



**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**GRADO EN TURISMO**

**COOPERACIÓN;  
ALTRUISMO EN LAS RELACIONES ENTRE AEROLÍNEAS**

Trabajo Fin de Grado presentado por Elisa M<sup>a</sup> Fernández Lerate, siendo el tutor del mismo el profesor Cristóbal Casanueva Rocha.

Vº. Bº. del Tutor/a/es/as:

Alumno/a:

D. Cristóbal Casanueva Rocha

D. Elisa M<sup>a</sup> Fernández Lerate

Sevilla. Mayo de 2016





**GRADO EN TURISMO  
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO [2015-2016]**

**TÍTULO:  
COOPERACIÓN; ALTRUISMO EN LAS RELACIONES ENTRE AEROLÍNEAS.**

**AUTOR:  
ELISA M<sup>a</sup> FERNÁNDEZ LERATE**

**TUTOR:  
DR. CRISTÓBAL CASANUEVA ROCHA**

**DEPARTAMENTO:  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE  
MERCADOS (MARKETING)**

**ÁREA DE CONOCIMIENTO:  
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**RESUMEN:**

El presente estudio se centra en analizar unas determinadas relaciones cooperativas entre compañías aéreas, con la intención de investigar si sacan provecho o no de dichas relaciones. La cooperación entre esas compañías aéreas puede presentar comportamientos más altruistas o más oportunistas. Para centrar el tema del estudio, se van a analizar los acuerdos de códigos compartidos que llevan a cabo entre ellas. Los datos de cooperación a través de código compartido permitirán conocer qué porcentaje de destinos ceden las aerolíneas y qué porcentaje de destinos les ceden a estas mismas. El fin de la investigación es estudiar si dichas empresas tienen un comportamiento que se acerca más al oportunismo, al altruismo o una posición prácticamente intermedia entre estos extremos (relación simbiótica). Gracias al indicador “índice total de altruismo (%) y (+/-)” se estudiarán las características de las aerolíneas que estén cercanas en su comportamiento, analizando las similitudes entre ellas para averiguar cuáles son los factores comunes entre ellas para que actúen de un modo u otro.

**PALABRAS CLAVE:**  
Altruismo; Oportunismo; Comportamiento simbiótico; Redes; Cooperación empresarial.



---

## ÍNDICE

---

1. CUESTIONES INTRODUCTORIAS.....	1
2. OBJETIVOS.....	3
3. JUSTIFICACIÓN DE LA RELEVANCIA DEL TEMA ELEGIDO.....	5
4. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y CUERPO TEÓRICO.....	7
4.1. LA COOPERACIÓN EN DISTINTOS ÁMBITOS.....	7
4.2. COOPERACIÓN, ALTRUISMO Y OPORTUNISMO.....	7
4.2.1. La cooperación.....	8
4.2.2. Las redes.....	8
4.2.3. Los acuerdos de código compartidos.....	9
4.3. LA SOCIOBIOLOGÍA Y LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.....	9
4.4. EL ALTRUISMO Y EL OPORTUNISMO: DOS POLOS DE UNA ÚNICA DIMENSIÓN.....	10
4.4.1. El altruismo.....	10
4.4.2. El oportunismo.....	10
4.5. EL COMPORTAMIENTO SIMBIÓTICO.....	11
5. METODOLOGÍA.....	13
6. RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	15
6.1. EL ÍNDICE TOTAL DE ALTRUISMO (%): ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	15
6.2. EL ÍNDICE TOTAL DE ALTRUISMO (+/-): ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	18
6.3. RESULTADOS FINALES.....	20
7. CONSIDERACIONES FINALES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	23
8. INDICACIONES PARA FUTUROS TRABAJOS.....	25
BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.....	27
APÉNDICES.....	29



# CAPÍTULO 1

## CUESTIONES INTRODUCTORIAS

El siguiente estudio se centra en analizar hasta qué punto son altruistas las relaciones entre las aerolíneas. El altruismo es una forma de cooperación que se da entre diferentes sujetos (en el caso de este estudio, entre aerolíneas).

El tema de la cooperación se ha estudiado en profundidad y es posible encontrar un abanico amplio de documentos, artículos y manuales que sirven como base para fundamentar el presente estudio. No obstante, el altruismo es un tema prácticamente desconocido, y más aún, el altruismo en relación con el mundo empresarial. Por ello, ha sido imprescindible buscar información sobre el altruismo en alguna otra rama que, aunque no tuviera nada que ver con el mundo empresarial, pudiera tener semejanzas para servir de base en este estudio.

La sociobiología ha sido la ciencia elegida para formar los cimientos de esta investigación, sobre la cual se basan las ideas de cooperación en el mundo empresarial, ya que es una ciencia sobre la que se ha investigado en profundidad y ha servido de base en diversas ocasiones para estudiar las relaciones entre las empresas (Albert, 1984). Precisamente, la sociobiología proporciona ideas fundamentales tanto en temas de cooperación, más genéricamente, como en temas de altruismo, más específicamente. Por ello, se va a aprovechar esta ventaja para formar la base del siguiente estudio.

Para delimitar mejor el ámbito sobre el que trata la presente investigación, es esencial que se determine un sector empresarial ya que resultaría imposible generalizar en sectores muy diferentes. Por lo que este estudio se centra en el sector del turismo y, más concretamente, en las relaciones entre las aerolíneas.



## CAPÍTULO 2

### OBJETIVOS

Los objetivos de la presente investigación son:

- Hacer entender que el tema de los comportamientos altruistas en las relaciones entre empresas es un tema casi desconocido.
- Transmitir que estos comportamientos altruistas tienen repercusiones positivas en otros campos y que en las relaciones interorganizativas también puede ser así.
- Estudiar las relaciones de las aerolíneas para basarnos en dichos cálculos y calcular un índice total de altruismo (%) y (+/-) que tenga en cuenta los porcentajes de destinos que cede cada aerolínea y los porcentajes de destinos que les ceden a éstas.
- Analizar las aerolíneas que tengan índices totales de altruismo parecidos (que supondrían comportamientos similares) para estudiar las semejanzas entre ellas.
- Determinar qué factores favorecen un comportamiento altruista y qué justificaciones tienen.



## CAPÍTULO 3

### JUSTIFICACIÓN DE LA RELEVANCIA DEL TEMA ELEGIDO

El motivo por el que se han escogido las empresas aeronáuticas como sujetos de la investigación es por su enorme influencia dentro del sector turístico.

Para poder realizar la actividad turística es esencial el transporte hacia el destino en cuestión. Y gracias a las nuevas tecnologías, el transporte aéreo ha conseguido acercar las distancias entre diferentes destinos (emisores y receptores), facilitando el traslado entre ellos. La implantación del transporte aéreo supuso una gran conquista para el sector turístico, ya que facilita la realización de los viajes a países lejanos en periodos de tiempo reducidos, cosa que antes era impensable.

Las aerolíneas generan riquezas gracias a que transportan grandes volúmenes de turistas. Los turistas que visitaron España durante el año 2014 ascienden a más de 51 millones (lo que representa un 79'8% del total de las visitas de ese mismo año) (TURESPAÑA, 2014). Este dato representa claramente la importancia del sector aéreo y su influencia en el turismo. Como consecuencia, la principal puerta de entrada a la mayoría de los destinos es a través de sus aeropuertos.

Por otro lado, un elemento fundamental en este trabajo es la forma en que se coopera para que una aerolínea llegue a un destino (turístico) concreto gracias a su colaboración con otras empresas del sector. Por dicha influencia en el turismo, el estudio se centrará en analizar las aerolíneas.

|

## CAPÍTULO 4

### REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y CUERPO TEÓRICO

#### 4.1. LA COOPERACIÓN EN DISTINTOS ÁMBITOS.

Para comenzar con la investigación, el primer paso fue recopilar información acerca de la cooperación y el altruismo de forma general, con la intención de empezar el estudio teniendo una base de conocimientos sobre dichos temas para poder profundizar posteriormente.

En primer lugar, fue necesario comprobar lo que se había escrito anteriormente sobre las relaciones cooperativas y el altruismo. Una primera aproximación se descubrió que el altruismo apenas ha sido considerado en el mundo de las organizaciones, por tanto, había que buscar en otros ámbitos del conocimiento para ver si las relaciones que en ellos se producían podían ser aplicables y adaptables a la cooperación empresarial. Para realizar este estudio ha sido de vital importancia encontrar referencias bibliográficas de autores que habían sido capaces de aplicar conocimientos del ámbito de la sociobiología a comportamientos empresariales (Albert, 1984). A partir de ello, fue necesario estudiar en profundidad los comportamientos animales, cuya base se encuentra en la sociobiología (Wilson, 1980) para, posteriormente poder encontrar similitudes entre los comportamientos altruistas que llevan a cabo los seres humanos. Algunos de los ejemplos entre las relaciones animales han sido de mucha utilidad para llegar a un nivel óptimo de entendimiento sobre el tema tratado.

