



Departamento de Economía Aplicada I

**EL PAPEL DE LAS PYMES ANDALUZAS EN LAS
CADENAS DE VALOR GLOBALES DEL TURISMO**

María del Pilar Tejada González

Directores:

Dr. Joaquín Guzmán Cuevas

Dr. Francisco Liñán Alcalde

Sevilla, noviembre de 2011

Este trabajo de investigación ha sido financiado por la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía, a través de la concesión de una beca para la realización de tesis doctorales en materia de turismo (Resolución de 2 de septiembre de 2009, de la Dirección General de Calidad, Innovación y Prospectiva Turística, BOJA núm. 185, de 21 de septiembre de 2009).

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA APLICADA I

TESIS DOCTORAL

**EL PAPEL DE LAS PYMES ANDALUZAS EN LAS
CADENAS DE VALOR GLOBALES DEL TURISMO**

Trabajo realizado para optar al Grado de Doctora en Economía.

Autora:

María del Pilar Tejada González

Directores:

Dr. Joaquín Guzmán Cuevas

Dr. Francisco Liñán Alcalde

Sevilla, noviembre de 2011.

ÍNDICE

Agradecimientos

La realización de este trabajo de investigación no hubiera sido posible sin la colaboración y el apoyo de algunas personas e instituciones a las que quiero expresar públicamente mi gratitud y reconocimiento más sincero.

En primer lugar, a los Doctores Joaquín Guzmán Cuevas y Francisco Liñán Alcalde, codirectores del trabajo, por el tiempo y el esfuerzo que les ha supuesto su labor de dirección. Sus sugerencias, comentarios y recomendaciones han resultado fundamentales para la culminación de este trabajo. En todo caso, cualquier error que pudiera existir en el mismo sería de mi exclusiva responsabilidad.

Hago extensible este agradecimiento a mis compañeros del Departamento de Economía Aplicada I de la Universidad de Sevilla, por los ánimos y la ayuda que muchos de ellos me han proporcionado. En particular, debo destacar a mis compañeras, las Doctoras Pilar Moreno Pacheco y M^a José Rodríguez Gutiérrez, por el importante apoyo que me han brindado y la descarga de una importante cantidad de trabajo durante la fase final de este trabajo. Asimismo, me gustaría agradecer al Doctor Isidoro Romero Luna el tiempo que ha dedicado a las distintas consultas que le he ido haciendo y los ánimos que me ha transmitido. Por otra parte, al Doctor Juan Antonio Martínez Román, debo agradecerle su apoyo y el ponerme en contacto con Doña Matty Espina, de la Confederación de Empresarios de Sevilla, que me proporcionó los datos de algunos empresarios turísticos sevillanos, facilitándome notablemente la realización de los estudios de casos. Por último, reconocerle al profesor Domingo Martín Martín su asesoramiento en relación a determinadas cuestiones de carácter estadístico.

He de agradecer también la ayuda del Doctor David Flores Ruiz, de la Universidad de Huelva y del Doctor Antonio Mora Sánchez, de la Universidad de Málaga, al facilitarme contactos de empresas turísticas en Huelva y Málaga, respectivamente, para la realización de los estudios de casos en estas provincias.

Por último, querría dedicar un apartado especial para agradecer a la Dirección General de Calidad, Innovación y Prospectiva Turística de Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía la concesión de una beca que me ha proporcionado la financiación necesaria para la realización de esta tesis doctoral. Me resulta obligado también dejar constancia del trato cordial del Jefe de Servicio de

Prospectiva y Formación, Don Bartolomé Torres Cardona, así como de la Jefa del Departamento de Fomento de la Formación del Servicio de Prospectiva y Formación, Doña Aurora Soler Ortiz. Por otro lado, mi sincero reconocimiento y agradecimiento a todos los gerentes y propietarios de los establecimientos hoteleros y agencias de viajes estudiadas que, de una forma completamente altruista, han contribuido con sus informaciones a la realización de este trabajo, sin su inestimable colaboración no hubiera sido factible este estudio.

Pasando a un plano más personal, han sido muchas las personas que me han ayudado a lo largo de la realización de esta tesis doctoral, sin los cuales no hubiera sido nunca posible su finalización.

En primer lugar, me gustaría expresar mi agradecimiento a las dos personas que comparten mi vida y que, por tanto, más han sufrido mis ausencias y mis momentos de desesperación. A Lucía, con la esperanza de poder recompensarle todos los momentos robados en sus cuatro años de vida, en los que no hemos podido “estar juntitas”, como a ella le gusta decirme. Expresarle que ella ha sido el principal motivo de todo este esfuerzo y que con sus abrazos me ha transmitido toda la energía necesaria. A Edgar, me gustaría poderle expresar en unas líneas mi gratitud, a pesar de saber que jamás escribiré una frase en la que se reconozca la importancia que su amor, paciencia y comprensión han tenido en la realización de este trabajo. Espero que continuemos juntos en este viaje, que emprendimos hace muchos años ya.

En segundo lugar, deseo expresar mi agradecimiento a mis padres, Arturo e Isabel, pues ellos han dedicado una gran cantidad de tiempo y esfuerzo a lo largo de sus vidas para proporcionarme la mejor formación y educación posible. Asimismo, agradecer el apoyo de mis padres y el de mi suegra Juani en cuestiones más “mundanas”, pero no por ello menos importantes.

Finalmente, al resto de mi familia y amigos, agradecerles su aliento y confianza en mis posibilidades y su comprensión por mi desatención en estos últimos meses. Recordarles que tengan claro que cumpliré con mis promesas, aunque un poco tarde, como siempre.

Sevilla, noviembre de 2011.

Índice

AGRADECIMIENTOS

CAPÍTULO I

Introducción	23
I.1. Justificación.....	23
I.2. Objetivos.....	26
I.3. Estructura.....	27
I.4. Metodología.....	28
I.5. Fuentes.....	29

CAPÍTULO II

El marco teórico de las Cadenas de Valor Globales	33
II.1. Aproximación al concepto de Cadena de Valor Global.....	33
II.1.1. Antecedentes de la Cadena de Valor Global.....	38
II.1.2. Principales líneas de investigación relacionadas con las Cadenas de Valor Globales.....	43
II.2. Dimensiones del análisis de las Cadenas de Valor Globales.....	48
II.3. Factores dinámicos de las Cadenas de Valor Globales.....	56
II.3.1. La gobernanza de las Cadenas de Valor Globales.....	57
II.3.1.1. Concepto de gobernanza.....	59
II.3.1.2. Factores determinantes de la gobernanza.....	63
II.3.1.3. Taxonomía de la gobernanza.....	68
II.3.2. Las estrategias de mejora competitiva.....	77
II.3.2.1. Concepto y clasificación de la mejora competitiva.....	77
II.3.2.2. Innovación y mejora competitiva.....	82
II.3.3. Relaciones entre la gobernanza y la mejora competitiva en las Cadenas de Valor Globales.....	88

CAPÍTULO III

La configuración de las Cadenas de Valor Globales en el sector turístico.....	95
III.1. Aplicabilidad del marco conceptual de las Cadenas de Valor Globales a las actividades de servicios.....	96
III.1.1. Terciarización de la economía mundial.....	97
III.1.2. Particularidades de los procesos de fragmentación y externalización de las actividades de servicios.....	106
III.2. Globalización de la industria turística.....	109
III.2.1. Situación actual del turismo mundial.....	109
III.2.2. Transformaciones en la industria turística mundial.....	112
III.3. El análisis de las Cadenas de Valor Globales en el turismo.....	118
III.3.1. Precusores de las Cadenas de Valor Globales en el turismo.....	118
III.3.2. Configuración actual.....	122
III.3.2.1. Productores.....	125
III.3.2.2. Intermediarios.....	135
III.3.2.3. Consumidores/Turistas.....	165
III.4. Adaptación del marco conceptual de las Cadenas de Valor Globales al turismo.....	171
III.4.1. Taxonomía de la gobernanza en las CVGTs.....	172
III.4.1.1. Indicadores de la gobernanza en las CVGTs.....	173
III.4.1.1.1. Dependencia funcional.....	175
III.4.1.1.2. Dependencia productiva.....	179

CAPÍTULO IV

Análisis diagnóstico del papel y posicionamiento de las PYMEs turísticas andaluzas en las CVGs.....	183
IV.1. Introducción al papel de las PYMEs en las CVGs.....	184
IV.2. Caracterización del sector turístico andaluz.....	187
IV.2.1. Evolución reciente e importancia económica.....	187
IV.2.1.1. Turismo receptor extranjero.....	188
IV.2.1.2. Turismo receptor nacional.....	192
IV.2.1.3. Turismo interno andaluz.....	196

IV.2.1.4. Turismo emisor	198
IV.2.1.5. Importancia económica	200
IV.2.2. El subsector hotelero	205
IV.2.3. El subsector de las agencias de viajes	210
IV.3. Metodología	213
IV.3.1. Diseño del estudio de caso	216
IV.3.2. Selección de estudios de casos en Andalucía	220
IV.4. Resultados de los estudios de casos	224
IV.4.1. Hoteles	225
IV.4.1.1. DAFO	231
IV.4.2. Agencias de viajes	237
IV.4.2.1. DAFO	246

CAPÍTULO V

Taxonomía de las PYMES turísticas andaluzas en función de la gobernanza y la mejora competitiva: implicaciones y medidas	255
V.1. Introducción	256
V.2. Metodología	257
V.2.1. Definición del objeto de estudio	258
V.2.2. Elección del método de encuesta	260
V.2.3. Elaboración del cuestionario	264
V.2.4. Plan de muestreo	267
V.2.4.1. Ámbito de la encuesta	267
V.2.4.2. Marco muestral	267
V.2.4.3. Diseño de la muestra	269
V.3. Resultados	273
V.3.1. Características generales de la muestra	274
V.3.1.1. Características particulares de los establecimientos hoteleros	283
V.3.1.2. Características particulares de las agencias de viajes	290
V.3.2. Resultados sobre la gobernanza	295
V.3.2.1. Agente principal de la cadena	296
V.3.2.2. Dependencia funcional	303

V.3.2.2.1. Dependencia funcional y dimensión empresarial.....	311
V.3.2.2.2. Análisis de la varianza de la dependencia funcional.....	314
V.3.2.3. Dependencia productiva.....	319
V.3.2.3.1. Dependencia productiva y dimensión empresarial.....	324
V.3.2.3.2. Análisis de la varianza de la dependencia productiva.....	329
V.3.2.4. Concentración y vulnerabilidad patrimonial.....	332
V.3.2.4.1. Estructura de la propiedad y dimensión empresarial.....	337
V.3.2.4.2. Análisis de la varianza de la estructura patrimonial.....	337
V.3.2.5. Desintermediación turística.....	341
V.3.2.5.1. Desintermediación turística y dimensión empresarial.....	343
V.3.2.5.2. Análisis de la varianza de la desintermediación turística.....	344
V.3.3. Resultados sobre la mejora competitiva.....	347
V.3.3.1. Innovación.....	347
V.3.3.2. Tipos de mejoras competitivas.....	348
V.3.3.2.1. Mejoras competitivas y dimensión empresarial.....	351
V.3.3.2.2. Eficiencia de las mejoras competitivas.....	352
V.3.3.2.3. Análisis de la varianza de la mejora competitiva.....	355
V.3.3.3. Cooperación.....	359
V.4. Taxonomía: implicaciones y medidas.....	362
V.4.1. Taxonomía de los establecimientos hoteleros.....	364
V.4.2. Taxonomía de las agencias de viajes.....	370
V.4.3. Medidas propuestas.....	377

CAPÍTULO VI

Conclusiones..... 385

ANEXOS

Anexo I: Cuestionario Estudio de Caso..... 399

Anexo II: Anexo Estadístico..... 404

Anexo III: Cuestionario Encuesta..... 432

Anexo IV: Taxonomía..... 444

BIBLIOGRAFÍA..... 450

Índice de Tablas

Tabla II.1. Marcos teóricos relativos a cadenas.....	46
Tabla II.2. Ámbitos de la gobernanza: legislativa, judicial y ejecutiva.....	62
Tabla II.3. Factores determinantes de la gobernanza de las CVGs.....	66
Tabla II.4. Comparación entre cadenas dirigidas por un productor o un comprador.....	72
Tabla II.5. Concepciones del término gobernanza	72
Tabla II.6. Patrones de aprendizaje e innovación en función del sector.....	91
Tabla III.1. Estructura dual de las industrias turísticas.....	126
Tabla III.2. Capacidad en hoteles y establecimientos asimilados, 2005-2009.....	127
Tabla III.3. Distribución hoteles por tamaño.....	130
Tabla III.4. Principales cadenas hoteleras del mundo, por habitaciones.....	138
Tabla III.5. Caracterización de las compañías de bajo coste.....	144
Tabla III.6. Tendencias del mercado de viajes por Internet para Europa: 1998-2009.....	158
Tabla III.7. Previsiones de llegadas de turistas internacionales por regiones: 2010 y 2020 (millones).....	167
Tabla III.8. Tipos de gobernanza en las CVGTs.....	174
Tabla III.9. Desglose del volumen de negocio según tipo de cliente: total nacional para el año 2009. Miles de euros.....	177
Tabla III.10. Desglose de las compras de productos y servicios adquiridos: total nacional para el año 2009. Miles de euros.....	179
Tabla IV.1. Llegadas de turistas internacionales, 2008-2010*.....	188
Tabla IV.2. Origen de los viajes de los españoles por destinos: 2005-2011(2).....	194
Tabla IV.3. Origen de los viajes de los españoles al extranjero: 2009-2010.....	198
Tabla IV.4. Flujos interregionales de los viajes con origen y destino Andalucía: 2009-2010. Miles.....	199
Tabla IV.5. Impactos económicos de la actividad turística en Andalucía: 2000-2007	201
Tabla IV.6. Comparación de los impactos económicos de la actividad turística en diferentes Comunidades Autónomas. Año 2007.....	203
Tabla IV.7. Efectos del turismo sobre la producción en Andalucía. Millones.....	204

Tabla IV.8. Oferta reglada de alojamiento turístico en Andalucía: por tipologías.....	206
Tabla IV.9. Establecimientos, plazas, grado de ocupación y personal de los hoteles en España: distribución por Comunidades Autónomas.....	207
Tabla IV.10. Establecimientos turísticos. Año 2010*.....	208
Tabla IV.11. Establecimientos hoteleros de Andalucía por categorías.....	209
Tabla IV.12. Establecimientos hoteleros de Andalucía por provincias.....	210
Tabla IV.13. Factores determinantes en la estrategia de investigación.....	215
Tabla IV.14. Tipos básicos de diseño para los estudios de casos.....	218
Tabla IV.15. Distribución de los estudios de casos.....	223
Tabla IV.16. Modalidades de gobernanza y tipologías turísticas.....	228
Tabla IV.17. DAFO de las empresas hoteleras andaluzas entrevistadas.....	232
Tabla IV.18. Reducción y eliminación de las comisiones de las compañías aéreas a las agencias de viajes.....	240
Tabla IV.19. Volumen de negocio acumulado anual del comercio electrónico en España (millones): 2001-2010.....	244
Tabla IV.20. DAFO de las agencias de viajes andaluzas entrevistadas.....	247
Tabla V.1. Ventajas e inconvenientes de la encuesta.....	259
Tabla V.2. Correspondencia CNAE-93 Rev 1.1 con CNAE-2009.....	260
Tabla V.3. Métodos de encuesta según el modo de administración.....	262
Tabla V.4. Número de establecimientos por sectores.....	268
Tabla V.5. Establecimientos hoteleros y de agencias de viajes en Andalucía por provincias.....	268
Tabla V.6. Establecimientos hoteleros en Andalucía por categorías, 2010.....	269
Tabla V.7. Agencias de viajes en Andalucía por categorías.....	269
Tabla V.8. Tamaño y error muestral.....	270
Tabla V.9. Distribución provincial de establecimientos en Andalucía según sector de actividad.....	271
Tabla V.10. Distribución de las unidades muestrales por provincias.....	271
Tabla V.11. Distribución de hoteles por categorías en Andalucía.....	272
Tabla V.12. Distribución de las unidades muestrales por categorías.....	272
Tabla V.13. Distribución de agencias de viajes por categorías en Andalucía.....	272
Tabla V.14. Distribución de las unidades muestrales por categorías.....	273

Tabla V.15. Muestra obtenida: actividad principal de la empresa (CNAE 2009)...	274
Tabla V.16. Muestra obtenida: provincia de localización del establecimiento.....	275
Tabla V.17. Muestra obtenida y teórica: establecimientos hoteleros por categorías.....	275
Tabla V.18. Muestra obtenida y teórica: agencias de viajes por categorías.....	275
Tabla V.19. Muestra obtenida: pertenencia a cadenas.....	276
Tabla V.20. Tamaño de las empresas según número de empleados.....	276
Tabla V.21. Muestra obtenida: tamaño por empleados del establecimiento.....	276
Tabla V.22. Distribución porcentual de los establecimientos en Andalucía según tamaño y sector de actividad	277
Tabla V.23. Muestra obtenida: tamaño por empleados de la empresa.....	277
Tabla V.24. Distribución porcentual de empresas en Andalucía según tamaño y sector de actividad	277
Tabla V.25. Muestra obtenida: tamaño por empleados del establecimiento y pertenencia a cadena.....	278
Tabla V.26. Muestra obtenida: tamaño por empleados de la empresa y pertenencia a cadena.....	278
Tabla V.27. Muestra obtenida: forma social.....	279
Tabla V.28. Muestra obtenida: forma social y tamaño por empleados de la empresa.....	279
Tabla V.29. Antigüedad de las empresa.....	280
Tabla V.30. Antigüedad de los establecimientos.....	281
Tabla V.31. Establecimientos pertenecientes a cadenas por provincia de localización y sede de la cadena.....	282
Tabla V.32. Forma social y pertenencia a cadenas de los hoteles.....	283
Tabla V.33. Tamaño por empleados del establecimiento y pertenencia a cadena de los hoteles.....	284
Tabla V.34. Tamaño por empleados de la empresa y pertenencia a cadena de los hoteles.....	284
Tabla V.35. Categoría del establecimiento hotelero y pertenencia a cadena.....	285
Tabla V.36. Categoría del establecimiento hotelero y pertenencia a cadena por cuotas.....	286
Tabla V.37. Establecimientos hoteleros por categoría, provincia y pertenencia	

a cadenas.....	287
Tabla V.38. Establecimientos hoteleros por categoría, provincia y sede de las cadenas.....	287
Tabla V.39. Cadenas de procedencia de los establecimientos hoteleros de la muestra.....	288
Tabla V.40. Forma social y pertenencia a cadenas de las agencias de viajes.....	290
Tabla V.41. Tamaño por empleados del establecimiento y pertenencia a cadena de las agencias de viajes.....	291
Tabla V.42. Tamaño por empleados de la empresa y pertenencia a cadena de las agencias de viajes.....	291
Tabla V.43. Tipología de las agencias de viajes y pertenencia a cadena.....	292
Tabla V.44. Tipología de las agencias de viajes y pertenencia a cadena (por cuotas).....	293
Tabla V.45. Agencias de viajes por modalidad, provincia y pertenencia a cadenas.....	293
Tabla V.46. Agencias de viajes pertenecientes a cadenas por provincia de localización y sede de la cadena.....	294
Tabla V.47. Cadenas de procedencia de las agencias de viajes de la muestra*.....	294
Tabla V.48. Agente principal de la cadena en función de la actividad del establecimiento.....	297
Tabla V.49. Cadenas y grupos empresariales.....	298
Tabla V.50. Pruebas de Chi-cuadrado: agente principal y sector de actividad.....	299
Tabla V.51. Pruebas de Chi-cuadrado: agente principal y sector de actividad.....	300
Tabla V.52. Agente principal de la cadena en función de la pertenencia a cadenas de los establecimientos.....	301
Tabla V.53. Pruebas de Chi-cuadrado: agente principal y pertenencia a Cadenas.....	301
Tabla V.54. Pruebas de Chi-cuadrado: agente principal y tamaño de la empresa.....	303
Tabla V.55. Distribución de las ventas absorbidas por áreas de destino y de las compras por áreas de origen (%).....	304
Tabla V.56. Pruebas de Chi-cuadrado: peso de las ventas por áreas de destino y de las compras por áreas de origen con el sector de actividad.....	305

Tabla V.57. Estadísticos descriptivos del IEV, IEC e IDF: del total, de hoteles y de las agencias de viajes.....	308
Tabla V.58. Estadísticos descriptivos del IEV, IEC e IDF: por sectores y del total de Andalucía.....	310
Tabla V.59. Estadísticos descriptivos del IEV, IEC e IDF: por tamaño empresarial.....	311
Tabla V.60. Prueba de homogeneidad de varianzas	315
Tabla V.61. ANOVA para el IEC.....	315
Tabla V.62. Pruebas robustas de la igualdad de las medias para el IEV e IDF.....	316
Tabla V.63. Prueba de homogeneidad de varianzas	316
Tabla V.64. ANOVA para el EIV, IEC e IDF de hoteles y el IEC de las agencias...	317
Tabla V.65. Pruebas robustas de la igualdad de las medias para el IEV e IDF de las agencias de viajes.....	317
Tabla V.66. Comparaciones múltiples de las medias del IEC de hoteles.....	318
Tabla V.67. Identificación de grupos homogéneos.....	318
Tabla V.68. Dependencia productiva (%).....	320
Tabla V.69. Estadísticos descriptivos del ICV e ICC: del total, de hoteles y de las agencias de viajes.....	322
Tabla V.70. Estadísticos descriptivos del ICV e ICC: por sectores y del total de Andalucía.....	323
Tabla V.71. Estadísticos descriptivos del ICV e ICC: por tamaño empresarial.....	325
Tabla V.72. Estadísticos descriptivos del ICV e ICC: por tamaño empresarial.....	326
Tabla V.73. Estadísticos descriptivos del ICV e ICC: por tamaño empresarial.....	327
Tabla V.74. Prueba de homogeneidad de varianzas	329
Tabla V.75. ANOVA para el ICV.....	330
Tabla V.76. Pruebas robustas de la igualdad de las medias para el ICC.....	330
Tabla V.77. Prueba de homogeneidad de varianzas	330
Tabla V.78. ANOVA para el ICC de hoteles y el ICV e ICC de las agencias.....	331
Tabla V.79. Pruebas robustas de la igualdad de las medias para el ICC de los hoteles.....	331
Tabla V.80. Comparaciones múltiples de las medias del ICC de hoteles y agencias de viajes.....	332
Tabla V.81. Identificación de grupos homogéneos.....	332

Tabla V.82. Concentración de la propiedad: hoteles, agencias de viajes y total....	333
Tabla V.83. Estadísticos descriptivos del ICP e IEP del total, de hoteles y de las agencias de viajes.....	336
Tabla V.84. Prueba de homogeneidad de varianzas	338
Tabla V.85. Pruebas robustas de la igualdad de las medias para el ICP e IEP.....	338
Tabla V.86. Prueba de homogeneidad de varianzas	339
Tabla V.87. Pruebas robustas de la igualdad de las medias para el ICP e IEP de los hoteles y de las agencias de viajes.....	339
Tabla V.88. Comparaciones múltiples de las medias del IEP de hoteles y agencias de viajes.....	340
Tabla V.89. Identificación de grupos homogéneos.....	340
Tabla V.90. Estadísticos descriptivos del IDT del total, de hoteles y de las agencias de viajes.....	342
Tabla V.91. Prueba de homogeneidad de varianza.....	344
Tabla V.92. ANOVA para el IDT.....	344
Tabla V.93. Prueba de homogeneidad de varianzas	345
Tabla V.94. ANOVA para el IDT de los hoteles.....	345
Tabla V.95. Prueba robusta de la igualdad de las medias para el IDT de las agencias de viajes.....	345
Tabla V.96. Comparaciones múltiples de las medias del IDT de hoteles.....	346
Tabla V.97. Identificación de grupos homogéneos.....	346
Tabla V.98. Estrategias innovadoras: hoteles y agencias de viajes.....	347
Tabla V.99. Intensidad de las estrategias de innovación desarrolladas: hoteles y agencias de viajes.....	349
Tabla V.100. Vinculación entre innovaciones y mejoras competitivas.....	350
Tabla V.101. Estadísticos descriptivos del IMProd, IMProc, IMIntra, IMInter del total, de hoteles y de las agencias de viajes.....	351
Tabla V.102. Establecimientos con la marca “Q”	355
Tabla V.103. Prueba de homogeneidad de varianzas.....	356
Tabla V.104. ANOVA para el IMProd, IMProc, IMIntra e IMInter.....	356
Tabla V.105. Prueba de homogeneidad de varianzas.....	357
Tabla V.106. ANOVA para el IMProd e IMIntra de hoteles y el IMIntra e IMInter de las agencias de viajes.....	357

Tabla V.107. Pruebas robustas de la igualdad de las medias para el IMProc e IMInter de los hoteles y el IMProd e IMProc de las agencias de viajes.....	358
Tabla V.108. Comparaciones múltiples de las medias del IMProd e IMProc de hoteles del IMProc de las agencias de viajes.....	358
Tabla V.109. Identificación de grupos homogéneos.....	359
Tabla V.110. Ámbitos y carácter de los acuerdos de colaboración (% sobre el total de hoteles y de las agencias de viajes).....	362
Tabla V.111. Taxonomía establecimientos hoteleros.....	366
Tabla V.112. Taxonomía de las agencias de viajes.....	372

Índice de Figuras

Figura II.1. Eslabones de una cadena de valor simple.....	34
Figura II.2. Cadena de valor genérica.....	40
Figura II.3. El sistema de valor.....	41
Figura II.4. Mapa conceptual.....	48
Figura II.5. La organización de las cadenas de materias primas globales dirigidas por productores y por compradores.....	70
Figura II.6. Tipos de gobernanza de las Cadenas de Valor Globales.....	76
Figura II.7. Trayectoria de la mejora competitiva.....	80
Figura II.8. Taxonomías de la mejora competitiva.....	81
Figura II.9. Una taxonomía conjunta de innovaciones y mejoras competitivas.....	87
Figura II.10. Relación entre la gobernanza y la mejora competitiva.....	92
Figura III.1. Cadena de valor tradicional del turismo.....	119
Figura III.2. Versión simplificada de la cadena de valor del turismo.....	120
Figura III.3. Visión estructural del mercado turístico.....	123
Figura III.4. Actual configuración de las cadenas de valor globales del turismo...	124
Figura III.5. Historia de los CRS/GDS.....	142
Figura III.6. Marcas pertenecientes a Thomas Cook Group	153
Figura III.7. Factores determinantes en la decisión de compra turística.....	169
Figura IV.1. Distribución municipal de las plazas hoteleras en Andalucía. Año 2007.....	209
Figura IV.2. Estructura de las entrevistas.....	219
Figura V.1. Métodos de muestreo.....	263
Figura V.2. Elaboración de los índices de extraversión de ventas y compras.....	307
Figura V.3. Elaboración de índices de concentración de las ventas y compras.....	321
Figura V.4. Elaboración del índice de extraversión de la propiedad.....	336
Figura V.5. Elaboración del índice de desintermediación turística.....	342

Índice de Gráficos

Gráfico III.1. Distribución sectorial del PIB por nivel de desarrollo: 2008 y 1980...	98
Gráfico III.2. Flujos de entradas y salidas de la IED por sectores: 2008 y 1990.....	99
Gráfico III.3. Población de China e India (% total mundial). Año 2009.....	102
Gráfico III.4. Crecimiento del PIB real (% anual): 1990-2009.....	102
Gráfico III.5. Principales economías en el comercio de mercancías. Año 2009.....	103
Gráfico III.6. Exportaciones mundiales de servicios de informática e información por regiones. Año 2000 y 2009.....	104
Gráfico III.7. Volumen de las exportaciones mundiales de mercancías, servicios comerciales y PIB: 1980-2008.....	107
Gráfico III.8. Evolución temporal de las llegadas de turistas internacionales.....	113
Gráfico III.9. Tasa de variación media anual acumulativa del número de llegadas de turistas internacionales: por décadas y el total, 1950-2010.....	114
Gráfico III.10. Cuotas de mercado de las llegadas de turistas internacionales por regiones OMT: 1960-2010.....	117
Gráfico III.11. Ranking de las 10 aerolíneas mayores del mundo en 2009.....	132
Gráfico III.12. Presencia internacional de las 10 cadenas hoteleras mayores del mundo. Año 2011	139
Gráfico III.13. Cuota de mercado de los operadores europeos: 2002.....	152
Gráfico III.14. Tendencias del mercado online turístico europeo: 1998-2008.....	162
Gráfico IV.1. Contribución de las PYMEs al empleo*, por grupo de países en función del nivel de ingresos**	185
Gráfico IV.2. Evolución de las seis primeras Comunidades Autónomas españolas por llegadas de turistas internacionales: 2001, 2005 y 2010(*)...	189
Gráfico IV.3. Tasas de variación de las llegadas de turistas internacionales a España y Andalucía: 2002-2011(2).....	190
Gráfico IV.4. Tasas de variación de los ingresos, pagos y saldo por turismo internacional de España: 2001-2011(2).....	191
Gráfico IV.5. Principales mercados emisores de los turistas extranjeros que visitan Andalucía: 2005 y 2010*	192
Gráfico IV.6. Viajes de residentes en España según destino a Comunidades Autónomas distintas a la de origen: 2005-2010. Miles.....	196

Gráfico IV.7. Relación entre el peso del turismo interno de cada Comunidad Autónoma* y su población (%). Año 2010.....	197
Gráfico IV.8. Viajes a Andalucía de residentes andaluces: 2005-2010(1). Mil.....	197
Gráfico IV.9. Principales destinos de los viajes de los andaluces al resto de España: 2009-2010.....	199
Gráfico IV.10. Evolución del PIB a precios de mercado (en términos corrientes) de Andalucía y España: 1996-2010*. Tasas interanuales.....	200
Gráfico IV.11. Evolución de las llegadas de turistas a Andalucía: 2000-10. Mill...	201
Gráfico IV.12. Especialización turística de la economía andaluza. Año 2007.....	202
Gráfico IV.13. Evolución de la oferta de alojamiento turístico en Andalucía*: 2000 -2010.....	205
Gráfico IV.14. Evolución de las seis primeras Comunidades Autónomas en función del número de agencias de viajes*: 2008-2010.....	212
Gráfico IV.15. Distribución provincial de las agencias de viajes*. Año 2010.....	212
Gráfico IV.16. Las cinco ramas de actividad con mayor volumen de negocio del comercio electrónico en España. Primer trimestre de 2011....	244
Gráfico V.1. Distribución de frecuencias de la antigüedad de la empresa con curva normal.....	281
Gráfico V.2. Distribución de frecuencias de la antigüedad de los establecimientos con curva normal.....	282
Gráfico V.3. Comunidades Autónomas de origen de las cadenas hoteleras del resto de España a las que pertenecen los establecimientos de la muestra..	289
Gráfico V.4. Provincias de origen de las cadenas hoteleras andaluzas a las que pertenecen los establecimientos de la muestra.....	289
Gráfico V.5. Comunidades Autónomas de origen de las cadenas de agencias de viajes del Resto de España a las que pertenecen los establecimientos de la muestra.....	295
Gráfico V.6. Provincias de origen de las cadenas de agencias de viajes andaluzas a las que pertenecen los establecimientos de la muestra.....	295
Gráfico V.7. Agente principal de la cadena.....	297
Gráfico V.8. Agente principal en función del tamaño de la empresa.....	302
Gráfico V.9. Rangos y medias de los IEV, IEC e IDF.....	309
Gráfico V.10. Medias del IEV, IEC e IDF: distintos sectores y total andaluz.....	310

Gráfico V.11. Medias del IEV, IEC e IDF: por tamaño empresarial.....	312
Gráfico V.12. Medias del ICV e ICC: distintos sectores y total andaluz.....	324
Gráfico V.13. Medias del ICV e ICC: por tamaño empresarial.....	328
Gráfico V.14. Carácter familiar del principal inversor.....	334
Gráfico V.15. Vinculación con cadenas hoteleras en función del carácter del principal inversor: hoteles y agencias de viajes.....	334
Gráfico V.16. Medias del ICP e IEP: por tamaño empresarial.....	337
Gráfico V.17. Medias del IDT: por tamaño empresarial.....	343
Gráfico V.18. Medias de los IMProd, IMProc, IMIntra e IMInter: por tamaño empresarial.....	352
Gráfico V.19. Resultados de las mejoras competitivas.....	353
Gráfico V.20. Certificados de calidad obtenidos por los establecimientos.....	354
Gráfico V.21. Medias de los certificados de calidad obtenidos por los establecimientos en función del tamaño empresarial.....	354
Gráfico V.22. Tipos de acuerdos de cooperación.....	361
Gráfico V.23. IEV e IEC de los establecimientos hoteleros y agencias de viajes.....	363
Gráfico V.24. IEV e IEC de los establecimientos hoteleros.....	364
Gráfico V.25. IEV e IEC de las agencias de viajes.....	364
Gráfico V.26. Distribución de los establecimientos hoteleros.....	365
Gráfico V.27. Distribución de las agencias de viajes.....	371

CAPÍTULO I

Introducción

I.1. JUSTIFICACIÓN

Durante las últimas seis décadas, el turismo¹ ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo (OECD, 2008b; Harrison, 2004). Esta dinámica ha logrado situarlo como uno de los motores claves del actual progreso socioeconómico a escala mundial.

Según la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2010), la contribución del turismo a la actividad económica mundial se estima en torno al 5% en términos del Producto Interior Bruto (PIB), siendo ligeramente superior su aportación en la generación de empleos (entre el 6% y el 7% del número total de empleos en todo el mundo), dado el notable efecto catalizador del turismo sobre otros sectores de la economía, desde la agricultura hasta las telecomunicaciones.

Por otra parte, el turismo es actualmente uno de los sectores más internacionalizados de la economía mundial. En el año 2010, 940 millones de turistas cruzaron fronteras internacionales, generando unos ingresos mundiales por turismo internacional² que ascendieron a 693.000 millones de euros, representando el 30% de las exportaciones de servicios mundiales (OMT, 2011b). Esta creciente globalización de las actividades turísticas conlleva un creciente incremento de la competencia

¹ En este trabajo de investigación se utilizarán indistintamente las expresiones de industria turística, sector turístico o simplemente turismo, para referirse a un conjunto muy heterogéneo de actividades, en su gran mayoría de servicios, tales como el alojamiento, la restauración, el transporte de viajeros o actividades recreativas, entre otras. Se ha optado por esta simplificación, a pesar de existir posturas muy arraigadas en contra, siguiendo las tendencias de las grandes organizaciones especializadas en turismo. Puede consultarse la definición con mayor profundidad en *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008 (RIET 2008)*, de Naciones Unidas & Organización Mundial de Turismo (2010:9).

