

# ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR TURÍSTICO: COLABORACIÓN Y RIVALIDAD EN ENTORNOS EMPRESARIALES

María del Mar Cobeña Ruiz-Lopera<sup>1</sup>

Investigadora, Facultad Turismo y Finanzas (Universidad de Sevilla)  
mcobena@us.es

(Fecha envío: 22/02/18 – Fecha aceptación: 29/05/18)

## Resumen

Una alianza estratégica es una forma de colaboración interempresarial que sirve como herramienta para la obtención de recursos complementarios que ayuden a la supervivencia de la empresa en el mercado. De esta forma, gracias a la colaboración entre empresas se crean sinergias en común que provocan el desarrollo de ventajas competitivas e innovaciones que se traducen en la obtención de mejores resultados económicos. Para este estudio he empleado el sector de las aerolíneas por su fuerte componente turística.

## Palabras clave

alianzas, recursos de red, complementariedad, turismo, aerolíneas

---

## Abstract

A strategic alliance is an interfirm collaboration to transfer complementary resources. These resources help to survive in the market. Due to interfirm collaborations, alliances enable create synergies, competitive advantages and innovations that turn into an increase in firm performance. I use the airline industry to test the hypotheses.

## Key Words

Alliances, network resources, complementarity, tourism, airlines

---

## 1. INTRODUCCIÓN

En muchas ocasiones las empresas necesitan innovar para seguir creciendo o para poder sobrevivir en el mercado. Para tal fin necesitan recursos, que en caso de no poder adquirirlos tienen que recurrir a otras empresas para que se los presten. Es aquí cuando surgen acuerdos y colaboraciones entre empresas, que según la forma en la que se den pueden ser: joint-ventures, fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas.

Una alianza estratégica es un acuerdo para el intercambio de recursos entre dos empresas. Gracias a estos acuerdos, las compañías crean redes colaborativas, y comparten recursos con los que pueden alcanzar ventajas competitivas que les ayude a permanecer en el mercado.

En este clima colaborativo, las empresas compiten entre sí, pero cooperan para conseguir beneficios en común. Así pues, de forma simultánea nos encontramos ante una situación en la que organizaciones del mismo sector se involucran en un mismo proyecto con vista a que ambas partes obtengan algo a cambio.

Este equilibrio entre rivalidad y colaboración se consigue gracias al motivo señalado antes y a la complementariedad que surge entre las partes.

Numerosos estudios de gestión estratégica y empresarial han destacado las alianzas como una herramienta muy valiosa para la obtención de mejores rendimientos (Lavie, 2006; Gulati, 2007; Dyer y Singh, 1998, entre otros).

Por este motivo, parece especialmente interesante estudiar entornos cooperativos empresariales en los que a la vez exista cierta competitividad. Para ello, nos hemos centrado en uno de los principales motores de la economía, el turismo, concretamente en el sector del transporte aéreo de personas.

No obstante, pese a las bondades de las alianzas y otros tipos de acuerdos, estas colaboraciones entrañan ciertos riesgos, que convierte la gestión estratégica de las empresas en una espada de doble filo.

---

<sup>1</sup> Doctoranda en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales. Postgraduada en Dirección y Planificación del Turismo.

A continuación, vamos a presentar una introducción a la temática de las redes empresariales, las alianzas así como a los recursos de red y a la complementariedad entre las organizaciones debido a sus activos. Tras esto, proponemos un modelo empírico en el que relacionamos la creación de alianzas complementarias con la obtención de un mejor rendimiento. Y por último, procedemos a analizar los resultados arrojados por el modelo empírico y a extraer nuestras propias conclusiones.

## 2. REVISIÓN LITERARIA E HIPÓTESIS

### 2.1. Redes empresariales

Como antes hemos mencionado, a menudo las organizaciones se encuentran en la tesitura de elegir entre colaboraciones con empresas ajenas a ella o permanecer inalterables en el mercado.

Normalmente, la segunda opción no es viable debido a que la elasticidad de la oferta y la demanda y los cambios en el entorno obligan a la organización a tener flexibilidad y capacidad de adaptación.

Para poder hacer frente a las nuevas circunstancias, las compañías necesitan recursos que no suelen estar disponibles en el mercado y, por ello, necesitan que otras empresas que ya los poseen se los cedan para poder explotarlos. En este punto es cuando surge la necesidad de crear una alianza estratégica.