Aunque la sociobiología ha servido de ayuda para situar las bases de este estudio, fue necesario recurrir a algunos manuales en los que se trata más específicamente el tema de las relaciones humanas y más concretamente, el tema del altruismo en dichas relaciones para poder situar mejor el tema principal del estudio (León y otros, 2010). Estas disciplinas han aportado al estudio unas definiciones generales sobre las que basar la presente investigación. Del mismo modo, fue vital un manual sobre el descubrimiento del comportamiento altruista a nivel científico y su aplicación social para poder derivar el estudio a un ámbito más cercano a las relaciones humanas (Dugatkin, 2007).

El siguiente paso a seguir ha sido buscar información sobre los comportamientos altruistas que se daban en las relaciones empresariales. Fue de gran ayuda, en especial, un artículo sobre el altruismo y su relación con la capacidad de aprendizaje en el interior de la empresa (Guinot, Chiva, & Mallén, 2015), que modificó el enfoque del estudio en cuestión. Además, fue necesario utilizar varios artículos donde se habla de relaciones altruistas en el interior de las empresas (Cialdini, Brown, Lewis, Luce, & Neuberg, 1997; Dyer y Nobeoka, 2000). Ha sido imprescindible investigar sobre algunos ejemplos de comportamientos altruistas como prácticas empresariales, los motivos que llevan a sus líderes a llevarlas a cabo en sus empresas y los resultados beneficiosos que tienen (tanto a nivel personal como profesional).

Por último, otro artículo ha supuesto un importante hallazgo para la presente investigación, proporcionando un importante concepto, en contraposición al altruismo, la idea del comportamiento del free rider o comportamiento oportunista (también denominado en el campo de la sociobiología como un comportamiento egoísta) (Dyer y Nobeoka, 2000).

#### 4.2. COOPERACIÓN, ALTRUISMO Y OPORTUNISMO.

Para continuar es necesario especificar más claramente cada uno de los conceptos sobre el que basaremos nuestra investigación. Por ello, lo primordial es determinar la temática de nuestra investigación. El siguiente estudio se centra en analizar unas determinadas relaciones cooperativas entre compañías aéreas, con la intención de investigar si sacan provecho o no de dichas relaciones. Más concretamente, se van a analizar las aerolíneas que llevan a cabo relaciones simbióticas. Para situarnos en el tema del estudio, vamos a estudiar los acuerdos de códigos compartidos que llevan a cabo entre ellas mismas.

#### **4.2.1. La cooperación.**

Según algunos autores (Casanueva y Gallego, 2012; Muñoz Martín & Montoro Sánchez, 2007), la cooperación se puede definir como un pacto entre empresas mediante el cual se comprometen a llevar a cabo operaciones juntas, con unos recursos determinados para conseguir ciertos objetivos. Es importante mencionar que el simple hecho de realizar un comportamiento cooperativo ya supone un esfuerzo para una de las empresas, que deberá sacrificar parte de sus recursos para poder cedérselos a otra. El objetivo final por el que las aerolíneas llevan a cabo estos comportamientos cooperativos es poder ofrecer destinos que, de otra manera, les resultaría imposible abarcar.

Por ello, la presente investigación trata sobre cooperación entre aerolíneas (empresas que se dedican a la misma actividad y que, por tanto, pertenecen al mismo subsector). De modo que, se trata de una cooperación horizontal (Casanueva y Gallego, 2012). Por ello, se haría referencia a redes horizontales entre empresas semejantes pertenecientes a un mismo mercado (Galán, Casanueva & Castro-Abancéns, 2010).

#### **4.2.2. Las redes.**

Es necesario definir el término “red” del que se ha hablado en el párrafo anterior para poder entender mejor el tipo de relación que se da entre las aerolíneas.

La siguiente definición de red ayuda al lector a tener una imagen más clara del concepto. “La red es un mecanismo o estrategia de integración y articulación de diferentes agentes que tienen un objetivo que los incita a aliarse bajo este tipo de estructura” (Rodríguez, 2008). Una red es un sistema abierto para el intercambio entre los entes que forman parte de ella con el fin de fortalecer sus recursos tanto a nivel individual como a nivel general.

Este estudio se centra en analizar las redes interorganizativas, es decir, las relaciones estables entre las aerolíneas. Para poder definir con mayor claridad el tipo de red de las empresas a tratar es necesario tener en cuenta dos dimensiones diferentes.

La primera es el tipo de relación, que puede ser comensalista (si son empresas pertenecientes al mismo sector) o simbiótica (si se tratan de empresas pertenecientes a sectores diferentes). Como en esta investigación analizaremos las redes de diferentes aerolíneas, se trata de una red comensalista.

La otra dimensión es según la fuerza de la relación entre las empresas, que puede ser directa y fuerte o indirecta y débil. En el caso que nos ocupa, se trataría de relaciones directas entre las propias aerolíneas.

Gracias al análisis de las dos dimensiones especificadas en el párrafo anterior, se entiende que en este estudio se van a tratar redes confederadas, ya que se tratan a empresas pertenecientes al mismo sector (aerolíneas) y con una relación entre ellas que se puede considerar directa y fuerte. En sectores que están muy concentrados es fácil encontrar este tipo de red, ya que es común que los destinos internacionales más importantes estén en manos de grandes aerolíneas, acaparando este segmento del mercado y dando lugar a situaciones de oligopolio (Casanueva y Gallego, 2012).

No obstante, en la presente investigación, se va a hablar de cooperación del tipo anteriormente descrito pero de comportamiento simbiótico. Es importante no confundir el comportamiento simbiótico (del que trataremos más en profundidad en apartados posteriores), de las relaciones simbióticas. Esto quiere decir que hay un aprovechamiento de los recursos por parte de ambas. Cuando dos empresas cooperan es importante que exista un equilibrio entre el esfuerzo que realizan y los beneficios que les reporta esta actuación.

### 4.2.3. Los acuerdos de código compartido.

Para poder analizar mejor las relaciones de cooperación entre las aerolíneas, ha sido necesario contar con una definición más cercana de dicha relación, los acuerdos de código compartido.

Un acuerdo de código compartido es una relación de cooperación entre dos aerolíneas, mediante el cual una de ellas cede a una segunda diferentes destinos para que ésta las comercialice en su nombre. Gracias a los datos utilizados podremos investigar qué porcentaje de destinos ceden las aerolíneas y qué porcentaje de destinos les ceden a estas mismas. El fin de la investigación es estudiar si dichas empresas tienen un comportamiento que se acerca más al oportunismo, al altruismo o una posición prácticamente intermedia entre estos extremos (comportamiento simbiótico).

## 4.3. LA SOCIOBIOLOGÍA Y LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

Como ya ha sido explicado en apartados anteriores, el tema que ocupa el presente estudio se ha fundamentado en la sociobiología. Es por esta misma razón por la que en el presente epígrafe se van a explicar los conceptos anteriormente definidos gracias a ejemplos del ámbito de la sociobiología.

Uno de los ejemplos de cooperación más significativos perteneciente al contexto de la sociobiología (Wilson, 1980) y que ya sugiere paralelismos conceptuales con las relaciones empresariales es el siguiente: una especie de hormigas, que se dividen en grupos de individuos especialistas, cada grupo tienen unas tareas asignadas. En un determinado momento, puede ser que se unan dos grupos de individuos especialistas para llevar a cabo una determinada tarea. Trabajando juntos llevarán a cabo la misma tarea de manera más eficaz que otras especies que no esté dividida en grupos. En cambio, cualquier otra especie sería menos efectiva al no estar dividida en grupos que trabajan en coordinación y tuvieran que realizar las tareas de manera individual. El hecho de que esta especie de hormigas se divida en grupos de individuos especialistas que aúnen sus esfuerzos para llevar a cabo tareas, puede recordar a otro concepto empresarial muy ligado con la cooperación, la creación de sinergias. Esto quiere decir que, el producto final es mayor que la suma de cada producto que realice cada grupo de hormigas especialistas, por lo tanto aumenta el valor del producto final. Este ejemplo, podría ser trasladado al sector de las aerolíneas teniendo en cuenta que, las aerolíneas cooperan entre ellas para poder ofrecer a sus clientes un número mayor de destinos, más amplio que la suma de los destinos que cada una de ellas puede ofrecer.

A continuación, se explica un ejemplo en el que se puede apreciar la relación entre el “altruismo” y el “oportunismo”, que se va a rescatar en el presente estudio, definiéndola como una dimensión única, en la cual dichos conceptos se oponen entre ellos, y siendo inseparables el uno del otro. En el contexto de la sociobiología, Wilson (1980) introduce el tema de la cooperación diciendo que las sociedades son grupos de poblaciones diferenciadas. Por ello, cuando evoluciona un comportamiento cooperativo significa que un individuo está beneficiando a otro a través de esta conducta (puede ser de manera unilateral u obteniendo un beneficio mutuo). Si sólo una de las partes obtiene beneficio estaría situada en uno de los extremos. Sería el caso del comportamiento del free rider (posición opuesta al altruismo). En este contexto de la sociobiología, encontramos el siguiente ejemplo significativo de este tipo de conducta, en concreto en las relaciones entre babuinos. Hans Kummer (etólogo) realizó una jerarquía de los babuinos y distingue entre varios niveles. El nivel que más interesante resulta, por la relevancia sobre el tema de estudio, es el llamado “equipo de dos machos”, el cual va a ser explicado seguidamente por ser un claro ejemplo de la conducta del free rider. El equipo de dos machos está formado por un individuo de edad avanzada y otro mucho más juvenil. El fin de este equipo consiste en que el individuo experimentado transmita sus conocimientos e instruya al joven como si éste último fuese un aprendiz. Ambos trabajan con un enorme sentido de unidad aunque mantienen sus propias relaciones exteriores independientemente. El individuo experimentado no se beneficia en absoluto de esta cooperación, llevando a cabo una conducta puramente altruista. En cambio, el individuo joven es el que se lleva todos los beneficios sin dar nada a cambio, presentando una conducta de free rider, también llamada una conducta puramente egoísta.