² En *RIET 2008* se define al turismo internacional como la suma del turismo receptor y el turismo emisor, es decir, las actividades realizadas por los visitantes residentes fuera del país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o emisores, y las actividades realizadas por los visitantes no residentes en el país de referencia, como parte de sus viajes turísticos receptores (Naciones Unidas & Organización Mundial de Turismo, 2010:16).

entre los destinos turísticos y considerables cambios estructurales en la industria turística (OECD, 2008a). Todo ello conduce a las empresas turísticas a la obligación de sufrir una profunda reestructuración para adaptarse a este nuevo entorno globalizado.

No obstante, la industria turística se caracteriza por ser actualmente una de las más diversificadas y fragmentadas (OMT, 2010), abarcando tanto a grandes empresas multinacionales como a un alto porcentaje de pequeñas y medianas empresas (PYMES). Esta dualidad constituye una característica estructural que tradicionalmente presenta el sector turístico a escala mundial (OECD, 2008a; Morrison & Thomas, 2004).

Al considerar las características fundamentales de estas PYMES, especialmente las que se localizan en las áreas receptoras, destacan su reducido tamaño y el carácter familiar de un alto porcentaje de las mismas (Bastakis, Buhalis & Butler, 2004; Morrison & Thomas, 2004; Wanhill, 2004, 2000; Smeral, 1998 Buhalis & Main, 1998). Estos rasgos les conducen a ciertas debilidades estratégicas y funcionales (como un menor acceso a las fuentes de financiación, menor poder de negociación o mayor dificultad en emprender procesos de internalización), lo cual, en un sector como el turístico, donde la demanda es muy volátil y la oferta altamente perecedera, conlleva habitualmente a una falta de planificación adecuada de su empresa (Middleton & Clarke, 2001).

Por ello, desde diversos organismos internacionales (OECD, 2007; UNCTAD, 2007a; UNIDO, 2001) se recomienda orientar a las PYMES hacia la inserción y posicionamiento en las cadenas de valor globales, como una alternativa de éxito en su integración a un entorno económico cada vez más globalizado y competitivo.

Ante esta situación, Andalucía como destino turístico internacional, equivalente en número de llegadas de turistas internacionales a países como Bélgica, Irlanda, Portugal, Túnez, Emiratos Árabes Unidos, Sudáfrica o Indonesia, debe prestar una especial atención a la situación de sus PYMES turísticas (que conforman más del 90% de su tejido empresarial turístico) ante los retos que se les plantea en este nuevo escenario, orquestado por el proceso de globalización, donde se requiere actuar en lo local con un planteamiento global (OECD, 2008a ; Keller & Bieger, 2004).

Por todo ello, se propone a lo largo de este trabajo de investigación estudiar el papel de las PYMEs andaluzas en la industria turística mundial, utilizando como enfoque metodológico el marco de las cadenas de valor globales.

La idea originaria de este trabajo de investigación data del año 2005 y surge de la participación del Grupo de Investigación de la Universidad de Sevilla “*Las PYMEs y el desarrollo económico*” (SEJ-128)³ en el proyecto de investigación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico “*The Role of SMEs in the Global Tourism Industry*” (OECD, 2008a), que a su vez formaba parte de otro más amplio “*Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*”⁴(OECD, 2008c).

El objetivo de este proyecto era examinar los efectos de la creciente globalización de la industria turística en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), en vista de los cambios estructurales que se venían produciendo y dada la trascendencia del turismo para la mayor parte de los países de la OCDE, así como el protagonismo tan destacado de este tipo de empresas en la actividad turística.

La mera invitación de la OCDE a colaborar en un proyecto dedicado a la industria turística mundial implica la constatación de la importancia del sector turístico en Andalucía. No obstante, aún constituye una realidad que necesita del reconocimiento adecuado por parte de la sociedad andaluza en su conjunto y en particular, de la esfera académica, puesto que aún son relativamente escasas las tesis doctorales que versen sobre la actividad turística en la Comunidad Andaluza y, menor aún, el número de Programas de Doctorado en Turismo de universidades andaluzas.

Por ello, cuando el profesor Joaquín Guzmán Cuevas, a raíz de mi colaboración en dicho proyecto de la OCDE desde sus inicios, me recomendó profundizar en este tema, dado que se conjugaban mi deseo de realizar una tesis doctoral sobre el turismo en Andalucía y una línea de investigación relacionada con

³ Grupo de investigación al que pertenece la doctoranda.

⁴ Este estudio fue realizado por OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship (WPSME), en colaboración con la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y dos universidades suizas. El objetivo era investigar cómo la globalización afecta a la función de las PYMES como socios tradicionales en las cadenas de valor, tanto como proveedores o distribuidores. Se realizaron estudios de casos de más de 20 países en 5 sectores: dos manufactureros (automovilístico y de instrumentos científicos y de precisión), dos de servicios (software y turismo) y una industria creativa, el cine (OECD, 2008c).

proyectos realizados en el seno del Grupo de Investigación, tomé la decisión de emprender este trabajo de investigación.

Respecto a la conveniencia académica de este estudio es necesario destacar el número tan limitado de aplicaciones al turismo del análisis de las cadenas de valor globales, teniendo en cuenta la relativa juventud de esta línea de investigación, tal como la propia OCDE viene a señalar (OECD, 2005b). Así pues, se pretende realizar una pequeña aportación en este sentido, tomando como marco de referencia la realidad más cercana, Andalucía.

I.2. OBJETIVOS

Con la elaboración de la investigación que se ha planteando se pretende conseguir los siguientes objetivos:

1. En el *plano teórico* son tres los objetivos teóricos a alcanzar:

1.1. Un primer objetivo teórico será desarrollar *un marco conceptual del análisis de las cadenas de valor globales (CVGs)*.

1.2. Proponer *una adaptación para la actividad turística del marco teórico* sobre el que apoyarse para realizar el análisis empírico de las PYMES andaluzas en las cadenas de valor globales del turismo (CVGTs).

1.3. Estudiar *la actual configuración de las CVGTs*, para investigar los principales actores que intervienen en ellas y trazar un perfil de las relaciones que se establecen entre ellos.

2.- En el *plano empírico* el objetivo empírico general sería *el estudio del papel de las PYMES andaluzas en las CVGTs*. No obstante, dada la amplitud de este objetivo de carácter general se puede descomponer en los siguientes objetivos específicos:

2.1. Realizar un *análisis descriptivo del sector turístico en Andalucía*, realizando una aproximación a través de su evolución temporal más reciente y su importancia cuantitativa. Asimismo, se llevará a cabo un análisis más detallado de los dos subsectores objeto de estudio: el hotelero y el de las agencias de viajes, con el fin de enriquecer y contextualizar adecuadamente el estudio empírico.

2.2. Seleccionar *las variables explicativas o indicadores que sean más idóneos en reflejar los patrones de gobernanza* ejercida en las CVGTs, estudiando

especialmente su relación con la naturaleza del sector estudiado y la dimensión empresarial.

2.3. Conocer en profundidad, según el marco teórico planteado, *cuál es el tipo de gobernanza ejercida sobre las PYMEs turísticas andaluzas* y analizar las implicaciones que conlleva para su inserción y posicionamiento en las CVGT.

2.4. Explicar *los diferentes tipos de mejora competitiva que son alcanzadas por las PYMEs turísticas en Andalucía* en función del análisis de las mismas, realizado en base al marco teórico propuesto.

2.5. Proponer *una taxonomía de los establecimientos hoteleros y las agencias de viajes andaluzas* en base a su inserción y posicionamiento en las CVGTs, así como su participación en cadenas de valor regionales, valorando su contribución a la vertebración territorial y articulación productiva de Andalucía.

2.6. *Establecer posibles prácticas que mejoren la inserción y la posición de las PYMEs andaluzas en las CVGTs*, teniendo en cuenta el análisis planteado en la taxonomía de los hoteles y las agencias de viajes y las implicaciones que de él se derivan.

I.3. ESTRUCTURA

Este trabajo de investigación se articula en seis capítulos. El capítulo primero lo constituiría esta introducción y el último se dedicaría a las conclusiones. Los capítulos II y III conformarían la parte teórica, donde se formulará el marco analítico de las cadenas de valor globales del turismo. Posteriormente, en los capítulos IV y IV, se recoge la parte empírica, donde se realizará la aplicación a la economía andaluza del marco teórico propuesto.

Tabla I.1. Estructura de la investigación.

Capítulo I	Introducción
Capítulo II	El marco teórico de las Cadenas de Valor Globales
Capítulo III	La configuración de las Cadenas de Valor Globales en el sector turístico
Capítulo IV	Análisis diagnóstico del papel y posicionamiento de las PYMES turísticas andaluzas en las Cadenas de Valor Globales
Capítulo V	Taxonomía de las PYMES turísticas andaluzas en función de la gobernanza y la mejora competitiva: implicaciones y medidas
Capítulo VI	Conclusiones

Fuente: elaboración propia.

I.4. METODOLOGÍA

En este trabajo de investigación se va a utilizar, por orden cronológico, la siguiente estrategia metodológica:

A. Para la elaboración del marco teórico es necesario comenzar realizando *una recopilación bibliográfica* de las cadenas de valor global en general. Dado que son desarrollos teóricos relativamente recientes, se ha tratado de analizar la bibliografía más reciente. No obstante, al ser un marco metodológico que ha ido evolucionando a partir de otras líneas de investigación previas y adoptando parte de su terminología, aunque modificando sus significados, aplicaciones o implicaciones, ha sido necesario investigar los antecedentes más influyentes, para lo cual se ha tenido que recurrir a bibliografía más alejada en el tiempo.

Posteriormente, para realizar la adaptación del marco teórico a la actividad turística y analizar la actual configuración de las CVGTs, se ha consultado *bibliografía más específica del área turística*, a pesar de que es necesario destacar la inexistencia de grandes trabajos que proporcionen una visión general y consolidada de las CVGTs.

B. Para realizar el análisis empírico se ha optado por una *metodología de investigación mixta* (Yin, 2011; Creswell, 2009; Tashakkori & Teddlie, 2009; Greene, 2008), ya que se usará una combinación de técnicas cualitativas y

cuantitativas. Por ello, en el capítulo 4 se emplearán los estudios de casos como método cualitativo, que se considera el más adecuado para obtener una gran cantidad de información, de un número limitado de entrevistas a empresas turísticas (hoteles y agencias de viajes) que se encuentran instaladas en Andalucía. Esto permitirá poder complementar el marco teórico propuesto y elaborar un cuestionario dirigido a una población mayor de empresas.

Por lo que, a continuación, en el capítulo 5 se utiliza una técnica cuantitativa, la encuesta, como el mejor procedimiento, al objeto de obtener resultados estadísticos representativos de una muestra más amplia de establecimientos hoteleros y de agencias de viajes andaluzas.

I.5. FUENTES

Las principales fuentes utilizadas dependen de la parte del trabajo al cual se haga referencia. Así pues, para *los capítulos II y III*, que son eminentemente teóricos, *las fuentes han sido fundamentalmente bibliográficas*. Al ser una línea de investigación relativamente reciente, la mayor parte de la bibliografía consultada son artículos publicados en revistas científicas especializadas o documentos de trabajos de diversas Universidades o instituciones de investigación. Al final del trabajo se recogen de forma exhaustiva las fuentes bibliográficas empleadas. No obstante, se ha requerido consultar algunas fuentes estadísticas, como las procedentes de la Organización Mundial de Turismo, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la Organización Mundial de Comercio, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico o la Asociación Internacional de Transporte Aéreo.

Respecto a la parte empírica, para *los capítulos IV y V se ha acudido en una mayor proporción a fuentes estadísticas, de organismos oficiales* como el Directorio Central de Empresas (DIRCE), la Estadística de Productos en el Sector Servicios o la Encuesta de Ocupación de Alojamientos Turísticos del Instituto Nacional de Estadística, la Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía o el Anuario Estadístico de Andalucía del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía o la Encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras o la Encuesta de Movimientos Turísticos de los Españoles del Instituto de Estudios Turísticos, como información elaborada *por las publicaciones profesionales* de Alimarket o Hotels Magazine.

Asimismo, se ha contado también con fuentes estadísticas directas, ya que ha sido necesario realizar *una encuesta con un cuestionario propio*, dada la ausencia de instrumentos estandarizados para este tipo de investigación, cuya elaboración se describe con mayor detalle en el capítulo V.

CAPÍTULO II

El marco teórico de las Cadenas de Valor Globales

El principal objetivo del presente capítulo va a ser desarrollar un marco conceptual del análisis de las cadenas de valor globales. Esta tarea no resulta simplemente un trámite de obligado cumplimiento en cualquier trabajo de investigación, sino que en esta ocasión constituye un paso previo imprescindible. Esencialmente, esto se debe a la relativa juventud de esta línea de investigación, que ha ido evolucionando a partir de algunas ya existentes y adoptando parte de su terminología, aunque modificando sus significados, aplicaciones e implicaciones, entre otras cuestiones.

En primer lugar, es necesario realizar una aproximación al propio concepto de la cadena de valor global. Para ello, se describen los antecedentes más destacados, así como, las principales fuentes que ejercen una influencia determinante en su configuración.

A continuación, se profundiza en el origen y posterior desarrollo del análisis de las cadenas de valor global. Se incide en las dimensiones o perspectivas más trascendentales que se pueden utilizar a la hora de llevar a cabo un análisis desde este paradigma.

La tercera cuestión se relaciona con los dos elementos claves a considerar en el análisis de cualquier cadena de valor global: la gobernanza y la mejora competitiva. Se analizarán los factores determinantes de ambos y las taxonomías más influyentes que se han ido elaborando en distintos ámbitos de aplicación.

II.1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CADENA DE VALOR GLOBAL

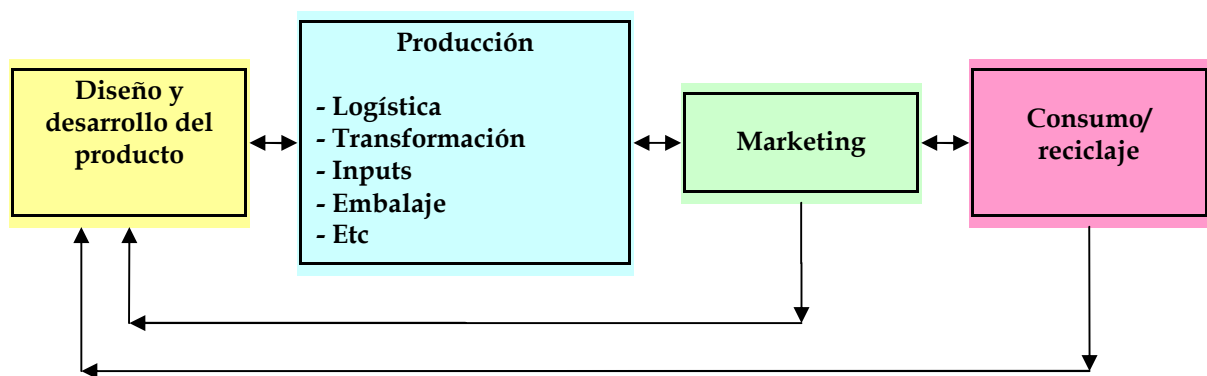
A la hora de tratar de ofrecer una definición sobre el concepto clave de este trabajo de investigación, es necesario realizar algunas puntualizaciones. Por una parte, debe tomarse en consideración el hecho de que se está ante una línea de investigación relativamente reciente, que estudia el fenómeno de la globalización desde una perspectiva de las cadenas de valor. Sin embargo, tal como reconoce un grupo de los

principales autores de la misma (Gereffi, Humphrey, Kaplinsky & Sturgeon, 2001), los primeros estudios adolecen de la falta de un marco conceptual preciso. Podría afirmarse que el concepto de cadenas de valor globales (global value chains) se va configurando progresivamente, a partir de otros ya existentes, que van a pasar a exponerse posteriormente.

Por otra parte, se vienen realizando aportaciones que aplican algunos términos relativos al marco conceptual de las cadenas de valor globales (CVGs). No obstante, tienen como punto de partida otros términos que pueden tener un cierto contenido común o un paralelismo en ciertos aspectos, que contribuyen a la dificultad en la delimitación del concepto de las CVGs.

En primer lugar, puede comenzarse con la definición del término *cadena de valor* como el conjunto de actividades que se requieren para convertir las materias primas en productos terminados y venderlos (Sturgeon, 2001). Ello implica todas las actividades comprendidas desde la propia concepción del producto, pasando por las fases intermedias de producción y comercialización, e incluso su eliminación o reciclaje después de su uso. De forma simplificada es posible representarlo mediante la Figura II.1.

Figura II.1. Eslabones de una cadena de valor simple.



Fuente: Kaplinsky & Morris (2001).

Los diferentes eslabones de la cadena se retroalimentan, es decir, a pesar de que habitualmente las cadenas de valor se representan como una cadena vertical

donde sus elementos guardan una relación de causalidad lineal, en el mundo real existen relaciones de interdependencia entre los distintos eslabones (v.g., el diseño de un producto afecta a su producción y comercialización, pero a su vez ambas pueden influir sobre el primero).

La idea fundamental de la cadena de valor es el hecho de que cada eslabón que la conforma va agregando valor al producto (Gereffi, 1999; Kaplinsky & Readman, 2005; UNIDO, 2001).

Cuando analizamos en la realidad las cadenas de valor se observa por una parte, que tienden a existir un mayor número de eslabones dentro de cada cadena de valor y por otra, que dentro de cada eslabón existen a su vez una amplia gama de actividades. Por lo tanto, la configuración de las cadenas de valor es notablemente más compleja. Kaplinsky & Morris (2001) se refieren a ello como "*cadena de valor ampliada*".

En la actualidad, resulta inusual que una empresa ejecute todas las actividades necesarias desde la concepción del producto hasta la entrega final del consumidor. Por lo tanto, las diferentes actividades comprendidas en cada cadena de valor son realizadas por diferentes empresas, que pueden estar ubicadas en diferentes países, pero que son funcionalmente interdependientes, lo cual lleva a hablar de *cadenas de valor globales*.

Para tratar de precisar con mayor grado el significado del término cadena de valor global, puede analizarse con detenimiento y por separado cada uno de los conceptos que lo conforman (OECD, 2005; Dembinski, 2009):

Cadena:

En el lenguaje cotidiano, puede definirse como "*una serie de muchos eslabones enlazados entre sí*" (Diccionario Real Academia Española, 2010). Por analogía, en la literatura económica en general (y particularmente, en la relativa a la gestión de empresas) se utiliza para hacer referencia a una sucesión de de pasos técnicos en el proceso de transformación de materias primas hasta la obtención de un producto final. Cuando se usa en este sentido, el número y el tamaño de los eslabones de la cadena que se extiende desde materias primas hasta el usuario final dependerán del estado de la tecnología.

La dimensión económica de una "cadena" pasa a primer plano cuando las diferentes etapas de la transformación técnica se realizan por varias empresas diferentes. Los economistas hablan entonces de diversos grados de "integración vertical"¹. En este caso, los eslabones de la cadena ya no vienen marcados por las transformaciones técnicas, sino por las transacciones económicas que tienen lugar entre las empresas. La idea de una secuencia de transformaciones técnicas y transacciones económicas se ha aplicado en dos análisis distintos: el análisis clásico input-output (Leontief, 1975) y lo que la Escuela Francesa denomina "*la filière*"².

El concepto de "cadena de valor" fue acuñado con notable éxito por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage* en 1985. No obstante, a diferencia del enfoque económico mencionado anteriormente, Porter centra el uso de su concepto de cadena de valor en los procesos internos de la empresa³. En la medida que la imagen de una cadena fue quedando demasiado simplista para reflejar las interacciones entre las diversas empresas implicadas en las distintas etapas de obtención de un producto, se pasa a hablar del término "sistema de valor" (Porter, 1985).

Valor:

Los orígenes del término "valor" han sido ampliamente debatidos a lo largo de la historia del pensamiento económico, distinguiéndose dos corrientes principales (OECD, 2005). Por una parte, se puede distinguir una vertiente más "objetiva", donde se enmarcan las teorías del valor-trabajo elaboradas por Adam Smith, David Ricardo o Karl Marx, entre otros, que básicamente explican el valor de un bien o servicio a través de la cantidad de trabajo necesaria para producirlo⁴. De acuerdo con este razonamiento, el precio puede no corresponder con el valor en cada momento.

¹ Estos procesos puede tener lugar mediante acuerdos transaccionales entre empresas con personalidades jurídicas diferentes y no conexas, o bien mediante acuerdos de capital, es decir, mediante la asunción, por cualquier mecanismo, de las tareas de las fases anteriores o posteriores en la cadena de producción dentro de la misma empresa o grupo empresarial.

² Este concepto se explicará con mayor detalle en el siguiente epígrafe.

³ Ídem.

⁴ Para un análisis más profundo de las diferentes posturas, véase v.g. Schumpeter (1954).

Por otro lado, una vertiente “subjetiva”, donde destacan las teorías marginalistas, aportadas por Karl Menger o William Stanley Jevons⁵. Ellos establecen que el valor es subjetivo y por tanto, no intrínseco a las características o cualidades de un objeto o servicio, sino que es el consumidor quien otorga valor a los bienes o servicios, en función de la utilidad que éstos le reportan. De acuerdo con este razonamiento, la distinción entre valor y precio no tiene sentido o, en el mejor de los casos, es secundaria.

En los últimos tiempos, especialmente con el derrumbe del mundo comunista, el debate filosófico sobre la naturaleza y las fuentes del “valor” ha perdido mucha de su importancia. Al mismo tiempo, el concepto de “valor añadido” ha ido ganando terreno.

A pesar de que el concepto de valor añadido es más un término contable que filosófico, integra elementos de las dos escuelas mencionadas anteriormente (Woodall, 2003). El valor añadido surge cuando se lleva a cabo una transacción, es decir, cuando el esfuerzo productivo ha sido reconocido por un cliente a través de un precio pagado al productor. En consecuencia, desde una perspectiva técnica, el valor agregado equivale a inputs (objetivamente, trabajo y capital) y a la satisfacción subjetiva o la utilidad, que se materializa a través del precio. En otras palabras, hasta que la transacción no tiene lugar, el valor añadido es sólo hipotético.

El valor añadido es un concepto clave de contabilidad que permite un vínculo claro entre las empresas y los niveles macroeconómicos. De hecho, es la piedra angular de las cuentas nacionales⁶, no obstante sólo aparece de forma excepcional como tal en las cuentas de las empresas⁷. A nivel empresarial, el valor añadido es igual a la diferencia entre, por un lado, las ventas facturadas y la producción sin vender (almacenada e inmovilizada) y, por el otro, los costes de los consumos intermedios. Como tal, corresponde a la suma de las remuneraciones de los factores productivos de la empresa (trabajo y capital). El valor añadido puede calcularse incluyendo o no el consumo de capital fijo, es decir, bruto o neto.

⁵ Ídem.

⁶ Véase para el caso de la Unión Europea, el Reglamento (CE) No 2223/96 del Consejo de 25 de junio de 1996 relativo al sistema europeo de cuentas nacionales y regionales de la Comunidad (SEC95): <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1996R2223:20071230:ES:PDF>.

⁷ Las prácticas contables francesas son una de estas excepciones (OECD, 2005).

Otros términos relacionados que podrían destacarse son “el valor del consumidor” (Woodall, 2003) o “el valor económico agregado” (EVA) (Young, 1997), más utilizados en los ámbitos de gestión de empresas o de marketing, pero que ayudan a comprender cómo la amplitud conceptual y la riqueza de la noción de “valor” puede provocar grandes ambigüedades cuando se utiliza en el contexto de las CVGs.

Global:

En la actual era de la globalización, el adjetivo de “global” se aplica prácticamente en cualquier contexto. Cuando se relaciona con las cadenas de valor, viene a indicarnos el alcance transnacional de las relaciones de interdependencia entre las empresas (Gereffi, Humphrey, Kaplinsky & Sturgeon, 2001). No obstante, existen autores, como Dembinski (2009), que señalan que incluso el lugar donde estén ubicados los diferentes actores que intervienen en una CVG puede llegar a ser en gran medida un factor exógeno a la propia lógica dominante de las interacciones que tienen lugar dentro de la cadena.

La cuestión de la dimensión espacial de las CVGs conduce directamente al estudio de la diversidad y profundidad del papel que las autoridades nacionales, regionales o locales pueden desempeñar para influir en los actores que intervienen en ellas o, si por el contrario, adoptan un papel completamente pasivo.

En definitiva, cada de los términos que componen el concepto de CVG es polisémico, de ahí una de la principales dificultades que se hallan en su delimitación (OECD, 2005), junto con la superposición con otros conceptos, que se tratará a continuación.

II.1.1. Antecedentes de la Cadena de Valor Global

En torno al concepto de CVGs existe una gran confusión, puesto que se suele asociar a términos existentes previamente, con los que guarda ciertas similitudes pero utilizados en contextos distintos y con finalidades diferentes⁸. Para tratar de

⁸ Véase Bair (2005).

clarificar el estado de esta cuestión se va a repasar algunos antecedentes relacionados con dicho concepto.

Cadena de valor (*value chains*)

En primer lugar, debe mencionarse *la cadena de valor* de Porter (1985). Se trata de una herramienta básica del análisis empresarial, mediante la cual se examina de forma sistemática todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan. El objetivo final es identificar las fuentes de ventaja competitiva, puesto que ésta no puede ser comprendida viendo a la empresa como un todo.

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas para comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Está formada por todas las actividades generadoras de valor agregado ("*actividades de valor*") y por los márgenes que éstas soportan, con lo cual la cadena de valor despliega el valor total.

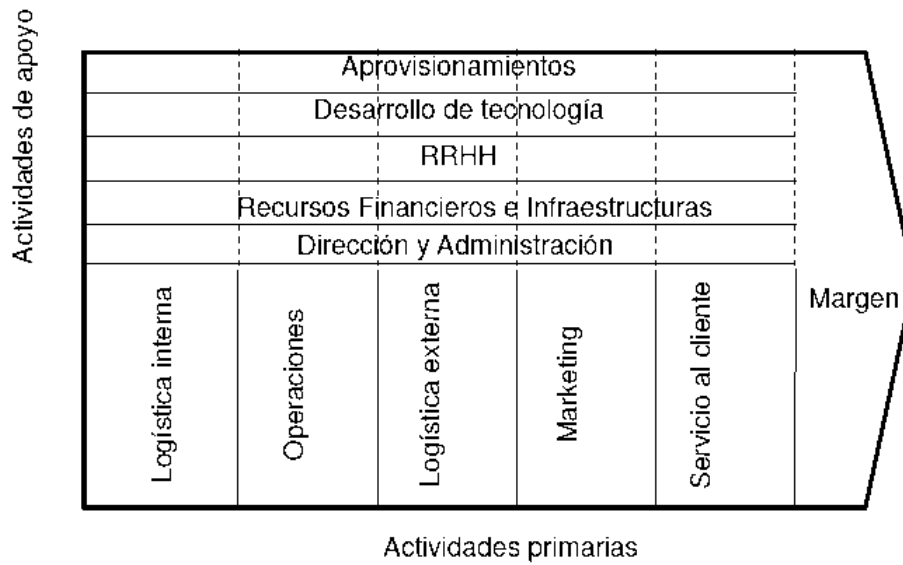
Las actividades de valor se definen como aquellas que tecnológica y estratégicamente son distintas, pudiéndose distinguir dos grandes categorías:

- a) Las *actividades primarias*: implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como su asistencia postventa.
- b) Las *actividades de apoyo*: sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y diversas funciones a toda la empresa.

Porter delimita una cadena de valor genérica, a partir de la cual se identificarán las actividades de valor individuales de cada empresa particular (Figura II.2).

Posteriormente, Porter (1985: 51) dice que la cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades, que llama "sistema de valor" (*value system*) (Figura II.3).

Figura II.2. Cadena de valor genérica.

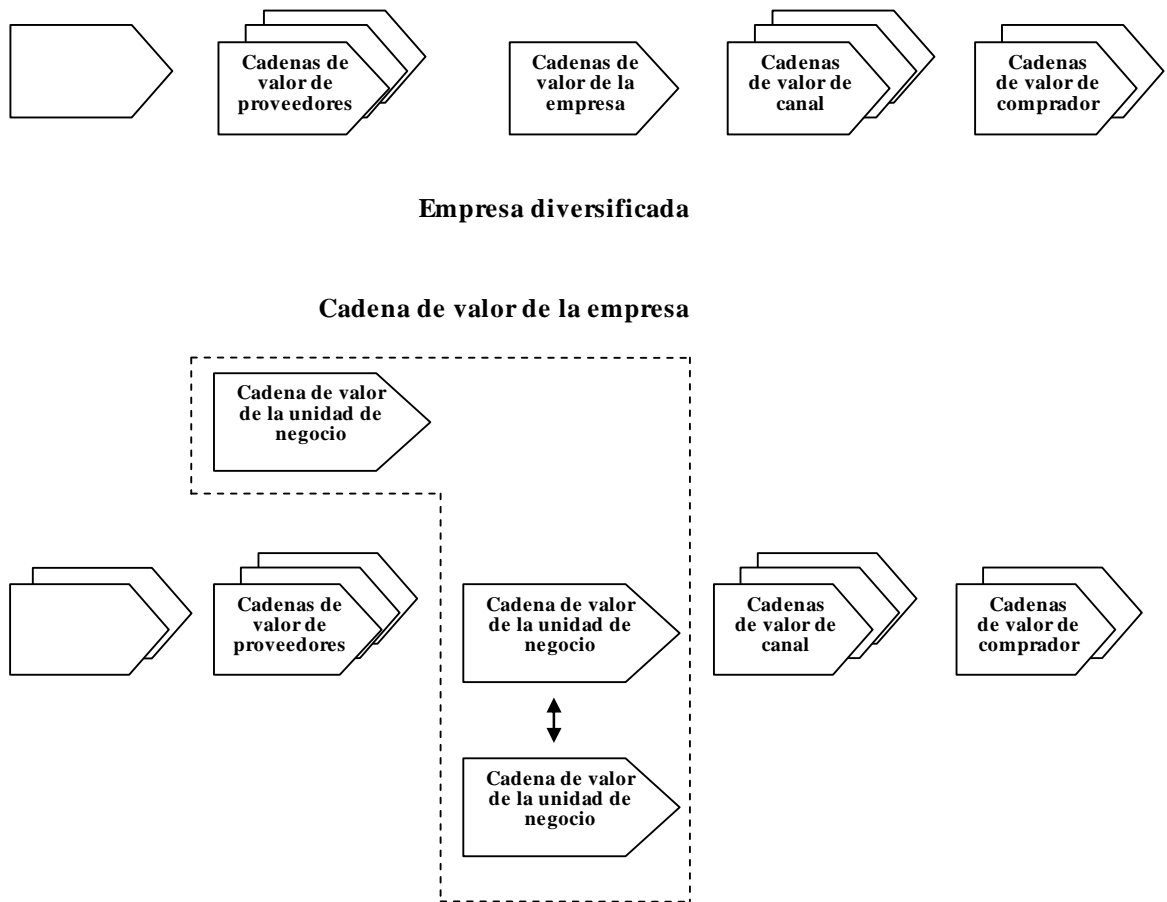


Fuente: Porter (1985).

El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general. En el sistema de valor distingue:

- Cadenas de valor de los proveedores (*valor hacia arriba*): no sólo crean y entregan los insumos comprados en la cadena de la empresa, sino que también pueden influir en el desempeño de la empresa de muchas otras maneras.
- Canales de la cadena de valor en su camino hacia el comprador (*valor del canal*): son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o cliente. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influyen en las propias actividades de la empresa.
- Cadenas de valor del comprador: el producto de una empresa eventualmente pasa a formar parte de ella. Son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

Figura II.3. El sistema de valor.



Fuente: Porter (1985).

La filière

En segundo lugar, puede mencionarse un concepto con ciertas similitudes, como “la filière”⁹, utilizado por la Escuela Francesa¹⁰ para describir el flujo de inputs de materias primas y servicios que se necesitan para la producción de un producto

⁹ Para un análisis histórico del concepto de “filière”, véase Raikes, Jensen & Ponte (2000).

¹⁰ Se desarrolla fundamentalmente por investigadores del Institute National de la Recherche Agronomique (INRA) y Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD), de ahí su denominación. Según Kydd, Pearce & Stockbridge (1996) los análisis de la filière de la Escuela Francesa han mostrado influencias de muy diversas teorías y metodologías, incluyendo análisis de sistemas, organización industrial, la economía institucional, ciencias de la administración y la economía marxista, así como diversas técnicas de contabilidad con sus raíces en el análisis neoclásico del bienestar.

final (bien o servicio). Ponen especial énfasis en las relaciones técnicas cuantitativas, con el objeto de conocer los efectos multiplicadores locales de las relaciones input-output entre las empresas, así como las ganancias de eficiencia obtenidas, por ejemplo, de las economías de escala o los costes de transporte. Se desarrolla a partir de un conjunto de estudios a nivel meso-económico, sin embargo, no constituye en sí una teoría sino una metodología.

Sus primeras aplicaciones fueron en el sector agrícola francés (en su mayoría a productos originarios de las antiguas colonias francesas, como el caucho, el café o el cacao), para analizar los procesos de integración vertical y *contract manufacturing* durante la década de los 60 del pasado siglo. Posteriormente, en los 80, contribuyó a la política industrial, especialmente en el sector de la electrónica y las telecomunicaciones, aportando una dimensión adicional respecto a la política económica, al reconocer la contribución de las instituciones públicas a las relaciones técnicas cuantitativas. Según algunos autores, como Gueimonde, Diéguez & Sinde (2007: 4), los trabajos realizados desde esta óptica son continuadores en gran medida de las investigaciones de Perroux (1948, 1973), dedicadas al análisis de la influencia económica y de la dominación a través de las relaciones de compraventa¹¹.

No obstante, *“la filière”* tendió a ser considerado un concepto estático, reflejando las relaciones en un momento puntual del tiempo y no cómo variaban los flujos o cambiaban los diferentes actores que intervenían en los procesos. Asimismo se le criticó la limitación del análisis a la cadena de valor doméstica, centrándose en los niveles locales o nacionales, sin traspasar las fronteras nacionales (Raikes, Jensen & Ponte, 2000). Su principal foco de preocupación era la detección de “cuellos de botella” y el desarrollo de mecanismos de coordinación, conducente a la obtención de medidas políticas de cooperación. Pueden señalarse algunas aplicaciones más recientes, como las realizadas para productos agrícolas por Griffon & Hugon (1996).