Por consiguiente, las alianzas estratégicas son muy importantes para las compañías, ya que se ha comprobado que las empresas más rentables se han diversificado gracias a recursos especializados que les otorgan ventajas competitivas (Herrman, 2005). En línea con este razonamiento, Dyer y Singh (1998) y Lavie (2006) han apuntado la existencia de dos beneficios que se extraen de la cooperación empresarial:

1. Internos: derivados de la sinergia creada entre los recursos de la empresa focal y los de red.
2. Relacionales: producidos por el intercambio de recursos y por desarrollar nuevas posibilidades al recombinarlos (este es el beneficio común para las partes implicadas).

De esta forma, las redes interempresariales facilitan los intercambios de recursos, además de proporcionar acceso a recursos necesarios para el crecimiento y supervivencia de la organización (Das y He, 2006; Huggins, 2010; Lavie, 2006). Podríamos decir que es muy importante que las organizaciones traten siempre relacionarse con otras, ya que en la fase de start-up suelen carecer de ciertos recursos y cuando se consolidan en el mercado necesitan evolucionar e innovar y muchas veces no lo pueden conseguir por sí mismas.

Pese a que las alianzas proporcionan las condiciones idóneas para que las organizaciones puedan desarrollar productos y expandir mercados, no todo es positivo, ya que existen riesgos al compartir recursos. Por ello, Gulati et al. (2000) señalan que hay un lado oscuro en los recursos que se comparten en una red, ya que limitan las posibilidades de una empresa, es decir, al ceder un recurso a otra organización, la focal deja de poder explotarlo en exclusividad debido a que lo está compartiendo. Otro posible peligro es que una compañía desarrolle un comportamiento oportunista y pretenda aprovecharse de los recursos compartidos (Das y He, 2006). De esta forma, en la alianza dejaría de existir un beneficio común y sería sólo privado para una de las partes.

Cuando las organizaciones entran a formar parte de una alianza con rivales directos se podría llegar a reducir el intercambio de conocimiento debido al miedo a una posible transferencia no deseada que ponga en peligro su propia ventaja competitiva, por lo que ambas se podrían volver más protectoras (Meier, 2011). En esta situación, las compañías podrían temer que se produzcan spillover rents, esto es, que en una relación se produzca una fuga de conocimientos o recursos, y la otra parte pueda producir daño a la empresa focal, haciendo que el beneficio se cree sólo para una de las partes (Lavie, 2006).

Para asegurar el éxito de una alianza es muy importante establecer una comunicación abierta entre los socios, de lo contrario no es posible realizar intercambios y solucionar posibles conflictos. Entonces, en este supuesto, la red carecería de sentido.

Por otra parte, generalmente se considera un fracaso que una alianza termine, pero debería considerarse la posibilidad de que la alianza tuviera una duración determinada (Das y He, 2006). Relacionado con esto, Lavie (2009) establece que se suele estimar el éxito de una alianza en función de su duración, siendo un gran error a los ojos de este investigador. Según Lavie (2009) lo ideal sería evaluar y valorar la contribución de la alianza para ambas partes. Además, es positivo establecer una duración determinada para evitar el acomodamiento y bloqueo, incrementando, de esta forma, la eficiencia de las redes y vínculos, así como que la empresa gane en flexibilidad y capacidad de reacción ante los cambios del entorno.

Por último, nos gustaría destacar que también se suele considerar un fracaso la adquisición de una empresa joven por otra ya establecida (Das y He, 2006), pero puede ser que el objetivo de la organización fuera precisamente ese, el integrarse dentro de otra de mayor tamaño que mejore la situación de los integrantes de la compañía absorbida, ya que esta operación les otorgará una mayor estabilidad en el mercado y podrán contar con más recursos.

## 2.2. Recursos de red y complementariedad

Uno de los principales aspectos que nos interesa de las alianzas que establecen las empresas es la posibilidad de obtener e intercambiar recursos de los socios de la red que forman, ya que hemos visto que pueden ser fundamentales para determinar la subsistencia de la organización a lo largo de su trayectoria.

Como hemos recogido anteriormente, las empresas tienen dos vías para alcanzar sus objetivos, la primera es recurrir a sus propios recursos, pero cuando carecen de algún elemento indispensable para alcanzar su meta y no se puede adquirir, deben recurrir a socios externos que lo posean y estén dispuestos a cedérselo para su explotación.