Investigando sobre el tema de la sociobiología, se podría hacer una clasificación de las acciones personales que un individuo puede realizar hacia otro en tres categorías diferentes, ayudando a analizar mejor la selección familiar (Wilson, 1980). Las dos primeras se corresponden a la perfección con los extremos opuestos de nuestro estudio (el altruismo y el oportunismo).

La primera categoría, sería aquella en la que un individuo aumenta la aptitud de otro sacrificando su propia capacidad. Esto es lo que se puede denominar como un acto de altruismo. Dentro de este tipo de

actos, podrían tener un sentido convencional (pero no un sentido genético), sería el caso en el que un individuo se sacrificaría para beneficiar a un progenitor. Sin embargo, que un individuo se sacrifique por un pariente más lejano (por ejemplo, un primo segundo), se considera altruismo a todos los niveles. Más aún, si esta acción altruista fuera dirigida hacia un individuo totalmente desconocido se considera como algo tan extraordinario y noble que necesita una explicación teórica. Esto sería aplicable a una aerolínea que haga un sobreesfuerzo por beneficiar a otra de manera desinteresada, aunque será difícil encontrar un ejemplo real de una aerolínea con un comportamiento tan puramente altruista.

Por el contrario, la segunda categoría clasifica una persona con comportamiento oportunista (free rider) como aquella que aumenta su aptitud reduciendo la capacidad de otros individuos. Estos actos se pueden llegar a entender pero no deben ser aprobados. Sería el caso de una aerolínea que se beneficie mucho de lo que otras le ceden y que no les recompense estos comportamientos.

En el mundo animal, de todos los ejemplos de comportamientos altruistas, el más importante es compartir el alimento. Especies como las hormigas que comparten el alimento a través de un estómago común. Esto hace que toda la colonia esté informada en cualquier momento de la cantidad y la calidad del alimento ya que es compartido por todos los individuos. En especies de mamíferos como la de los perros salvajes africanos se lleva a cabo un reparto de alimentos, mientras algunos individuos cazan, otros están refugiados con sus crías. Incluso en ocasiones, alguna madre ha permitido mamar de ella a otros adultos.

Este alimento que algunos animales comparten, al llevarlo a nuestro caso concreto de estudio, podríamos identificarlo con los destinos que las aerolíneas ceden a otras a través de los acuerdos de códigos compartidos.

#### **4.4. EL ALTRUISMO Y EL OPORTUNISMO: DOS POLOS DE UNA ÚNICA DIMENSIÓN.**

En el presente epígrafe se plantea un nuevo concepto, que ha sido formado gracias a la literatura sobre la sociobiología que anteriormente han sido especificadas en los diversos ejemplos.

Se va a plantear que el término “altruismo” y el término “oportunismo” son ideas que van a estar siempre en relación. No obstante, es importante mencionar que representan conceptos opuestos, por lo que se pueden representar con una relación inversa. Se podría plantear como dos límites opuestos de una misma dimensión continua. Por ello, se podrían tratar como si cada uno de estos términos formara cada una de las caras de la misma moneda, por lo que son elementos inseparables.

El ejemplo de la sociobiología que mejor representa esta idea es la del equipo de dos machos. Cada uno de los machos representaría la definición de cada una de estas ideas, pero el equipo en sí no puede existir sin ambos.

##### **4.4.1. El altruismo.**

En los apartados anteriores se ha hablado del recorrido que ha sido llevado durante la investigación del presente estudio. Del mismo modo se han especificado algunos conceptos que son necesarios para entender el tema en cuestión. Por ello, los ejemplos que nos propone la sociobiología sobre los conceptos que estamos tratando sirven de gran ayuda para centrar el presente tema.

No obstante, es necesario entender bien el término “altruismo” para poder continuar y analizar correctamente los datos de nuestra investigación. La definición que especifica con mayor claridad este fenómeno la aporta el ámbito de la psicología: “Conducta altruista o prosocial es aquella que se realiza en beneficio de otro, en libertad de elección y sin recompensas aparentes por su ejecución” León y otros, (2010). Según la anterior, es posible que reporte un beneficio para el individuo que la lleva a cabo, aunque a simple vista no sea observable. El beneficio que consiguen las aerolíneas cediendo esos destinos a través de los acuerdos de código compartido, sería el intercambio de destinos que otras aerolíneas le cederán a ella mediante el mismo sistema de cooperación o participar en un contexto competitivo más amplio como el de una alianza o coalición que compite con otras.

#### 4.4.2. El oportunismo.

Antes de finalizar, vamos a intentar centrar más específicamente el término “free rider”, al que en la investigación se va a denominar “oportunismo”. Un artículo de una revista (Dyer y Nobeoka, 2000) aporta una buena definición de free rider que nos ayuda a entender dicho término. Un free rider es una persona o entidad que disfruta de los beneficios de un bien colectivo sin contribuir correspondientemente.

En el caso de encontrar una aerolínea que aprovecharse todos los recursos de las otras y no cediese ninguno, podríamos definirla como una empresa con un comportamiento oportunista o free rider. En el mundo de la cooperación empresarial no vamos a encontrar ejemplos tan claros y puros de este tipo de conducta. Por ello, será imprescindible averiguar qué índice de altruismo tiene cada aerolínea, situándola de este modo, más cercana a una posición u otra.

#### 4.5. EL COMPORTAMIENTO SIMBIÓTICO.

Para finalizar, es importante tener en cuenta una buena definición de la posición intermedia (relación de comportamiento simbiótico en equilibrio).

Por ello, es necesario tener una definición del comportamiento simbiótico que nos ayude a aclarar dicho término. La simbiosis consiste en que dos individuos totalmente diferentes se complementan entre ellos para sacar ambos un beneficio (Hawley, 1972).

No obstante, en el presente estudio no se habla de empresas simbióticas (no son empresas de sectores diferentes), sino de aerolíneas con comportamientos simbióticos. Es una especie de cooperación entre ambas, pero al no ser un acto desinteresado, ya que ambos consiguen un beneficio, no podemos considerarlo como “altruista”. Ocupa una posición intermedia entre las posiciones de “altruismo” y “oportunismo”. La mayoría de las aerolíneas estarán más cercanas a esta posición que a algunos de los dos extremos anteriores, ya que es la posición más natural en un contexto empresarial. Según el grado de esfuerzo que realicen y de beneficios que obtengan cada aerolínea se podrá situar más cerca de una posición altruista o más cerca de una egoísta.

Nuestra investigación trata de analizar a partir de los datos de código compartido que se producen entre las principales aerolíneas a nivel mundial por los que unas ofrecen sus destinos (uno de sus principales recursos) a otras, el porcentaje de destinos que ceden dichas empresas y el porcentaje de destinos que les ceden a estas mismas. Una vez obtenidos estos dos porcentajes, serán relacionados entre sí para conseguir obtener dos índices totales de altruismo. Según estos indicadores, cada aerolínea (según los destinos de código compartido que ceda o que reciba de otras) se situará en una posición más cercana a un comportamiento prácticamente altruista, oportunista o en una posición de igualdad, intermedia entre los anteriores extremos (más cercana a una relación de comportamiento simbiótico). Es por ello mismo, que en esta investigación no se plantean los términos “altruismo” y “oportunismo” como dos conceptos independientes y separados. Se consideran los conceptos previamente definidos como ideas interdependientes y relacionadas, una dimensión continua, en las que no puede existir la una sin la otra y en que en cada extremo se situarían cada uno de estos conceptos (reservando la zona central para la posición intermedia, el comportamiento simbiótico).

Finalmente, a partir de los índices totales de altruismo (%) y (+/-) con los que habremos concluido la investigación numérica, podremos ver las características de las aerolíneas que estén cercanas en su comportamiento. Analizando de este modo las similitudes para averiguar cuáles son los factores comunes entre ellas que las lleven a actuar de un modo u otro.



## CAPÍTULO 5

### METODOLOGÍA

Para la presente investigación se ha utilizado una metodología cuantitativa, con el objetivo de obtener ciertos datos para posteriormente, poder realizar análisis estadísticos que faciliten información sobre el estudio en cuestión (López Bonilla, Jesús Manuel; López Bonilla, 2012).