Cabe afirmar, por tanto, que el concepto de cadenas de valor global es más amplio que el de “cadena de valor” de la empresa o *“filière”*, ya que va más allá de las relaciones que se establecen dentro de la empresa. Incluso las corporaciones multinacionales con filiales en varios países no pueden llevar a cabo el proceso de producción entero completamente solas. De la misma forma, se consideran las

¹¹ Véanse, por ejemplo, los trabajos de Rainelli (1982), de Montford (1983) o de Bellet, Lallich y Vincent (1990).

interrelaciones entre las diferentes empresas no sólo a nivel nacional, sino a escala global.

Cada cadena de valor no es un sistema completamente cerrado. Con lo cual, además de los múltiples acoplamientos que puedan existir dentro de una cadena de valor, algunos eslabones (por ejemplo, productores intermedios) tienen la opción de participar en otras cadenas de valor. Esta contribución en cadenas alternativas representa en algunos casos un pequeño porcentaje de su output, pero en otras situaciones puede suponer la existencia de un alto número de otros clientes.

II.1.2. Principales líneas de investigación relacionadas con las Cadenas de Valor Globales

En el subepígrafe anterior se ha procedido a ofrecer una definición de los principales antecedentes las CVGs. Sin embargo, se quiere ahora poner de relieve las influencias y diferencias de los dos principales enfoques analíticos que revierten en el análisis de las CVGs: las cadenas de materias primas (commodity chains, CCs), inspirado en el marco de los sistemas-mundo y las cadenas de materias primas globales (global commodity chains, GCCs), iniciado por Gary Gereffi.

Cadenas de materias primas (CMPs)

Se trata de un término acuñado por primera vez en 1977, por Terrence Hopkins e Immanuel Wallerstein en la revista *Review* publicada por el centro Fernand Braudel de la Universidad de Nueva York-Binghamton (Hopkins & Wallerstein, 1977). Es utilizado como un instrumento para indagar el grado de integración de la economía mundial capitalista y se enmarca dentro del análisis del sistema-mundo, como alternativa a la visión ortodoxa del desarrollo como un proceso secuencial:

"...start with a radically different presumption. Let us conceive of something we shall call, for want of a better conventional term, 'commodity chains.' What we mean by such chains is the following: take an ultimate consumable item and trace back the set of inputs that culminated in this item – the prior transformations, the raw materials, the transportation mechanisms, the labor input into each of the material processes, the food inputs into the labor. This linked set of processes we call a commodity chain" (Hopkins & Wallerstein, 1977: 128).

Posteriormente, los mismos autores ofrecen una definición más sucinta:

"...a network of labor and production processes whose end result is a finished commodity" (Hopkins & Wallerstein, 1986: 159).

Asimismo, es posible encontrar de la mano de Giovanni Arrighi, uno de los principales continuadores del corpus sistema-mundo de Wallerstein (que lo enfoca para desarrollar y perfeccionar la teoría de los ciclos económicos), junto con Jessica Drangel, el uso de las cadenas de materias primas para tratar de explicar las diferencias entre el centro y la periferia de la economía mundial (Arrighi & Drangel, 1986).

No obstante, la obra más extensa entorno a las cadenas de materias primas es la editada por Gary Gereffi y Miguel Korzeniewicz en 1994: *Commodity Chains and Global Capitalism*. Esta publicación contiene numerosos artículos presentados a 16th Conference on the Political Economy of the World-System, celebrada en abril de 1992 en la Universidad Duke. Sin embargo, no cabe duda de que el capítulo más conocido y citado en multitud de ocasiones, es el correspondiente a Gary Gereffi: *The organization of buyer-driven global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production networks*, donde aparece por primera vez el término de "cadenas de materias primas globales".

Cadenas de materias primas globales (CMPGs)

Con esta nueva expresión Gereffi pretende identificar una forma emergente de organización asociada a un proceso de integración económica más reciente y cualitativamente nuevo:

" One of the central contentions of the GCC approach is that the internationalization of production is becoming increasingly integrated in globalized coordination systems that can be characterized as producer-driven and buyer-driven commodity chains" (Gereffi 1996: 429).

Este nuevo marco conceptual permite afrontar cuestiones relativas al desarrollo sin resolver favorablemente por otros paradigmas e investigar los vínculos macro-micro de procesos que se suponían contenidos en unidades de análisis de alcance global, nacional y local (Gereffi, Korzeniewicz & Korzeniewicz, 1994).

A modo de resumen, puede recogerse un cuadro realizado por Bair (2005) donde se sintetiza las principales características de las tres corrientes de investigación (Tabla II.1).

En primer lugar, hay que destacar la falta de reconocimiento del análisis de las CMPs - procedente del corpus sistema-mundo - como la inspiración originaria de los dos enfoques posteriores: el marco de las CMPGs y de las CVGs. No obstante, es posible establecer determinadas conexiones.

En cierta forma, pueden considerarse tres generaciones de investigaciones en torno al enfoque de cadena, puesto que se suceden según una secuencia temporal: el concepto original de cadenas de materias primas se desarrolla fundamentalmente a lo largo de la década de los ochenta, el enfoque de las cadenas de materias de primas globales a partir de la segunda mitad de los noventa y el marco de las cadenas de valor globales en la última década. En la misma línea, coinciden acerca de la utilidad en el concepto de cadena para investigar sobre la división internacional del trabajo, característica de los sistemas capitalistas.

Por otra parte, puede hablarse de una ruptura entre el enfoque originario y los dos posteriores. Ello se refleja en un conjunto de diferencias de gran relevancia:

- *Nivel y unidad de análisis*: el enfoque *macro* de los sistemas-mundo difiere del nivel *meso*, o incluso *micro* en el que trabajan las dos vertientes posteriores. Tal como afirma Wallerstein (1974), la unidad de análisis social no puede ser otra que la del sistema-mundo considerado siempre en su totalidad, de lo contrario se pierden de vista las dinámicas globales subyacentes¹². Sin embargo, los otros dos enfoques no son tan limitativos, contemplando unidades de análisis de alcance global, nacional y local.

¹² Wallerstein transforma la elección de la unidad de análisis en una cuestión clave de su investigación, por lo que pueden encontrarse múltiples referencias en torno a ello. Véase, por ejemplo, Wallerstein (2004).

Tabla II.1. Marcos teóricos relativos a cadenas.

	<i>Cadenas de materias primas</i>	<i>Cadenas de materias primas globales</i>	<i>Cadenas de valor globales</i>
Fundamentación teórica	Teoría de los sistemas-mundo	Teoría de los sistemas-mundo Sociología organizacional	Literatura de comercio internacional Cadenas de materias primas globales
Objeto de la investigación	Economía mundial capitalista	Redes inter-empresariales en industrias globales	Lógicas sectoriales de las industrias globales
Conceptos fundamentales	<ol style="list-style-type: none"> 1. División internacional de trabajo 2. Centro-periferia-semiperiferia 3. Inequidad de los intercambios 4. Ciclos Kondratieff 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura industrial 2. Gobernanza (distinción entre cadenas dirigidas por compradores o productores) 3. Aprendizaje organizacional / mejora competitiva industrial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cadenas de valor añadido 2. Modelos de gobernanza (modular, relacional, cautiva) 3. Costes de transacción 4. Mejora competitiva industrial y rentas
Influencias intelectuales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría de la dependencia 2. Desarrollo económico estructuralista 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Literatura empresas multinacionales 2. Literatura comparativa del desarrollo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comercio internacional / Organización industrial 2. Economía del comercio 3. Sistemas/ Redes de producción globales / internacionales
Textos claves	Hopkins & Wallerstein (1977; 1986); Arrighi & Drangel (1986); Arrighi (1990); <i>Review</i> , 23 (1), 2000	Gereffi & Korzeniewicz (1994); Appelbaum & Gereffi (1994); Gereffi (1999), Bair & Gereffi (2001)	Humphrey & Schmitz (2000); <i>IDS Bulletin</i> , 29 (1), 2000; Sturgeon (2002); Gereffi <i>et al.</i> (2005)

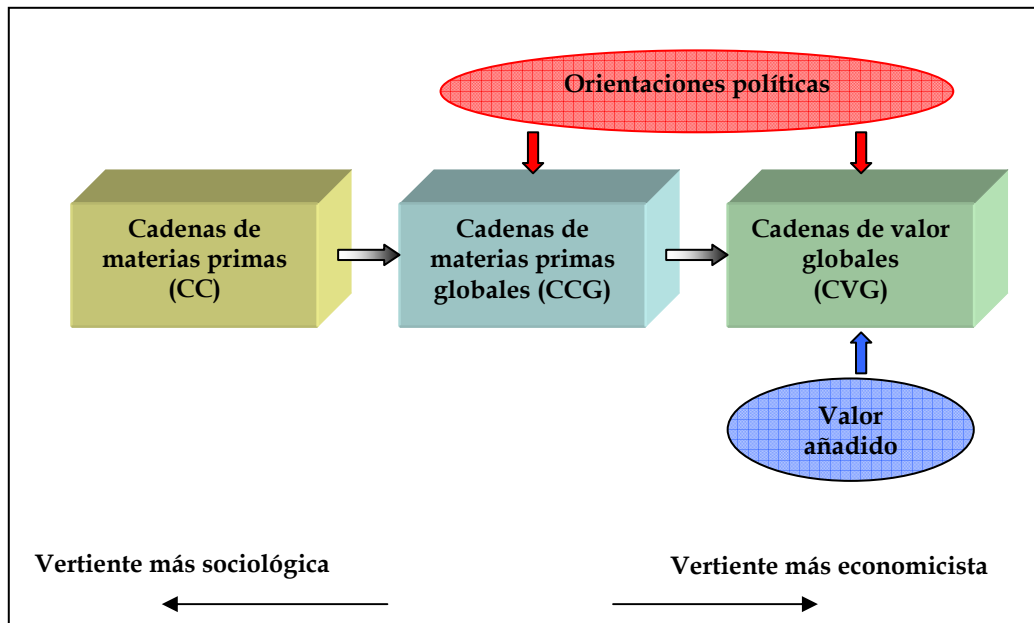
Fuente: Bair (2005).

- *Objeto de la investigación:* el concepto de las CMPs permite estudiar la evolución de la economía mundial capitalista en su totalidad, en particular es especialmente útil para investigar la dinámica de acumulación de capital del sistema-mundo. Las vertientes de las CMPGs y CVGs se centran en el estudio de las industrias globales, para conocer cómo se organizan y qué actores son los que participan, con el fin de poder elaborar orientaciones políticas para determinadas empresas, regiones o países que traten de introducirse y posicionarse en esas cadenas globales. Por lo tanto, es evidente que rechazan *la ilusión desarrollista* defendida por los partidarios del sistema-mundo¹³.
- *Orientación temporal:* los autores de la aproximación de las CMPs de los sistemas-mundo se centran en la reconstrucción histórica de las industrias desde el siglo XVI, que es cuando ellos sitúan el inicio del funcionamiento de la economía mundial capitalista¹⁴. Por el contrario, las dos aproximaciones posteriores tienen una orientación temporal más contemporánea, puesto que sus estudios se circunscriben a la economía mundial actual.
- *Concepto de globalización:* se producen importantes discrepancias entre la corriente originaria y los dos enfoques posteriores sobre la novedad y relevancia de la globalización, indudablemente resultado de las diferencias en las orientaciones temporales que poseen respectivamente. Para los primeros las CMPs no son un fenómeno nuevo, sino que datan del siglo XVI, mientras que para las otras dos escuelas, la introducción del análisis de la globalización al estudio del desarrollo económico se ha originado básicamente en las últimas décadas.

¹³ No reconocen la posibilidad de un desarrollo nacional, ya que aunque reconocen que los países individualmente puede marchar mejor o peor, lo relevante es que siguen reproduciendo una estructura económica mundial jerarquizada: centro-periferia (Arrighi, 1990; Wallerstein, 1994). De nuevo, subyace la idea de que la única unidad de análisis posible es el sistema-mundo.

¹⁴ Véase, v.g., Hopkins, T. and Wallerstein, I. (1986). *Commodity chains in the world economy prior to 1800*. *Review*, 10(1), 157-170 o Wallerstein, I. (1974). *The modern world-system Capitalist agriculture and the origins of the European world-economy in the sixteenth century*. New York: Academic Press.

Figura II.4. Mapa conceptual.



Fuente: Elaboración propia.

En relación a los enfoques de las CMPGs y las CVGs, es evidente que poseen un amplio número de similitudes, puesto que son líneas de investigación que incluso se superponen y son desarrollados por un grupo de investigadores comunes (C. Dolan, G. Gereffi, P. Gibbon, D. McCormick, S. Ponte, T. Sturgeon, etc). No obstante, tal como señala Bair (2005), el marco de las CVGs es un enfoque más *integrador*, puesto que está más influenciado por la literatura de los negocios internacionales, mientras que, por el contrario, las CMPGs todavía poseían una orientación sociológica más marcada, sin duda herencia del marco de los sistemas-mundo. Asimismo, las CVGs tienen un interés más acusado por las *implicaciones políticas* resultado de sus investigaciones. Para los detractores de esta corriente, dichas medidas políticas se centran en demasía en la competitividad a nivel de empresa, en el contexto de una industria en particular.

II.2. DIMENSIONES DEL ANÁLISIS DE LAS CADENAS DE VALOR GLOBALES

El proceso de globalización en el que estamos inmersos conduce a una continua búsqueda de competitividad internacional, de manera que las estrategias empresariales han ido evolucionando rápidamente en los últimos años, ejerciendo

una influencia decisiva los avances tecnológicos - principalmente en el campo de las telecomunicaciones - así como la creciente integración de los mercados mundiales, gracias a la gradual apertura de los diferentes países. Esto ha provocado una alteración en los esquemas tradicionales respecto a las ventajas competitivas, debido a las nuevas reglas de competencia a escala internacional, al cambio del peso específico del coste de algunos factores (mano de obra, transporte, etc.), la redefinición de la distancia y la localización geográfica como nuevos elementos de ventaja competitiva (López Domínguez, 2005). Todo ello nos ha conducido a diseños estratégicos con un ámbito global, tal como se refleja en la configuración de las CVGs.

Dicha globalización ha dado lugar a un fenómeno de “fragmentación” (Jones & Kierzkowski, 1990) de los sistemas productivos que presenta dos dimensiones complementarias. Por una parte, se ha ido desarrollando una *fragmentación espacial*, por la cual los diferentes eslabones de la cadena de valor se llevan a cabo en distintas localizaciones (regiones, países, continentes, etc.). Por otra parte, puede hablarse de una *fragmentación funcional*, ya que debido al intenso proceso de externalización de determinadas áreas funcionales de las grandes empresas hacia PYMEs más especializadas, ha derivado en que un alto porcentaje de tareas que previamente eran desarrolladas dentro de los límites organizativos de una misma empresa, pasan a ser abordadas por varias organizaciones.

Estas dos tendencias de fragmentación están determinando un cambio en el papel de las grandes empresas trasnacionales en la economía mundial (Romero, 2009). Puede destacarse una progresiva desintegración de las empresas multinacionales, a medida que se han ido reconociendo las ventajas de deslocalizar y externalizar un porcentaje creciente de sus actividades no fundamentales.

Diferentes investigadores (Dembinski, 2009; Gereffi, 1994, 1999; Kaplinsky, 1993; Schmitz, 1995, 1999; Sturgeon, 2001) subrayan la idea de que una importante parte del comercio mundial es realizado dentro de las empresas multinacionales o a través de complejos entramados de empresas, unidas por diferentes acuerdos de suministros y subcontrataciones. Una manifestación de este fenómeno es el creciente

comercio internacional de partes y piezas¹⁵, así como de otros insumos (Brulhart, 2008; Yeats, 2001).

En los últimos quince años, se ha venido gestando un grupo de trabajo por parte de un número creciente de investigadores que se interesan por estudiar los procesos de globalización desde una perspectiva de las cadenas de valor. Uno de los pioneros de esta nueva línea de investigación, Gereffi (1994) utilizó por primera vez el término *cadenas de materias primas globales* para referirse a los vínculos internacionales entre las empresas en los sistemas globales de producción y distribución.

A continuación, ha existido una gran proliferación de términos utilizados por diferentes investigadores para emplear un análisis similar. Entre otros pueden destacarse: *sistemas de valor*, *redes de valor* (Stabell y Fjedstad, 1998), *redes de producción* (Sturgeon, 1997, 2002) o *cadenas de suministros* (Beamon, 1998).

Por esta razón, para tratar de definir un conjunto común de términos y desarrollar un marco teórico preciso sobre CVGs, un grupo de investigadores de esta corriente¹⁶ se reúnen en el Centro de Bellagio (Italia) de la Fundación Rockefeller para celebrar un Taller sobre Cadenas de Valor Globales (25 de septiembre-1 de octubre de 2000). En la misma línea, el Center on Globalization, Governance and Competitiveness (CGGC) de la Universidad de Duke, el Institute of Development Studies (IDS) de la Universidad de Sussex y el Industrial Performance Center (IPC) del Massachusetts Institute of Technology (MIT) han lanzado una "Iniciativa sobre las Cadenas de Valor Globales" para profundizar en el estudio y la divulgación de esta línea de investigación¹⁷.

¹⁵ La evolución de las exportaciones de partes y piezas frente a las exportaciones de productos finales es utilizada como un indicador para evaluar el grado de fragmentación productiva, lo que a su vez puede ayudar a realizar una aproximación de la importancia del comercio basado en las cadenas de valor globales. Aunque hay que considerar que la información disponible no fue diseñada para medir estos procesos, por lo que presenta algunas limitaciones, se constata un crecimiento superior en el comercio de las partes y piezas frente al de productos finales y un cierto estancamiento del comercio intra-firma, lo que señalaría una tendencia a una mayor fragmentación junto a un proceso de externalización por parte de las empresas transnacionales (Anlló, Bisang, Campi & Albornoz, 2007).

¹⁶ Para consultar dichos investigadores, véase el Apéndice de Gereffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky, R., & Sturgeon, T.J. (2001).

¹⁷ Véase <http://www.globalvaluechains.org/index.html>.

Kaplinsky & Morris (2001) describen el análisis de las cadenas de valor como una herramienta analítica que permite conocer y entender la manera en que las empresas y los países participan en la economía global. Destacan especialmente que este análisis logra superar una serie de importantes debilidades respecto al tradicional análisis sectorial, que tiende a ser más estático y sufre de las debilidades de las delimitaciones de sus propios parámetros.

Asimismo, explican la importancia del análisis de las CVGS dentro del actual contexto de globalización, en base a tres razones fundamentales:

- Debido a la creciente división del trabajo y a la dispersión global de la producción, *la competitividad* adquiere de forma sistemática cada vez una mayor relevancia.
- La *eficiencia productiva* debe considerarse solamente como una condición necesaria para penetrar con éxito en los mercados globales.
- La entrada en los mercados globales, alcanzando un crecimiento sostenido, es decir, optando a la mejor vía de la globalización¹⁸, requiere el entendimiento de los *factores dinámicos* dentro de la cadena de valor entera.

El análisis de las CVGs proporciona una descripción de todas las actividades o tareas, así como de los actores u organizaciones (empresariales o institucionales), situados en diferentes localizaciones (regiones, países, continentes), que intervienen en la obtención de cualquier bien o servicio¹⁹. Por lo tanto, sus resultados pueden contemplarse desde muy diversas perspectivas, en las que influirán necesariamente los objetivos que se pretendan obtener con dicho análisis.

En concreto, van a describirse cuatro de estas perspectivas, ya que serían las más estudiadas y aplicadas²⁰. El conjunto de estas cuatro dimensiones son las que

¹⁸ Plantean dos posibles alternativas en la incorporación de los mercados globales. Una primera vía fácil, que conduciría a un crecimiento empobrecedor ("*immiserising growth*"), que tiene lugar cuando existe un crecimiento de la actividad, en términos de producción y empleo, pero una caída de los rendimientos económicos. Por el contrario, a través de la vía más difícil, la del crecimiento sostenido, se lograría un progresivo aumento de los ingresos o rentas obtenidas por la incorporación a la globalización.

¹⁹ En el próximo capítulo se expondrá con mayor detalle cómo este análisis a pesar de que se han desarrollado y aplicado mayoritariamente a actividades industriales, puede aplicarse convenientemente a las actividades terciarias (OCDE, 2007; Tejada & Liñán, 2008, 2009; Romero & Tejada, 2011; Tejada, Santos & Guzmán, 2011).

²⁰ Véase las dimensiones del análisis de las CVGs que describe Gereffi (1994, 2001).

definirían la distribución de los beneficios entre los distintos actores que intervienen en cada CVG, en función del valor añadido que cada uno logra apropiarse, lo cual está relacionado con las actividades que cada uno lleva a cabo y con la coordinación u organización establecida.

1) *Conceptualmente* el análisis de las CVGs proporciona una buena *imagen* del proceso de creación de valor añadido (McCormick y Schmitz, 2002). Este ejercicio de investigar o rastrear²¹ todas las actividades que intervienen en la obtención de un determinado producto, permite conocer qué actividades son las que aportan mayor valor añadido. De este modo, es posible establecer en qué actividades se concentran mayores ventajas competitivas, barreras de entradas o por el contrario, una mayor competencia y menores beneficios potenciales.

Múltiples investigaciones llevadas a cabo en distintos sectores - tales como el calzado (Schmitz, 1995, 1999); la electrónica (Sturgeon, 1997); prendas de vestir (Gereffi, 1999) o productos agrícolas (Dolan y Humphrey, 2000; Fold, 2002; Ponte, 2002; Talbot, 1997) - han proporcionado la información necesaria para desechar por completo la extendida creencia de que las fases relativas a la producción son las de mayor importancia dentro de cualquier CVG.

Por el contrario, en la actualidad resulta más usual que se obtenga un mayor valor añadido de las actividades intangibles (más intensivas en conocimientos) como el diseño o la comercialización, que de las actividades tangibles. Esto explica que grandes corporaciones como Nike o Gap tengan prácticamente todas las áreas relativas a la producción física externalizadas, pero que consigan apropiarse de un alto porcentaje del valor añadido generado por sus productos concentrándose en las fases de diseño y en sus técnicas de comercialización.

2) El análisis de las CVGs tiene una *dimensión geográfica*. Permite conocer las empresas, organizaciones, regiones o países que participan en dichas cadenas. En la actualidad, el calificativo de global está plenamente justificado en la mayoría de los casos, ya que dentro de las cadenas se comparte actividades ubicadas en distintos países de diferentes continentes. Sin embargo, esta característica de *global* no sólo se refiere a la dispersión geográfica de las actividades, traspasando las fronteras nacionales, ya que la internacionalización es una constante de la economía mundial al menos desde el siglo XVII cuando

²¹ Kaplinsky & Morris (2001, p. 41) utilizan la expresión “*mapping exercise*”.

los imperios coloniales comenzaron a repartirse el mundo en busca de materias primas y nuevos mercados para sus exportaciones de manufacturas.

La globalización conlleva nuevas implicaciones que van más allá de la internacionalización, porque conduce a la *integración funcional* de actividades internacionalmente dispersas (Gereffi, 1994; Dicken, 1998). Incluso, algunos autores como Feenstra (1998) llevan esta idea un paso más allá, al conectar explícitamente la creciente integración de los mercados mundiales a través del comercio con la desintegración productiva en la economía mundial, señalando que a las empresas multinacionales les resulta más ventajoso contratar una parte creciente de sus manufacturas y actividades de servicios tanto a nivel nacional como en el extranjero.

Por otra parte, debe mencionarse que muy frecuentemente los análisis de las CVGs incluyen asimismo un análisis más completo de cadenas de valor, de distintos alcances geográficos (nacionales o regionales). Estudios como los elaborados por Bazan & Navas-Alemán (2001) o Schmitz (2004, 1999) ponen de manifiesto la diversidad de los comportamientos de las empresas locales en función de su participación en cadenas de valor globales, nacionales o regiones. Su implicación, sus funciones o sus rendimientos pueden variar notablemente en base a que el destino de sus productos sea un mercado regional, nacional o en el extranjero.

El hecho de participar de forma simultánea en distintas cadenas de valor puede llegar a suponer para esas empresas enfrentarse a distintas coordinaciones u organizaciones de dichas cadenas, es decir, a diferentes gobernanzas²² y por lo tanto, a poder llegar a alcanzar una gran diversidad de mejoras competitivas²³ potenciales.

²² Este concepto se explicará con mayor profundidad en el epígrafe 3 de este mismo capítulo. Se trata de la traducción por la que se ha optado en este trabajo de investigación del término anglosajón "*governance*" y del francés "*gouvernance*". Su significado no se corresponde exactamente con ninguna de las acepciones recogidas por el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española. No obstante, se ha elegido frente a otras propuestas, como gobierno (Pietrobelli y Rabellotti, 2005; Kosacoff y López, 2008), *governance* (López, Ramos & Torre, 2009) o gobernabilidad (Huarachi Chávez, J.A, 2008), por estar más cercana que otros términos en su significado y por estar recogida en el DRAE. Para ver una disertación de mayor profundidad, consultar a Solá Gardell, A. (2000).

²³ Este concepto se explicará con mayor profundidad en el epígrafe 3 de este mismo capítulo. Se trata de la traducción por la que se ha optado en este trabajo de investigación del término anglosajón "*upgrading*". En castellano se encuentran otras opciones como jerarquización

3) Asimismo, puede destacarse una *dimensión organizacional* del análisis de las CVGs. Según Gereffi, Humphrey, Kaplinsky & Sturgeon (2001) un punto de partida para el interés en las CVGs es el hecho de que algunas empresas directa o indirectamente influyen en la organización de los sistemas globales de producción, logística y comercialización. En esta aproximación resulta esencial no sólo investigar los actores que intervienen en cada CVG, sino también las interrelaciones que se establecen entre ellos. Lo cual permite abordar la estructura o la organización de cada cadena, íntimamente relacionado con la gobernanza de la cadena.

Gereffi (1994) expone en uno de sus primeros trabajos en relación a las CVGs, la importancia de la existencia de unas *empresas líderes* (“lead firms”) en la coordinación que se establece entre los distintos actores que participan en cada cadena, siendo las responsables de la organización de la división del trabajo entre los distintos eslabones de la cadena y ejerciendo un control sobre los mismos, de intensidad variable en función del tipo de cadena. Esto le conduce a realizar una de las primeras clasificación de las CVGs, en base a la función básica que dichas empresas líderes desempeñan, distinguiendo entre *cadena dirigidas por compradores* (“buyer-driven chains”) o *por productores* (“producer-driven chains”).

Dentro de esta dimensión tendría igualmente cabida el estudio de la inserción y el papel que pueden desempeñar las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en las CVGs. La asimetría en el reparto del poder es un rasgo característico de la mayor parte de los estudios de sectores tan diversos como el calzado, el textil, la informática, el automovilístico o el turístico. Sin embargo, desde diversos organismos internacionales se insiste en la necesidad por parte de las PYMEs de incorporarse a las CVGs (UNIDO, 2001; OCDE, 2007; UNCTAD, 2007a), como alternativa de éxito para su integración a la era de la globalización.

(López, Ramos y Torre, 2009; Kosacoff y López, 2008), mejora (Romero, 2009), progreso competitivo o competitividad (Pietrobelli y Rabellotti, 2005) o directamente, upgrading (Anlló, Bisang, Campi y Albornoz, 2009). Se ha decidido este término porque refleja más fielmente la idea que subyace en el original de ser una mejora que debe implicar un mayor valor añadido dentro de una CVG, relacionándose estrechamente con la competitividad.

Este enfoque comportaría unas consecuencias de índole más práctica, ya que sus resultados permitirían conocer cuestiones tan relevantes para las PYMEs como los problemas de acceso a determinados mercados o la necesidad de adquirir ciertas competencias claves para cada cadena, entre otras.

4) Otra dimensión desde la que es posible contemplar el análisis de las CVGs es *la política*. Por una parte, debe tener en consideración que las políticas estatales que implementen los gobiernos pueden afectar a la posición de los distintos actores que intervienen en las CVGs, así como a sus interrelaciones y al reparto de poder o de funciones que se establezca entre ellos, aún partiendo de la base de las actuales tendencias de liberalización y desregularización económica que caracterizan a la economía mundial en nuestros días. Por otra parte, la inserción y posicionamiento por parte de determinadas empresas dentro de las CVGs puede verse favorecida en función de la política que se implemente por parte de las autoridades nacionales, regionales o incluso locales (Romero, 2009).

A la luz que arroja diversos estudios llevados a cabo por muy distintos autores (Dolan & Humphrey, 2000; Fitter & Kaplinsky, 2001; Fold, 2002; Gereffi, 1999; Pietrobelli & Rabellotti, 2007; Ponte, 2002; Rammohan & Sundaresan, 2003; Schmitz, 1995, 1999), puede afirmarse que las actividades que reportan un mayor valor añadido (las intangibles) tienden a ser realizadas por empresas situadas en los países más desarrollados. Por el contrario, las actividades que generan un menor valor añadido, al existir una mayor competencia en ese sector y menores barreras a la entrada, suelen ser ejecutadas por empresas o actores ubicados en países en desarrollo. Sin embargo, desde el análisis de las CVGs se contempla la inserción en dichas cadenas por parte de las empresas, países o continentes menos desarrollados como una alternativa para su desarrollo (Giuliani, Pietrobelli & Rabellotti, 2005; Kaplinsky & Morris, 2001; Humphrey, 2002; Nadvi & Halder, 2005; UNIDO, 2001).

Morris (2001) plantea que el debate sobre la globalización tiende a polarizarse en dos extremos: o es buena para los pobres o es perjudicial para los pobres, siendo esta perspectiva demasiado simplista. Para este autor lo que realmente importa no es si la globalización es en sí buena o mala, sino cómo los productores y los países se insertan en la economía global. Por lo tanto, la cuestión

crucial no es la participación o no en las CVGs, sino cómo hacerlo para conseguir un crecimiento sostenible.

Bair (2005) comenta cómo la dinámica orientada a la exportación en la que se han introducido las economías de Asia Oriental desde la década de 1980 les ha llevado a un mayor éxito en cuanto a su grado de desarrollo económico que la trayectoria de industrialización dirigida por el Estado desplegada por América Latina. Ello pone en evidencia que una mayor integración en la economía mundial es la única opción para los países en desarrollo, lo cual conlleva que se establezcan como un objetivo fundamental el alcanzar una mayor competitividad en los mercados mundiales.

II.3. FACTORES DINÁMICOS DE LAS CADENAS DE VALOR GLOBALES

Tal como se ha señalado anteriormente, una de las razones que justifica la importancia del análisis de las cadenas de valor globales en el actual contexto de globalización es el entendimiento de los *factores dinámicos* de la cadena de valor global, para hacer posible la entrada en los mercados globales, alcanzado un crecimiento sostenido (Kaplinsky & Morris, 2001).

Por lo tanto, este análisis posibilita conocer de qué factores depende la competitividad, así como qué actividades y qué actores de la cadena de valor global son los que realizan una mayor contribución, en términos de valor añadido. De la misma manera, permite investigar qué eslabones poseen un mayor peso dentro de la cadena (*“lead firms”*). Lo que conduce directamente a uno de los elementos clave del análisis de cualquier cadena de valor global: *la gobernanza*. Este concepto describe las diferentes formas no individuales de organización de las distintas firmas que participan en el conjunto de actividades que se encuentran en una determinada CVG.

Por otro lado, para que las empresas, especialmente las PYMEs, logren incrementar y mejorar su participación en las cadenas de valor globales, alcanzando un crecimiento sostenido de sus ingresos, no deben optar a intentar aumentar sus exportaciones por medio de una disminución en las ganancias o en los salarios (Schmitz, 1999; Kaplinsky, 1993), sino conseguir incrementar su competitividad.

Dicha posibilidad se encuentra estrechamente vinculada con *la mejora competitiva*, que a su vez, se relaciona íntimamente con la innovación.

En este sentido, las CVGs pasan a tener un papel destacado, ya que, según cómo estén estructuradas, fluirán las relaciones entre los agentes. Las firmas no innovan de manera aislada, sino que, habitualmente, están involucradas en procesos de aprendizaje interactivo, de donde terminan derivando las innovaciones. No obstante, si bien la participación en CVGs habilita tanto a encarar innovaciones que de manera aislada serían impensadas, como acotar la incertidumbre asociada a éstas (Yoguel, Robert, Erbes & Borillo, 2005), el simple hecho de participar en ellas no garantiza que esas ventajas se materialicen.

II.3.1. La gobernanza de las Cadenas de Valor Globales

Resulta ineludible en cualquier análisis de una cadena de valor global investigar sobre la naturaleza de las relaciones entre los diferentes actores de la misma (Humphrey & Schmitz, 2002). Para ello, debe considerarse que las cadenas de valor se encuentran progresivamente más fragmentadas en el espacio geográfico, así como entre las propias empresas.

Este fenómeno de fragmentación guarda una estrecha relación con los costes de transacción. Es decir, la determinación por parte de las empresas transnacionales de externalizar parte de sus actividades o de seguir realizándola en su interior – la decisión de “hacer o comprar”- dependerá en gran medida de los costes de transacción. Si éstos superan a los de integrarlos dentro de la empresa, se llevarán a cabo en el interior de la firma. En caso contrario, se realizarán a través del mercado (Coase, 1937). En este sentido, las operaciones de mercado funcionarán mejor cuanto más estandarizado esté el producto, ya que esto facilitará las transacciones y reducirá sus costes. Evidentemente, a medida que se necesiten activos más específicos conllevará un aumento de los costes de transacción, lo que conducirá a que las empresas sean más propensas a integrar su producción dentro de la empresa.

Por otra parte, un discípulo de R. Coase y reciente Premio Nobel, Williamson (1975, 1979) incorpora al análisis de las transacciones económicas las nociones de racionalidad limitada (debido a la existencia de incertidumbre e información

imperfecta), oportunismo (el hecho de que los agentes no respeten necesariamente sus compromisos) y activos específicos²⁴ (el grado en que un activo pierde parte de su valor si es dedicado a un empleo alternativo). Desarrolla un enfoque que estudia y explica cómo las partes del intercambio optan, de entre una amplia variedad de mecanismos de gobierno, áquel que mejor aminora los riesgos minimizando los costes²⁵.