Concretamente, Lavie (2006) define los recursos de red como aquéllos activos que un socio pone a disposición de otra organización, para que los pueda utilizar y desarrollar así una ventaja competitiva que les ayude a mantenerse en el mercado. Por lo tanto, son los bienes que se intercambian en las alianzas estratégicas. De este modo, se podrían definir los recursos de red como aquéllos a los que puede acceder un actor a través de sus relaciones. Es decir, tiene dos perspectivas. Por un lado, son los recursos que una empresa pone a disposición de sus contactos en la red en la que se encuentra inmersa y, por otro, también aquéllos fuera de los límites físicos de la organización pero a los que pueden acceder y utilizar.

Un aspecto que hay que destacar respecto a los recursos de red es que facilitan la creación de oportunidades estratégicas (Lavie, 2006), este es el principal valor que aportan, ya que la cantidad de activos disponibles para la organización influye en su comportamiento estratégico, variando las oportunidades que pueda desarrollar (Gulati, 2007).

Así pues, para que esta ventaja sea efectiva, no basta sólo con el intercambio de los recursos, sino que hay que movilizarlos y crear la sinergia con el recurso interno complementario que ya posee la organización focal. Según señala Huggins (2010), el proceso sería:

1. Absorber el recurso de red hacia la empresa.
2. Filtrarlo, ya que puede contener aspectos que no interesen.
3. Asimilar, esto es, hacerlo propio.
4. Combinar con los suyos, creando la sinergia y por ende la ventaja competitiva.

Como se puede ver, en todo momento es fundamental una interacción social, de la que deriva cierto aprendizaje (Cambrá-Fierro et al., 2011), bien sea por acumulación de conocimientos o por experiencia que gana la compañía en la red.

El principal motivo que lleva a compartir recursos y activos es el conseguir ventajas competitivas sostenibles (Gulati, 2007), ya que es probable que una organización por sí misma no logre sus metas y necesite la ayuda para ello. En este punto es donde entra en juego la creación de redes y el intercambio de recursos. Es decir, el objetivo último de compartir recursos está en la necesidad de crear valor con recursos (Gulati et al., 2009), producir una sinergia tal entre los activos propios o internos y los que aportan los distintos socios o externos que creen una ventaja competitiva inimitable por otros competidores (Gulati, 2007; Lavie, 2006).

Debemos aclarar que la complementariedad de los recursos es fundamental para la buena marcha de la alianza. Gracias a ella, el valor que aporta la alianza para las partes implicadas es mayor que sus componentes por separado.

Para contribuir a la creación de valor un factor fundamental que hay que tener en consideración es la complementariedad de los recursos, en especial en empresas multiconectadas, que cuentan con una gran cartera de alianzas (Wassmer y Dussauge, 2011).

Una vez que se produce el intercambio de recursos complementarios existen tres posibles mecanismos para crear valor dentro de una compañía (Lavie, 2006, 2007, 2009):

1. Ampliar y enriquecer directamente la oportunidad de creación de valor.
2. Combinación de los recursos.
3. Aumentar el valor de los recursos internos y las oportunidades para internalizar recursos.

Por otra parte, debemos apuntar que la complementariedad aporta eficacia gracias a que los recursos de red intercambiados no se solapan (Lavie, 2007). En cambio, si los recursos de red son sustitutos, se podrían utilizar en varias alianzas alternativas creando valor (Lavie, 2006) pero no hasta tal punto como los activos complementarios, debido a que son los que encajan a la perfección en una situación determinada. Por lo tanto, en otra relación no se maximiza su valor potencial (Ibrahim y Ribbers, 2009), debido a que la complementariedad no es total y no se da lugar a una ventaja competitiva totalmente inimitable.

En relación con esta última idea, Lavie (2006) apunta la posibilidad de que existan diferentes grados de complementariedad de recursos de red y cuanto mayor sea más beneficio se producirá para los aliados.

Pese al efecto negativo que pueden tener los activos redundantes, hay compañías que prefieren estos solapamientos, sobre todo en la información, debido a que ganan fiabilidad y confianza (Lee, 2007; Gulati, 2007), aunque a cambio sacrifican operatividad y eficacia de sus contactos. No obstante, se suelen recurrir a este tipo de activos cuando las circunstancias del entorno son muy inestables.