El siguiente paso era elegir el tipo de empresa sobre la que se iba a realizar la investigación. Se ha elegido el sector de las aerolíneas para llevar a cabo este estudio por la facilidad de obtener los datos cuantitativos sobre las mismas. Los motivos que nos han llevado a elegir este sector son los siguientes:

Dentro del sector turístico, el transporte aéreo ocupa un lugar privilegiado, siendo éste el principal culpable del número tan elevado de llegadas de turistas a los destinos. Y gracias a la enorme influencia que ejercen sobre el fenómeno turístico, es un sector esencial sobre el que realizar la presente investigación.

Además, las aerolíneas son empresas que cooperan mucho entre ellas, creando alianzas, debido a la alta competencia del sector. Por ello, crean los acuerdos de código compartido para poder ampliar sus recursos gracias a la cooperación de otras aerolíneas. Este factor ha jugado un papel muy importante a la hora de elegir el sector y el tipo de empresa para la presente investigación.

Para realizar los cálculos, se ha utilizado como base la estadística descriptiva simple. La estadística descriptiva es una parte de la estadística que se ocupa de realizar descripciones y trata de analizar datos sin llegar a conclusiones (Monroy Saldívar, 2008). Por tanto, en esta investigación se ha utilizado la tabulación, la representación y la descripción de los datos de cada aerolínea. Utilizando de este modo, para poder realizar los cálculos y analizar los índices totales de altruismo de cada una de ellas, los datos cuantitativos referentes a los destinos de cada aerolínea.

A partir de este punto, y habiendo obtenido los datos estadísticos sobre los destinos de código compartido de las aerolíneas con fecha del mes de agosto de 2011, la investigación se ha basado en analizar cada una de las relaciones de estos destinos con las aerolíneas para sacar unos índices totales de altruismo que pudieran relacionarlas entre sí. En la presente investigación se han estudiado el porcentaje de destinos que ceden las aerolíneas y el porcentaje de destinos que les ceden a estas mismas, dentro de un comportamiento cooperativo. Una vez obtenidos estos dos porcentajes, se van a relacionar entre sí para conseguir obtener los índices totales de altruismo. Según estos indicadores, cada aerolínea (según las relaciones que tenga) se situará en una posición más cercana a un comportamiento prácticamente altruista, oportunista o en una posición de igualdad, intermedia entre los anteriores extremos (más cercana a un comportamiento simbiótico). De este modo, y ordenando estos datos obtenidos, se han podido sacar algunas similitudes de las características de estas empresas para intentar entender mejor estos tipos de comportamientos.

El primero de los índices totales de altruismo (%) es el que se calcula a partir de la división entre el porcentaje de destinos que les ceden a cada aerolínea y el de destinos que cada una de las compañías analizadas cede a otras.

El segundo de los índices totales de altruismo (+/-) es el que se calcula a partir de la diferencia entre el porcentaje de destinos que les ceden a cada aerolínea y el de destinos que cada una de las compañías analizadas cede a otras.

Los datos referidos a los acuerdos de código compartido entre aerolíneas a nivel mundial y sobre el número de destinos de cada una de ellas han sido extraídos de dos bases de datos diferentes: la base de datos ATI del proveedor Flighglobal y el análisis de códigos compartidos publicados por Routes Online en agosto de 2011. Se han recogido los datos identificativos y el número de destinos de 349 aerolíneas, aunque las que finalmente se han podido utilizar para el presente estudio son 148 de ellas, básicamente las de mayor tamaño, ya que es para las que existen datos más completos.

Los índices que se van a analizar han sido calculados en dos pasos. El primer paso ha sido la creación de un indicador de lo que una aerolínea cede en términos relativos y otro de lo que una aerolínea recibe en términos relativos. Para ello se han considerado todos los socios que la aerolínea cuyo índice queremos calcular. Para calcular cuánto cede una aerolínea en sus acuerdos de código compartido se ha calculado la media del porcentaje de los destinos propios de la aerolínea que cede a cada uno de sus socios. Por el contrario, para calcular cuánto recibe una aerolínea se ha calculado la media de qué porcentaje de los destinos totales de cada uno de los socios ha usado esa aerolínea gracias a los acuerdos de código compartido. El segundo paso ha sido calcular dos índices globales o totales de altruismo, uno basado en una relación basada en la división entre lo que se da y lo que se recibe y otro basado en las diferencias entre lo que se da y lo que se recibe.

Es decir, el primero de los índices totales de altruismo (%) es el que se calcula a partir de la división entre el porcentaje de destinos que les ceden a cada aerolínea y el de destinos que cada una de dichas aerolíneas cede a otras. Este índice variará entre 0 e infinito, representando el 0 la posición máxima de oportunismo y el 1 la posición de equilibrio entre altruismo y oportunismo. El segundo de los índices totales de altruismo (+/-) es el que se calcula a partir de la diferencia entre el porcentaje de destinos que les ceden a cada aerolínea y el de destinos que cada una de las aerolíneas analizadas ceden a otras. Este índice variará entre más infinito y menos infinito, siendo el cero una posición de equilibrio entre oportunismo y altruismo y siendo las posiciones positivas más altruistas y las negativas más oportunistas.

## CAPÍTULO 6

### RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Los cálculos realizados en el análisis de las aerolíneas han sido añadidos en el apartado “Apéndices”.

#### 6.1. EL ÍNDICE TOTAL DE ALTRUISMO (%): ANÁLISIS Y RESULTADOS.

Antes de pasar a explicar los resultados del análisis de las aerolíneas analizadas en el primer índice, el índice total de altruismo (%), es necesario mencionar que se van a considerar “altruistas” a aquellas empresas cuyo índice de altruismo se encuentre en niveles superiores al 0,7. Del mismo modo, serán consideradas aerolíneas “oportunistas” aquellas que se encuentren entre el 0 y el 0,3. Y con un comportamiento simbiótico aquellas que se encuentren entre los dos intervalos anteriores. Aquellas que tengan un índice mayor que 1 pueden ser consideradas claramente altruistas, a las que llamaremos “puramente altruistas”.

A continuación se van a analizar las conclusiones que nos aporta el estudio del índice de altruismo de cada aerolínea estudiada.

Es necesario mencionar que en las posiciones más altruistas se encuentran situadas las aerolíneas subsidiarias o que son propiedad de alguna otra mayor (esta circunstancia se da igualmente en la mayoría de las aerolíneas “puramente altruistas” como en las consideradas “altruistas”). Las aerolíneas subsidiarias o que son propiedad de otras están creadas para satisfacer las necesidades que la empresa matriz tenga. Lo que quiere decir que están diseñadas especialmente para suplir a la empresa matriz.

En primer lugar, en las posiciones más altas de este índice, con valores superiores a 1, y que cumplan la característica anterior se encuentran aerolíneas como: NIKI (11,17), Baboo (4,5), SilkAir (4,41), Xiamen Airlines (2,62), Spanair (1,91), Lufthansa City Line (1,77), Air Busan (1,67) y AeroGal (1,5). Siguiendo con la característica anterior, Es decir, un primer factor explicativo del altruismo es que hay aerolíneas que dan más de lo que reciben porque están creadas para ese fin por sus empresas matrices o porque la compensación la recibe la matriz y no ella. En segundo lugar, y también en posiciones altas, consideradas como empresas “altruistas” se encuentran ejemplos como: Air Dolomiti (1), Austrian (1), Corsairfly (1), Virgin Atlantic Airways (0,98), UNI Air (0,95), SAS (0,89), TACA International Airlines (0,87), Emirates (0,86), Air France (0,86) y Blue1 (0,81). Es un grupo de empresas heterogéneo, difícil de caracterizar de forma común.

Por otro lado, es importante destacar que las grandes aerolíneas americanas como TACA International Airlines (0,87), Avianca (Brazil) (0,85), LAN Argentina (0,83), US Airways (0,8), Air Canada (0,7) se encuentran situadas hasta un 0,7 del índice de altruismo. Se trata de países que tienen una gran extensión y es necesario el uso del transporte aéreo para poder trasladarse tanto dentro del mismo país como para conectar con otros países. Esto significa que muchas empresas de otros países no van a estar interesadas en tener rutas internas en esos países y dejarán que las compañías ya instaladas hagan llegar a sus pasajeros a cualquiera de los puntos de esos extensos destinos utilizando sus rutas y no creando rutas propias.

Del mismo modo, las aerolíneas que tienen su base en países de extensión pequeña se encuentran situadas en una posición cercana al altruismo. Esto puede ser explicado por el hecho de que al tratarse de países de pequeña extensión, se puede considerar que son países que cuentan con menos recursos, por lo que esta circunstancia es aprovechada por otras aerolíneas (normalmente pertenecientes a países más grandes) para poder ofrecer destinos en estos países. Como ejemplo de esto destacan TUNISAIR (1), Carpatair (1), Montenegro Airlines (1), Royal Air Maroc (0,96), Bulgaria Air (0,95), UNI Air (0,95), SAS (0,89), Vietnam Airlines (0,87), TACA International Airlines (0,87), Meridian Fly (0,87), Emirates (0,86), Air France (0,86), Syrianair (0,86), Thai Airways International (0,85), Asiana Airlines (0,83), Blue1 (0,81), TAROM (0,79), Air Baltic (0,79), Iberia (0,71), Adria Airways (0,7).