Después de analizar los principales instrumentos de gobierno – tales como, el régimen legal, el sistema de incentivos o los mecanismos de coordinación – distingue básicamente tres estructuras básicas de gobierno que son a través de las cuales se coordinan los intercambios: el mercado, la jerarquía (que son los dos polos extremos) y las formas híbridas. El mercado se caracteriza porque las partes que intervienen en los intercambios son autónomas y no están sometidas a ningún control. Se aplican estrictamente las reglas legales, siendo indiferente la identidad de las partes. Contrariamente, en la jerarquía las partes del intercambio pertenecen a la misma empresa y están sujetas a controles administrativos. Por lo tanto, la propia organización interna es la encargada de resolver en última instancia las disputas que puedan llegar a originarse entre ellos. Por último, las formas híbridas adoptan posturas intermedias, de manera que las partes mantienen un grado de dependencia sin perder completamente su autonomía.

El análisis de las CVGs se refiere a cómo la producción y los sistemas de distribución mundiales se organizan. Por lo tanto, esto implica la existencia de un gran número de transacciones recurrentes entre diferentes empresas (Humphrey & Schmitz, 2002). Todo ello conduce a la necesaria existencia de una coordinación entre las distintas actividades que se desarrollan en la cadena, desde diferentes perspectivas: qué actores o empresas intervienen, qué actividades desarrolla cada uno, qué implicaciones conlleva en términos de valor añadido, de ingresos, de tecnología, etc. Relacionada con esta idea de coordinación subyace el término de

²⁴ La especificidad de los activos puede adquirir varias formas (Williamson, 1985): especificidad de sitio, especificidad de los activos físicos, especificidad de los activos humanos y de los activos dedicados. Posteriormente, Williamson (1991) añade otros dos tipos de especificidad a esta clasificación: capital de nombre de marca y especificidad temporal.

²⁵ En su obra *Markets and Hierarchies*, Williamson (1975) establece los cimientos de su teoría sobre la economía de los costes de transacción, a partir de la cual surge toda una corriente de literatura empírica tratando de explicar la elección de la estructura de gobierno de las empresas en función de los atributos de la transacción – véase, por ejemplo, Joskow (1988).

gobernanza, sobre el cual es absolutamente imprescindible realizar un conjunto de matizaciones, relativos a tres aspectos fundamentales: el propio concepto, los factores determinantes y las principales taxonomías.

II.3.1.1. Concepto de gobernanza

La pertenencia a una cadena de valor implica un conjunto de interacciones entre las distintas actividades y los diferentes actores que la componen. Según Gereffi (1994) estas interacciones entre las empresas a lo largo de la cadena reflejan una especie de organización, más que un proceso arbitrario. Humphrey & Schmitz (2002b) usan el término de gobernanza para expresar que algunas empresas de la cadena establecen y/o aplican los parámetros bajo los cuales otras operan en esa cadena. Incluso, llegan a afirmar que una cadena sin gobernanza sería sólo una serie de relaciones comerciales.

En resumen, la gobernanza se refiere a las relaciones entre empresas y a los mecanismos institucionales a través de los cuales se logra la coordinación de factores no definidos por el mercado con respecto a las actividades en la cadena. Estas tres cuestiones claves a coordinar serían (Humphrey & Schmitz, 2002, 2008):

- *¿Qué se va a producir?:* implica el diseño de los productos, desde su concepción hasta las especificaciones más detalladas.
- *¿Cómo se va a producir?:* conlleva la definición de los procesos de producción, que pueden incluir elementos tales como la tecnología que debe utilizarse, sistemas de calidad, las normas laborales y normas ambientales que deben aplicarse.
- *¿Cuánto y cuándo se va a producir?:* relativo a la programación de la producción y la logística.

Asimismo, resulta evidente que la configuración de dichos parámetros repercute en las actividades, los actores y las relaciones dentro de la cadena. No obstante, esa repercusión puede cristalizarse en muy diversos modos, dando como resultado que el poder de decisión se ubique en las empresas que realizan las

primeras etapas de producción o, por el contrario, en aquellas que se encuentran en las fases finales de distribución y comercialización del producto terminado²⁶.

Sin embargo, esta gobernanza no es exactamente lo mismo que la simple coordinación entre las actividades. Un elemento fundamental a considerar para entender la gobernanza es *la asimetría en las relaciones de poder* que se establecen dentro de cada CVG (Kaplinsky & Morris, 2001; Schmitz, 2005).

Kaplinsky (2000) sugiere que generalmente las firmas de los países desarrollados se centran en las actividades intangibles (I+D, diseño, marketing, etc.), caracterizadas por altas barreras de entrada y por el alto valor añadido que reportan. En contraste, las firmas de los países en desarrollo tienden a ser relegadas a las actividades tangibles (producción), padeciendo bajas barreras de entrada, obteniendo pocas ganancias y produciendo bajo los parámetros establecidos por aquellos que ejercen la gobernanza. Por lo tanto, la gobernanza resulta un factor crítico en la distribución de las ganancias.

En un intento de entender la gobernanza pueden tenerse en consideración cuatro ideas (Kaplinsky & Morris, 2001):

a) La división de poderes: el legislativo, el ejecutivo y el judicial.

Partiendo de la clásica *división de poderes*, se distinguen tres ámbitos distintos dentro de la estructura de la gobernanza de las cadenas de valor (Tabla II.2):

- *gobernanza legislativa*: definición o establecimiento de normas o reglas de participación en la cadena de valor. En el pasado, estas reglas estaban más relacionadas con parámetros relativos a costes básicos o garantías del suministro, pero a medida que se extendieron prácticas japonesas de dirección durante la década de los noventa, los factores claves de éxito se resumían en las siglas "QPD" (quality, price and delivery reliability²⁷). En la actualidad consiste básicamente en dar conformidad a normas internacionales como ISO9000 (sobre la calidad), ISO14000 (sobre el medio ambiente), SA8000 (normas de trabajo) y otras normas de industrias más específicas como

²⁶ Humphrey & Schmitz (2002b) llegan a afirmar que el propio análisis de la cadena global de valor surgió al reconocer Gereffi (1994) el papel de los compradores globales en la creación de redes globales de producción y comercialización.

²⁷ Calidad, precio y fiabilidad en la entrega.

fitosanitarias o HACCP²⁸ (Hazard Analysis and Critical Control Point) para la industria de industria alimenticia.

- *gobernanza judicial*: su objetivo primordial consiste en revisar el cumplimiento de las reglas de actuación establecidas para la participación por parte de los diferentes actores de la cadena de valor. Se trataría de cotejar la conformidad con estas normas.
- *gobernanza ejecutiva*: para poder responsabilizarse de estas reglas de actuación y participación, es necesario que exista una forma de gobernanza proactiva, que preste asistencia a los diferentes actores de la cadena de valor, al objeto de que éstos puedan dar cumplimiento efectivo al conjunto de normas o reglas de dicha cadena. Esta gobernanza ejecutiva puede ser *directa* (por ejemplo, la ayuda a un proveedor para alcanzar un estándar de calidad) o *indirecta* (forzar a un proveedor a ayudar a otro situado en un eslabón anterior al suyo).

b) Para ser eficaz, el poder de gobierno requiere poseer capacidad sancionadora: generalmente son sanciones negativas contra las agresiones (“el palo”), pero también pueden ser positivas, para recompensar la conformidad (“la zanahoria”).

La *potestad sancionadora* es clave en la gobernanza de las cadenas de valor. La sanción negativa más extrema sería que una determinada empresa sea incluida o excluida en la red de producción o que tenga o no acceso a los mercados finales.

No obstante, puede haber formas intermedias de sanciones negativas, como la limitación del papel que productores particulares juegan en la cadena. Por otra parte, no todas las sanciones son negativas, puesto que es posible distinguir diferentes formas de recompensa por parte de los que ejercen la gobernanza. Un ejemplo podría ilustrarse a través de una determinada empresa que al adquirir la capacidad de alcanzar las normas de calidad especificadas, de forma regular y sostenida, obtiene como recompensa una mayor confianza, por lo que ese proveedor no estará sujeto al mismo nivel de control o de revisión que antes de lograrlo.

²⁸ Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (siglas en español APPCC). Es un instrumento que permite identificar peligros específicos y medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos.

Tabla II.2. Ámbitos de la gobernanza: legislativa, judicial y ejecutiva.

	Ejecutadas por elementos internos de la cadena	Ejecutadas por elementos externos de la cadena
<i>Gobernanza legislativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> Establecer normas para los proveedores en relación con el tiempo entregas, frecuencia de entregas, calidad, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Normas medioambientales Normas contra el trabajo infantil
<i>Gobernanza judicial</i>	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar la labor de los proveedores en relación a ciertos estándares (calidad, precio, fiabilidad en la entrega) 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar las normas de trabajo por ONGs Supervisar las normas ISO por parte de firmas especializadas
<i>Gobernanza ejecutiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> La dirección de las cadenas de suministro prestando asistencia a los proveedores en cumplir las normas. Las asociaciones de productores ayudando a sus miembros a alcanzar estas normas 	<ul style="list-style-type: none"> Abastecedores de servicios especializados Apoyo de la política industrial gubernamental

Fuente: Kaplinsky & Morris (2001).

c) En el largo plazo, el mantenimiento en ese gobierno implica la legitimidad de ese poder.

La *legitimidad* es otro elemento a considerar en relación a la gobernanza de las cadenas de valor. En las sociedades democráticas la potestad sancionadora es legítima cuando refleja o se deriva del apoyo popular, mientras que por el contrario, una de las características que definen a los sistemas no democráticos es que la potestad para imponer sanciones está en las manos del poder sin la legitimidad popular.

La correspondencia más cercana a este término en la gobernanza de las cadenas de valor se encuentra en *el grado de confianza* entre los diferentes eslabones, y en particular, con el que ejerce la gobernanza (Humphrey, Kaplinsky & Saraph, 1998; Stamm, 1997):

- Cadenas de relaciones de baja confianza (low trust chains)*: aquellas donde los proveedores son reemplazados frecuentemente, para perseguir

ventajas a corto plazo en precios. No satisfacer las condiciones del que ejerce la gobernanza implica la sanción rápida de exclusión de la cadena. Estas relaciones bajas de confianza caracterizaron la era de la producción en masa (*“mass production”*).

- *Cadenas de relaciones de alta confianza (high trust chains)*: aquellas donde la confianza en las relaciones que existe entre los diferentes actores de la cadena es progresivamente más importante. Se relaciona con los sistemas más modernos y flexibles de producción (*“mass customisation”*). La gobernanza ejecutiva trata de que las diferentes empresas alcancen los niveles de calidad exigidos, por lo que puede lograr la legitimidad en sus relaciones, que tienden a ser duraderas, puesto que no lograr cumplir las normas no se traduce automáticamente en la sanción de exclusión.

d) El poder puede variar en su intensidad, así como en el espacio físico y económico.

La gobernanza de las cadenas de valor se encuentra caracterizada igualmente por su *profundidad* y *penetración*²⁹. El primer término se refiere al grado en qué la gobernanza afecta a las actividades principales de la cadena de valor o si también alcanza a las actividades más periféricas.

Del mismo modo, también se necesita saber la extensión del poder de la gobernanza y principalmente, si existe *competencia en las bases del poder*, puesto que la complejidad de la mayor parte de las cadenas de valor globales, en la realidad, da lugar a la existencia de múltiples agentes que tratan de ejercer la gobernanza. Cada uno intentará establecer normas, que en muchas ocasiones suelen entrar en conflicto entre ellas.

II.3.1.2. Factores determinantes de la gobernanza

Los diferentes modelos de gobernanza que se adopten en las CVGs van a suponer distintos niveles de coordinación (más o menos explícitos) entre los actores o las actividades realizadas al interior de las mismas. De tal manera, que si algunas

²⁹ Estos términos serían equivalentes a los aplicados por Evans & Wurster (1997) al sector de la información (*“richness”* & *“reach”*).

empresas trabajan con parámetros establecidos por otras, se requiere una estructura que transmita la información de dichos parámetros y que ejerza el control necesario para corroborar el cumplimiento de los mismos.

No obstante, las estructuras de la gobernanza no son estáticas, sino que pueden modificarse a lo largo del tiempo, lo cual dependerá no sólo de cambios en las estrategias de las empresas involucradas, sino también de factores institucionales, tecnológicos, innovaciones organizacionales, etc. (Gereffi *et al.*, 2005). Por lo tanto, resulta conveniente analizar de qué factores depende la adopción de una u otra forma de gobernanza en las distintas CVGs:

1) En primer lugar, hay que considerar que el patrón de gobernanza que se establezca en una determinada industria global va a ser determinado, en gran medida, por *la propia naturaleza del producto final* que se obtiene de la misma. En este sentido, puede señalarse la influencia que tienen las características del producto sobre la amplitud de la cadena, es decir, el número de eslabones o actores que alcanzan a componerla, lo que a su vez, resultará decisivo en la estructura y profundidad de la coordinación entre ellos. Lall, Albaladejo & Zhang (2004) destacan como la intensidad de la fragmentación de la producción dependerá de la propia industria, es decir, de las particularidades del bien final, tales como la divisibilidad del proceso productivo, su complejidad, la intensidad de los factores productivos o el *ratio* valor-peso del producto.

En la misma línea, cabe subrayar la importancia que Pietrobelli & Rabellotti (2005) conceden en su estudio de un gran conjunto de industrias en América Latina a la *dimensión sectorial*, al estudiar su determinación sobre los patrones de aprendizaje y la mejora competitiva, así como su relación con la gobernanza.

2) En segundo lugar, Gereffi (1994) destaca el hecho de que aunque las cadenas (GCC) estén controladas principalmente por agentes privados, también están influenciadas por *las políticas estatales*, tanto de los países que son productores (exportadores) como consumidores (importadores). Por lo que, aunque el papel del sector público está paulatinamente más confuso e incluso desprestigiado por parte de muchos sectores, es de reconocer la influencia que puede llegar a ejercer en la configuración de las relaciones establecidas en el interior de las CVGs, por ejemplo, en la determinación de legislaciones laborales o medioambientales, estándares o certificaciones concedidas o exigidas a las

empresas para ejercer determinadas actividades, que pueden ser esenciales para su inserción y posicionamiento dentro de las cadenas. Por lo tanto, no conviene olvidar la influencia de los factores institucionales y regulatorios en la gobernanza de las CVGs.

3) Posteriormente, Gereffi, Humphrey & Sturgeon (2005) establecen que la naturaleza de las transacciones es el factor determinante en el reparto del poder entre los distintos actores que intervienen en una cadena y que da como resultado la decisión sobre los parámetros claves de la coordinación (qué, cómo, cuánto se produce)³⁰. En concreto, ellos llaman la atención sobre tres factores que caracterizan las transacciones entre los distintos eslabones de la cadena: el grado de complejidad en la transferencia de conocimiento necesario para realizar una transacción entre etapas, el grado en que este conocimiento puede ser codificado y transmitido eficientemente y las capacidades de los proveedores con los requerimientos que demanda la transacción entre ellos.

El cruce de estos tres factores, en su condición binaria de intensidad baja o alta, determina la existencia de ocho combinaciones posibles³¹, que se corresponderían con una tipología suficientemente extensa para poder explicar la diversidad de situaciones observadas en la realidad por los autores³² (Tabla II.3).

En el primer lugar, siguiendo un orden ascendente de la asimetría del poder entre los distintos actores de la cadena, se encuentra la estructura caracterizada por las relaciones establecidas a través del mercado, donde la complejidad del conocimiento asociado a la transacción es baja, las posibilidades de codificar el mismo son altas y las capacidades de los proveedores existentes y potenciales son también altas. Por lo tanto, no se precisa en este caso una coordinación particular para establecer las transacciones y los proveedores habitualmente son

³⁰ Existen más autores, que previamente habían estudiado la influencia de las características de las transacciones sobre el tipo de relaciones que se establecían entre los actores de una determinada cadena. Véase, Humphrey & Schmitz (2000) o Sturgeon & Lee (2001).

³¹ De las cuales sólo cinco tienen sentido económico, Gereffi *et al.* (2005: 87). Las tres que se excluyen son: las dos de baja complejidad y baja capacidad para codificar las transacciones – es muy poco probable que ocurra- y en tercer lugar, si el grado de complejidad es bajo pero la posibilidad de codificación es alta, a los proveedores con una baja capacidad no les sería posible la entrada a esa cadena, por que en realidad no caracteriza a un tipo de cadena propiamente.

³² Esta tipología de gobernanza se explicará con mayor detalle en el siguiente subepígrafe, donde se analizarán las principales taxonomías existentes.

autónomos para definir las especificaciones del producto (bien o servicio) que ofrecen.

Tabla II.3. Factores determinantes de la gobernanza de las CVGs.

Tipo de gobernanza	Complejidad de las transacciones	Posibilidad de codificar y transmitir	Capacidad de los proveedores	Grado de coordinación explícita y asimetría en el poder
<i>Mercado</i>	Bajo	Alto	Alto	Bajo
<i>Modular</i>	Alto	Alto	Alto	
<i>Relacional</i>	Alto	Bajo	Alto	
<i>Cautiva</i>	Alto	Alto	Bajo	
<i>Jerarquía</i>	Alto	Bajo	Bajo	

Fuente: Gereffi *et al.* (2005).

En una situación similar, pero siendo la complejidad del conocimiento y la información alta, surgen las cadenas de valor modulares. Se estructuran en módulos de producción cuya estandarización técnica permita la simplificación de las interacciones entre proveedores y compradores al reducir la variabilidad de los componentes y unificar las especificaciones de proceso y producto. Las transacciones, si bien ágiles, no están basadas en la coordinación implícita de los precios sino que requieren de un cierto grado de coordinación explícita, mayor al de la situación de mercado. En este caso, los proveedores pueden ofrecer sus productos “llave en mano”, es decir, no solamente proporcionan un producto determinado, sino que también pueden prestar otros servicios - como los de actualización, logística y distribución.

A medida que aumenta la complejidad de la información y de la transferencia de conocimientos requeridos para llevar a cabo las transacciones, pero por el contrario, disminuyen las posibilidades de su codificación, se necesita una mayor coordinación. En el supuesto de que existan proveedores con unas altas capacidades, es posible que emerjan cadenas de valor relacionales. Al objeto de ganar competencias complementarias, compradores y vendedores deben intercambiar un conocimiento explícito, estableciendo una

gran dependencia mutua, que puede ser regulada a través de la reputación, la proximidad social y espacial, así como, vínculos familiares y étnicos.

En el supuesto de que el conocimiento y la información requeridos sean complejos y fácilmente codificables, pero los proveedores no son estén convenientemente capacitados, las empresas líderes de la cadena decidirán posiblemente ejercer un fuerte control sobre ellos, dando lugar a cadenas cautivas. En ellas, los proveedores son altamente dependientes, puesto que realizan tareas muy limitadas, rutinarias y complementarias a la actividad principal de las empresas que ejercen la gobernanza. No obstante, disponen de una cierta estabilidad en sus ingresos porque cuentan con un mercado “seguro”, lo que explicaría que a pesar de estar sometidos a un fuerte control no presenten grandes incentivos a desvincularse de sus compradores.

La última situación corresponde a la de máxima integración vertical o de jerarquía. Siguiendo el razonamiento y las categorías de los casos anteriores, cuando los productos son complejos, sus especificaciones difíciles de codificar, y a la vez que no existen proveedores idóneos en el mercado, la empresa líder puede decidir internalizar completamente la actividad, integrándose verticalmente.

4) Por último, mencionar otra variable que puede afectar a la determinación de la gobernanza, aunque quizás no de forma tan directa como las anteriores: la calidad del *ambiente contractual* (Helpman, 2006; Nunn, 2007). A pesar de que se den las condiciones para que las empresas líderes deleguen determinadas actividades a otras subcontratistas, si éstas se ubican en países en los que su ambiente contractual puede implicar ciertos “riesgos” (en su eficiencia o en sus activos estratégicos), llevará a una mayor presencia de la inversión extranjera directa, por lo tanto, a gobernanzas que se aproximan más a estructuras jerárquicas o integradas. Resultando bastante más complicado para las empresas locales de estos países con débiles ambientes legales insertarse en cadenas tipo redes.

II.3.1.3. *Taxonomía de la gobernanza*

A continuación se va a proceder a realizar una revisión de las principales clasificaciones que existen de las diferentes estructuras o patrones que puede adoptar la gobernanza en las distintas industrias globales. Se tienen en consideración el criterio básico que rige dichas taxonomías - por parte de distintos autores - así como la dimensión temporal, ya que la gobernanza es un elemento dinámico (Gereffi *et al.*, 2001), que ha ido evolucionando, a medida que el comercio y la producción mundial se han aclimatado a las condiciones cambiantes provocadas por el actual fenómeno de globalización.

En concreto, se van a considerar tres clasificaciones: Gereffi (1994), Humphrey & Schmitz (2000) y Gereffi *et al.* (2005).

- ❖ Taxonomía en base a la actividad principal que realizan las empresas líderes en las CVGs (Gereffi, 1994).

De los primeros autores que utilizan el marco de las cadenas para estudiar la estructura y la dinámica de las industrias globales, así como las perspectivas de desarrollo de las naciones y de las empresas que participan en dichas cadenas, debe destacarse al profesor Gary Gereffi (1994, 1999) que proporciona una de las clasificaciones de la gobernanza más estudiada y más aplicada a distintos sectores: servicios (Rabach & Kim, 1994), hortofrutícola (Raynolds, 1994; Dolan, Humphrey & Harris-Pascal, 1999), turismo (Clancy, 1998; Romero & Tejada, 2011), café (Ponte, 2002; Pérez & Echánove, 2006) o biotecnología (Birch, 2008).

Analiza cómo el capital industrial y comercial ha promovido la globalización, estableciendo dos tipos de redes económicas mundiales, que denomina, respectivamente, *cadenas dirigidas por el productor* y *cadenas dirigidas por el comprador* (Figura 5). Por lo tanto, se consideraría como principal criterio de clasificación, *la actividad principal* que desarrolle el principal agente que ejerce la gobernanza en una determinada cadena de valor:

- Cadenas dirigidas por un comprador ("*buyer-driven chains*"): son características de industrias de bienes de consumo intensivas en mano de obra, como el calzado, la ropa, muebles, artesanías, artículos para el hogar o juguetes. Los grandes minoristas, los vendedores y

los fabricantes de las marcas comerciales juegan un papel central en el establecimiento de cadenas descentralizadas en una gran variedad de países exportadores, habitualmente localizados en el Tercer Mundo. Se trata de un modelo de industrialización orientada al comercio, donde la producción es llevada a cabo por redes de contratistas en países en vías de desarrollo que realizan productos terminados para grandes compradores extranjeros. Las especificaciones son suministradas por los grandes mayoristas o comerciantes que ordenan los artículos.

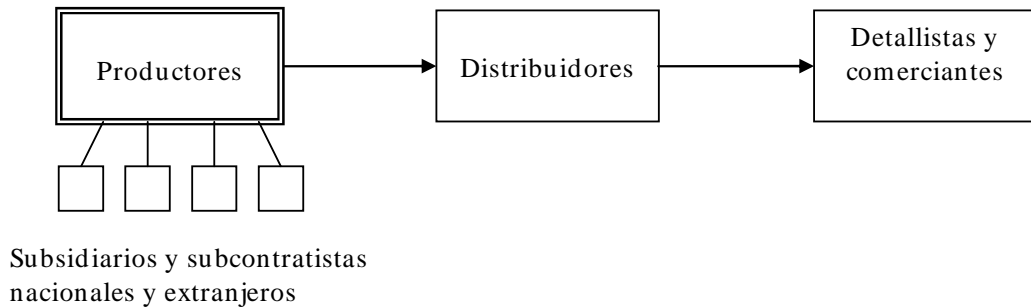
- Cadenas dirigidas por un productor (*“producer-driven chains”*): aquellas en las que los grandes fabricantes, normalmente transnacionales, desempeñan el papel central en la coordinación de las redes de producción, incluyendo los vínculos *hacia atrás* y *hacia adelante* – los productores son responsables de ayudar a ser más eficaces tanto a sus proveedores como a sus clientes. Esto es característico en sectores donde la tecnología es vital y son muy intensivos en capital, como la industria automovilística, aeronáutica, de ordenadores, semiconductores o maquinaria pesada.

La Figura II.5 refleja las relaciones de poder que se establecen entre los diferentes agentes que intervienen en estas cadenas globales, y no los flujos en términos físicos. Por lo tanto, en las cadenas dirigidas por los productores, los fabricantes de componentes avanzados son los agentes económicos claves no sólo en la distribución de las ganancias, sino también para ejercer control en los vínculos hacia atrás con suministradores de materias primas y componentes, y con vínculos hacia delante en la distribución y las ventas. De tal modo, que estas cadenas son controladas por los grandes fabricantes en el lugar de producción (Gereffi, 1999).

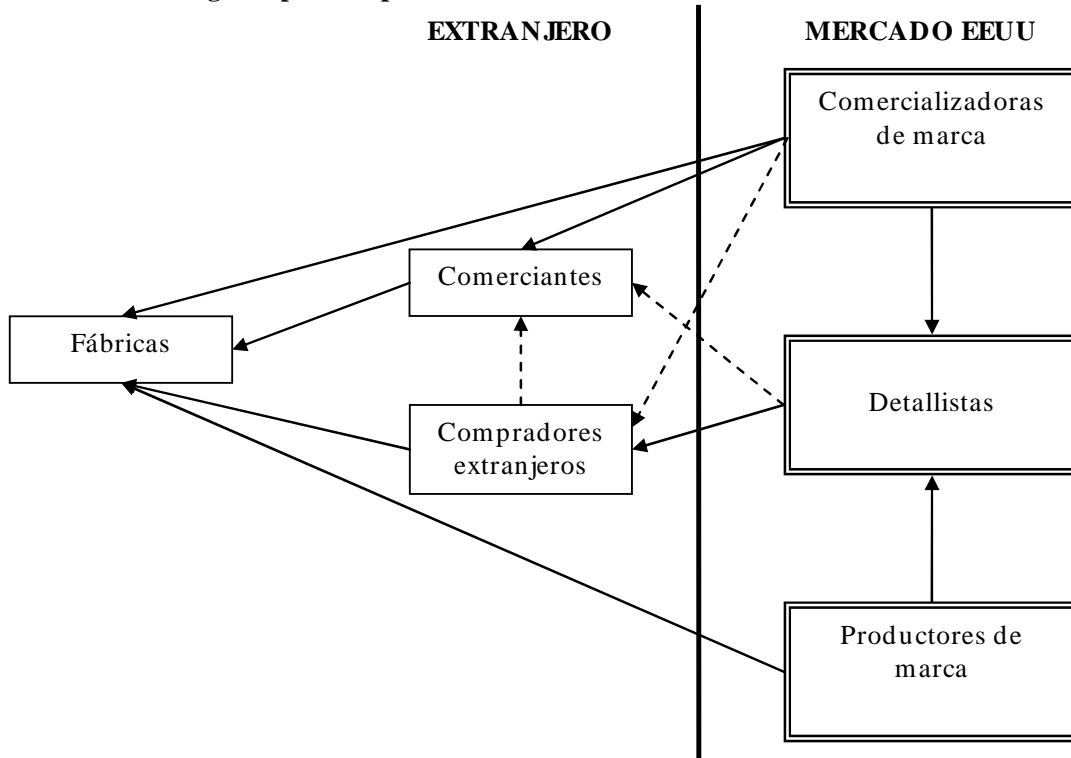
Por el contrario, en las cadenas dirigidas por los compradores, los grandes detallistas, comercializadores y productores de marcas juegan papeles de pivotes en el establecimiento de redes de producción, al vincular fábricas y comerciantes en el extranjero con nichos de productos en evolución en sus principales mercados de consumo (Gereffi, 1994).

Figura II.5. La organización de las cadenas de materias primas globales dirigidas por productores y por compradores.

Cadenas dirigidas por productores



Cadenas dirigidas por compradores



Fuente: Gereffi (1999).

Nota: Las flechas con trazo continuo representan relaciones de poder primarias y las de trazo discontinuo relaciones secundarias.

Para Gereffi (2001), la industria automotriz constituye una ilustración clásica de una cadena dirigida por un productor, con sistemas de producción multilaterales que involucran a miles de empresas (incluyendo subsidiarias y

subcontratistas). Cita como ejemplo, al sistema automotriz japonés en la década de los ochenta, que contaba como un promedio de 170 subcontratistas de primera fila, 4.700 de segunda y 31.600 de tercera. Por otra parte, cita como empresas que se ajustan al modelo dirigido por el comprador, a minoristas como Wal-Mart, Sears Roebuck y J.C. Penney, compañías de calzado deportivo como Nike o Reebok y empresas orientadas a la moda como Liz Claiborne, The Gap y The Limited. La principal característica que comparten es que diseñan y/o comercializan, pero no fabrican, los artículos de marca que ordenan. Vienen a formar parte de lo que se conoce en la actualidad como fabricantes sin fábrica (“manufacturers without factories”), que separan completamente las etapas de producción física de los artículos de las etapas de diseño y comercialización.

En la Tabla II.4 se recogen los principales rasgos de las cadenas dirigidas por un productor o por un comprador, las cuales se suelen encontrar en determinados sectores industriales diferenciados, con diferentes tipos de capital (industrial y comercial, respectivamente), centrándose en distintas competencias claves (a nivel de empresa) y presentando desiguales barreras a la entrada (a nivel sectorial). Los artículos terminados de las cadenas dirigidas por los productores tienden a ser suministrados por las grandes corporaciones transnacionales de los países desarrollados.

Por el contrario, los artículos de las cadenas dirigidas por los compradores generalmente son hechos por empresas locales ubicadas en países en desarrollo. Las empresas transnacionales establecen redes verticales basadas en la inversión, mientras que las empresas minoristas, diseñadoras y comercializadoras de las cadenas dirigidas por los compradores, establecen y coordinan redes horizontales con base en el comercio.

Su análisis de la estructura del poder de las cadenas de valor globales - es decir, de la gobernanza - conduce a la hipótesis de que el desarrollo necesita un vínculo selectivo con los diferentes tipos de empresas líderes de las industrias globales³³.

³³ Puede verse una crítica a la tipología propuesta por Gereffi (1994) en Sverrisson (2003).

Tabla II.4. Comparación entre cadenas dirigidas por un productor o un comprador.

	Cadenas dirigidas por un productor	Cadenas dirigidas por un comprador
Dirigentes de las cadenas globales de suministro	Capital industrial	Capital comercial
Principales competencias	I+D, producción	Diseño, marketing
Barreras a la entrada	Economías de escala	Economías de alcance
Sectores económicos	Consumo duraderos, bienes intermedios, bienes de capital	Consumo no duradero
Industrias típicas	Automóviles, ordenadores, aviones	Ropa, calzado, juguetes
Propiedad de las empresas manufactureras	Empresas transnacionales	Empresas locales, predominantemente en países en desarrollo
Principales eslabones de redes	Basadas en la investigación	Basadas en el comercio
Estructura predominante en las redes	Vertical	Horizontal

Fuente: Gereffi (1999).

- ❖ Taxonomía en base a la naturaleza de las relaciones (Humphrey & Schmitz, 2000, 2002).

Una segunda clasificación de gran difusión es la que realizan Humphrey & Schmitz (2000, 2002), en base a dos concepciones distintas del término gobernanza (Tabla II.5).

Tabla II.5. Concepciones del término gobernanza.

Jessop	Williamson	Humphrey & Schmitz
anarquía	mercado	relaciones de mercado
heterarquía	híbrida	redes
		cuasi-jerarquía
jerarquía	jerarquía (integración vertical)	jerarquía

Fuente: Humphrey & Schmitz (2000).

Por una parte, la taxonomía realizada por Williamson (1979) de las estructuras básicas de gobierno, a través de las cuales se coordinan los intercambios: el mercado, la jerarquía y las formas híbridas, en base a las dimensiones que presenten las transacciones - en cuanto a su frecuencia, especificidad de activos e incertidumbre. Por otra parte, la realizada por Jessop (1998), parte del concepto de gobernanza entendida como las diferentes formas de coordinación de actividades interdependientes: desde la anarquía de los intercambios (*anarchy of exchange*), hasta una organización jerárquica (*organisational hierarchy*), pasando por una forma intermedia, que denomina heterarquía (*self-organising heterarchy*)³⁴.

Las diferentes estructuras de gobernanza de las cadenas que distinguen Humphey & Schmitz (2000, 2002) implican unas determinadas relaciones por parte de los agentes que están involucrados en dichas cadenas:

- Relaciones de mercado (“arm’s-length market relations”): los compradores y vendedores no necesitan colaborar en la definición del producto, bien porque éste es estándar o porque los proveedores tienen capacidad suficiente. Los riesgos para los compradores son bajos, debido a que los requisitos son fáciles de alcanzar o a que los suministradores tienen una clara capacidad para lograrlos.
- Redes (“network”): se establece una cooperación entre empresas con un nivel de poder similar y que comparten sus competencias dentro de la cadena. Los proveedores y compradores colaboran juntos en la definición del producto, se complementan mutuamente. Suele ser más común entre empresas innovadoras. El riesgo del comprador es mínimo por la alta capacidad del oferente.

³⁴ La traducción que puede encontrarse de este término en castellano, sería heterarquía. Sin embargo, no está recogida en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. El término de heterarchy es usado por primera vez por McCulloch (1945) en un artículo dedicado al estudio de las redes neuronales. Puede interpretarse como la situación de interdependencia que existe entre niveles o subsistemas diferentes en los cuales se desarrollan procesos distintos de forma simultánea; esta modalidad de interacción no excluye situaciones en las que los subsistemas de mayor complejidad determinan parcialmente a los de menor complejidad, a este último tipo de relaciones se refiere el concepto de jerarquía. Por lo tanto, plantea una relación complementaria de este concepto con el de jerarquía, posición que contrasta con la interpretación que los concibe como conceptos antagónicos.

- Cuasi-jerárquica (“quasi-hierarchy”): son las relaciones que se establecen entre empresas jurídicamente independientes pero subordinadas a aquella que ejerce la gobernanza. Existe un alto grado de control del comprador sobre los oferentes, puesto que puede incurrir en pérdidas importantes por fallos del funcionamiento de los proveedores, de los cuales duda de su capacidad.
- Jerárquica (“hierarchy”): el comprador ejerce un control directo del proceso productivo, la que practica la gobernanza es propietaria del resto de empresas subordinadas a ella.