Según Lee (2007) los activos de red ayudan a reducir la incertidumbre existente en el entorno. Por lo tanto, es necesario realizar una evaluación de estos, para comprobar la complementariedad con los que ya posee la empresa, en cuanto a:

1. Calidad.
2. Cantidad.
3. Diversidad de los recursos externos.

Dependiendo de la información a la que se pueda acceder relativa a ellos, en función de estos tres factores, los recursos de red pueden resultar más o menos valiosos para la empresa focal que está considerando crear una alianza con otra. Es decir, antes de que se produzca cualquier tipo de colaboración interempresarial se debería analizar las complementariedades de la dotación de activos del aliado potencial.

Por tanto, podemos ver que no sólo se producen ventajas para la organización focal, sino que existen ganancias colectivas, que influyen positivamente en el desarrollo de las relaciones.

Podría decirse que estos recursos de red provocan un círculo vicioso, ya que, al producir ventajas competitivas, aumentan el compromiso de colaboración entre las partes, por ello, vuelven a crear más alianzas y ventajas competitivas (Wu et al., 2008). De aquí se deduce que los recursos de red se relacionan positivamente con el beneficio de la organización (Yao et al., 2009). No obstante, el rendimiento que se obtendrá de la alianza será mayor si se produce un efecto sinérgico. Por ello, proponemos:

H1: La complementariedad entre compañías que han formado una alianza va a influir de manera positiva en la obtención de unos resultados empresariales mejores.

### 3. SECTOR

Para realizar nuestro estudio empírico, hemos escogido el sector de las aerolíneas debido a diferentes razones. En primer lugar, queremos destacar la importancia que tiene en la industria del turismo, no sólo por su volumen de facturación anual o el efecto multiplicador que conlleva su actividad, sino también por ser uno de los elementos constitutivos básicos de la oferta turística, siendo uno de los medios de transporte que más personas traslada.

En segundo lugar, es un sector muy importante, siendo uno de los más regulados por legislaciones internacionales, ya que implica diferentes actividades que pueden ser objeto de sanción en caso de incumplimiento.

De forma adicional, queremos añadir que el turismo es uno de los motores económicos más pujantes, así como todas sus industrias, en especial la aérea. Por ello, debe ser objeto de estudio, en especial tras el aumento del tráfico gracias a la aparición y crecimiento de las compañías de bajo coste, que han supuesto la democratización de los desplazamientos en avión.

No obstante, somos conscientes de que es un sector sensible a cambios fuera de su control: accidentes, circunstancias climatológicas, economía... Además, de sufrir constantemente cambios tecnológicos, que implican inversiones continuas, aportando dinamismo en el sector.

Debido al nivel de desarrollo de las aerolíneas, es un sector que cuenta con empresas similares con una alta competitividad entre sí, es decir, ofrecen servicios parecidos pero, sin embargo, tienen diferentes estrategias para competir por obtener una cuota de mercado. Paradójicamente, a la vez, es una industria muy cooperativa, muestra de ello son las colaboraciones que se crean, en especial, fusiones y adquisiciones.

También tenemos que destacar que las compañías aéreas se caracterizan por la formación de grandes alianzas internacionales, construidas como grupos que operan alrededor del mundo. Así pues, podemos estudiar las múltiples redes que se forman en esta industria, y los diversos recursos de red que se intercambian (destinos, códigos compartidos, etc.).

Por último, queremos señalar que, pese a que las alianzas estratégicas se han producido en este sector desde sus inicios, parece estos procesos se han acelerado y multiplicado en los últimos años. Por lo tanto, desde la comunidad científica ha surgido cierto interés en estudiar este tipo de cooperación empresarial desde diferentes puntos de vista. De esta manera, tenemos algunas investigaciones, como: Casanueva et al. (2013), Gimeno (2005), Lazzarini (2007) o Shah y Swaminathan (2008), entre otras.

## 4. MÉTODOS

### 4.1. Muestra y datos

Como hemos mencionado antes, empleamos el sector aéreo para refutar nuestra hipótesis, y para ello analizamos la creación y complementariedad de las alianzas estratégicas con la obtención de mejores resultados.

De forma similar a como ya lo han hecho otras investigaciones (Casanueva et al., 2013; Gimeno, 2005; Lazzarini, 2007; Shah y Swaminathan, 2008) para realizar nuestro estudio hemos empleado los datos publicados por la revista *Airline Business* sobre las compañías aéreas más importantes en el mercado. Debemos señalar que esta revista es una de las afamadas en el sector aéreo.