Por otro lado, la mayoría de las aerolíneas que operan en los países del Golfo Pérsico se encuentran más cercanas del oportunismo que del altruismo. Esto es debido a que como son países de escasa dimensión las distancias que tienen que recorrer dentro del propio país son cortas y escasas. Por ello, se han centrado en realizar conexiones con otros países, sirviendo de este modo como enlace. Por tanto, pueden ofrecer pocos destinos y tendrán que utilizar los destinos de sus socios para llegar a cualquier parte del mundo desde esa posición central que ocupan en el Golfo. Ejemplo de estas aerolíneas podría ser el caso de Gulf Air (0,13), Qatar Airways (0,29), Oman Air (0,42) o Ethiad Airways (0,5).

No obstante, es de extrañar que las grandes aerolíneas americanas no se encuentren en posiciones cercanas. Por un lado, se encuentra US Airways (0,8) y Alaska Airlines (0,69) que mantienen un comportamiento bastante altruista. Por otro lado, el resto de las grandes aerolíneas americanas como American Airlines (2,95), Delta Air Lines (2,81) y United Airlines (2,13), cuyo índice total de altruismo es muy elevado. Por su similitud en otros muchos aspectos, estos datos son especialmente difíciles de explicar.

A continuación, y para finalizar con este apartado, es interesante añadir una figura en la que se pueda visionar correctamente la posición de cada una de las aerolíneas mencionadas y su relación con las demás. Es por ello, que ha sido necesario diseñar una imagen en la que se transmite la idea de la línea continua y se sitúan ordenadamente las diferentes compañías analizadas según su índice total de altruismo (%).

ALTRUISMO

NIKI  
 Sabaio  
 SSKAV  
 American Airlines  
 STARLINE S  
 Delta Air Lines  
 Xiamen Airlines  
 Air Pacific  
 Air Vanuatu  
 Skyways  
 Dragonair  
 UNITED AIRLINES  
 Spinnair  
 LUFTHANSA CITY LINE  
 LUFTHANSA SA  
 Air Caim  
 Air Busan  
 CSA Czech Airlines  
 Air Tahiti Nui  
 Aerodol  
 Hawaiian Airlines  
 Armavia  
 Air Europa  
 TRANSERO AIRLINES  
 Air Macau  
 Air Coromandel  
 Kingfisher Airlines  
 SHENZHEN AIRLINES  
 Continental Airlines  
 SWISS  
 MANDARIN AIRLINES  
 Kuwait Airways  
 China Southern Airlines  
 Lao Airlines  
 TAM LINHAS AEREAS  
 TAM Airlines  
 Jar Airways  
 Brussels Airlines  
 Air China  
 Flybe  
 Air Astana  
 Aegean Airlines  
 URAL AIRLINES  
 SHANGHAI AIRLINES  
 Aeromexico  
 AeroSvit Airlines  
 MALAYSIA AIRLINES

> 1

Belarusian Airlines  
 Moldavian Airlines  
 Air Dolomiti  
 Air Rorotonga  
 Uzbekistan Airways  
 BH Airlines  
 MIAT - Mongolian Airlines  
 Austrian  
 Bangkok Airways  
 XL Airways France  
 Corsairfly  
 Lufthansa de Moçambique LAM  
 TUNISAIR  
 Air Austral  
 Carpatair  
 Montenegro Airlines  
 Virgin Atlantic Airways  
 Air New Zealand  
 ROYAL AIR MAROC  
 Bulgaria Air  
 UNI Air  
 SAs  
 Vietnam Airlines  
 TACA International Airlines  
 MALEV  
 MERIDIAN FLY  
 Emirates  
 Air France  
 Syrianair  
 THAI AIRWAYS INTERNATIONAL  
 Avianca (Brazil)  
 ANA All Nippon Airways  
 British Airways  
 Asiana Airlines  
 LAN Argentina  
 Air Berlin  
 Blue1  
 US AIRWAYS  
 TAROM  
 Air Baltic  
 China Eastern Airlines  
 Hainan Airlines  
 QANTAS  
 Egyptair  
 Iberia  
 Air Canada  
 Adria Airways  
 Azerbaijan Airlines  
 Alaska Airlines  
 Japan Airlines  
 China Airlines  
 Cyprus Airways  
 KLM Royal Dutch Airlines  
 Aeroflot-Russian Airlines  
 SAUDI ARABIAN AIRLINES  
 MIDDLE EAST AIRLINES  
 Finnair  
 Croatia Airlines  
 Alitalia  
 Royal Brunei Airlines  
 Air Madagascar  
 Garuda Indonesia Airways  
 LOT POLISH AIRLINES  
 PAKISTAN INTERNATIONAL  
 Singapore Airlines  
 SOUTH AFRICAN AIRWAYS  
 Cathay Pacific  
 British Midland International BMI  
 TAP PORTUGAL  
 Yemenia  
 Ethioair Airways  
 TURKISH AIRLINES  
 Korean Air  
 Ethiopian Airlines  
 LAN Peru  
 Ukraine International Airlines  
 LUXAIR  
 OMAN AIR  
 Icelandair  
 Air Iceland  
 LAN Airlines  
 SRILANKAN AIRLINES  
 EVA Air  
 Kingfisher Airways  
 ROYAL JORDANIAN AIRLINES  
 GATAR AIRWAYS  
 Avianca  
 Jet Airways  
 WestJet Airlines  
 Copa Airlines  
 Air Mauritius  
 Aer Lingus  
 UTAIR AVIATION  
 SHANDONG AIRLINES  
 El Al Israel Airlines  
 Gulf Air  
 Air Malta

Entre 1 y 0,7

Entre 0,69 y 0,3

< 0,3

OPORTUNISMO

Figura 1.1 Índice total de Altruismo %.

Fuente: Elaboración propia.

## 6.2. EL ÍNDICE TOTAL DE ALTRUISMO (+/-): ANÁLISIS Y RESULTADOS.

Antes de pasar a explicar los resultados del análisis de las aerolíneas analizadas en el segundo índice, el índice total de altruismo (+/-), es necesario mencionar que se va a considerar que tienen un comportamiento “altruista” aquellas empresas cuyo índice sea superior a 0,15; con un comportamiento “simbiótico” aquellas empresas cuyo índice se encuentre entre -0,15 y 0,15; y con un comportamiento “oportunista” aquellas empresas cuyo índice sea inferior a -0,15.

En primer lugar, es importante mencionar que en las posiciones más altruistas se vuelven a situar las aerolíneas subsidiarias o que son propiedad de alguna otra mayor. La explicación de esta circunstancia está detallada en el apartado anterior. Como ejemplo se pueden mencionar las siguientes aerolíneas: NIKI (0,66), Air Busan (0,29), Silk Air (0,26) y AeroGal (0,25).

En segundo lugar, las aerolíneas que tienen su base en países de extensión pequeña se encuentran situadas en una posición prácticamente intermedia. Esto puede ser explicado por el hecho de que al tratarse de países de pequeña extensión, se puede considerar que son países que cuentan con menos recursos, por lo que deberán llevar a cabo acuerdos de código compartido con otras aerolíneas para poder ofrecer destinos en estos países. Por lo que, tenderán a intercambios más equilibrados, cediendo ellas sus rutas nacionales a cambio de otras que permitan abrir su abanico de destinos a ofrecer. Como ejemplo de esto destacan Jat Airways (0,01), Kuwait Airways (0,01), Air Astana (0), AeroSvit Airlines (0), Malaysia Airlines (0), Moldavian Airlines (0), Belavia Belarussian Airlines (0), Air Dolomiti (0), Air Rarotonga (0), Uzbekistan Airways (0), BH Airlines (0), Austrian (0), Bangkok Airways (0), Linhas Aéreas de Moçambique LAM (0), TUNISAIR (0), Carpatair (0), Montenegro Airlines (0), Emirates (0), Royal Air Maroc (0), Bulgaria Air (0), Syrianair (-0,01), UNI Air (-0,01), Air Baltic (-0,01), Saudi Arabian Airlines (-0,01), Meridian Fly (-0,01), Thai Airways International (-0,01), Malev (-0,01), Asiana Airlines (-0,01) y Air France (-0,01).

Por otro lado, la mayoría de las aerolíneas que operan en los países del Golfo Pérsico se encuentran en una posición central. Al ser de escasa dimensión, las distancias que tienen que recorrer dentro del propio país son cortas y escasas. Por ello, es esencial que lleven a cabo acuerdos e código compartido con otras aerolíneas para poder tener conexiones con otros países, sirviendo de este modo como enlace. Ejemplo de estas aerolíneas podría ser el caso de Ethiad Airways (-0,06), Oman Air (-0,06) y Qatar Airways (-0,08).

Por otro lado, llama especialmente la atención la disparidad de la situación entre las grandes aerolíneas americanas. Por un lado, United Airlines (0,29), American Airlines (0,26) y Delta Ar Lines (0,25), se encuentran en las posiciones más altruista del índice total de altruismo (%). En cambio, US Airways (-0,04) se encuentra situada en una situación de comportamiento simbiótico aunque decantándose por un comportamiento oportunista y Alaska Airlines (-0,26) se encuentra situada en una posición claramente oportunista. Estos resultados son igual de “extraños” que en el otro índice.