En la praxis, se encuentran estudios de diversos sectores (v.g. Pietrobelli & Rabellotti, 2005) que al analizar las diferentes formas de gobernanza, insisten en la importancia del tipo de gobierno cuasi-jerárquico, pero al mismo tiempo, distinguiendo entre aquellos casos en que la coordinación la emprenden los compradores (cadenas determinadas por los compradores) y aquellos en que los productores juegan el papel principal. Con lo cual realizan una combinación de las taxonomías de Gereffi (1994) y de Humphey & Schmitz (2000).

❖ Taxonomía en base a la complejidad de la información, la posibilidad de codificación y las capacidades de los proveedores (Gereffi *et al.*, 2005).

En último lugar destacar el marco teórico explicativo de los patrones de gobernanza de las CVGs, realizado por Gereffi *et al.* (2005). Ellos analizan los estudios de gobernanza ya existentes y reconocen que la tipología propuesta por Gereffi (1994) no precisa de forma conveniente la variedad de redes - formas híbridas entre las relaciones de mercado y la jerarquía - que las distintas investigaciones de diversos campos desarrolladas desde entonces han puesto de manifiesto.

Pretenden elaborar una taxonomía lo más simple posible, pero que les permita clasificar las distintas formas de coordinación reconocidas en la práctica³⁵. Proponen una nueva tipología basada en tres factores y apoyándose

³⁵ No obstante, advierten que no pretenden abarcar todos los patrones de gobernanza que se encuentren: “*We do not suggest that the theory developed in this paper can explain all governance patterns observed in global value chains. The theory should be used as a complement to, not a*

fundamentalmente en la literatura de tres corrientes (la economía de los costes de transacción, las redes productivas y la capacidad tecnológica y el aprendizaje a nivel de empresa):

- *la complejidad de la información y la transferencia de conocimientos necesaria para mantener una operación determinada, en particular con respecto al producto y las especificaciones del proceso.*
- *las posibilidades de codificar la información y el conocimiento necesarios para la transacción y, por tanto, transmitir de manera eficiente sin la inversión en transacciones específicas entre las partes en la transacción.*
- *las capacidades de los proveedores actuales y potenciales en relación con los requisitos de la transacción.*

Concluyen que analíticamente existen cinco tipos de gobernanza³⁶, que abarcarían desde las basadas en las relaciones de mercado hasta las establecidas por la integración vertical (jerárquicas), pasando por configuraciones intermedias de redes (entre las que distinguen tres modalidades: las *modulares*, las *relacionales* y las *cautivas*³⁷):

- Mercados (“markets”): los vínculos que se establecen a través del mercado no tienen que ser exclusivamente transitorios, pueden persistir en el tiempo, sobre todo a medida que las transacciones se repitan con gran frecuencia. El punto esencial es que los costes de cambiar a nuevos socios son bajos para todas las partes implicadas.
- Las cadenas de valor modulares (“*modular value chains*”) se caracterizan porque el producto final se fabrica a partir de distintos módulos o elementos, que a su vez se elaboran de forma independiente y que posteriormente, son ensamblados. Los proveedores confeccionan el producto a partir de instrucciones

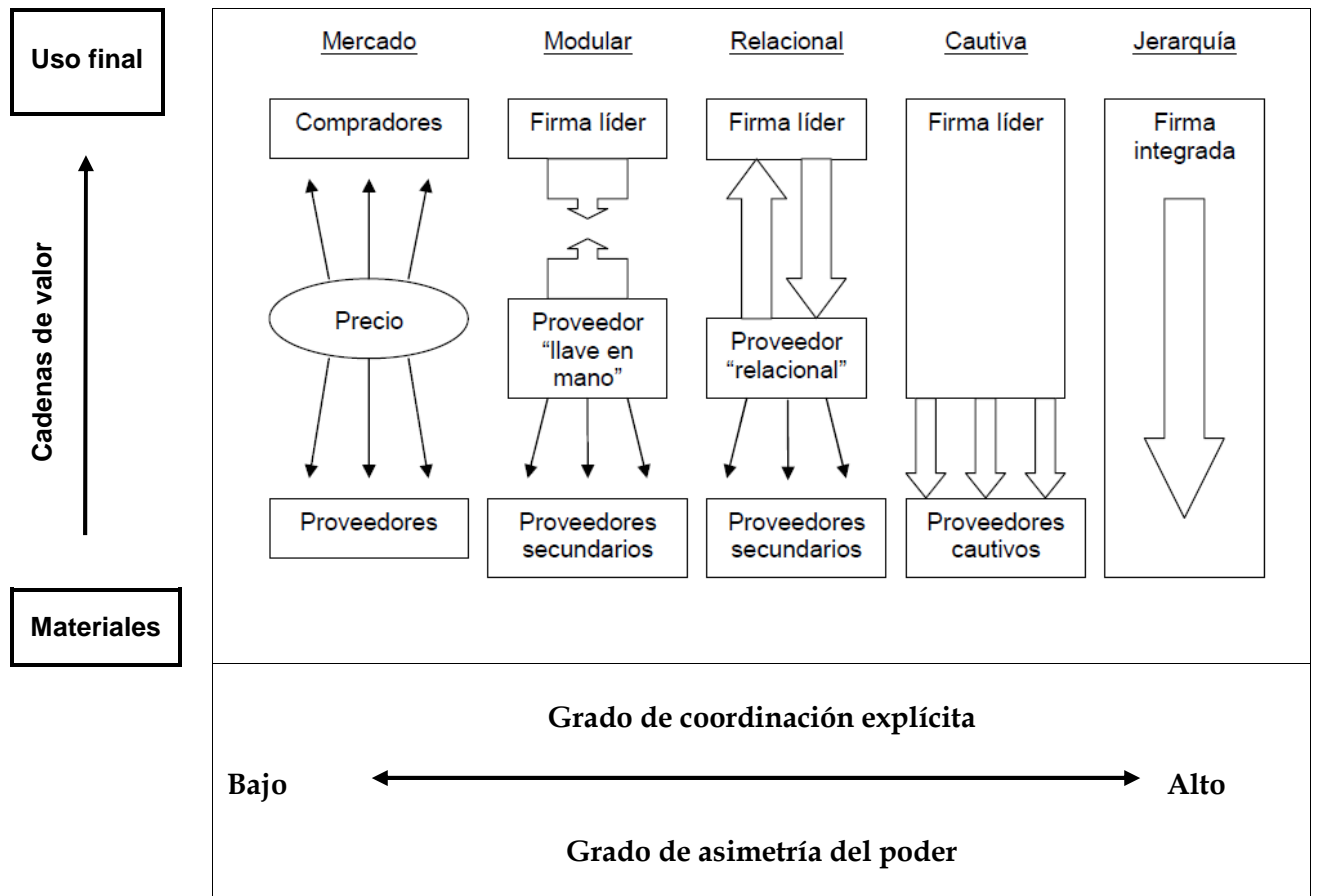
substitute for, the rich detail and complexity that can be observed in global value chains, especially their historical, geographical, and sectoral specificity”(Gereffi et al., 2005:100).

³⁶ Destacan que su tipología distingue cinco patrones básicos de gobernanza en un plano analítico, no empírico, aunque en parte han sido deducidos de la observación empírica.

³⁷ Los autores las equiparan a las cuasi-jerárquicas de la clasificación de Humphrey y Schmitz (2000).

detalladas del comprador. No obstante, los proveedores de servicios “llave en mano” mantienen toda la responsabilidad, por ejemplo en el proceso tecnológico empleado.

Figura II.6. Tipos de gobernanza de las Cadenas de Valor Globales.



Fuente: Gereffi et al.(2005).

Nota: Las fechas de trazo más fino representan los intercambios basados en el precio. Las fechas de bloque más gruesas representan los flujos de información y control, reguladas mediante una coordinación más explícita.

- En las cadenas de valor relacionales (“relational value chain”) existen complejas interrelaciones entre compradores y oferentes, lo cual genera una mutua dependencia y unos altos niveles de especificaciones del producto. Esto puede derivarse de una alta confianza mutua, de la reputación o de lazos familiares o étnicos³⁸.

³⁸ Por lo tanto, muchos autores destacan la importancia en estas redes de la proximidad espacial entre los distintos eslabones de una cadena de valor relacional. Sin embargo la

- Los pequeños oferentes son altamente dependientes de los grandes compradores en las cadenas de valor cautivas (“*captive value chains*”). La alternativa de los oferentes implica tan altos costes, que de hecho están “cautivos”. Estas cadenas frecuentemente se caracterizan por un alto nivel de monitorización y control por parte de las grandes empresas.
- Jerarquía. Esta forma de gobernanza se caracteriza por la integración vertical y el control de gestión desde la sede a las filiales y afiliados.

II.3.2. Las estrategias de mejora competitiva

A continuación se va a analizar el segundo elemento central en cualquier CVG. Para las empresas resulta esencial este aspecto, puesto que su principal objetivo será tratar de mejorar o consolidar sus posiciones en la cadena, ya que esto conlleva aumentar el valor añadido del que se apropian y con ello, sus beneficios. Por o tanto, resulta esencial conocer las principales estrategias de mejora competitiva a las que pueden optar.

Se comenzará con el propio concepto de mejora competitiva y sus principales taxonomías, para continuar con el análisis de la relación que mantiene este elemento con la innovación.

II.3.2.1. Concepto y clasificación de la mejora competitiva

El término de mejora competitiva (“*upgrading*”) suele asociarse al de competitividad, ya que puede definirse como todas aquellas acciones que deriven en un aumento del valor añadido que logra obtener cada empresa. Para alcanzar este objetivo las empresas pueden emprender diferentes alternativas, como desarrollar nuevas funciones y tareas, introducirse en nuevos mercados, trabajar en nichos de mercado, etc. Por lo tanto, debe admitirse que existan diferencias competitivas entre empresas de un sector en un determinado territorio, al entenderse la competitividad desde un punto de vista microeconómico, es decir, por esfuerzos intencionados de cada

confianza y la reputación pueden funcionar correctamente en redes dispersas geográficamente, donde las relaciones se mantengan en el tiempo o estén basadas en familias o grupos sociales dispersos.

empresa. Sin embargo, estas estrategias a nivel de empresa pueden llegar a tener implicaciones macroeconómicas (Pietrobelli & Rabellotti, 2005).

Humphrey & Schmitz (2000, 2002) establecen que es posible describir eficazmente el concepto de mejora competitiva para las empresas que trabajan dentro de una cadena de valor global, identificando cuatro tipos de estrategias: de procesos, de productos, de funciones e intersectorial.

- *Mejora de proceso (“process upgrading”)*: transformar los inputs en outputs más eficientemente, reorganizando el sistema productivo o introduciendo una tecnología superior (Schmitz, 1999: fabricantes de calzados en el Valle de Sinos).
- *Mejora en el producto (“product upgrading”)*: moverse a líneas de productos más sofisticados, lo cual puede definirse en términos de incremento de valor añadido unitario (Anlló *et al.*, 2007: al incorporarse a CVGs, empresas agroalimentarias brasileñas³⁹ han avanzado hacia productos de mayor valor; tipo *premium*⁴⁰, productos industrializados (carne cocida congelada, carne enlatada y carne preparada), productos orgánicos o preelaborados (como hamburguesas o bocadillos y otros derivados).
- *Mejora funcional (“functional upgrading”)*: adquisición de nuevas funciones o abandono de funciones existentes, para incrementar el grado de especialización general de las actividades desarrolladas (Bazán & Navas-Alemán, 2001: las empresas brasileñas del Valle de Sinos que venden a compradores del mercado nacional y regional de América Latina son las que han conseguido una mejora competitiva en el diseño, posicionamiento de marca y comercialización).
- *Mejora intersectorial o de cadena (“inter-sectoral or chain upgrading”)*: empresas que se desplazan a nuevas actividades productivas dentro de otras cadenas (Guerrieri & Pietrobelli, 2003: en Taiwán la competencia adquirida en la

³⁹ Entre ellas, destaca sobremanera, la que se inició en 1953 como Friboi Agropecuaria Ltda, y que hoy es JBS S.A., primer productor y exportador mundial de carne bovina.

⁴⁰ Productos procesados más sofisticados, o bien de tipo orgánico, o con calidad superior certificada.

producción de televisores se utilizó para hacer monitores y desplazarse al sector de computadoras).

Gereffi & Tam (1998) señalan que la mejora competitiva implica un aprendizaje organizativo para mejorar la posición de las empresas o de las naciones en el comercio internacional y en las redes de producción. Por lo tanto, tal como indica Gereffi (2001), la participación en las CVGs es un paso necesario para alcanzar la mejora competitiva porque coloca a las empresas y a las economías en curvas de aprendizaje potencialmente dinámico. Sin embargo, existen muchos obstáculos para ascender en estas cadenas, ya que las barreras de entrada son más exigentes a medida que se avanza en la *trayectoria de la mejora competitiva*.

Existe un gran consenso sobre la posibilidad de establecer una trayectoria o senda de la mejora competitiva, ya que ésta suele implicar el desplazamiento hacia actividades, productos y sectores con mayor valor añadido y más altas barreras a la entrada. Gereffi (1999), Lee & Chen (2000) coinciden con la común afirmación de que se comienza con la mejora del proceso, luego se emprende la mejora del producto, la mejora funcional y por último, la mejora intersectorial o de la cadena (Figura II.7).

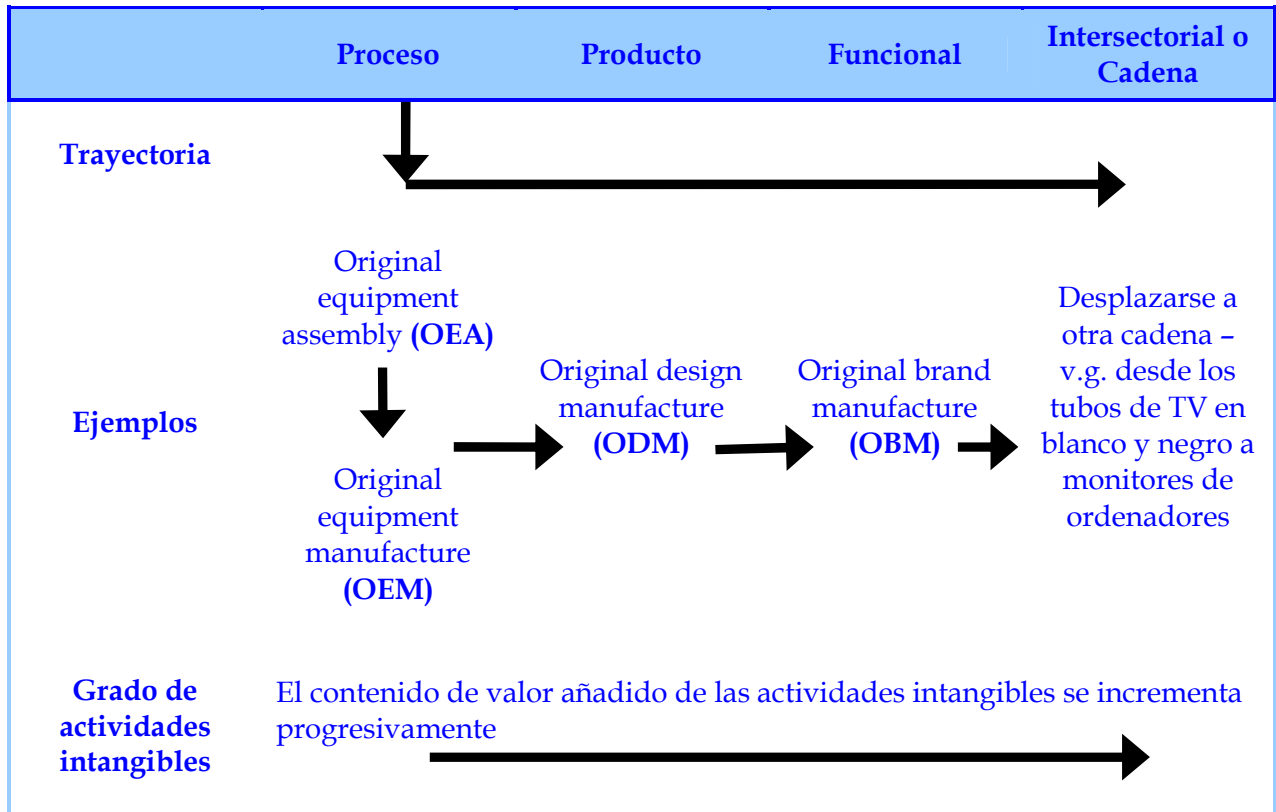
Kaplinsky & Morris (2001) confirman esta tesis con las empresas del este asiático, que han hecho la transición desde la producción OEA (*“original equipment assembly”*), es decir, sólo realizan el montaje del equipo original bajo un contrato con un comprador global, por lo que el valor añadido de esta actividad de ensamblaje es bastante escaso) a OEM (*“original equipment manufacture”*)⁴¹, la fabricación de un producto que llevará la marca del comprador, que también aporta un conjunto de especificaciones técnicas y el diseño del producto. Con lo cual, en estas dos primeras fases sólo cabe la mejora competitiva del proceso.

En el primer paso del ascenso en la jerarquía de la mejora competitiva, la participación en las redes de ensamblaje les permite aprender sobre los precios, la calidad y los estándares utilizados en los mercados globales. En la segunda etapa, el hecho de fabricar un producto por completo, modifica las relaciones entre el

⁴¹ Se usa indistintamente el término *“original equipment manufacture”*, *“original equipment manufacturer”* u *“original equipment manufacturing”*. Se ha optado por el término que figura en el gráfico original (Kaplinsky & Morris, 2001).

comprador y el suministrador, de manera que le otorga a éste último más autonomía y mayor potencial de aprendizaje.

Figura II.7. Trayectoria de la mejora competitiva.



Fuente: Kaplinsky & Morris (2001).

Posteriormente, la tercera fase será la ODM (*“original design manufacture”*)⁴², el fabricante realiza su propio diseño conservando la marca del comprador, como resultado de ello puede acceder a una mejora del producto. Por último, dentro de esa misma cadena, pasan a desarrollar la OBM (*“original brand manufacture”*)⁴³, es decir, la fabricación de un producto con una marca propia, alcanzándose una mejora funcional. Se trataría de una trayectoria que implica un contenido cada vez mayor de actividades intangibles. Finalmente, para encontrarse con una mejora

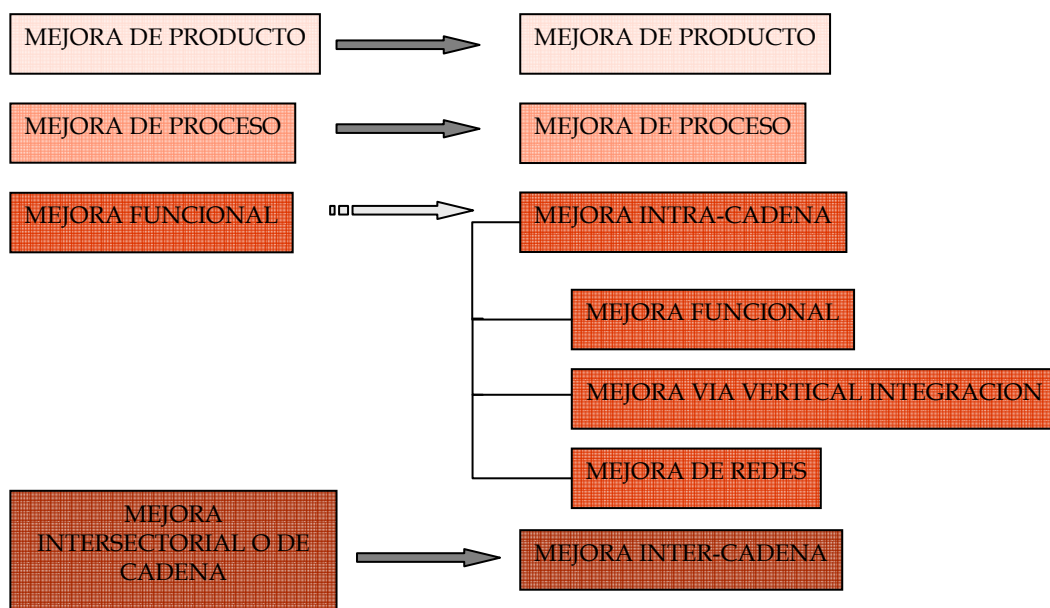
⁴² Se usa indistintamente el término *“original design manufacture”*, *“original design manufacturer”* u *“original design manufacturing”*. Se ha optado por el término que figura en el gráfico original (Kaplinsky & Morris, 2001).

⁴³ Se usa indistintamente el término *“original brand manufacture”*, *“original brand manufacturer”* u *“original brand manufacturing”*. Se ha optado por el término que figura en el gráfico original (Kaplinsky & Morris, 2001).

intersectorial o de cadena, esos fabricantes deberán desplazarse hacia otra cadena de valor global.

Por último, comentar que como resultado del Taller sobre Cadenas de Valor Globales, celebrado en el Centro de Bellagio (Italia) de la Fundación Rockefeller, la clasificación de la mejora competitiva expuesta anteriormente se ha modificado ligeramente, quedando como se refleja en la Figura II.8 (Gereffi *et al.*, 2001).

Figura II.8. Taxonomías de la mejora competitiva.



Fuente: Elaborado a partir de Gereffi *et al.* (2001) y Humphrey & Schmitz (2000).

Por consiguiente, se ha introducido una categoría nueva - la mejora intracadena, que se define como aquella que tiene lugar dentro de una cadena en particular. Asimismo, distinguen otras tres subcategorías diferentes dentro de ésta:

- *Mejora funcional:* las empresas pueden adquirir nuevas funciones dentro de la cadena, tanto dentro de la esfera de la producción, del diseño o de la comercialización.
- *Mejora vía integración vertical:* se produce cuando las empresas se desplazan a nuevos eslabones de la cadena - *hacia delante o hacia atrás.*

- *Mejora de red*: tiene lugar cuando la empresa decide diversificar las relaciones que mantiene con sus compradores o proveedores, pero dentro de la misma cadena de valor (e.g. un fabricante de ropa que incrementa sus puntos de venta a través de una mayor diversificación de sus distribuidores).

II.3.2.2. Innovación y mejora competitiva

La mejora competitiva se encuentra estrechamente relacionada con la *innovación*, entendida en sentido amplio, no como el descubrimiento de un nuevo producto o proceso en todo el mundo, sino como todas aquellas prácticas que permitan a las empresas obtener un mayor valor añadido dentro de la cadena de valor global. Por lo tanto, la innovación puede ser considerada como un potente instrumento de promoción dentro de las CVGs, en la medida que favorece la mejora competitiva e incluso, la migración a cadenas superiores (mejoras inter-cadenas).

La innovación ha sido objeto de estudio desde muy diversos ámbitos, con múltiples aplicaciones que abarcan desde las políticas públicas, las empresas, el desarrollo económico hasta los sistemas sociales o tecnológicos. El resultado es que la innovación tenga muy diversas interpretaciones (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997, Fagerberg, 2004).

Por una parte, puede entenderse la *innovación como capacidad*. En este caso, el interés se centra en el conocimiento de los factores críticos que puedan contribuir a mejorar y desarrollar el desempeño innovador de la empresa -tanto aspectos internos como externos a la organización (Damanpour & Aravind, 2006; Camisón, Lapiedra, Segarra & Boronat, 2003). En este contexto, las capacidades dinámicas de la empresa serían un factor relevante de su desempeño innovador, entendiéndose éstas como la destreza de la organización para integrar, adaptar, renovar, reconfigurar y transformar de forma adecuada los recursos externos y los activos de la empresa (Teece, 2007; Winter, 2003, Teece, Pisano y Shuen, 1997) para responder a un entorno cambiante.

Por otra parte, la postura dominante asimila *la innovación al desempeño innovador*⁴⁴. Este concepto de innovación como resultado está vinculado al esquema de Schumpeter (1934), donde la noción de innovación se encontraba fuertemente vinculada a la idea del *entrepreneur*⁴⁵. Éste sería la persona que transforma las ideas en inventos y los inventos en productos rentables y comercializables, demarcando territorios entre los inventos (una mera idea nueva) y las innovaciones (la introducción comercial exitosa de dicha idea). En esta línea se sitúa la definición del Manual de Oslo (2005)⁴⁶, referencia obligada a la hora de conciliar un marco conceptual sobre innovación a nivel internacional:

“la innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE y Eurostat, 2005:56).

Por ende, esta definición engloba una considerable gama de posibles innovaciones, no se restringe a las innovaciones de producto y proceso, más vinculada a la innovación tecnológica, empleada en la segunda edición del Manual de Oslo (1997). Estaría en concordancia con un gran número de estudios sobre innovación (Schumpeter, 1934; Freeman, Clark & Soete, 1985; Edquist & Johnson, 1997). Al mismo tiempo, pone de relieve la multiplicidad de manifestaciones que puede tener la innovación en las empresas. Sin embargo, una característica común a todos los tipos de innovaciones es que deben haber sido introducidos. Es decir, un nuevo producto (o uno mejorado) debe de haber sido lanzado al mercado, así como un proceso, un método de comercialización o de organización debe haber sido utilizado efectivamente en el marco de las operaciones de una empresa.

Establecer categorías de innovaciones es una cuestión preliminar en el estudio de la innovación a nivel agregado, de hecho el tratamiento científico de esta diversidad es un importante tema de debate entre los investigadores que buscan establecer un marco de análisis de la innovación a nivel sectorial. Pueden señalarse

⁴⁴ Por esta línea se opta en este trabajo de investigación.

⁴⁵ Este autor afirmaba que el desarrollo económico está movido por la innovación, por medio de un proceso dinámico en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas. Llamó a este proceso “destrucción creativa”.

⁴⁶ Tercera Edición del Manual de Oslo: Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación. Aprobado en 2005 por Comité de Política Científica y Tecnológica de la OCDE (CSTP), el Comité de Estadísticas de la OCDE (CSTAT) y el Grupo de Trabajo de ESUROSTAT sobre Estadística de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (WPSTI).

tres criterios básicos de clasificación de los resultados innovadores de las empresas (Guzmán y Martínez, 2008), sistematización que sería extensible a cualquier ámbito de empresas: el objeto (en qué se innova), el grado de novedad (cuánto se innova) y la finalidad estratégica de la innovación (para qué se innova).

o Según el objeto de la innovación:

La mayoría de los estudios se han centrado en las innovaciones tecnológicas, de ahí que la clasificación más empleada sea la que distingue entre innovaciones en *productos* e innovaciones en *procesos*. No obstante, en la tercera edición del Manual de Oslo (2005) han incorporado ya un abanico más amplio de innovaciones, relacionadas con la mercadotecnia y la organización, quedando la tipología del siguiente modo (OCDE y Eurostat, 2005:58):

- *Innovación en productos*: introducción de un bien o servicio nuevo, o *significativamente* mejorado sobre los existentes, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina.
- *Innovación en procesos*: adopción de nuevos, o *significativamente* mejorado, procesos de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas y/o los programas informáticos.
- *Innovación en mercadotecnia*: aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.
- *Innovación de organización*: introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

En realidad no serían categorías independientes, completamente estancas. Así, cuando la prestación de un servicio lleva incorporados nuevos bienes (y viceversa), las novedades en productos necesitan

innovaciones de mercadotecnia y éstas pueden requerir modificaciones sustanciales de carácter organizativo, la clasificación de la innovación total puede resultar “borrosa” (OECD, 1997).

o Según el grado de novedad de la innovación:

Según la novedad incorporada las innovaciones suelen clasificarse en *radicales e incrementales*. Esta distinción tiene una importante repercusión económica (Freeman *et al.*, 1985; Freeman, 1987). Las innovaciones radicales, también llamadas básicas, primarias o totales, se caracterizan por producir cambios fundamentales en relación a las prácticas dominantes y al conocimiento disponible en una empresa o una industria; por el contrario, las innovaciones incrementales representan cambios graduales o marginales (Ettlie, Bridges & O’Keefe, 1984). Para Schumpeter (1934), las innovaciones “radicales” eran las que originaban los grandes cambios del mundo, mientras que las innovaciones “incrementales” alimentaban de manera continua el proceso de cambio.

El Manual de Oslo (2005) propone tres clases de novedad: mundial (categoría máxima), en el entorno específico o en el mercado (categoría intermedia) y en la empresa (categoría mínima) (OECD y Eurostat, 2005:69). Toda innovación debe incluir un elemento de novedad (por definición). No obstante, la exigencia mínima puede ser el hecho de que dicha innovación sea *nueva para la empresa*, a pesar de que haya sido aplicada a otras empresas en su mismo sector o mercado. En el extremo opuesto, se encuentran las innovaciones que son una novedad en el mundo entero. Se trata de una innovación nueva en todos los mercados y en todos los sectores de actividad, nacionales e internacionales. Las empresas que son las primeras en lanzar una innovación mundial pueden ser consideradas como los motores del proceso de innovación. Sin embargo, para que estas innovaciones tengan realmente un impacto económico deben ser adoptadas por otras empresas, distinguiéndose entre empresas *líderes* y empresas *seguidoras*. Por último, una innovación de categoría intermedia en función de su grado de novedad se considera

cuando la empresa desarrolla una innovación por primera vez en un determinado mercado⁴⁷.

Otros autores incorporan categorías alternativas de novedad, como por ejemplo los cambios tecnológicos que afectan a varias ramas de actividad (cambios en los sistemas tecnológicos) y los grandes cambios en los sistemas tecnológicos que afectan al conjunto de la economía y crean sectores (cambios en los paradigmas tecno-económicos) (Freeman y Pérez, 1988; Edquist, 2001)⁴⁸.

o *Según la finalidad estratégica de la innovación*

Las taxonomías de carácter estratégico utilizan dos criterios básicos: las características del mercado y las características tecnológicas del sector (Pavitt, 1984; Abernathy y Clark, 1985; Foster, 1987; Freeman y Pérez, 1988). Dentro del marco de las CVGs, es posible suponer que ambas características sectoriales están referidas a la cadena de valor, de forma que si las condiciones competitivas (de mercado y tecnológicas) son similares en una cadena de valor el criterio estratégico resulta especialmente interesante para clasificar las innovaciones. En caso contrario, no sería posible este tipo de clasificación.

Considerando las diferentes clasificaciones de innovación expuestas, se concluye que la relación más directa de la innovación en el proceso de mejora competitiva dentro del marco de las CVGs depende del grado de novedad que incorpora. Así, la introducción de una innovación verdaderamente radical en la cadena de valor posiblemente reconfigurará las relaciones inter-empresariales, llegando incluso a poder afectar a la propia gobernanza cuando la modificación

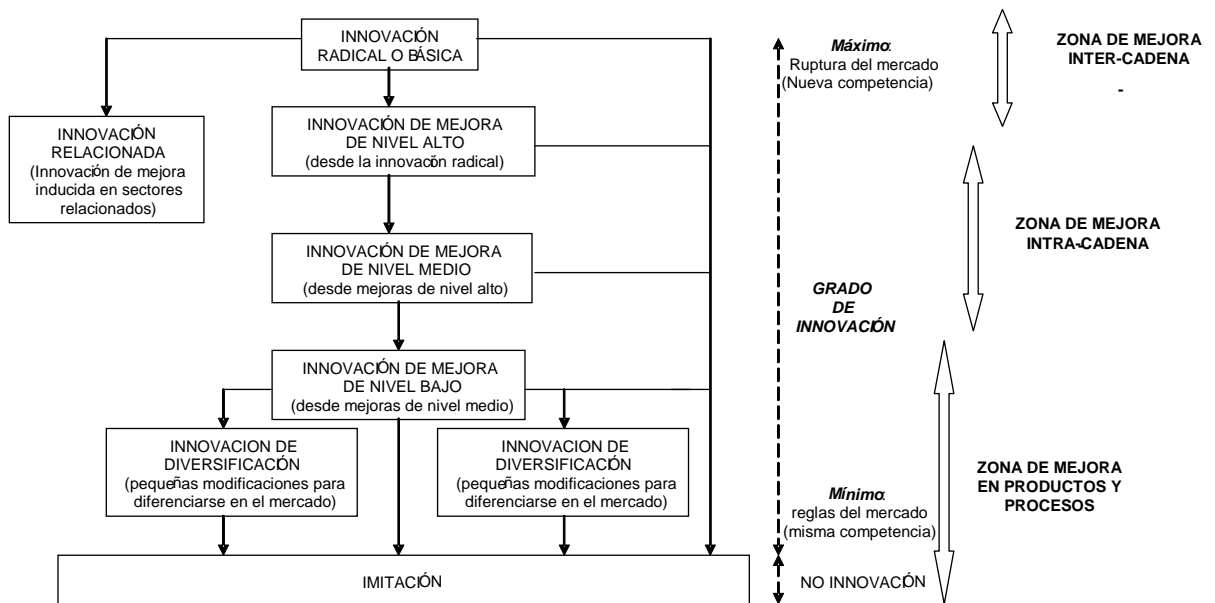
⁴⁷ El mercado se define simplemente como la empresa y sus competidores, y puede referirse a una región geográfica o a una gama de productos. El alcance geográfico del concepto nuevo para el mercado depende de la manera en que la propia empresa considera el mercado sobre el que opera, y puede incluir tanto empresas nacionales como internacionales (OECD y Eurostat, 2005:70). En base a estas consideraciones del Manual de Oslo, puede hacerse un paralelismo entre las innovaciones nuevas para el mercado y las innovaciones nuevas para la cadena de valor global.

⁴⁸ Dentro del marco de las CVGs estas categorías harían referencias a novedades muy radicales que rebasarían el propio ámbito de una cadena (mejoras inter-cadenas o inter-sectoriales).

sustancial de las condiciones competitivas cambie la estructura de poder de negociación de las unidades productivas de la cadena.

Descendiendo en la escala de novedad con el mismo razonamiento, una innovación de grado intermedio aspiraría a mejorar la posición funcional de la organización en la cadena y una innovación de grado menor contribuiría, en mayor o menor medida, a mejorar la posición competitiva de la empresa sin alterar su estatus anterior dentro de la propia cadena. Por último, hay que señalar que la innovación no es el fruto aleatorio de una actividad fortuita sino el resultado de un proceso continuo y formalizado que regularmente ofrece resultados que oscilan entre pequeñas mejoras y profundas novedades en la cadena de valor (Moreno, Tejada, Martínez & Rodríguez, 2009).

Figura II.9. Una taxonomía conjunta de innovaciones y mejoras competitivas.



Fuente: Elaboración a partir de Martínez (2010:52).