Para realizar la selección de organizaciones dentro de esta industria, se han elegido las 100 primeras empresas de la publicación de 2011, según los ingresos obtenidos en el año anterior, 2010. Todas estas organizaciones tienen una facturación anual superior a 50 millones de dólares. Debemos señalar que otra característica de estas 100 compañías es que todas ellas cuentan con acuerdos de código compartido, es decir, que un mismo vuelo es comercializado por dos compañías siendo sólo una la que lo opera. Además, como nuestro objeto de estudio comprende colaboraciones, ha sido necesario recabar información de todas las demás compañías aéreas con las 100 de la red que mantienen un contacto directo. Por lo cual, los datos empleados en esta investigación se refieren a un total de 351 aerolíneas internacionales.

Los datos de las 100 compañías y de las que hemos considerado dentro de la red de cada una de ellas, se han obtenido de las siguientes bases de datos:

1. ATI (Air Transportation Intelligence)
2. ICAO

Estos datos fueron proporcionados por la organización Flighglobal. Ambas bases de datos son las más amplias del sector que estamos estudiando, obteniendo su información de datos secundarios y encuestas. La recogida y tratado de datos tuvieron lugar en marzo de 2015.

Además, se ha construido una matriz de relaciones en la que se han tenido en cuenta las alianzas de código compartido (codeshare alliances) siempre que éstas se encuentren activas y que su período de formación haya sido entre 1960 y 2011. Por lo tanto, no se han considerado los acuerdos de cooperación regionales, ni de carga, ni tampoco los acuerdos para realizar vuelos chárter. Del mismo modo, hemos obviado los datos relativos a acuerdos de colaboración relacionados con temas de comercialización o marketing, como la participación de varias empresas en programas de captación y fidelización de clientes (FFP, Frequent Flyer Programs), ni las alianzas globales.

La cuestión de haber contado con datos sobre las alianzas hasta 2011 es debido a que los efectos de la cooperación entre organizaciones comienzan a aparecer en un período posterior a la formación de dicho acuerdo de colaboración conjunta. Por este motivo, los resultados han sido analizados para el período comprendido entre 2007 y 2012.

### 4.2. Variables

#### 4.2.1. Variable Dependiente

##### Resultados operativos:

Se ha calculado el resultado operativo de forma similar a la utilizada por Casanueva et al. (2014), es decir, basándonos en indicadores relacionados con el volumen de actividad de cada compañía analizada expresada en términos monetarios o físicos. Así pues, se han calculado los siguientes indicadores:

- 1) **Pasajeros:** número de pasajeros que ha transportado una compañía en el período indicado.
- 2) **Ingresos Pasajeros:** Este indicador recoge los ingresos que han logrado las compañías por el transporte de pasajeros en un período de tiempo determinado.
- 3) **IngresosPasajerosKm:** ingresos por pasajero transportado entre los kilómetros volados. Esta medida es muy común en el sector aéreo para expresar la demanda de cada compañía. Expresa el tráfico de pasajeros.
- 4) **Load factor:** esta variable indica los pasajeros por kilómetro volado en relación a los asientos disponibles por kilómetro. Así pues, supone una medida relativa de capacidad de transporte (Lazzarini, 2007).

Los resultados se han calculado como la media aritmética del período de 2007 hasta 2012, debido a que el beneficio obtenido en 2011 se computa en las cuentas del año siguiente.

#### 4.2.2. Independiente

##### Complementariedad de recursos de red:

- 1) **Complementariedad Alianza:** Nuestro otro indicador clave es la complementariedad entre las empresas en función de los recursos de red. En nuestro caso, el recurso principal es el conjunto de destinos a los que llega cada compañía. De este modo, seguimos investigaciones anteriores, como la de Wassmer (2007), y definimos la complementariedad como el acceso a destinos a los que antes no llegaba la compañía focal, esto es, dos aerolíneas serán absolutamente complementarias cuando no tengan ningún destino en común. Así pues, este indicador se ha calculado mediante la teoría de conjuntos (Mitsubishi y Greve, 2009).

$$\text{Complementariedad} = \frac{|(A \cup B) - (A \cap B)|}{A \cup B}$$

donde  $A \cup B$  es la unión de los conjuntos A y B, es decir, los elementos que pertenecen al menos a A o a B (con que pertenezca a uno de los dos es suficiente),

y  $A \cap B$  es la intersección de los conjuntos, los elementos en común de A y B (tienen que pertenecer forzosamente a A y B a la vez).