Por último, de igual modo que el apartado anterior fue concluido, es necesario añadir una imagen en la que se pueda contemplar la posición de cada una de las aerolíneas analizadas y su relación con las demás. Es por ello, que ha sido imprescindible diseñar una figura en la que, al igual que la anterior, se plasma la idea de la línea continua, y se sitúan ordenadamente las diferentes empresas estudiadas según su índice total de altruismo (+/-).



Figura 6.2.1. Índice total de Altruismo +/-.  
Fuente: Elaboración propia.

### 6.3. RESULTADOS FINALES.

Aunque los resultados son similares, ya que ambos índices se derivan de los mismos datos iniciales para una empresa dada, es interesante compararlos para comprobar si uno proporciona mejores explicaciones que el otro. Por ello, en primer lugar se estudia estadísticamente la relación entre ambos a través de su correlación. Una vez realizada la correlación entre los dos índices de altruismo (uno sacado a partir de la dimensión del porcentaje de destinos que les ceden a cada aerolínea y el de destinos que cada aerolínea cede al resto, y el otro sacado a partir de la diferencia de dichos porcentajes), el valor dado es de 0,7. Esto quiere decir, que ambos índices están relacionados, pero no se mueven exactamente igual.

Aunque la media no sea representativa, hemos calculado la media de cada uno de los índices. Para el índice total de altruismo (%), la media es 1,07. Esto sugiere que más de la mitad de las aerolíneas (en total son 148), tienen un valor igual a 1 o superior. Para el índice total de altruismo (+/-), la media es de -0,03. Esto sugiere que más de la mitad de las aerolíneas, tienen un valor igual a 0 o son valores negativos (inferiores a 0).

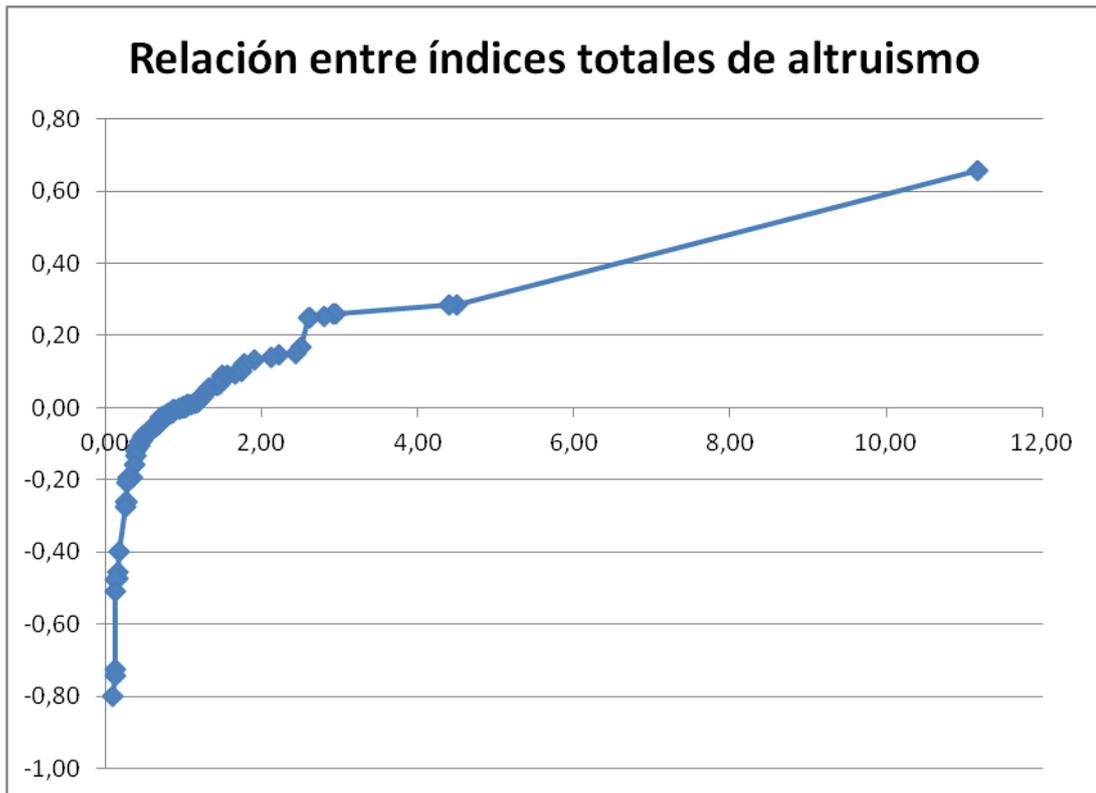
El cálculo de la moda indica el valor más repetido en cada una de los índices. Para el índice total de altruismo (%), la moda es 1 y, para el índice total de altruismo (+/-), la moda es 0. Esto quiere decir que en el caso del primer índice, la mayoría de las aerolíneas se sitúan en una posición “altruista” y que, en el caso del segundo índice, la mayoría de las aerolíneas se sitúan en una posición intermedia (de comportamiento simbiótico).

El cálculo de la mediana indica el valor que se sitúa en la posición central de cada uno de los índices. Para el primero de los índices, el índice total de altruismo (%), la posición intermedia tiene un valor de 0,87. Esto quiere decir que hay más empresas con un comportamiento altruista que aquellas otras que por el contrario tienen un comportamiento más simbiótico o oportunista. Para el segundo de los índices, el índice total de altruismo (+/-), la posición intermedia tiene un valor de -0,01, prácticamente es el lugar de un comportamiento simbiótico. Esto quiere decir que prácticamente hay el mismo número de empresas con un comportamiento altruista que aquellas otras que por el contrario mantienen un comportamiento oportunista.

Por último, para finalizar con los cálculos estadísticos, se ha realizado la covarianza entre los dos índices. La covarianza ayuda a establecer si realmente hay algún tipo de dependencia entre ambos índices. El resultado de la covarianza es 0,13. Es decir, hay una relación lineal directa entre ambos índices, aunque es una relación débil. Por ello, ambos índices varían en la misma dirección y en la misma medida.

Para finalizar este capítulo, y con la idea de representar la relación entre los dos índices, ha sido necesario diseñar un gráfico en el que se pueda apreciar la relación lineal entre dichos índices. En el eje de ordenadas se representan los valores del primer índice total de altruismo (%) y en el eje de abscisas se representan los valores del segundo índice total de altruismo (+/-).

De todo lo anterior, se concluye que ambos índices están básicamente relacionados, que la mayoría de las empresas se encuentran en situaciones intermedias de altruismo y de oportunismo y, por tanto, siguen comportamientos más bien simbióticos, y que aproximadamente la mitad de las empresas están situadas a cada una de las dos partes del punto intermedio.





## **CAPÍTULO 7**

### **CONSIDERACIONES FINALES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La presente investigación ha permitido obtener una visión más cercana y pormenorizada del sector de las aerolíneas. Ha permitido estudiar de manera individualizada cada una de las aerolíneas, con sus características personalizadas. A través de esto, ha sido posible poder compararlas en el número de destinos en los que operan, el número de ellos que ceden y el número de ellos que les son cedidos. Y gracias a los datos estadísticos, se ha ofrecido una visión novedosa sobre el comportamiento de este tipo de empresas respecto a si siguen unos patrones de cooperación más oportunistas, más altruistas o más simbióticas.

Para ello, ha sido esencial poder ordenarlas según su comportamiento en relación con las demás, que aporta una visión diferente a lo escrito hasta ahora sobre las redes, la cooperación empresarial y la dirección estratégica de las aerolíneas.

Del mismo modo, los cálculos estadísticos han permitido que saquemos semejanzas entre aerolíneas, países y destinos que ha provocado un mejor entendimiento de las características de dichas aerolíneas y de sus comportamientos.

Por otro lado, ha permitido acercar la imagen de las aerolíneas como entes más humanos y más de seres vivos (con unos intereses y con unos comportamientos más sociales) a lo que la teoría empresarial suele explicar en los manuales. Aún queda mucho por investigar sobre este ámbito, y muchas cuestiones que resolver sobre el tema. No obstante, es un buen inicio para asentar las bases de otra perspectiva empresarial.



## **CAPÍTULO 8**

### **INDICACIONES PARA FUTUROS TRABAJOS**

Antes de empezar a mencionar algunas indicaciones para potenciales investigaciones, es necesario especificar que, como ya aclaramos al principio del estudio, en el mundo empresarial es imposible encontrar claros ejemplos de comportamientos puramente altruistas o puramente oportunistas.

Por ello, las aerolíneas no tienen comportamientos puramente altruistas, ya que el acto de ceder destinos no lo hacen desinteresadamente. Llevan a cabo este tipo de actos porque les conviene el intercambio de destinos para poder ampliar sus servicios a otras áreas que, de otra manera, les serían muy costosos poder abarcar.