Como conclusión final de este apartado puede señalarse que la innovación transforma las condiciones competitivas y el reparto de poder en la cadena de valor, e incluso la propia gobernanza cuando los cambios introducidos por las empresas líderes “destruyen” las condiciones previas de la competencia en la misma o en otras cadenas. De este modo, es posible considerar a la innovación como un elemento

acelerador de la mejora competitiva y un factor explicativo de las trayectorias de las cadenas de valor. La Figura II.9 muestra una relación entre las innovaciones y las mejoras competitiva en función del grado de novedad introducido en la cadena de valor, destacando que cada nivel de innovación genera condiciones particulares que favorecen especialmente a una categoría de mejora competitiva y viceversa, ya que los contextos competitivos y relativos a la gobernanza propician determinados tipos de innovación en la cadena de valor⁴⁹.

II.3.3. Relaciones entre la gobernanza y la mejora competitiva en las Cadenas de Valor Globales

Una vez definidos los dos elementos claves de cualquier cadena de valor global (la gobernanza y la mejora competitiva), es necesario estudiar las interrelaciones que pueden originarse entre ellos.

En primer lugar, está ampliamente aceptado y existen diversos estudios sobre el impacto que las diferentes modalidades de gobernanza pueden tener sobre las diversas formas de la mejora competitiva de las empresas que se hallan inmersas en esa cadena de valor global (Gereffi, 1999; UNIDO, 2001; Humphrey & Schmitz, 2002; Schmitz, 2004; Pietrobelli & Rabellotti, 2005).

Este impacto se basaría en el papel que pueden desempeñar los agentes que ejercen la gobernanza sobre la mejora competitiva del resto de actores participantes en esa cadena de valor global, especialmente el fomento y el apoyo de la mejora competitiva de las PYMEs.

Gereffi (1999) adopta un punto de vista optimista, ya que afirma que aquellos que ejercen la gobernanza en una cadena de valor global promueven la mejora competitiva de procesos, productos y funcional de los pequeños productores locales. No obstante, señala que los productores locales pueden aprender mucho más de los compradores globales sobre cómo mejorar sus procesos productivos y sólo posteriormente del diseño, comercialización o distribución. Por eso, admite:

“There are many obstacles, however, to moving up these chains from labor-intensive activities like export-oriented assembly, to more integrated forms of manufacturing like

⁴⁹ Las interrelaciones entre la gobernanza y la mejora competitiva y, por ende, con la innovación, se estudiará con mayor profundidad en el siguiente apartado.

OEM and OBM production, to the most profitable and/or skill-intensive economic activities such as breakthrough innovations in new goods and services, design, marketing, and finance” (Gereffi, 1999: 39).

Otros investigadores se muestran más escépticos sobre la trayectoria de mejora competitiva de las empresas locales dentro de una CVG. Existe un amplio consenso sobre cómo las ventajas de formar parte de una cadena de valor global puede llevar a aumentar las oportunidades de las empresas locales de mejorar (e.g., a través del acceso a la información sobre las habilidades necesarias y las normas que deben cumplirse). Sin embargo, este acuerdo sólo se alcanza con facilidad en las mejoras del producto y de procesos.

Pietrobelli & Rabellotti (2005) realizan un exhaustivo análisis de más de 40 estudios de casos de concentraciones empresariales de América Latina, donde confirman la literatura sobre cadenas de valor globales, respecto a la cuasi-jerarquía, caracterizada por el papel central que los grandes productores y compradores desempeñan. Esta modalidad de gobernanza domina el grupo de manufacturas tradicionales, en las cuales se demuestra que la mejora competitiva de procesos y productos está muy generalizada, apoyada por las empresas que ejercen la gobernanza, especialmente por los grandes compradores, ya que controlan las fases que reportan un mayor valor añadido (diseño, marketing, etc.).

Humphrey & Schmitz (2002: 1020) sostienen que “... *that local producers learn a great deal from global buyers about how to improve their production processes, attain consistent and high quality, and increase the speed of response*”. Sin embargo, difieren sobre el apoyo que la gobernanza cuasi-jerárquica ejerce sobre la mejora funcional, ya que sostiene que pueden llegar incluso a establecer obstáculos para este tipo de mejora competitiva, Humphrey & Schmitz (2002: 1025): “*Quasi-hierarchical governance promotes fast upgrading for local producers in the sphere of production, but these firms find it difficult to move into higher value activities*”.

Pietrobelli & Rabellotti (2005) adoptan una postura más extrema, al hablar de una *degradación funcional*, al comprobar como en algunos casos empresas locales, ante la llegada de grandes empresas han ido abandonado funciones de mayor valor añadido que desarrollaban, tales como el diseño, la adquisición de insumos o las ventas, para concentrarse en actividades que les reportan un menor valor. Muestran varios ejemplos documentados, por ejemplo, Rabellotti (2001) encontró que en

Brenta, un distrito italiano del calzado ampliamente desarrollado y orientado hacia la exportación, con la llegada de grandes compañías del sector de la moda de lujo, las empresas locales estaban dejando de realizar actividades relativas al diseño y las ventas. Por lo tanto, en Brenta se habría experimentado un proceso de *degradación* funcional: tradicionalmente el diseño y la adquisición de insumos eran controlados localmente y se realizaban por parte de las empresas, en interior del distrito. Sin embargo, las grandes compañías de moda de lujo habrían extendido su control *hacia atrás* en la cadena.

De la misma manera, Bazan & Navas-Alemán (2001) estudian un cluster de fabricantes de calzado de piel en el Valle de Sinos (Brasil), donde los proveedores no fueron motivados para avanzar en sus mejoras competitivas, por parte de sus principales compradores (estadounidenses) que no querían compartir con ellos sus competencias básicas de diseño, comercialización y ventas. Dicha mejora funcional sólo fue lograda por aquellas empresas del Valle de Sinos que vendían a compradores del mercado nacional y regional de América Latina. Estas autoras alegan como explicación el hecho de que en estos mercados, a diferencia de los de EE.UU., los compradores son más pequeños y tienen menor poder sobre los fabricantes. Por lo tanto, la mejora funcional es más probable en aquellas cadenas donde gobernanza es menos jerárquica y más orientada a las relaciones de mercado.

Por último, matizar que la influencia de la gobernanza sobre la mejora competitiva puede verse afectada por otras variables, que deben considerarse. Giuliani, Pietrobelli & Rabellotti (2005) concluyen que es posible determinar una *jerarquía de la mejora competitiva*, que dependería tanto de la modalidad de gobernanza ejercida dentro de la cadena de valor global como de la *dimensión sectorial*, es decir, al sector de actividad productiva al que pertenezcan, puesto que presentan diferentes patrones de aprendizaje e innovación, tal como se refleja en la Tabla II.6.

En segundo lugar, debe investigarse sobre el impacto que la mejora competitiva puede tener sobre la gobernanza de las cadenas de valor global. Esta cuestión ha merecido menos atención, porque un alto número de análisis se han centrado en casos de estudios del este asiático o de América Latina, especialmente cadenas dirigidas por grandes compradores, de manufacturas tradicionales, donde este posible efecto es menos evidente e improbable.

Tabla II.6. Patrones de aprendizaje e innovación en función del sector.

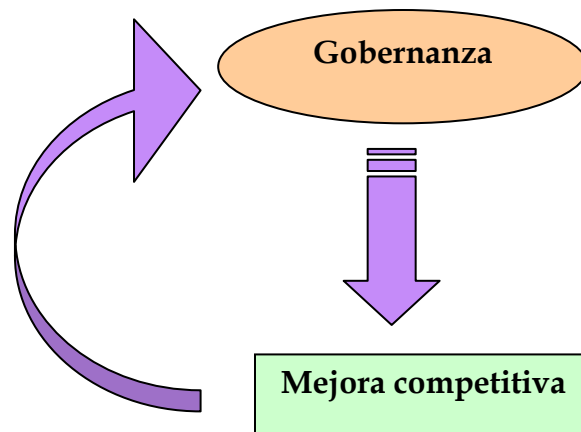
Grupos / Industrias	Modalidades de aprendizaje	Descripción
<p>1. Industria manufactura tradicional: textiles y vestimenta, calzados, muebles, baldosas o cerámica.</p>	<p>Principalmente empresas en cadenas dominadas por los proveedores y de gran intensidad de mano de obra</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mayoría de técnicas nuevas se originan en las industrias de maquinaria y química. • Oportunidades de acumulación tecnológica se centran en las mejoras y modificaciones de métodos de producción e insumos asociados, y en el diseño de productos. • Mayoría de la tecnología se transfiere internacionalmente, incorporada en bienes de capital. • Baja apropiación y bajas barreras de entrada.
<p>2. Industria basada en recursos naturales: azúcar, tabaco, vino, frutas, leche, minería.</p>	<p>Empresas en cadenas dominadas por los proveedores y basadas en la ciencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la investigación básica y aplicada dirigida por institutos públicos de investigación, por no existir buenas condiciones de apropiación (Pineiro & Trigo, 1996) • Mayoría de la innovación es generada por los proveedores (maquinaria, semillas, productos químicos, etc.). Importancia creciente de las normas internacionales sanitarias y de calidad, y de las patentes.
<p>3. Industria de sistemas de productos complejos: automóviles y partes automotrices, aviones, electrónica de consumo.</p>	<p>Empresas con gran intensidad de escala</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acumulación tecnológica es generada por el diseño, construcción y operación de sistemas de productos complejos. La innovación radical es poco frecuente. • Tecnologías de procesos y productos se desarrollan en forma incremental (sistemas productivos modulares). Para la electrónica de consumo, la acumulación tecnológica surge principalmente de los laboratorios de I+D corporativos y de las competencias de las universidades. • Apropiación mediana, altas barreras de entrada.
<p>4. Proveedores especializados: software.</p>	<p>Proveedores especializados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A menudo empresas pequeñas. Interacción usuario-productor es importante. Aprendizaje de usuarios avanzados. • Bajas barreras de entrada y mala apropiación. • Mucha I+D al interior de la empresa para el desarrollo de tecnologías punta.

Fuente: Elaboración a partir de Pavitt (1984), Bell y Pavit (1993), Malerba (2000) y Pietrobelli & Rabellotti (2005).

No obstante, debe partirse del planteamiento de que la gobernanza tiene una dimensión temporal (Gereffi, 1999; Smith, 1996), es decir, que las modalidades de gobernanza pueden cambiar en el tiempo. Uno de los factores que pueden hacer posible este cambio es la propia mejora competitiva, especialmente la funcional, ya que al adquirir la capacidad para desarrollar actividades con un mayor valor

añadido, existen más probabilidades de poder ejercer la gobernanza o que ésta adopte una nueva modalidad. Gereffi (2001) llega a referirse a la mejora competitiva como un proceso de aprendizaje histórico y organizativo.

Figura II.10. Relación entre la gobernanza y la mejora competitiva.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

La configuración de las Cadenas de Valor Globales en el sector turístico

En este capítulo se pretende analizar el sector turístico a la luz del enfoque de las cadenas de valor globales, al objeto de explorar las tendencias e impactos de la globalización y de la fragmentación internacional de los procesos productivos relativos a la industria turística, que vienen observándose desde hace algunos años a escala global.

Para ello, en primer lugar ha sido necesario plantearse la aplicabilidad de esta metodología para una industria de servicios, como es el caso del turismo. Dado que en los inicios de dicho marco conceptual, como ya se apuntó en el capítulo anterior, las principales aplicaciones y aportaciones habían tenido lugar fundamentalmente en sectores industriales manufactureros. Para lo cual, se estudian en profundidad los factores que han provocado las principales transformaciones en el sector servicios y, que a su vez, han derivado en procesos de fragmentación y globalización estas actividades terciarias, con patrones diferenciales a las industriales.

En segundo lugar, se aborda la integración de las actividades turísticas en el actual proceso de globalización económica. A modo de introducción al propio sector turístico y para poder conocer la situación actual del sector a nivel mundial, se estudian algunos de sus principales impactos. Posteriormente se analizan las importantes transformaciones en el sector a escala mundial que conllevan a su globalización, destacando especialmente el uso de la información y de las tecnologías junto a variadas formas de integración empresarial, que han ido ampliado la cadena de valor de la industria turística dotándola de cobertura mundial.

A continuación, se realiza una aproximación de la actual configuración de las cadenas de valor globales turísticas (CVGTs), al objeto de investigar los principales actores que intervienen en las mismas y trazar un perfil de las relaciones que se

establecen entre ellos. En esta sección, se comienza estudiando los precedentes más destacadas de dichas CVGTs, lo cual ayudará notablemente a comprender la situación actual. En particular, se considerará la situación de algunos de los agentes más importantes dentro de las CVGTs, que pueden agruparse en tres categorías: productores, intermediarios y consumidores/turistas.

Por último, se adaptan determinados elementos del marco conceptual de las CVGs a las características particulares del turismo, al objeto de poder emplear esta aproximación metodológica en la parte empírica de este trabajo de investigación.

III.1. APLICABILIDAD DEL MARCO CONCEPTUAL DE LAS CADENAS DE VALOR GLOBALES A LAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS

El objetivo de este capítulo será el análisis de la industria turística utilizando el marco teórico de las CVGs, expuesto en el capítulo precedente. Ello permitirá estudiar detalladamente las tendencias e impactos de la globalización y de la fragmentación internacional de los procesos productivos relativos al sector turístico, que vienen observándose desde hace algunos años - especialmente, las dos últimas décadas - a escala global, que son los que han derivado finalmente en la configuración de las actuales cadenas de valor globales del turismo.

Para ello, resulta necesario considerar la aplicabilidad de esta metodología para una industria de servicios, como es el caso del turismo. Dado que en los inicios de dicho marco conceptual, como ya se apuntó en el capítulo anterior, las principales aplicaciones y aportaciones habían tenido lugar fundamentalmente en sectores industriales manufactureros, dedicados a la fabricación de bienes tangibles, como el calzado (Schmitz, 1995, 1999; Navas-Alemán & Bazan, 2003), los componentes electrónicos (Sturgeon, 1997), las prendas de vestir (Gereffi, 1999), el café (Fitter & Kaplinsky, 2001; Ponte, 2002; Talbot, 1997), los automóviles (Barnes & Kaplinsky, 2000) o los muebles (Leslie & Reimer, 2003).

No obstante, como se estudiará a continuación con mayor detalle, la importancia creciente de las actividades de servicios en la economía mundial, junto con las transformaciones que vienen observándose en ellas, han derivado en el surgimiento de CVGs en estas ramas productivas, lo que ha conducido a considerar la aplicación de esta aproximación metodológica en dichas actividades de servicios

(Armistead & Clark, 1993; Stabell & Fjeldstad, 1998; Clancy, 1998; Tejada, Santos & Guzmán, 2011).

III.1.1. Terciarización¹ de la economía mundial

En general, la participación de los servicios en la economía mundial ha aumentado de forma continua, al menos en las tres últimas décadas, poniéndose de manifiesto en ciertas variables clave como PIB, empleo o inversión extranjera directa (IED).

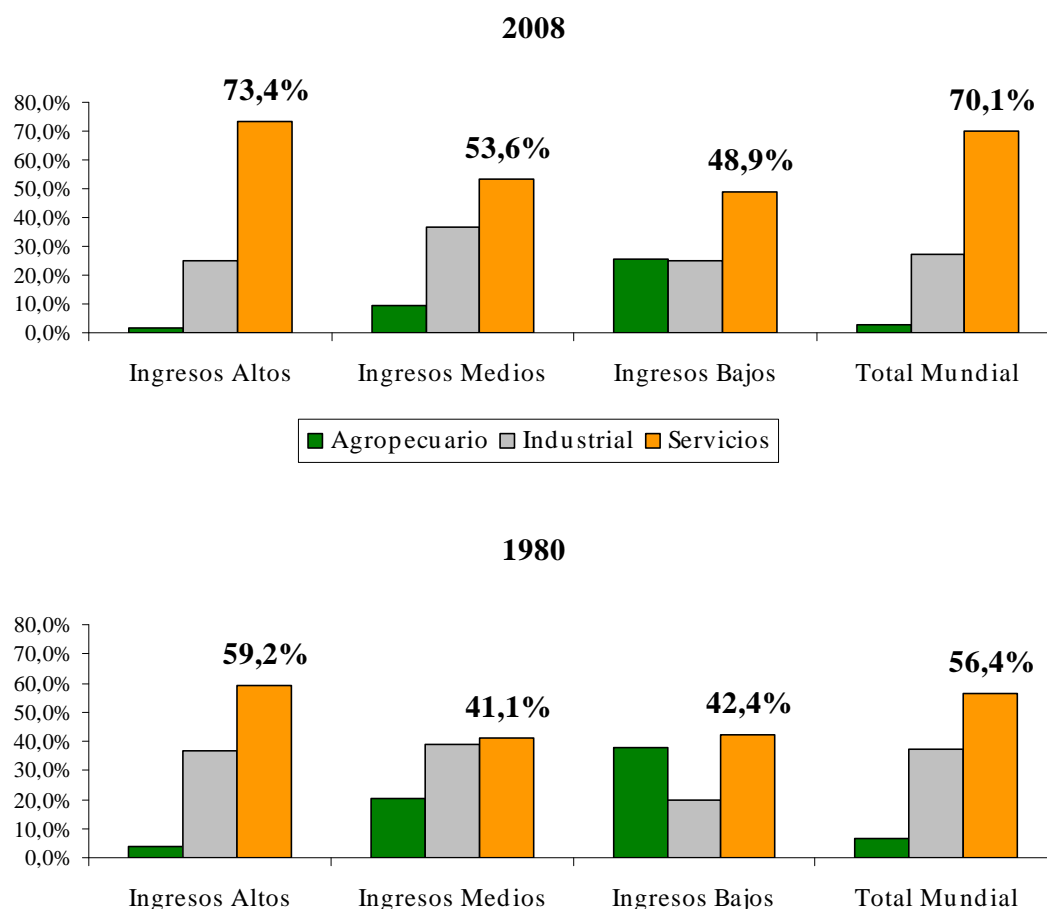
Este proceso de terciarización de la economía mundial puede observarse en el Gráfico III.1. Adoptando como indicador la distribución del valor añadido en el producto interior bruto (PIB), puede verse cómo el peso relativo del sector servicios ha alcanzado la cifra del 69,4%, a nivel mundial para el año 2008.

Los países con ingresos más altos presentan incluso una cifra ligeramente superior (72,7%) y los países con ingresos bajos son los que registran una menor participación (47,1%), aunque en todo caso, cercana al 50%, lo cual implica que casi la mitad de su producción se deriva de actividades de servicios.

Otro indicador de gran trascendencia sería la IED. En base a los datos proporcionados por la UNCTAD (2010) puede observarse un cambio en su estructura, a favor de los servicios en las últimas décadas. A pesar de que a principios de la década de 1970 este sector sumaba solamente una cuarta parte del total mundial de la IED, ya en 1990 su participación alcanzó casi la mitad y para 2008 había aumentado hasta el 63,8%, con un valor estimado en 9,7 billones de dólares (véase el Gráfico III.2). En el mismo período la parte porcentual del sector primario en el acumulado mundial de la IED disminuyó, del 9,3 al 7,6%, y la del sector manufacturero cayó aún más, del 41,5 al 28,5%.

¹ Término que aún no se recoge en el Diccionario de la Real Academia Española, a pesar de su frecuente utilización (Masot & Gurría, 2008; López & Cobos, 2008; Pérez & López, 2005), especialmente en el campo de la Economía (Sáiz, 2005; Lizárraga, 2004; Rodríguez, 1993; Gámir *et al.*, 1989). Su significado sería el proceso por el cual las actividades terciarias han ido ganando peso en su participación en términos de producción y de empleo, de forma similar a cómo lo hicieron previamente las actividades industriales, por lo que se acuñó el término de industrialización, que está recogido por el Diccionario de la Real Academia Española. Algunos autores lo distinguen de tercerización, que tampoco está recogido en la Real Academia Española y que lo equiparan al término anglosajón de “outsourcing”, es decir, al proceso de externalizar actividades de servicios de una determinada empresa, que anteriormente se llevaban a cabo en su interior. Esta última expresión es más común en Latinoamérica, véase Bastos & Silveira (2009); López *et al.* (2009); Piña (2005) o UNCTAD, 2004.

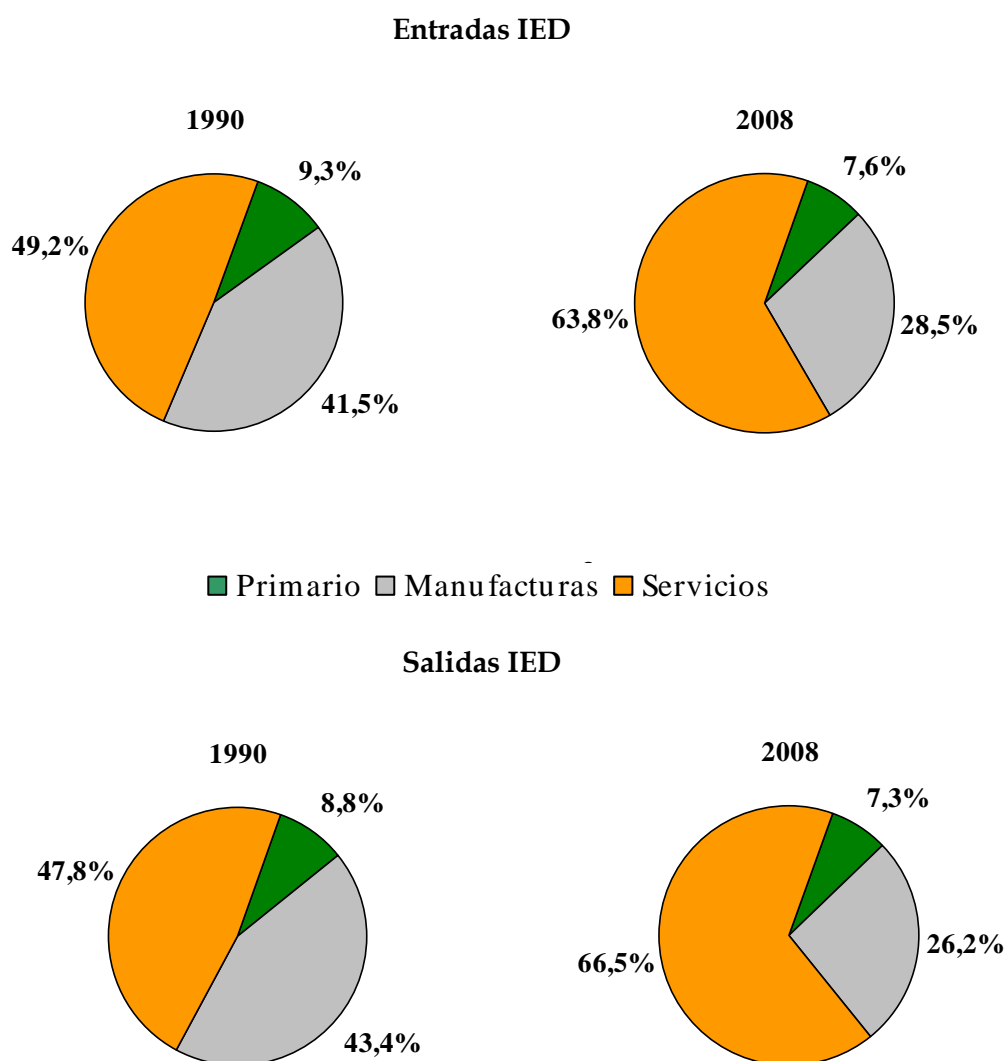
Gráfico III.1. Distribución sectorial del PIB por nivel de desarrollo: 2008 y 1980.



Fuente: Banco Mundial, 2011.

López, Ramos & Torre (2009) explican la aparición y evolución de las CVGs en los servicios en base a un doble proceso. Por una parte, el mismo desarrollo de las CVGs en las actividades industriales ha dado lugar a la aparición de sub-cadenas relacionadas con las áreas de servicios - en la medida que éstos comenzaron a ser desarrollados en unidades especializadas, como es el caso, por ejemplo, de la contabilidad, finanzas, logística o informática. Por otra parte, de forma paralela, las propias transformaciones y los procesos de fragmentación en las actividades de servicios, llevaron del mismo modo, al surgimiento de CVGs en estas ramas productivas (actividades sanitarias, educativas, turísticas, audiovisuales, de arquitectura o ingenierías, de publicidad o de transporte, entre otras).

Gráfico III.2. Flujos de entradas y salidas de la IED por sectores: 2008 y 1990.



Fuente: UNCTAD (2010).

Nota: Para calcular los porcentajes de los respectivos sectores se han excluido de las cifras totales las cantidades contabilizadas en las partidas "Compras y ventas privadas de bienes" y "Sin especificar".

De igual modo, López *et al.* (2009) señalan que los factores más relevantes que pueden ayudar a explicar todas estas transformaciones en las actividades de servicios son:

- a) El extraordinario progreso y la fuerte difusión de *las tecnologías de la información y las comunicaciones* (TICs), que han logrado reducir considerablemente los costes y los tiempos requeridos para generar,

procesar, almacenar y transmitir información entre distintas localidades remotas y distantes entre sí.

Este fenómeno ha hecho que un número creciente de servicios se hayan podido producir en un lugar y consumirse en otro: han pasado a ser comercializables². Esto se denomina “revolución de la comerciabilidad”³ (UNCTAD, 2004).

- b) La *globalización de la competencia*, que ha implicado un aumento de las presiones competitivas para las empresas y la necesidad de adoptar nuevas estrategias basadas en la reducción de costes, un aumento de la flexibilidad y la diversificación de los mercados.

Así, la reducción de costes es la principal razón para crear centros de servicios compartidos en el extranjero por parte de las empresas. No obstante, una vez que las empresas más importantes han activado el proceso, es probable que otras las imiten por miedo a comprometer su propia competitividad (UNCTAD, 2004).

- c) La *progresiva homogeneización de los hábitos* de consumo, producción y organización empresarial a nivel mundial, como resultado del propio proceso globalizador.
- d) Los *procesos de reorganización empresarial* que fomentaron las prácticas de externalización o deslocalización⁴, la concentración de las firmas en sus respectivas competencias distintivas, básicas o esenciales (“core business

² Se trata de un término que no está recogido en el Diccionario de la Real Academia Española, pero que se ha optado por mantenerlo al ser la traducción que hace la propia UNCTAD en la versión en español del término anglosajón “tradable”, en el Panorama General del Informe sobre las inversiones en el mundo 2004: El giro hacia los servicios (“World Investment Report 2004: The Shift Towards Services”), que puede consultarse completo en: http://www.unctad.org/en/docs/wir2004_en.pdf

³ La misma explicación ofrecida para el término comercializable es aplicable al término comerciabilidad, en inglés “tradability”. Consiste en que la producción de servicios completos (o parte de ellos) puede distribuirse a nivel internacional -en lugares diferentes de los países donde las empresas tienen sus sedes- según las ventajas comparativas que ofrezcan los diferentes lugares y las estrategias de promoción de la competitividad que apliquen las empresas. Se trata de un proceso corriente en el sector manufacturero (UNCTAD, 2004: 24).

⁴ La UNCTAD (2004) señala que la deslocalización de los servicios puede hacerse de dos maneras: a nivel interno de la empresa, mediante la creación de filiales en el extranjero (a la que en algunos casos se da el nombre de “deslocalización cautiva”) o bien mediante la externalización o subcontratación (“outsourcing”) de un tercer proveedor de servicios (“externalización o subcontratación deslocalizada”).

or competencias⁵) y la reestructuración de las grandes corporaciones en divisiones especializadas funcionalmente, propiciaron el surgimiento de unidades especializadas en la prestación de servicios (contabilidad, facturación, desarrollo de programas informáticos, diseño arquitectónico, pruebas, etc.), que anteriormente formaban parte de la dinámica interna de las empresas, aunque su actividad principal fuera otra muy distinta.

En cuanto a la externalización de servicios, habitualmente comienza a realizarse en el mismo país, pero la subcontratación internacional de las funciones probablemente aumentará a medida que los servicios sean más comerciables (OMC, 2005).

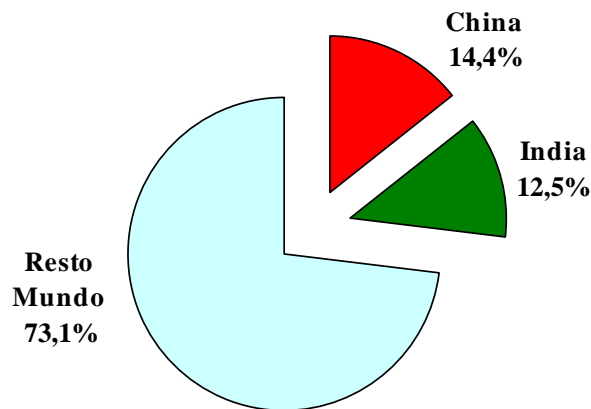
La deslocalización es una cuestión decisiva en el cambio mundial de las actividades de producción que da lugar a una nueva división internacional del trabajo en la producción de servicios (UNCTAD, 2004).

- e) El *ascenso y la plena integración* a la economía global de países que disponen de enormes reservas de mano de obra, como China e India.

En el Gráfico III.3 puede observarse que la suma de las actuales poblaciones de estos dos países representa más de la cuarta parte del total de la población mundial, en términos absolutos, 2.486,8 millones de habitantes. Ello representa un enorme potencial en mano de obra, especialmente importante para el desarrollo de actividades de servicios, que son más intensivas en factor humano que las actividades manufactureras. Por otra parte, en el Gráfico III.4 se refleja el mayor ritmo de crecimiento económico que vienen manteniendo estos dos países, especialmente China.

⁵ Se ha optado por traducirlo como competencias distintivas, básicas o esenciales, por ser los términos más ampliamente divulgados y reconocidos por la bibliografía en castellano (Fernández, 1993; Díez de Castro & Martín, 1995; Camisón, 1999). No obstante, en el artículo en castellano de Quin, J.B. & Hilmer, F.G. (1995), traducción del original en inglés Quin & Hilmer (1994), se decantan por "aptitudes básicas". Asimismo, podría considerarse utilizarse indistintamente el término "competencia" o "capacidad", puesto que Selnick (1957), utiliza por primera vez el término "competencia distintiva" para describir las tareas o funciones que una organización hace mejor que sus competidores. Sin embargo, Prahalad & Hamel (1990) utilizan el término "primeras capacidades" o "competencias básicas" para distinguir las capacidades que son fundamentales para el resultado de la empresa, así como Teece, Pisano & Shuen (1990) se refieren a las "capacidades básicas" para el mismo concepto.

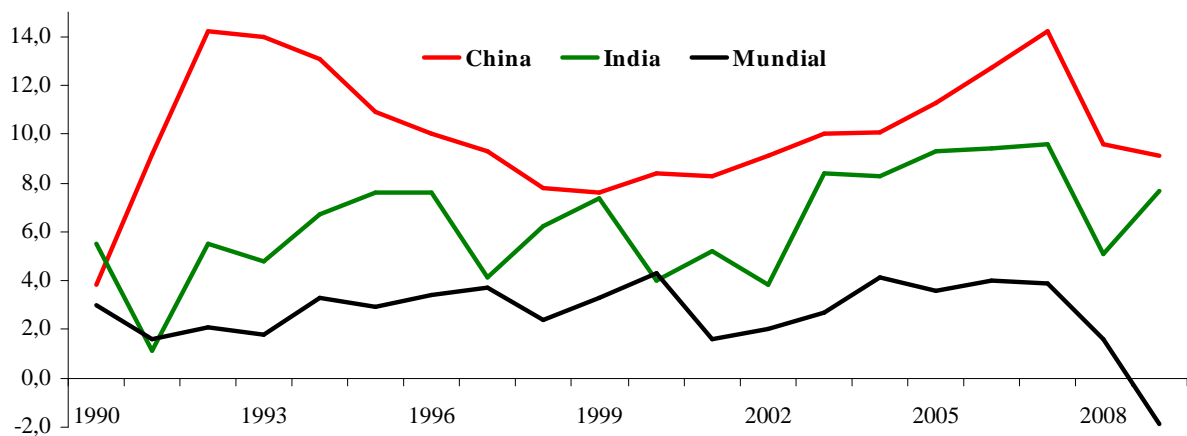
Gráfico III.3. Población de China e India (% total mundial), 2009*.



Fuente: Banco Mundial, 2011.

(*) La población se basa en la definición de facto de la población, que incluye a todos los residentes independientemente de su estado legal o de ciudadanía, con excepción de los refugiados no asentados permanentemente en el país de asilo.

Gráfico III.4. Crecimiento del PIB real* (% anual): 1990-2009.



Fuente: Banco Mundial, 2011.

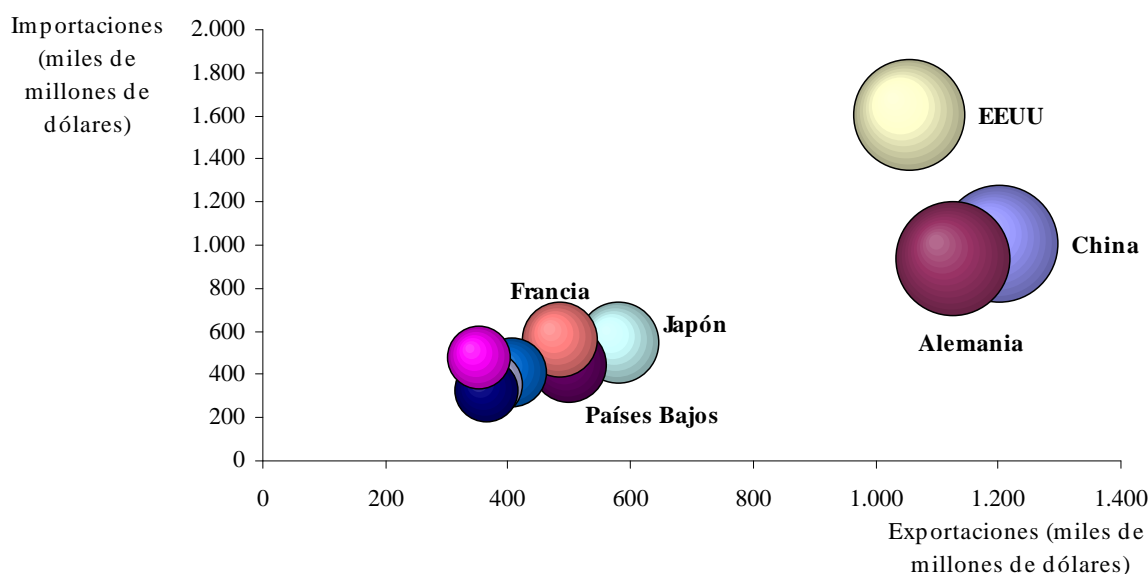
(*) Tasa de crecimiento anual porcentual del PIB a precios de mercado en moneda local, a precios constantes (año base 2000).