- 2) **Complementariedad Focal:** También se ha calculado un indicador más, que señala la proporción de exclusividad que puede ofrecer una empresa a su socio, así pues, se ha calculado el total de recursos exclusivos que tiene una empresa frente a su aliado y se ha dividido entre el total de recursos que posee tal organización. De esta forma, se mide el atractivo potencial que tiene una empresa para que las demás quieran crear una alianza.

Este procedimiento se ha realizado para todas las parejas que se relacionan con la muestra de las 100 compañías que componen la población estudiada.

La fórmula que se ha seguido para cada indicador es:

$$\text{Complementariedad exclusiva focal} = \frac{A - |A \cap B|}{A}$$

donde  $A \cup B$  es la intersección de los conjuntos.

## 5. RESULTADOS

Para refutar nuestra hipótesis relativa a la influencia positiva de creación y complementariedad de alianzas y recursos de red sobre la obtención de mejores resultados, hemos empleado modelos de ecuaciones estructurales utilizando la técnica PLS (Partial Least Squares). Dicha técnica es adecuada en esta investigación debido a su carácter causal-predictivo y a que el modelo a estimar es complejo (Barclay et al., 1995).

La exposición de los resultados recorre los pasos que son necesarios para obtener conclusiones cuando se utiliza dicha técnica. Primero, hay que asegurarse de la validez y fiabilidad de las escalas de medida utilizadas y, a continuación, se pasará a obtener conclusiones aplicadas al modelo.

El primer paso para comprobar la fiabilidad del modelo es analizar la bondad de los indicadores que componen las variables empleadas. La fiabilidad individual de cada indicador depende de su propia carga factorial en cada variable considerada. Carmines y Zeller (1979) proponen que un indicador será fiable si tiene una carga superior a 0.7, cosa que ocurre con todos los casos, tal como se puede observar en la tabla 1, excepto en uno, que está en el límite de esa magnitud. El siguiente paso es comprobar la fiabilidad de los constructos empleados ( $\rho_c$ ), es decir, es una medida de consistencia interna del modelo empírico. Nunnally (1978) propone un límite mínimo de aceptación de  $\rho_c$  en 0.7. En nuestro modelo estructural, el valor de todas las variables es superior a 0.7, como puede observarse en la segunda columna de la tabla 1. Siguiendo con los resultados arrojados por el modelo, debemos continuar con el análisis de la Varianza Extraída Media (AVE) (Fornell y Larcker, 1981) que estima la validez convergente del modelo de medida. Se recomienda que los indicadores de un constructo deberían explicar al menos el 50% de su varianza, cosa que ocurre con las dos dimensiones incluidas en el modelo.

En último lugar, debemos analizar la bondad del modelo de medida y para ello se debe estudiar su validez discriminante y comprobar así que cada variable es realmente diferente a las demás. Para lograr este objetivo utilizamos dos estrategias. En primer lugar, la Varianza Extraída Media (AVE) debe ser superior a la varianza compartida entre el constructo y los otros constructos del modelo (esto es, la correlación al cuadrado entre dos constructos). La tabla 2 muestra las correlaciones correspondientes a sus filas y columnas. En segundo lugar, se analizan los cross-loadings de los indicadores. Así, Barclay et al. (1995) sugieren que los cross-loading de cada variable tienen su carga máxima en el indicador que pretende medir. Los resultados aparecen recogidos en la tabla 3.

INDICADORES	VARIABLES	CARGAS (LOADING)	FIABILIDAD COMPUESTA	VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA (AVE)
	Complementariedad		0,868	0,767
Complementariedad Alianza		0,854		
Complementariedad Focal		0,898		
	Resultados		0,933	0,784
Ingresos Pasajeros Km		0,967		
Ingresos Pasajeros		0,576		
Load Factor		0,961		
Pasajeros		0,973		

Tabla 1: Fiabilidad de los indicadores, de los constructos y análisis AVE

	Complementariedad	Resultados
Complementariedad	0,876	
Resultados	0,279	0,886

Tabla 2: Validez discriminante del modelo de medida utilizando correlaciones y AVE

	Complementariedad	Resultados
ComplementariedadAlianza	0,854	0,223
ComplementariedadFocal	0,898	0,263
IngresosPasajerosKm	0,294	0,967
IngresosPasajeros	0,206	0,576
LoadFactor	0,204	0,961
Pasajeros	0,259	0,973

Tabla 3: Cross-loadings de las medidas

Tras haber demostrado la fiabilidad y validez del modelo de medida, es necesario valorar el propio modelo estructural. Dentro de cada círculo de la figura 1 se muestra la varianza explicada de las variables dependientes del modelo ( $R^2$ ), así como los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados ( $\beta$ ) para la relación que se muestra en el modelo (es decir, la hipótesis a contrastar). Siguiendo las indicaciones de Chin (1998), se ha empleado la técnica no paramétrica Bootstrap con 1000 submuestras y se calculó la t de Student para calcular el nivel de significación ( $\beta$ ).