Para futuras investigaciones sería interesante averiguar cuál es el coste que tienen que asumir las aerolíneas al ceder sus destinos y qué tipos de beneficios les reporta que se los cedan a ellas (en el ámbito estratégico, del know-how, de los recursos humanos...).

Del mismo modo, también sería interesante estudiar de qué manera se podrían solventar los inconvenientes encontrados en la presente investigación. Algunos de los datos proporcionados no estaban actualizados y por ello se han encontrado algunos errores a la hora de calcular algunos indicadores, lo que ha obligado a no usar todas las aerolíneas que en principio estaban previstas.



---

## BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

---

- Albert, K. J. (1984). *Manual de administración estratégica*. México [etc.]: McGraw-Hill.
- Casanueva Rocha, Cristóbal; Gallego Águeda, M. Á. (2012). *Empresas y organizaciones turísticas*. Madrid : Pirámide,.
- Casanueva Rocha, C. (2012). *Dirección estratégica de organizaciones turísticas*. Madrid: Pirámide ,.
- Cialdini, R. B., Brown, S. L., Lewis, B. P., Luce, C., & Neuberg, S. L. (1997). Reinterpreting the empathy-altruism relationship: When one into one equals oneness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), 481–494.
- Dugatkin, L. A. (2007). Qué es el altruismo: la búsqueda científica del origen de la generosidad. *Discusiones*.
- Galán, J. L., Casanueva, C., & Castro-Abancéns, I. (2010). Las relaciones empresariales: Una tipología de redes. *Innovar*, 20(38), 27–44.
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2015). Altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio en las empresas mejor valoradas por los trabajadores en España\*/Altruism and organizational. *Universia Business Review*.
- H. Dyer, Jeffrey. Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21, 345–367.
- Hawley, A. H. (1972). *Ecología humana*. Madrid : Tecnos,.
- José M<sup>a</sup> León Rubio, Silverio Barriga Jiménez, Tomás Gómez Delgado, Blanca González Gabaldón, Silvia Medina Anzano, F. J. C. S. (2010). *Psicología social : orientaciones teóricas y ejercicios prácticos*. Madrid [etc.] : McGraw-Hill,.
- López Bonilla, Jesús Manuel; López Bonilla, L. M. (2012). *Investigación de mercados turísticos*. Madrid : Ediciones Pirámide,.
- Monroy Saldívar, S. (2008). *Estadística descriptiva*. México : Instituto Politécnico Nacional,.
- Muñoz Martín, J., & Montoro Sánchez, M. Á. (2007). Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial. *Cuaderno de Estudios Empresariales 2007*. Vol, 17, 141–163.
- Rodríguez, F. B. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa : aproximación teórica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas Y Sociales*, 18, 27 – 45.
- TURESPAÑA. (2014). *MOVIMIENTOS TURÍSTICOS EN FRONTERAS (FRONTUR)*.
- Wilson, E. O. (1980). *Sociobiología : la nueva síntesis*. Barcelona : Omega,.



## APÉNDICES

NOMBRE	IATA	DESTINOS	NOMBRE	IATA	DESTINOS	NOMBRE	IATA	DESTINOS
AeroGal	2K	6	NIKI	HG	31	Austrian	OS	63
Moldavian Airlines	2M	3	Hainan Airlines	HU	63	Croatia Airlines	OU	23
LAN Argentina	4M		Uzbekistan Airways	HY	44	Asiana Airlines	OZ	76
Jet Airways	9W	47	Iberia	IB	80	Bangkok Airways	PG	14
Aegean Airlines	A3	32	MERIDIAN FLY	IG	34	PAKISTAN INTERNAT	PK	43
American Airlines	AA	152	Kingfisher Airlines	IT	20	Ukraine International	PS	28
Air Berlin	AB	115	Yemenia	IY	25	TAM Airlines	PZ	0
Air Canada	AC	90	Azerbaijan Airlines	J2	23	QANTAS	QF	42
MANDARIN AIRLINES	AE	11	BH Airlines	JA	10	QATAR AIRWAYS	QR	100
Air France	AF	161	TAM LINHAS AÉREAS	JJ	40	Lao Airlines	QV	10
Aeromexico	AM	46	Spanair	JK	39	Syrianair	RB	31
Alaska Airlines	AS	53	Japan Airlines	JL	60	ROYAL JORDANIAN A	RJ	55
ROYAL AIR MAROC	AT	78	Adria Airways	JP	22	TAROM	RO	34
Avianca	AV	30	Jat Airways	JU	28	S7 AIRLINES	S7	55
Finnair	AY	61	Skyways	JZ	17	SOUTH AFRICAN AIR	SA	33
Alitalia	AZ	71	Dragonair	KA	31	Air Calin	SB	10
Belavia Belarussian Airli	B2	29	Air Astana	KC	28	SHANDONG AIRLINE	SC	45
UNI Air	B7	14	Korean Air	KE	95	XL Airways France	SE	10
British Airways	BA	164	Blue1	KF	20	SAS	SK	83
British Midland Internati	BD	34	Aloha Air Cargo	KH	5	Brussels Airlines	SN	63
flybe	BE	51	KLM Royal Dutch Airli	KL	101	Singapore Airlines	SQ	73
Royal Brunei Airlines	BI	19	Air Malta	KM	30	Corsairfly	SS	15
EVA Air	BR	53	Kenya Airways	KQ	49	Aeroflot-Russian Air	SU	94
airBaltic	BT	63	Kuwait Airways	KU	35	SAUDI ARABIAN AIR	SV	74
Air Busan	BX	7	LAN Airlines	LA	36	TACA International A	TA	20
Air China	CA	123	LUXAIR	LG	43	THAI AIRWAYS INTEF	TG	66
China Airlines	CI	71	LUFTHANSA	LH	174	TURKISH AIRLINES	TK	147
LUFTHANSA CITY LINE	CL	77	LOT POLISH AIRLINES	LO	56	Linhas Aéreas de Mo	TM	6
Copa Airlines	CM	45	LAN Perú	LP	27	Air Tahiti Nui	TN	5
Continental Airlines	CO	144	SWISS	LX	60	TAP PORTUGAL	TP	55
Cathay Pacific	CX	65	El AL Israel Airlines	LY	44	TUNISAIR	TU	48
Cyprus Airways	CY	23	MALEV	MA	44	Air Caraibes	TX	11
China Southern Airlines	CZ	120	Air Madagascar	MD	13	URAL AIRLINES	U6	26
Delta Ar Lines	DL	206	MIDDLE EAST AIRLINE	ME	27	Armavia	U8	31
Aer Lingus	EI	61	Xiamen Airlines	MF	50	UNITED AIRLINES	UA	114
Emirates	EK	99	MALAYSIA AIRLINES	MH	67	SRILANKAN AIRLINE	UL	31
Air Dolomiti	EN	15	SilkAir	MI	35	TRANSAERO AIRLINE	UN	59
Ethiopian Airlines	ET	62	Air Mauritius	MK	21	US AIRWAYS	US	121
Ethiad Airways	EY	77	Egyptair	MS	62	UTAIR AVIATION	UT	55
Baboo	F7	14	China Eastern Airlines	MU	126	Air Austral	UU	17
Bulgaria Air	FB	21	Air Vanuatu	NF	6	Air Europa	UX	39
Icelandair	FI	20	ANA All Nippon Airwa	NH	50	Carpatair	V3	24
Air Pacific	FJ	12	Air Macau	NX	17	Vietnam Airlines	VN	30
SHANGHAI AIRLINES	FM	71	Air Iceland	NY	9	Virgin Atlantic Airwa	VS	33
Garuda Indonesia Airwa	GA	36	Air New Zealand	NZ	30	AeroSvit Airlines	VV	44
Gulf Air	GF	44	Avianca (Brazil)	O6	16	WestJet Airlines	WS	63
Air Rarotonga	GZ	6	CSA Czech Airlines	OK	58	OMAN AIR	WY	39
Hawaiian Airlines	HA	21	MIAT- Mongolian Airli	OM	6	Montenegro Airlines	YM	12
						SHENZHEN AIRLINES	ZH	55