El gran tamaño de los países que entraron en un proceso de mayor dinamismo económico en las últimas décadas (China y la India) ha hecho de la región del Asia meridional y oriental un nuevo polo de crecimiento en la economía mundial (UNCTAD, 2005). No obstante, es necesario destacar que, en términos de PIB per cápita, tanto China como la India

tienen todavía un largo trayecto que recorrer para converger a los niveles de las principales economías.

En el Gráfico III.5 puede observarse como China sobrepasó a Alemania como mayor exportador mundial de mercancías en 2009. Asimismo, los Estados Unidos siguieron siendo el mayor importador del mundo. No obstante, China aumentó su participación en las importaciones de mercancías del 6,9% en 2008 al 7,9% por ciento en 2009, con lo que China pasó a ocupar el segundo lugar entre los principales importadores del mundo, lo cual tiene mayor relevancia si se considera que el comercio mundial de mercancías disminuyó un 23% en 2009 respecto al año anterior (en valores nominales), lo que constituyó el mayor descenso registrado en más de 50 años (OMC, 2010).

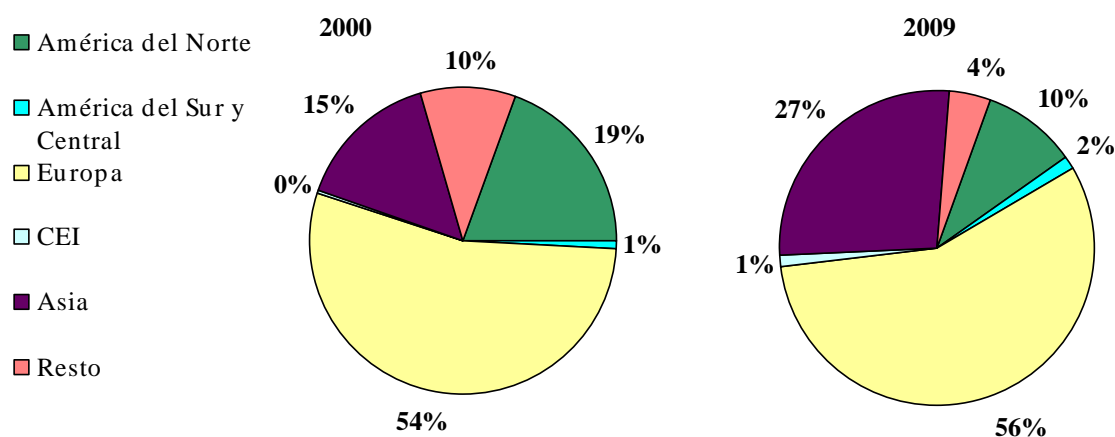
Gráfico III.5. Principales economías en el comercio de mercancías, 2009.



Fuente: OMC (2010).

Por su parte, en el Gráfico III.6 se destaca cómo la participación de las economías asiáticas en las exportaciones mundiales de servicios de informática e información aumentó del 15 por ciento en 2000 al 27 por ciento en 2009, correspondiéndole a la India el segundo puesto entre los mayores exportadores de servicios de informática e información del mundo (OMC, 2010).

Gráfico III.6. Exportaciones mundiales de servicios de informática e información por regiones, 2000 y 2009.



Fuente: OMC (2010).

- f) Los *cambios regulatorios* que han tendido a dismantlar las barreras previamente existentes para la exportación de servicios, en sus diversas modalidades (fundamentalmente, en el seno de los acuerdos de la Organización Mundial de Comercio, OMC).

La OMC explica cómo ya en la primera mitad del decenio de 1980 se lanzó la idea de incorporar normas sobre los servicios en el sistema multilateral de comercio, en respuesta al enorme crecimiento de la economía de servicios en esos años y al mayor potencial de comercialización de los servicios como consecuencia de la revolución de las comunicaciones. No obstante, una serie de países se mostraron escépticos e incluso opuestos, ya que creían que un acuerdo de ese tipo podría reducir la capacidad de los gobiernos para tratar de lograr objetivos de la política nacional, y restringir sus facultades de reglamentación (OMC, 2011).

Sin embargo, a principios de 1995 finalmente entra en vigor el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) (General Agreement on Trade in Services, GATS) de la OMC, uno de los principales logros de las largas negociaciones de la Ronda Uruguay (1986-1994). Se trata del primer y único conjunto de normas multilaterales que regulan el

comercio internacional de servicios⁶. Su firma fue posible porque el AGCS permite un alto grado de flexibilidad, tanto en el marco de las normas como también en lo que se refiere a los compromisos de acceso a los mercados. Constituyó el primer paso de un proceso a largo plazo de elaboración de normas multilaterales y liberalización del comercio de servicios, ya que en el propio Acuerdo (artículo XIX), los Miembros se comprometían a celebrar rondas sucesivas destinadas a lograr progresivamente un nivel de liberalización cada vez más elevado. Dichas negociaciones comenzaron en enero de 2000. Posteriormente, en la Conferencia Ministerial de Doha, celebrada en noviembre de 2001, las negociaciones sobre los servicios pasaron a formar parte del “todo único”, en el marco del Programa de Doha para el Desarrollo⁷, por lo tanto todavía no se han cerrado. No obstante, en fechas recientes, Pascal Lamy (Director General de la OMC) advertía de la necesidad de concluir la Ronda de Doha en 2011⁸.

En el marco de la Unión Europea, la directiva más importante adoptada sobre esta cuestión data de 2006⁹ y responde a la preocupación de que una regulación excesiva de los mercados de servicios podría estar reduciendo la competencia en las economías europeas y entorpeciendo la creación del mercado único (Pablo & Martín, 2010).

⁶ Se inspiró básicamente en los mismos objetivos que su equivalente en el comercio de mercancías, el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (más conocido por sus siglas en inglés, GATT): crear un sistema creíble y fiable de normas comerciales internacionales; garantizar un trato justo y equitativo a todos los participantes (principio de no discriminación); impulsar la actividad económica mediante consolidaciones garantizadas y fomentar el comercio y el desarrollo a través de una liberalización progresiva. Véase para profundizar sobre el AGCS: http://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/gatsqa_s.htm

⁷ Conforme al principio del “todo único” todos los temas objeto de las negociaciones han de concluirse al mismo tiempo.

⁸ Véase en la Sección de Noticias de la OMC en 2011:

http://www.wto.org/spanish/news_s/news11_s/tnc_dg_stat_02feb11_s.htm

⁹ El Parlamento Europeo y el Consejo aprobaron la Directiva 2006/123/CE, «relativa a los servicios en el mercado interior», véase: <http://www.boe.es/doue/2006/376/L00036-00068.pdf>

III.1.2. Particularidades de los procesos de fragmentación y externalización de las actividades de servicios

A la vista de todas estas transformaciones, es evidente que las actividades de servicios están inmersas en un profundo proceso de fragmentación y externalización, en términos similares a los experimentados por las manufacturas previamente (OMC, 2009), que fueron los que derivaron en la aparición y desarrollo de sus CVGs. De este modo, hay muchos autores (Bryson, 2007; Rubalcaba & Cuadrado-Roura, 2002) que hablan de un “sistema de producción global” e incluso de una “nueva revolución industrial” (Blinder, 2006)¹⁰, donde la máxima preocupación consiste en si puede establecerse o no un límite al proceso de deslocalización terciaria (Camacho & Rodríguez, 2008; Mann, 2003).

A pesar de que dichos procesos de fragmentación y globalización son similares, presentan diferencias destacables (Bardhan & Kroll, 2003; Kirkegaard, 2007; Mann, 2003):

1º.- Pese a que el sector de los servicios es mucho mayor que el sector manufacturero (Gráfico III. 1), sólo un 10% de su producción participa en el comercio internacional, mientras que en las manufacturas ese valor supera el 50% en el año 2008¹¹ (Banco Mundial, 2011).

No obstante, es de suponer que si se confrontan los ritmos de crecimiento del comercio de servicios frente al comercio de mercancías, así como al PIB, en los últimos años, la participación de los servicios en el comercio internacional debe ser creciente (Gráfico III.7).

2º.- La globalización de los servicios afectados por *la revolución de la comerciabilidad* se prevé más rápida que la acontecida previamente en el sector manufacturero.

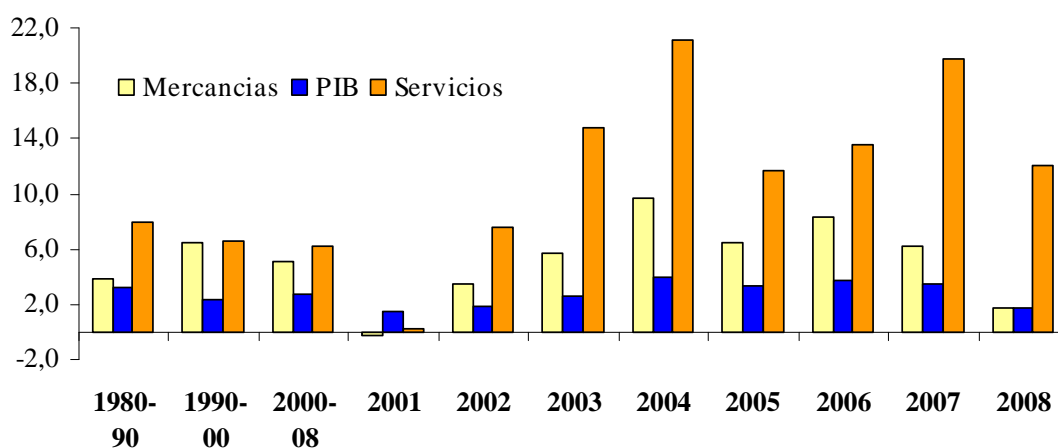
Bardhan & Kroll (2003) lo justifican en base a las menores necesidades de espacio, recursos y equipos de muchas actividades de servicios frente a las manufacturas. En general, la capitalización y la participación de los costes no recuperables son menores en las actividades de servicios.

¹⁰ “We are now in the early stages of a third Industrial Revolution - the information age. The cheap and easy flow of information around the globe has vastly expanded the scope of tradable services, and there is much more to come”(Blinder, 2006, p. 115).

¹¹ Último año disponible.

3º.- En la deslocalización de la producción de bienes han participado mayoritariamente empresas que se dedican exclusivamente a actividades manufactureras, por lo que sus impactos se concentraban a un conjunto muy delimitado de sectores económicos. Por el contrario, las actividades de servicios que son susceptibles de ser trasladadas al extranjero afectan a empresas prácticamente de todos los sectores.

Gráfico III.7. Variación del volumen de las exportaciones mundiales de mercancías, servicios comerciales y PIB, 1980-2008 (%).



Fuente: OMC, 2009.

4º.- Los servicios comercializables que son más susceptibles de ser deslocalizados en el extranjero generalmente hacen un uso más intensivo de determinadas competencias que las industrias manufactureras. Por lo tanto, se verán más afectados los puestos de trabajo más calificados (*“white collar jobs”*¹²), en contraposición, a las deslocalizaciones de las actividades manufactureras que afectaron a una mayor pérdida de trabajos de menor cualificación (*“blue collar jobs”*).

Bardhan & Kroll (2003: 1) estudian los efectos que la deslocalización de los servicios está originando en los EEUU, y comienzan poniendo de manifiesto:

¹² Expresión anglosajona que se refiere a trabajos de mayor cualificación, en confrontación con la expresión de *“blue collar jobs”*, que designaría a los de menor cualificación.

“There is growing apprehension among business leaders, economists, and ordinary Americans that we are witnessing what may well be the largest out-migration of nonmanufacturing jobs in the history of the US economy”.

Entre sus conclusiones, puede destacarse la estimación de más de 1 millón en la pérdida de empleo en los EE.UU. a lo largo de dos años (2001-2003) en los sectores más afectados por la externalización de los servicios (tales como los servicios informáticos, servicios a empresas o telecomunicaciones). No obstante, Kirkegaard (2007) indica que la externalización y deslocalización en el extranjero ha provocado un efecto poco considerable sobre los mercados de trabajo de los EE.UU. y de la UE-15, pudiéndose imputar sólo el 5% de los despidos masivos en 2004-2005. Al mismo tiempo, advierte de la necesidad por parte de los países en desarrollo asiático de mejorar su sistema educativo, si quieren aumentar sus trabajadores más cualificados.

Para finalizar, una vez analizadas las principales transformaciones que están desarrollándose en el sector servicios y que están conduciendo a un intenso proceso de fragmentación y globalización y, por lo tanto, al surgimiento de CVGs en estas ramas productivas, quedaría justificada la aplicación del marco analítico de las CVGs a dichas actividades, puesto que como se señalaba en el anterior capítulo, el análisis de las CVGs ha derivado de diferentes estudios de los procesos de globalización desde una perspectiva de las cadenas de valor. Tal como ponen de manifiesto algunos trabajos aplicados al sector servicios desde este enfoque, como los realizados en actividades relativas a los seguros, a la banca o los servicios sanitarios (Stabell & Fjeldstad, 1998), al software (Bastos & Silveira, 2009), al sector turístico (Tejada, Santos & Guzmán, 2011; Clancy, 1998) o la biotecnología (Birch, 2008).

No obstante, hay que realizar alguna matización. Deben considerarse, por un lado, las diferencias que se han detectado en los procesos de fragmentación y globalización de los servicios frente a las manufacturas y, por otro lado, una de las conclusiones del anterior capítulo, que establecía la naturaleza del sector a tratar como uno de los factores determinantes en la aplicación y resultados del marco de las CVGs. Por ello, habría que realizar una adaptación del análisis de las CVGs a las particularidades de las actividades de servicios (Tejada *et al.*, 2011; Clancy, 1998;

Stabell & Fjeldstad, 1998; Armistead & Clark, 1993), que se derivan, en su mayoría, de su gran heterogeneidad¹³ y su carácter intangible.

III.2. GLOBALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA

A modo de introducción al sector turístico, con el objetivo de conocer la situación actual de esta industria, se van a destacar sus principales impactos a nivel mundial. En segundo lugar, se estudiará la manera en que las actividades turísticas se vienen integrando en el proceso de globalización en curso.

III.2.1. Situación actual del turismo mundial

En la actualidad, puede afirmarse con rotundidad, que el turismo es una de las industrias de mayor peso en la economía mundial. En la edición 2010, de *Panorama OMT del turismo internacional*¹⁴, la Organización Mundial de Turismo (OMT) ha estimado la contribución del turismo mundial al Producto Interior Bruto (PIB) en torno al 5% (OMT, 2010)¹⁵. De igual modo, puede constatarse que viene experimentado un mayor ritmo de crecimiento en las últimas décadas que el resto de sectores económicos (OECD, 2008b; Harrison, 2004).

La actividad turística es reconocida como una de las actividades económicas con mayor capacidad para promover un desarrollo equilibrado y sostenible, convirtiéndose progresivamente en un sector estratégico para todas las economías. Asimismo, parece existir consenso al aseverar que el turismo contribuye decisivamente al reparto de la riqueza mundial, convirtiéndose en uno de los motores de la globalización económica y suponiendo, en múltiples ocasiones, la única alternativa al desarrollo de regiones y países. Existen un buen número de iniciativas, que subrayan la importancia del turismo para reducir y eliminar la

¹³ "La heterogeneidad de los servicios queda patente en las clasificaciones a las que se han visto sometidos" (Rubalcaba, 2008:45).

¹⁴ *Panorama OMT del turismo internacional* es una publicación de la Organización Mundial del Turismo, editada en el marco del Día Mundial del Turismo que se celebra todos los años el 27 de septiembre. Pretende aportar un conjunto consolidado de datos y tendencias para el turismo internacional del año anterior al de su publicación.

¹⁵ Se disponen de otras estimaciones, v.gr. véase las elaboradas por World Travel & Tourism Council (WTTC): para 2011 estiman la contribución total al PIB mundial en 9,1% (WTTC, 2011).

pobreza, entre las que puede destacarse la desarrollada por la OMT: el Programa “*Turismo Sostenible para la Eliminación de la Pobreza*” (ST-EP)¹⁶.

Las estadísticas de la OMT muestran la fuerza con que crece la industria turística en los países en desarrollo. En este sentido, en el primer número del año 2011, el Barómetro del Turismo Mundial de la OMT, resalta como la fuerte recuperación experimentada por el turismo internacional a lo largo del año 2010 - con una tasa de crecimiento interanual del 6,7% - ha sido impulsada principalmente por los países emergentes (WTO, 2011a). Por ello, hablan de dos velocidades de recuperación: una menor para las economías más avanzadas (5%) y una más rápida para las economías emergentes (8%). Lo cual no deja de ser una manifestación más de las marcadas variaciones en las tendencias entre diferentes regiones que refrendan los datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), al realizar unas previsiones de crecimiento anual para 2011-2015 del 2% para las economías adelantadas y del 6% para las economías emergentes (FMI, 2010).

Por otra parte, debe destacarse especialmente la notable capacidad para generar empleos del sector turístico. Al tratarse de un sector con un acusado efecto de arrastre sobre el resto de actividades productivas, logra crear empleo indirecto sobre un amplísimo espectro de subsectores. Esto hace que el sector turístico sea una de las fuentes de empleo más importantes en el mundo y que genere más de 75 millones de puestos de trabajo directos, que junto a los originados a través de su efecto multiplicador (puestos de trabajos indirectos), llegan a representar para el año 2009, entre el 6-7% del total de empleo mundial (OMT, 2010)¹⁷.

Del mismo modo, en estos momentos, el turismo se encuentra entre las primeras posiciones de los sectores más internacionalizados de la economía mundial. Las exportaciones por turismo comprenden hasta el 30% de las

¹⁶ Como respuesta al objetivo fijado para la erradicación de la pobreza extrema antes del año 2015 por parte de Naciones Unidas en la Cumbre del Milenio, la Organización Mundial del Turismo lanzó la iniciativa ST-EP, que se anunció en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de Johannesburgo en 2002. Este proyecto se centra en fortalecer las acciones precedentes de la Organización dirigidas a fomentar el turismo sostenible -desde el punto de vista social, económico y ecológico- con actividades enfocadas específicamente a la reducción de la pobreza, que estimulen el desarrollo y consigan crear empleo para los que viven con menos de un dólar al día (seminarios de capacitación, investigación y publicaciones, proyectos ST-EP o difusión de información y sensibilización). Para un mayor detalle, ver el documento: http://www.unwto.org/step/pub/sp/pdf/step_prog.pdf

¹⁷ Existen otras estimaciones disponibles, véanse las realizadas por la WTTC para 2011 que hablan de más de 99 millones directos y hasta 258 millones de puestos de trabajo totales - un 9% aproximadamente del empleo total mundial (WTTC, 2011).

exportaciones mundiales de servicios comerciales y el 6% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios. Los ingresos mundiales por exportación generados por el turismo, incluido el transporte de viajeros, ascendieron a más de 1 billón de dólares¹⁸ en 2009, lo que equivale a casi 3.000 millones al día. A escala mundial, como categoría de exportación, el turismo se sitúa en cuarto lugar después de los combustibles, los productos químicos y la automoción. Para muchos países en desarrollo es una de las principales fuentes de ingresos y el primer tipo de exportación (OMT, 2010).

Por último es necesario valorar convenientemente que los flujos turísticos son responsables de la transmisión de actitudes sociales y culturales, sin cuyo intercambio difícilmente podría entenderse el enriquecimiento mutuo de los pueblos.

En conclusión, las cualidades del desarrollo de la industria turística son cada vez más valoradas. No obstante, la falta de reconocimiento del turismo es aún evidente y así lo puso de manifiesto recientemente Taleb Rifai, Secretario General de la OMT:

"Despite tourism's proven role in stimulating the global economy and development, our sector is still not sufficiently accounted for in global decision-making. Maximizing tourism's full socio-economic potential requires supportive public policies. We face a political challenge – making the case for tourism." (WTO, 2010: 3).

En gran parte, esta situación se debe a la *naturaleza transversal* del turismo, ya que a pesar de ser uno de los mayores sectores económicos del mundo, también es uno de los más diversificados y fragmentados. Al mismo tiempo, abarca un alto porcentaje de pequeñas y medianas empresas (PYMEs), lo cual, hace que sea más difícil lograr coordinar las actuaciones y condiciones del sector en su conjunto.

Por el contrario, como dato esperanzador, la propia OMT resalta los avances en el reconocimiento a nivel político del turismo por parte de la Unión Europea (UE), de China y del G-20.

Tras la entrada en vigor del Tratado de Lisboa, se abre una etapa decisiva para el verdadero desarrollo de una política turística europea, puesto que por vez

¹⁸ A lo largo de este trabajo de investigación, siempre que figuren cifras en dólares (\$) se entenderán referidas a dólares de EEUU (US \$). En caso contrario, se indicaría expresamente la procedencia.

primera la UE tiene competencia para adoptar medidas para apoyar, coordinar y complementar las actuaciones de los Estados Miembros en el ámbito del turismo. Esta voluntad se ha puesto de manifiesto en el marco de la presidencia española de la UE, en el primer semestre del año 2010, con la celebración de la Conferencia sobre Turismo Sostenible y Socialmente Responsable (Madrid, 14-15 Marzo 2010)¹⁹ y la 2ª Conferencia Euromediterránea de Ministros de Turismo (Barcelona, 20 Mayo 2010)²⁰.

Por parte de China, las autoridades de ese país han señalado al sector turístico como una de sus áreas de desarrollo estratégico durante el año 2009. Para ello, ha solicitado el apoyo técnico y político de la OMT para la formulación de su primera ley nacional de turismo.

Finalmente, los países del G-20, como respuesta a la Hoja de Ruta para la Recuperación del Turismo²¹, establecieron la iniciativa T-20. Se trata de una plataforma donde se reúnen los ministros de turismo de los países del G-20, para discutir sobre el valioso potencial del turismo a la recuperación económica mundial y a más largo plazo, su contribución contra la lucha del cambio climático, a través de su liderazgo a la transición a la economía verde²².

III.2.2. Transformaciones en la industria turística mundial

La industria turística ha experimentado durante las últimas décadas un desarrollo expansivo, con ritmos de crecimiento que superan en dinamismo a un gran número de sectores económicos, lo cual ha permitido que adquiriera cada vez mayor

¹⁹ Fundamentalmente se debatió cuál era la mejor forma de reforzar la visibilidad del turismo a escala europea y de promover el desarrollo de un turismo europeo más competitivo, sostenible y socialmente responsable, a la luz de los últimos acontecimientos económicos e institucionales en la UE.

²⁰ El principal objetivo fue poner de relieve la coordinación para el desarrollo de un turismo sostenible, que puede beneficiar tanto a los socios de la UE como a los socios de los países del Mediterráneo.

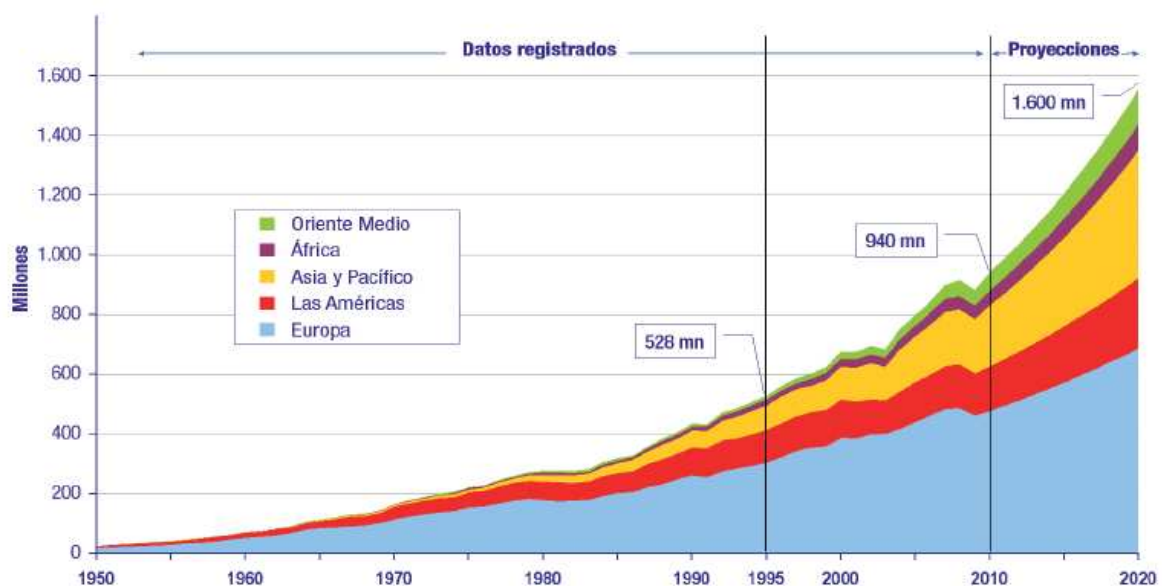
²¹ Para una mayor información, véase el documento completo:

http://www.unwto.org/pdf/roadmap_SP.pdf

²² La OMT forma parte de la iniciativa “*La economía verde: una transformación para abordar crisis múltiples*”. Se trata de una declaración conjunta, firmada por 21 organismos de Naciones Unidas en la que sostienen que la transformación a una economía verde es una solución a la crisis mundial originada tras los colapsos de los mercados financieros en 2008. Véase: www.UNWTO.org/media/news/en/pdf/InteragencyJointStatement.pdf

importancia en el ámbito mundial (Bigné, 2010). Tal como se refleja en el Gráfico III.1 la actividad turística ha pasado de ser una actividad de ocio reservada para algunas minorías elitistas - fundamentalmente europeas - a constituirse en una industria global. Uno de los principales indicadores que se utilizan en este sector, para contemplar su faceta internacional, es el número de llegadas de turistas internacionales. A partir del mismo, puede observarse cómo se ha superado la cifra de 880 millones de turistas internacionales para el año 2009, partiendo de los 25 millones para el año 1950, situándose las previsiones para el año 2010 en los 940 millones (OMT, 2011b).

Gráfico III.8. Evolución temporal de las llegadas de turistas internacionales: 1950-2020.

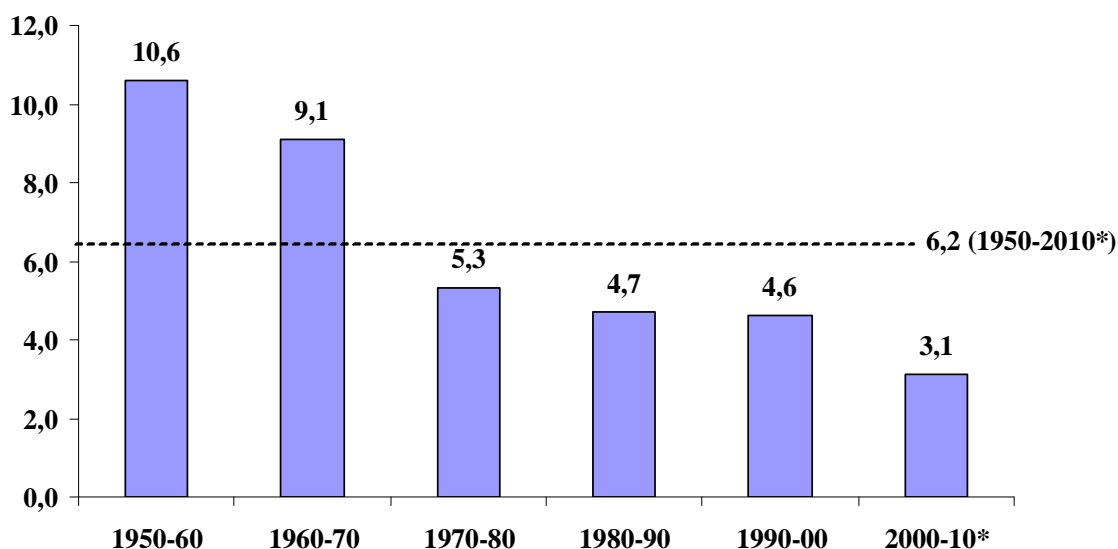


Fuente: OMT (2011b).

No obstante, esta evolución está muy lejos de ser continua y homogénea (Gráfico III.2). Existe una fuerte variación en los crecimientos medios interanuales por décadas, pasando del 10,6% registrado en la década de los 50 del siglo pasado al 3,1% de la primera década del siglo XXI. Estas oscilaciones no provienen simplemente de las variaciones de la coyuntura económica, ya que más importante que la mera visión cuantitativa del turismo más reciente, pudieran ser un conjunto de profundos cambios en el sector (Fayos-Solà, 2004).

La creciente globalización de la actividad turística conlleva importantes transformaciones en el sector turístico a escala mundial, que vienen gestándose prácticamente desde principios de los 90s. Go & Pine (1995) señalan como la globalización de los mercados turísticos, la mayor soberanía del consumidor, las estrategias empresariales tendentes a aprovechar economías de escala y alcance, la progresiva incorporación de nuevas tecnologías en la industria turística y las transformaciones en los canales de comercialización, supone desenvolverse en un entorno cada vez más competitivo.

Gráfico III.9. Tasa de variación media anual acumulativa del número de llegadas de turistas internacionales: por décadas y el total, 1950-2010.



Fuente: WTO (2006, 2011a).

* El dato para el año 2010 es provisional.

Por consiguiente, las empresas turísticas se ven obligadas a sufrir una profunda reestructuración para adaptarse a este nuevo entorno. Las principales manifestaciones de este fenómeno son los procesos de fusión empresarial, la entrada de nuevos agentes, la adopción de nuevos modelos de gestión y la internacionalización de la empresa turística (Ioannides y Debbage, 1997; Buhalis & Laws, 2001; OMT, 2001).

Los cambios en los patrones de comportamiento del sector turístico en las dos últimas décadas han sido analizando con detalle por muy diversos autores y

desde diferentes perspectivas (Prashantham, 2008; Knowles, Diamantis & El-Mourhabi, 2001; Wahab & Cooper, 2001; Vellas & Becherel, 1999; Smeral, 1998), lo que lleva a Hjalager (2007) a distinguir hasta cuatro etapas dentro del proceso de globalización de la industria turística.

En línea con la sistematización realizada por Smeral (1998) de los principales factores de la globalización en la actividad turística, se distinguen entre los que afectan desde el lado de la oferta y la demanda turística:

a) Implicaciones de la globalización en *la oferta de servicios turísticos*:

1.- El impacto de los sistemas de información y reservas informatizados supone que los oferentes de productos turísticos actúen en un mercado a escala global (Wynne *et al.*, 2001), destacando especialmente la revolución de Internet (Egger & Buhalis, 2008; Buhalis & O'Connor, 2005). Líneas aéreas, cadenas hoteleras y operadores turísticos desarrollan sus ramas de negocios en todo el mundo, ya que primero con los sistemas de distribución globales (Buhalis, 2004) y posteriormente con los muchos de los nuevos agentes virtuales (Buhalis & Licata, 2002), tienen la posibilidad de cubrir la mayor parte de la demanda turística internacional. Junto a ello, alianzas estratégicas, cooperaciones y/o fusiones y adquisiciones de empresas, muchas de ellas apremiadas por la necesidad de repartir los costes que la incorporación de sistemas tecnológicos requiere, actúan como fuerzas adicionales en este proceso de globalización.

2.- La disminución de los costes en el transporte aéreo amplía las posibilidades de acceso a diferentes destinos a precios más asequibles, permitiendo que turistas con niveles de rentas más bajos puedan disfrutar de dichos destinos (Rey & Inglada, 2007; Barrett, 2000).

3.- El surgimiento y desarrollo de nuevos destinos turísticos, muchos de ellos en países en desarrollo, viene apoyado por fuertes inversiones de empresas multinacionales orientadas a crear la infraestructura necesaria para su aprovechamiento por parte de los distintos agentes que intervienen en el negocio turístico (Johnson & Vanetti, 2005; Bianchi, 2002).

b) Consecuencias de la globalización en *la demanda turística*:

1.- El crecimiento en los niveles de rentas de la sociedad, el envejecimiento de la población (especialmente en las economías más avanzadas), la saturación de los destinos tradicionales, junto con la emergencia de nuevas inquietudes y cambios en las formas de vida emergen como factores importantes para explicar la naturaleza global de la demanda turística. A estos factores añadiríamos que los avances en los sistemas de comunicaciones e información han provocado que los turistas del siglo XXI sean más experimentados y exigentes (WTO, 2011b, Paraskevas, 2005; Vanhove, 1998).

2.- Por otro lado, la elevada elasticidad demanda renta que presenta el sector turístico, considerado un sector de demanda fuerte, augura un crecimiento espectacular de la demanda de turismo en términos globales (WTO, 1997; Bull, 1994).

A modo de conclusión, este autor señalaba a la creciente competencia como el mayor desafío al que deben enfrentarse las empresas turísticas en un contexto cada vez más global, que les exige ser más competitivas:

“The most important effect of globalization is an intensified competition through market extension: more and more destinations competing with each other” Smeral (1998:374).

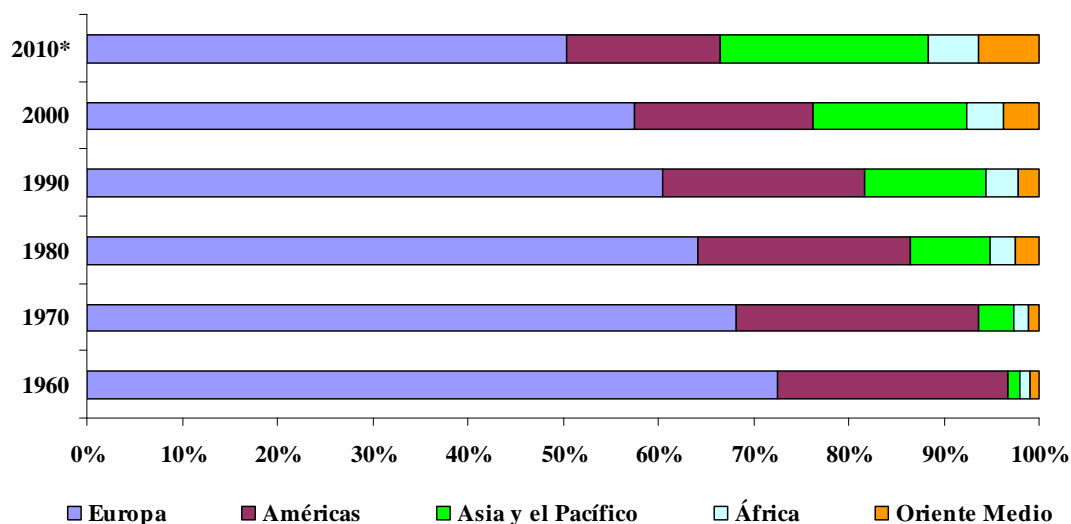
Entre las manifestaciones más evidentes de este incremento de la competencia entre los distintos destinos turísticos destaca una mayor *diversificación*, debido al reajuste que se está experimentado en los flujos turísticos internacionales, a favor de los destinos emergentes y en detrimento de los destinos más maduros, situados mayoritariamente en los países más avanzadas (WTO, 2011b; OECD, 2010). En el Gráfico III.3 se refleja claramente la pérdida de la cuota de mercado relativa a Europa y las Américas, frente al empuje que están liderando los países pertenecientes a la región de Asia y el Pacífico.