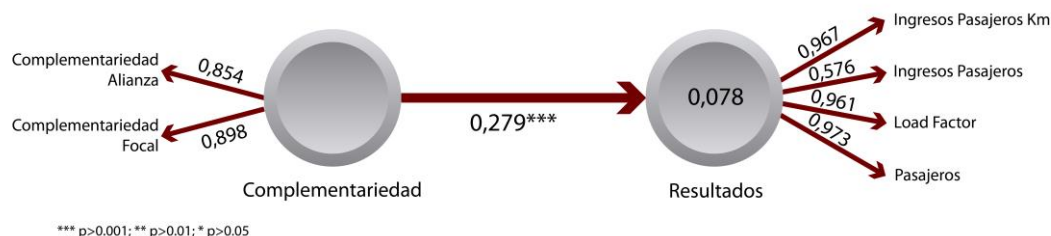


Figura 1: Resultados del modelo estructural.

En dicha figura se observa que el poder explicativo de las variables utilizadas ( $R^2$ ) es 0,078. En principio, puede parecer algo bajo, ya que casi un 8% de los resultados se explican gracias a la complementariedad de las empresas. En la obtención de rendimiento influye una gran parte de factores que sólo dependen de la actuación de la compañía focal y no de su aliado. Así pues, este resultado que parece pequeño no lo es, ya que por el

simple hecho de colaborar con una compañía complementaria el desempeño de la compañía incrementa casi un 8%. Debemos señalar que sólo hemos analizado un tipo de recurso, los destinos. Esto demuestra que las alianzas pueden ser una forma de crecimiento y de supervivencia empresarial.

Estudiando el coeficiente arrojado por el modelo, se puede observar que la relación es significativa en las relaciones entre la complementariedad de las empresas y sus recursos y los resultados operativos. De esta forma, el signo es positivo, por lo que se puede afirmar que las empresas que tienen destinos complementarios y cooperan comercializándolos juntas van a obtener un rendimiento superior. Esto quiere decir que nuestra hipótesis queda probada.

## 6. CONCLUSIONES:

La finalidad de esta investigación es tender un puente entre la rivalidad y la cooperación empresarial.

Así pues, gracias a este estudio hemos podido comprobar que las colaboraciones entre empresas pertenecientes al mismo sector son muy positivas, ya que pueden unirse para conseguir beneficios comunes. En esta línea, hemos obtenido unos resultados que avalan nuestras sospechas, por ello, podemos asegurar que la complementariedad entre aliados de la misma industria genera mayores resultados. De esta forma, la industria del transporte aéreo nos ha permitido refutar la hipótesis de investigación planteada.

Por lo anterior, debemos señalar que el beneficio de la complementariedad excede los límites de la empresa, extendiéndose hacia todos los integrantes de la alianza y obteniendo un beneficio mayor que antes de la creación del acuerdo de colaboración.

Nuestra investigación está orientada en la misma línea que Wassmer (2007), Zheng et al. (2013), Kale y Singh (2009) y de Leeuw et al., (2014), que apoyan la idea de que la complementariedad de los recursos de red es positiva en la generación de resultados financieros. No obstante, nosotros hemos comprobado esta hipótesis refiriéndonos a resultados operativos, que son los más orientativos para los directivos de las compañías aéreas.

Así mismo, creemos que este estudio tiene una fuerte implicación para las zonas turísticas. Por ello, podemos deducir que también será beneficioso para otras industrias relacionadas con el turismo. Es decir, observamos que puede tener ciertas implicaciones prácticas en el sector turístico.

Esta investigación tiene ciertas limitaciones que inciden principalmente en la medición de las variables e indicadores, aunque eso no impide que este estudio sea innovador respecto al objeto de estudio.

Otra limitación en nuestro estudio es que siempre trabajamos de acuerdo a un modelo, por lo tanto, estamos simplificando la realidad, pudiendo ignorar algunos factores que influyan en el resultado final.