NOMBRE	IATA	% CEDE	% RECIBE	ÍNDICE %	ÍNDICE +/-
Adria Airways	JP	0,13	0,18	0,7	-0,05
Aegean Airlines	A3	0,3	0,28	1,08	0,02
Aer Lingus	EI	0,1	0,61	0,16	-0,51
Aeroflot-Russian Airlines	SU	0,04	0,05	0,64	-0,02
AeroGal	2K	0,75	0,05	1,5	0,25
Aeromexico	AM	0,25	0,24	1,04	0,01
AeroSvit Airlines	VV	0,05	0,05	1,03	0
Air Astana	KC	0,05	0,04	1,11	0
Air Austral	UU	0,06	0,06	1	0
Air Berlin	AB	0,13	0,16	0,81	-0,03
Air Busan	BX	0,71	0,43	1,67	0,29
Air Calin	SB	0,18	0,1	1,75	0,08
Air Canada	AC	0,2	0,28	0,7	-0,8
Air Caraibes	TX	0,18	0,14	1,33	0,05
Air China	CA	0,11	0,1	1,16	0,02
Air Dolomiti	EN	0,07	0,07	1	0
Air Europa	UX	0,36	0,24	1,5	0,12
Air France	AF	0,09	0,1	0,86	-0,01
Air Iceland	NY	0,13	0,32	0,39	-0,19
Air Macau	NX	0,29	0,21	1,43	0,09
Air Madagascar	MD	0,08	0,13	0,6	-0,05
Air Malta	KM	0,08	0,83	0,1	-0,74
Air Mauritius	MK	0,1	0,57	0,17	-0,48
Air New Zealand	NZ	0,3	0,32	0,96	-0,01
Air Pacific	FJ	0,22	0,08	2,6	0,13
Air Rarotonga	GZ	0,17	0,17	1	0
Air Tahiti Nui	TN	0,3	0,2	1,5	0,1
Air Vanuatu	NF	0,42	0,17	2,5	0,25
airBaltic	BT	0,03	0,03	0,79	-0,01
Alaska Airlines	AS	0,58	0,84	0,69	-0,26
Alitalia	AZ	0,13	0,21	0,6	-0,08
American Airlines	AA	0,4	0,13	2,95	0,26
ANA All Nippon Airways	NH	0,21	0,25	0,84	-0,04
Armavia	U8	0,05	0,03	1,5	0,02
Asiana Airlines	OZ	0,07	0,08	0,83	-0,01
Austrian	OS	0,08	0,08	1	0
Avianca	AV	0,19	0,23	0,27	-0,03
Avianca (Brazil)	O6	0,06	0,23	0,85	0,03
Azerbaijan Airlines	J2	0,04	0,06	0,69	-0,02
Baboo	F7	0,32	0,07	4,5	0,14
Bangkok Airways	PG	0,32	0,32	1	0
Belavia Belarussian Airlines	B2	0,03	0,03	1	0
BH Airlines	JA	0,1	0,1	1	0
Blue1	KF	0,27	0,33	0,81	-0,06
British Airways	BA	0,15	0,17	0,84	-0,03
British Midland International b	BD	0,19	0,34	0,54	-0,16
Brussels Airlines	SN	0,16	0,13	1,18	0,02
Bulgaria Air	FB	0,06	0,06	0,95	0
Carpatair	V3	0,04	0,04	1	0

Cathay Pacific	CX	0,09	0,16	0,54	-0,07
China Airlines	CI	0,04	0,06	0,69	-0,02
China Eastern Airlines	MU	0,06	0,08	78	-0,02
China Southern Airlines	CZ	0,09	0,07	1,2	0,01
Continental Airlines	CO	0,22	0,17	1,31	0,05
Copa Airlines	CM	0,15	0,88	0,17	-0,73
Corsairfly	SS	0,13	0,13	1	0
Croatia Airlines	OU	0,2	0,32	0,63	-0,12
CSA Czech Airlines	OK	0,06	0,04	1,57	0,02
Cyprus Airways	CY	0,12	0,18	0,66	-0,06
Delta Ar Lines	DL	0,4	0,14	2,81	0,25
Dragonair	KA	0,16	0,07	2,22	0,09
Egyptair	MS	0,04	0,05	0,74	-0,01
El AL Israel Airlines	LY	0,03	0,24	0,13	-0,21
Emirates	EK	0,01	0,02	0,86	0
Ethiad Airways	EY	0,05	0,11	0,5	-0,06
Ethiopian Airlines	ET	0,04	0,09	0,46	-0,05
EVA Air	BR	0,06	0,17	0,35	-0,11
Finnair	AY	0,08	0,13	0,63	-0,05
flybe	BE	0,52	0,45	1,14	0,07
Garuda Indonesia Airways	GA	0,03	0,06	0,58	-0,02
Gulf Air	GF	0,04	0,31	0,13	-0,27
Hainan Airlines	HU	0,04	0,05	0,78	-0,01
Hawaiian Airlines	HA	0,29	0,19	1,5	0,1
Iberia	IB	0,15	0,22	0,71	-0,06
Icelandair	FI	0,13	0,32	0,39	-0,19
Japan Airlines	JL	0,16	0,23	0,69	-0,07
Jat Airways	JU	0,05	0,04	1,19	0,01
Jet Airways	9W	0,07	0,26	0,26	-0,19
Kenya Airways	KQ	0,05	0,14	0,34	-0,09
Kingfisher Airlines	IT	0,6	0,45	1,33	0,15
KLM Royal Dutch Airlines	KL	0,17	0,27	0,65	-0,09
Korean Air	KE	0,04	0,09	0,47	-0,05
Kuwait Airways	KU	0,04	0,03	1,25	0,01
LAN Airlines	LA	0,17	0,43	0,39	-0,26
LAN Argentina	4M	0,22	0,27	0,83	-0,05
LAN Perú	LP	0,32	0,72	0,44	-0,4
Lao Airlines	QV	0,3	0,25	1,2	0,05
Linhas Aéreas de Moçambique	TM	0,17	0,17	1	0
LOT POLISH AIRLINES	LO	0,07	0,12	0,57	-0,05
LUFTHANSA	LH	0,2	0,11	1,77	0,09
LUFTHANSA CITY LINE	CL	0,2	0,11	1,77	0,09
LUXAIR	LG	0,06	0,14	0,42	-0,08
MALAYSIA AIRLINES	MH	0,06	0,06	1,02	0
MALEV	MA	0,09	0,1	0,87	-0,01
MANDARIN AIRLINES	AE	0,2	0,16	1,29	0,05
MERIDIAN FLY	IG	0,08	0,09	0,87	-0,01
MIAT- Mongolian Airlines	OM	0,17	0,17	1	0
MIDDLE EAST AIRLINES	ME	0,1	0,07	0,64	-0,03
Moldavian Airlines	2M	0,33	0,33	1	0

Montenegro Airlines	YM	0,08	0,08	1	0
NIKI	HG	0,72	0,06	11,17	0,66
OMAN AIR	WY	0,04	0,1	0,42	-0,06
PAKISTAN INTERNATIONAL	PK	0,02	0,04	0,57	-0,02
QANTAS	QF	0,2	0,27	0,76	-0,06
QATAR AIRWAYS	QR	0,03	0,11	0,29	-0,08
ROYAL AIR MAROC	AT	0,06	0,06	0,96	0
Royal Brunei Airlines	BI	0,08	0,13	0,6	-0,05
ROYAL JORDANIAN AIRLINES	RJ	0,05	0,16	0,29	-0,11
S7 AIRLINES	S7	0,09	0,03	2,92	0,06
SAS	SK	0,15	0,17	0,89	-0,02
SAUDI ARABIAN AIRLINES	SV	0,02	0,03	0,64	-0,01
SHANDONG AIRLINES	SC	0,07	0,55	0,14	-0,47
SHANGHAI AIRLINES	FM	0,05	0,05	1,05	0
SHENZHEN AIRLINES	ZH	0,5	0,37	1,33	0,12
SilkAir	MI	0,34	0,08	4,41	0,26
Singapore Airlines	SQ	0,06	0,11	0,56	-0,05
Skyways	JZ	0,29	0,12	2,44	0,17
SOUTH AFRICAN AIRWAYS	SA	0,12	0,21	0,56	-0,09
Spanair	JK	0,31	0,16	1,91	0,15
SRILANKAN AIRLINES	UL	0,06	0,17	0,38	-0,1
SWISS	LX	0,08	0,06	1,3	0,02
Syrianair	RB	0,03	0,04	0,86	-0,01
TACA International Airlines	TA	0,49	0,57	0,87	-0,08
TAM Airlines	PZ	0,33	0,28	1,2	0,06
TAM LINHAS AÉREAS	JJ	0,33	0,28	1,2	0,06
TAP PORTUGAL	TP	0,13	0,27	0,5	-0,13
TAROM	RO	0,09	0,11	0,79	-0,02
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL	TG	0,08	0,09	0,85	-0,01
TRANSAERO AIRLINES	UN	0,03	0,02	1,46	0,01
TUNISAIR	TU	0,02	0,02	1	0
TURKISH AIRLINES	TK	0,02	0,05	0,48	-0,02
Ukraine International Airlines	PS	0,05	0,12	0,44	-0,07
UNI Air	B7	0,12	0,13	0,95	-0,01
UNITED AIRLINES	UA	0,54	0,25	2,13	0,29
URAL AIRLINES	U6	0,23	0,22	1,06	0,01
US AIRWAYS	US	0,16	0,2	0,8	-0,04
UTAIR AVIATION	UT	0,07	0,53	0,14	-0,45
Uzbekistan Airways	HY	0,02	0,02	1	0
Vietnam Airlines	VN	0,1	0,12	0,87	-0,02
Virgin Atlantic Airways	VS	0,15	0,15	0,98	0
WestJet Airlines	WS	0,2	0,31	0,26	-0,11
Xiamen Airlines	MF	0,14	0,06	2,62	0,09
XL Airways France	SE	0,3	0,03	1	0
Yemenia	IY	0,07	0,13	0,5	-0,07

---

Correlación de datos (Pearson):			0,70	
Media:			1,07	-0,03
Moda:			1	0
Mediana:			0,87	-0,01
Covarianza:			0,13	