJO, I. (2001): "Cooperación empresarial y asociacionismo como estrategias de desarrollo de los países más desfavorecidos en un entorno globalizado. Especial referencia al sector turístico en Iberoamérica". *Boletín Económico ICE*, Ministerio de Economía y Hacienda, núm. 2.685, 19-25 de mayo. Pp. 19-29
- MENGUZZATO, M. (1992): "La cooperación: una alternativa para la empresa de los noventa", en *Revista de Dirección, Organización y Administración*, núm. 4, pg.54-62
- MIRANDA, J.F. (1992): "Organización de los acuerdos de cooperación interempresarial en España y su entorno", en *Economía Industrial*, núm. 285, pg.7-16.
- NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (1999): *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Ed. Civitas. Madrid.
- OLSEN, M.; WEST, J.; TSE, E. (1998): *Strategic management in the hospitality industry*. New York: Wiley.
- POON, A. (1996): *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. London: Cab International.
- PORTER, M.E. Y FULLER, M. B. (1988): "Coaliciones y estrategia global", en *Información Comercial Española*, nº 658, junio. Pp. 101-120.
- RIALP CRIADO, A. Y RIALP CRIADO, J. (1996): "El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico". *Papeles de Economía*, nº66. Pp.248-266.
- RIALP CRIADO, J. (1998): "Selección de estructuras para materializar acuerdos de colaboración interempresarial", en *Moneda y Crédito*, nº206. Pp. 153-185.
- SÁEZ, D. Y CABANELAS, J. (1997): *Cooperar para competir con éxito*. Ed. Pirámide. Madrid.
- SALAS FUMAS, V. (1989): "Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas", en *Economía Industrial*, núm. 266, marzo-abril, pg.47-60.
- SANCHÍS PALACIO, J.R. Y URRÁ URBIETA, J.A. (1994): "Las alianzas estratégicas globales. Un estudio empírico", en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 3, nº 2. Pp.83-102
- SISTEMA DE ANÁLISIS DE BALANCES IBÉRICOS –SABI– (base de datos). 2004
- URRÁ URBIETA, J.A (1999): "Cooperación empresarial: revisión y tendencias", en *Estudios Financieros*, núm. 200, pg. 275-396.
- YOSHINO, M. Y RANGAN, U. (1996): *Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización*. Ed. Ariel. Barcelona.
- www.ine.es
- www.ipyme.org
- www.iet.tourspain.es

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 23 de noviembre de 2006 y fue aceptado para su publicación el 7 de septiembre de 2007.