Para futuras investigaciones sería necesario realizar un análisis longitudinal, acorde con el punto de vista dinámico que permita visualizar la evolución de los resultados de las empresas implicadas.

También se podría realizar el estudio en otro sector, en un segmento especializado en el sector de las aerolíneas o en una zona geográfica en concreto, aplicando la misma metodología o emplear datos referentes a otro período de tiempo.

Finalmente, como hemos señalado antes, las limitaciones del estudio están en la medición de las variables, así pues, se podría utilizar otros indicadores y variables diferentes a las aquí empleadas.

## 7. AGRADECIMIENTOS

Esta investigación ha sido apoyada por el Ministerio de Economía y Competitividad (ECO2013- 45329-R) y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (Ayudas de Formación del Profesorado Universitario), España.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS). Approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285–309.
- Cambra-Fierro, J., Florin, J., Perez, L., & Whitelock, J. (2011). Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks. *Management Decision*, 49(3), 444–467.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.



- Casanueva, C., Gallego, Á., Castro, I., & Sancho, M. (2014). Airline alliances: Mobilizing network resources. *Tourism Management*, 44, 88–98.
- Casanueva, C., Gallego, Á., & Sancho, M. (2013). Network resources and social capital in airline alliance portfolios. *Tourism Management*, 36(0), 441–453.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *METHODOLOGY FOR BUSINESS AND MANAGEMENT. MODERN METHODS FOR BUSINESS RESEARCH* (pp. 295-336). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Das, T. K., & He, I. Y. (2006). Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(3), 114-143.
- de Leeuw, T., Lokshin, B., & Duysters, G. (2014). Returns to alliance portfolio diversity: The relative effects of partner diversity on firm's innovative performance and productivity. *Journal of Business Research*, 67(9), 1839–1849.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research (JMR)*, Feb 1981, 18(1), 39–50.
- Gimeno, J. (2004). Competition within and between networks: The contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. *Academy of Management Journal*, 47(6), 820-842.
- Gulati, R., Lavie, D., & Singh, H. (2009). The nature of partnering experience and the gains from alliances. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1213–1233.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215.
- Gulati, R. (2007). *Managing network resources*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Herrmann, P. (2005). Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 111–130.
- Huggins, R. (2010). Forms of network resource: Knowledge access and the role of inter-firm networks. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 335–352.
- Ibrahim, M., & Ribbers, P. M. (2009). The impacts of competence-trust and openness-trust on interorganizational systems. *European Journal of Information Systems*, 18(3), 223–234.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45–62.
- Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1187–1212
- Lavie, D. (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: an Extension of the Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658.
- Lavie, D. (2009). Capturing Value from Alliance Portfolios. *Organizational Dynamics*, 38(1), 26-36.
- Lazzarini, S. G. (2007). The impact of membership in competing alliance constellations: Evidence on the operational performance of global airlines. *Strategic Management Journal*, 28(4), 345–367.
- Lee, G. K. (2007). The significance of network resources in the race to enter emerging product markets: The convergence of telephony communications and computer networking, 1989-2001. *Strategic Management Journal*, 28(1), 17–37.
- Meier, M. (2011). Knowledge Management in Strategic Alliances: A Review of Empirical Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 1–23.
- Mitsuhashi, H., & Greve, H. (2009). A matching theory of alliance formation and organizational success: Complementarity and compatibility. *Academy of Management Journal*, 52(5), 975–995.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill Series in Psychology.
- Shah, R. H., & Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(5), 471–494.
- Wassmer, U., & Dussauge, P. (2011). Value creation in alliance portfolios: The benefits and costs of network resource interdependencies. *European Management Review*, 8(1), 47–64.
- Wassmer, U. (2007). Alliance portfolios and value creation: Theory and empirical evidence from the global airline industry. Universitat Ramon Llull.

- Wu, L.-Y., Wang, C.-J., Tseng, C.-Y., & Wu, M.-C. (2008). Founding team and start-up competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 16(1/2), 138–151.
- Yao, X., Wen, W., & Ren, Z. (2009). Corporate entrepreneurship in the enterprise clusters environment--Influence of network resources and entrepreneurial orientation on firm performance. *Frontiers of Business Research in China*, 3(4), 566–582.
- Zheng, S., Li, H., & Wu, X. (2013). Network resources and the innovation performance. *Management Decision*, 51(6), 1207–1224.