En concreto, Europa - la principal área turística mundial - ha perdido 15,3 puntos porcentuales desde 1960 hasta 2000 (de 72,7% a 57,4%) y otros 7,0 puntos más en la última década. Por lo tanto, en la actualidad recibe un 50,4% del total

mundial de turistas internacionales y la tendencia a perder peso relativo se está agudizando notablemente, lo que denota la madurez o el agotamiento de estos destinos y por supuesto, la necesidad de aumentar su competitividad.

En el otro extremo, se situaría la región de Asia y el Pacífico. El total de turistas internacionales que registraba el conjunto de estos países ha pasado de representar sólo el 1,3% en 1960 al 21,8% del año 2010. Para lo cual, han experimentado un crecimiento medio interanual del 11,5% en dicho periodo temporal.

Gráfico III.10. Cuotas de mercado de las llegadas de turistas internacionales por regiones OMT²³: 1960-2010.



Fuente: WTO (2006, 2011a).

* El dato para el año 2010 es provisional.

En base a todo lo anterior, actualmente las actividades turísticas se encuentran plenamente integradas en el proceso de fragmentación internacional de la producción, que como se ha visto en el anterior capítulo, ha dado lugar a las CVGs. El uso de la información y de las tecnologías junto a variadas formas de integración empresarial amplía la cadena de valor de la industria turística dotándola de cobertura mundial, lo que la conduce a enfrentarse a duros retos en los inicios de

²³ Para conocer con exactitud qué países componen cada una de las regiones y subregiones de la OMT, véase: <http://www.unwto.org/facts/eng/methodological.htm#1>.

la segunda década del siglo XXI. Por ello, conviene investigar, con mayor profundidad, cómo se están configurando en la actualidad las cadenas de valor globales en la industria turística.

III.3. EL ANÁLISIS DE LAS CADENAS DE VALOR GLOBALES EN EL TURISMO

A continuación, se realizará una aproximación de la actual configuración de las cadenas de valor globales turísticas (CVGTs), al objeto de investigar los principales actores que intervienen en las mismas y trazar un perfil de las relaciones que se establecen entre ellos.

Para ello, se comenzará estudiando los precedentes que pueden encontrarse de dichas CVGTs, lo cual ayudará notablemente a comprender la situación actual, que se analizará con mayor detalle posteriormente.

III.3.1. Precursores de las Cadenas de Valor Globales en el turismo

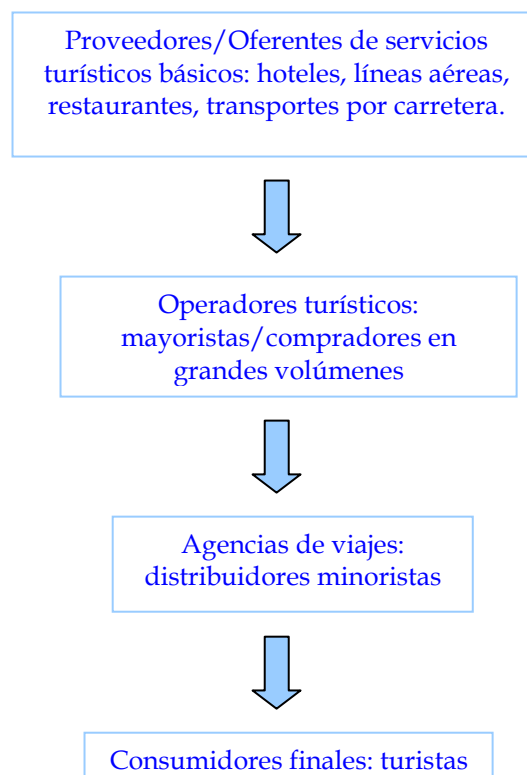
Tradicionalmente, la industria turística se ha caracterizado por dedicarse a un conjunto de actividades económicas muy diversas, estando altamente fragmentada (WTO, 2010; OECD, 2008a). Ello se ha debido incluso a las dificultades en la delimitación del propio sector, y a la dispersión geográfica, por lo que ha presentado especiales dificultades para casar la oferta con la demanda turística. Por este motivo, la intermediación ha tenido siempre un papel crucial en esta actividad (Paraskevas, 2005). Un alto porcentaje de empresas que operan en este sector, especialmente las que se localizan en las áreas receptoras (hoteles, restaurantes, empresas de alquiler de automóviles, etc.) suelen ser pequeñas empresas, en un alto porcentaje familiares (Smeral, 1998; Wanhill, 2000), cuyos clientes proceden de unos mercados que abarcan espacios geográficos muy amplios y diversos, en muchas ocasiones, bastante alejados del destino turístico.

Por esta circunstancia, se requerían grandes inversiones en publicidad y comunicación para poder entrar en contacto con sus clientes potenciales, así como en investigaciones y estudios de mercado para conocer sus gustos. Al mismo tiempo, muchas de estas empresas turísticas trabajaban habitualmente con unos

altos costes fijos, que las obligaban a intentar maximizar los niveles de ocupación de sus instalaciones a lo largo de todo el año.

Los operadores turísticos ofrecían una solución a estos problemas, por una parte, tenían capacidad suficiente para afrontar campañas de promoción masivas, que alcanzaran un gran número de consumidores en diferentes lugares del mundo. Por otro lado, al operar con grandes volúmenes de turistas, estaban en condiciones de asegurar unas tasas de ocupación constantes y elevadas a diferentes empresas turísticas, reduciendo la incertidumbre de las oscilaciones de la demanda. A cambio, tal como señala la UNCTAD (2001), el valor añadido del que se apropiaban los intermediarios turísticos internacionales podía llegar a ser superior al 30%, lo que les permitía controlar las condiciones generales de todo el proceso.

Figura III.1. Cadena de valor tradicional del turismo.



Fuente: Yale (1995).

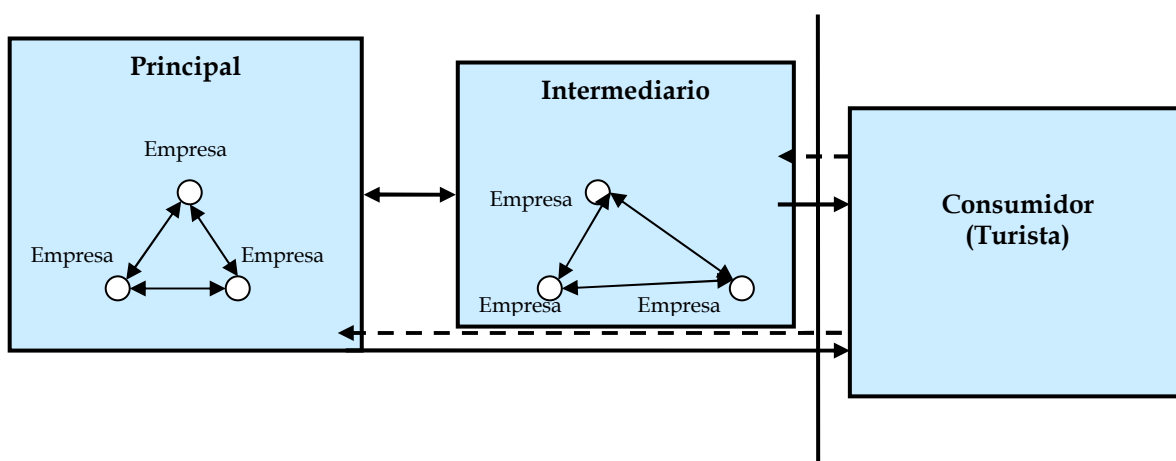
Por lo tanto, una de las primeras versiones que pueden encontrarse de la cadena de valor del turismo estaría representada en la Figura III.1. En ella se

distinguen un conjunto de proveedores (productores de servicios turísticos básicos), los operadores turísticos o mayoristas (que serían los que elaboran los paquetes turísticos), las agencias de viajes o minoristas (que venden directamente al público) y por último, los consumidores finales (turistas). Se observa claramente una cadena de valor totalmente lineal (Yale, 1995).

Una versión simplificada de otro precedente de la actual estructura de la cadena de valor en la industria turística es la representada en la Figura III.2. En un extremo de la cadena, estarían ubicados los proveedores de productos turísticos, que son identificados como "el Principal". Su finalidad es producir bienes y servicios para el consumidor/turista que está representado en el otro extremo de la cadena de valor. "El Intermediario" es el responsable de unir, componer, promocionar el producto turístico y tenerlo disponible para el consumidor (OECD, 2005b).

Adicionalmente, con la adopción de las tecnologías de información y comunicación (TIC), "el Principal" es ahora capaz de distribuir sus productos directamente al consumidor/turista. Dentro del "Principal" pueden distinguirse un conjunto de servicios fundamentales (viajes, alojamiento, alimentación y bebidas, diversión) y periféricos (servicios auxiliares como guías, seguros de viajes, de cambio y financieros).

Figura III.2. Versión simplificada de la cadena de valor del turismo.



Fuente: OECD (2005b).

El papel del consumidor dentro de la cadena de valor del turismo ha sido generalmente muy reducido. Los modelos de la cadena de valor, por tanto, a menudo restringían la creación de valor a la innovación, la producción y los procesos de entrega del producto turístico por "el Principal" "y el Intermediario". Se puede afirmar que la participación del consumidor en las actividades de creación de valor ha sido subestimada durante mucho tiempo (Tzokas & Saren, 1997). Por ello, habría que destacar que en la Figura III.2 se sugiere que el consumidor juega un papel importante en el proceso la creación de valor en la industria de turismo, mostrando varios caminos de entrada en la cadena de valor de turismo por los que puede optar el consumidor.

Estos primeros modelos de cadenas de valor del turismo permiten realizar una aproximación al sector. No obstante, presentan graves deficiencias (Paraskevas, 2005; Tejada & Liñán, 2009).

En primer lugar, ofrecen una visión excesivamente simplista. El producto turístico se viene caracterizando por una complejidad creciente (Gnoth, 2002; Gunn & Var, 2002; OECD, 2005c), interviniendo un alto número de actores, de muy diferente naturaleza y tamaño, que poseen un peso muy distinto en la cadena, en términos de tamaño y capacidad de agregar valor. Respecto al carácter unidimensional de estos modelos de cadena del turismo, Paraskevas (2005:4) afirma: *"...the very concept of "chain" was made parochial"*. Por otro lado, en una reciente entrevista Manuel Butler, director de la Oficina Española de Turismo de Berlín, indica: *"De este modo, la cadena de valor del turismo, que era lineal, pasa a ser de tres dimensiones, muchísimo más compleja, y el elemento importante es el cliente"* (Canalis, 2011a:37).

En segundo lugar, la naturaleza de las relaciones que se refleja en estos modelos lineales de cadenas del turismo (en muchos casos, unidireccionales) conducen a una previsibilidad y permanencia de los distintos actores, que no se corresponde en absoluto a la realidad del sector turístico, caracterizado por una transformación constante y un alto grado de incertidumbre (WTO, 2010).

En tercer lugar, se perciben notables ausencias. Por una parte, no aparecen organismos de carácter público, habitualmente sin ánimo de lucro, como las

organizaciones de gestión de destinos (OGDs)²⁴ (Destination Management Organizations, DMOs), o como las organizaciones turísticas nacionales, regionales o locales (National Tourism Organizations, NTOs²⁵; Regional Tourism Organizations, RTOs; Local Tourism Organizations, LTOs), que no sólo ejercen un papel de intermediario turístico. Paraskevas (2005) señala cómo progresivamente están ejerciendo un papel más activo en la *gobernanza ejecutiva*, es decir, prestando asistencia a los diferentes actores de la cadena de valor del turismo, al objeto de que éstos puedan dar cumplimiento efectivo al conjunto de normas o reglas de dicha cadena. Asimismo, Palmer & McCole (2000) destacan una presencia más notable en la cadena de valor de las OGDs, a través de la creación de páginas web que, no sólo proporcionan información sobre el destino, sino también enlaces a los sitios web de empresas individuales de ese destino específico.

III.3.2. Configuración actual

En aras de analizar con mayor profundidad la actual situación de las CVGTs, se comienza examinando un estudio considerado ya clásico en el campo de la investigación turística y las TICs: *Information Technology and Tourism – A Challenging Relationship*, de Hannes Werthner y Stefan Klein (1999).

Este libro explora las interrelaciones entre los desarrollos en las tecnologías de la información y las comunicaciones²⁶ y los cambios operados en el sector turístico, así como las tendencias futuras del mismo. En base a un conjunto de estudios de casos ilustran las principales transformaciones de los distintos actores que intervienen en la cadena de valor del turismo, proponiendo una nueva estructura (Figura III.3) que calificaban en su momento como emergente. No obstante, teniendo en cuenta la evolución vertiginosa de Internet, una década resulta en la práctica una eternidad, por lo que dicha estructura está actualmente

²⁴ En castellano se denominan también habitualmente como organizaciones de marketing de destinos (OMDs), véase, v.gr. OMT(1999).

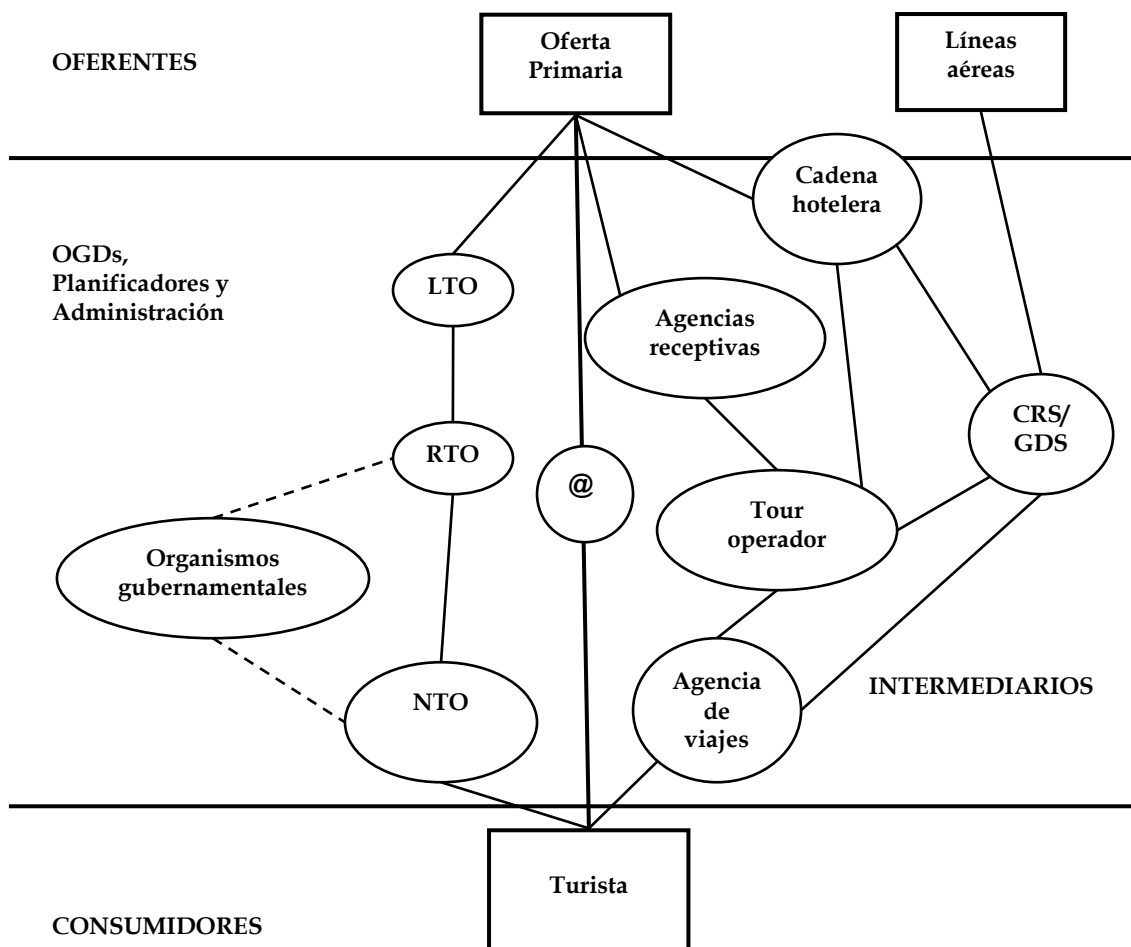
²⁵ Reciben igualmente la denominación de National Tourism Boards (NTBs).

²⁶ Destacar que tanto Hannes Werthner (<http://www.ec.tuwien.ac.at/~werthner/>) como Stefan Klein (http://www.wi.uni-muenster.de/wi/orga/klein.cfm#toc_1) proceden del campo de las tecnologías de la información y comunicación y se han especializado en el comercio electrónico, realizando estudios en diversos campos, entre ellos, el turismo. En concreto, Hannes Werthner fue presidente de la *Federación Internacional de Tecnologías de la Información y Turismo* (www.ifitt.org) y editor cofundador de la revista *Journal of Information Technology & Tourism* (<http://ojs.modul.ac.at/index.php/jitt>).

completamente consolidada e incluso, pueden añadirse nuevos elementos y relaciones, como se verá posteriormente.

En este modelo se distinguen tres grandes categorías de actores en la cadena de valor del turismo: oferentes, intermediarios y consumidores. A su vez, dentro de los intermediarios diferencia entre los “profesionales” y las distintas OGDs.

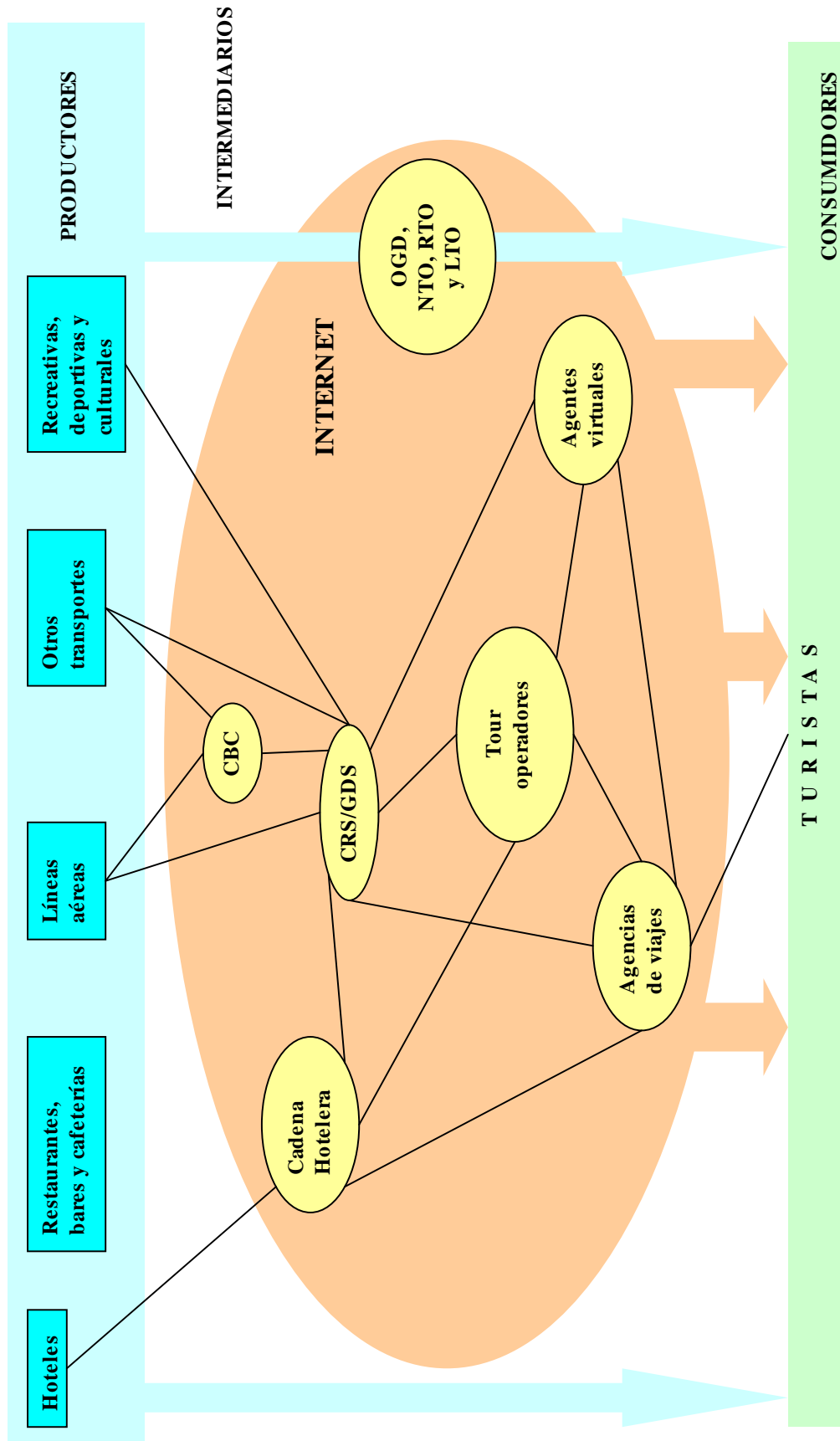
Figura III.3. Visión estructural del mercado turístico.



Fuente: Werthner & Klein (1999).

A continuación, se expone la propuesta propia de la actual configuración de las cadenas de valor globales del turismo (Figura III.4).

Figura III.4. Actual configuración de las cadenas de valor globales del turismo.



Fuente: Elaboración propia.

En ella se recoge, por una parte, una síntesis de las anteriores aportaciones analizadas y, por otra parte, el resultado de las nuevas transformaciones relativas a los actores y relaciones tradicionales, así como la aparición de nuevos elementos, tales como las compañías de bajo coste (CBCs) o los agentes virtuales. Puesto que hay que considerar que el proceso de globalización de la industria turística estimula una mayor competencia y cambios estructurales en la misma (OECD, 2008a). Esta propuesta mantiene la agrupación de los actores intervinientes en tres categorías: productores, intermediarios y consumidores.

III.3.2.1. Productores

En un extremo de la cadena de valor se encuentra la oferta primaria, que engloba a empresas de naturaleza muy diversa, con la característica común que se dedican a satisfacer de forma directa las necesidades del turista.

Por una parte, se encuentran los establecimientos hoteleros, restaurantes o recreativos, siendo en su gran mayoría pequeñas y medianas empresas (PYMEs), ubicadas en los países receptores. Por lo tanto, a estas empresas les afecta sobremanera una de las tendencias más relevantes que presenta actualmente el turismo a escala mundial: *la intensa competencia de los destinos turísticos*²⁷. Ello las conduce a la imperiosa necesidad de que comprendan y operen en el mundo online, ya que las nuevas tecnologías les permiten una mayor conectividad con los potenciales turistas, situados físicamente en cualquier punto geográfico.

Por otra parte, en el mismo nivel de las CVGTs se sitúan las líneas aéreas, aunque con una gran diferencia en cuanto a su tamaño, puesto que suelen tratarse de grandes compañías, así como otras empresas de transporte.

Estas diferencias reflejan una característica estructural de la industria turística global: su dualidad (Tabla III. 1).

²⁷ "If growth and development were major priorities in the period since the 1950s, the new millennium is characterised by intense destination competition. Traditionally western developed nations have dominated the market share of arrivals (particularly during the 1980s and 1990s). Now, however, new developing countries and greater diversification present increased competition and challenges for the traditional Western destinations" (WTO, 2011b:3).

Tabla III.1. Estructura dual de las industrias turísticas.

Características	Industrias turísticas orientadas al turismo emisor (outgoing)	PYMEs orientadas al turismo receptor (incoming)
Funciones	Organización Información Transporte	Recepción Alojamiento Ocio
Industrias	Agencias de viajes Aerolíneas Otras	Alojamiento Restauración Alquiler de coches, Otras
Tipo de empresas	Grandes compañías (EMN)	PYMEs

Fuente: Adaptación OECD (2008a).

A continuación, se destacan algunos de los rasgos más influyentes de los productores más relevantes en las CVGTs, los establecimientos hoteleros y las líneas aéreas (CEPAL, 2009; Braun, 2005), subrayando especialmente las transformaciones que están teniendo lugar y que modifican las relaciones que tradicionalmente han mantenido éstos con el resto de intervinientes.

- *Establecimientos hoteleros*

Los hoteles juegan un papel decisivo en las CVGTs (CEPAL, 2009), incluso no siendo la modalidad de alojamiento con mayor peso (OECD, 2010).

Resulta una tarea realmente complicada no sólo estimar el tamaño del sector hotelero a nivel mundial, sino incluso tratar de establecer sus principales características, dado que no existe una definición precisa y común de lo que constituye un hotel ni tampoco un sistema internacional que los clasifique²⁸ (Endo, 2006; Litteljohn, 2004; Ramón, 2000). No obstante, se disponen de los datos que publica la OMT de la capacidad en hoteles y establecimientos asimilados, que permite realizar una aproximación de la oferta hotelera mundial, en función del número de habitaciones o de plazas, a pesar de las limitaciones que presentan los datos²⁹ (Tabla III.2).

²⁸ Para un análisis más profundo de esta cuestión, véase el informe elaborado conjuntamente por la Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes y la OMT: *The Joint WTO & IH&RA Study on Hotel Classification*, IH&RA & WTO(2004).

²⁹ En muchos casos se trata de estimaciones y muchos países no proporcionan los datos.

Tabla III.2. Capacidad en hoteles y establecimientos asimilados, 2005-09*.

	Número de habitaciones (miles)					Número de plazas (miles)				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
Mundo	17.933,3	17.906,6	18.286,1	18.124,3	19.155,1	22.329,7	22.954,9	23.703,3	23.210,4	25.335,9
China	1.332,1	1.459,8	1.573,8	1.591,4	1.673,5	2.571,7	2.785,5	2.969,4	2.934,8	3.064,7
Italia	1.020,5	1.034,7	1.058,9	1.079,5	1.088,1	2.028,5	2.087,0	2.142,8	2.201,8	2.227,8
Brazil(**)	-	-	-	-	963,6	-	-	-	-	2.160,6
Alemania	890,2	897,0	899,1	915,6	926,6	1.678,3	1.690,9	1.703,3	1.737,9	1.813,0
España	797,4	810,6	821,1	838,5	863,1	1.578,6	1.615,3	1.642,4	1.682,6	1.733,4
México	535,6	562,0	584,3	603,8	623,6	1.071,3	1.124,1	1.168,7	1.207,6	1.247,1
Francia	613,8	612,4	614,5	612,1	612,5	1.227,6	1.224,8	1.229,1	1.224,2	1.225,0
Grecia	358,7	364,2	368,0	375,1	383,0	682,1	693,3	700,9	715,9	732,3
Australia	232,1	233,8	236,8	241,5	244,0	659,7	673,8	679,1	690,6	692,3
Turkía	230,6	241,3	251,5	266,9	286,1	481,7	507,2	530,8	563,3	601,0

Fuente: Elaboración propia con datos de la OMT (2011), extraídos del Compendio de Estadísticas de Turismo.

(*) Se muestran el total mundial y los 10 países con mayor capacidad para el último año disponible (2009). Destacan importantes excepciones, como los EEUU., cuyos datos para la serie 2005-2009 de la OMT no figuran, pero según otras estimaciones cuenta con una gran capacidad hotelera: 4,476 millones de habitaciones para el año 2007 (OECD, 2010).

(**) Datos disponibles sólo para el año 2009.

La capacidad hotelera mundial se cifra para el año 2009 en más de 25,3 millones de plazas, habiendo experimentado un crecimiento del 13,5% desde el año 2005. Dentro de los diez países con mayor capacidad hotelera destaca especialmente la primera posición ocupada por China, con más de 3 millones de plazas disponibles en hoteles y establecimientos asimilados, lo que representa el 12,1% del total mundial. Asimismo, teniendo en cuenta el mayor ritmo de crecimiento que viene protagonizando la capacidad hotelera de este país asiático respecto a la media mundial (19,2% y 13,5%, respectivamente, desde 2005 a 2009), su cuota de mercado irá en aumento.

Por el contrario, Francia, que ocupa todavía la primera posición como destino turístico receptor por número de llegadas de turistas internacionales, viene registrando un ligero decrecimiento tanto en su número de plazas como de habitaciones disponibles en hoteles y asimilados (0,2%, desde 2005 a 2009), lo cual la lleva a ir perdiendo progresivamente su cuota de mercado (de 5,5% en 2005 a 4,8% en 2009).

Estas cifras relativas a la oferta turística, en particular, de la industria hotelera, vienen a refrendar lo expuesto anteriormente con datos de demanda

turística: *la mayor diversificación de los destinos turísticos*. Este proceso favorece a los países emergentes, en detrimento de los países más desarrollados, donde se ubican los destinos turísticos más maduros, como los europeos.

Al realizar un estudio más cualitativo del sector hotelero mundial, la característica que más atención requiere sería *su alta fragmentación* (Litteljohn, 2004; OMT, 2002; Todd & Mather, 2001; Ramón, 2000). Dicha fragmentación se explica básicamente atendiendo a dos variables. Por un lado, la fragmentación de la propiedad, que es una tendencia creciente en el sector turístico, aunque de forma más acusada en la industria hotelera (CEPAL, 2009). Ello ha permitido aumentar la participación de diferentes agentes económicos, nuevos dentro de las CVGTs, como las empresas constructoras, financieras o los fondos de inversión inmobiliaria³⁰ (CEPAL, 2009; Bardhan *et al.*, 2008; Ramón, 2000).

Por otro lado, en el sector hotelero mundial puede apreciarse la dualidad mencionada anteriormente, tan característica del sector turístico. Se distingue perfectamente dos subsectores: un número reducido de grandes cadenas hoteleras globales³¹, y un elevado número de pequeños y medianos hoteles, que son los que contribuyen en mayor medida a la fragmentación del sector (Jones, 2006).

A pesar del extraordinario crecimiento por parte de las cadenas hoteleras y su indudable influencia y presencia internacional, su relevancia en el sector hotelero mundial no es tan extraordinaria como en un principio pueda pensarse (CEPAL, 2009), tal como de manifiesto la propia OMT,

“En 2000,..., los 50 primeros grupos mundiales solamente abarcaban el 26 por ciento de la oferta hotelera” (OMT, 2002: 51).

Por lo tanto, la presencia de pequeñas y medianas empresas independientes hoteleras sigue siendo mayoritaria (OECD, 2010; Endo, 2006). Lo cual se podría relacionar directamente con la afirmación de la OCDE:

³⁰ *“Muchos de los cuales se han transformado en propietarios de los bienes inmuebles hoteleros. Esta tendencia se ha dado con intensidad en los Estados Unidos, donde las cadenas hoteleras operan masivamente mediante mecanismos de franquicias y la propiedad de los inmuebles queda en manos de un conjunto bastante amplio de inversionistas, incluidos los fondos de inversión inmobiliaria”*(CEPAL, 2009: 116).

³¹ El análisis de las cadenas hoteleras se realizará posteriormente.

“However, a corollary of internationalised demand is the decentralisation of supply. While tourism demand is now genuinely global, the supply of tourism-related goods and services still has to be local” (OECD, 2008a:12).

En particular, el peso relativo de las PYMEs hoteleras es mayor en los países europeos frente a los estadounidenses³², aunque varía considerablemente en función del país que se considere (Tabla III.3).

En general, la participación de las PYMEs es ligeramente menor en términos de volumen de facturación que del empleo que generan. Las diferencias son más significativas al analizar el volumen de inversión (OECD, 2010). Lo cual evidencia uno de los principales problemas de las PYMEs hoteleras en la actualidad: *su dificultad de obtener la financiación* necesaria para poder emprender las inversiones que le exige enfrentarse a un entorno cada vez más competitivo, cambiante y cuanto menos, incierto. Dichas inversiones deben dirigirse fundamentalmente, por una parte, a aumentar su dotación de nuevas tecnologías que les permita un mejor acceso a los consumidores. No obstante, por otra parte, resulta imprescindible mantener y renovar sus instalaciones.

Por lo tanto, en muchas ocasiones se encuentran en una situación próxima a un *círculo vicioso de degradación o desvaloración*, especialmente en los destinos más maduros (Perelli & Prats, 2007), donde se viene experimentando una disminución de los turistas que reciben o una ralentización de su crecimiento. La menor afluencia de turistas, sobre todo de los que mayor gasto realizan, obliga a estas PYMEs hoteleras a tener que competir en un doble frente: a nivel internacional, con respecto a otros destinos turísticos y a nivel local, con otras formas de alojamiento en el mismo destino turístico (OECD, 2010). Esta mayor competencia las conduce frecuentemente a trabajar con márgenes empresariales muy ajustados y a la baja, que no incentivan precisamente la renovación de las instalaciones. Sin embargo, esta falta de renovación contribuye a perpetuar el problema y reduce la competitividad y atractivo de estas PYMES hoteleras, *“retroalimentando un círculo vicioso de difícil reversión”* (Perelli & Prats, 2007:204).

³² La concentración en la industria hotelera de EEUU es mayor, debido a la mayor presencia de empresas transnacionales en ese país (CEPAL, 2009).

Tabla III.3. Distribución hoteles por tamaño*.

		0-9			10-19								
		Empres.	Empl.	Factur.	Empres.	Empl.	Factur.						
Austria	2006	84,1	37,4	31,8	9,9	19,0	19,1						
Bélgica	2006	84,3	28,8	37,4	8,9	16,6	11,8						
Rep. Checa	2007	73,5	11,5	12,5	9,5	11,4	7,8						
Dinamarca	2006	68,3	10,6	22,7	12,2	10,5	9,9						
Finlandia	2006	89,5	19,0	16,9	4,5	8,2	7,3						
Francia	2006	90,0	38,1	35,6	6,7	16,7	14,4						
Alemania	2006	75,1	27,3	22,0	15,2	21,4	17,4						
Grecia	2006	94,2	53,7	42,7	3,4	11,8	15,1						
Hungría	2006	87,3	22,5	14,1	6,5	11,2	7,2						
Irlanda	2006	78,2	11,0	12,3	5,9	5,5	5,5						
Italia	2006	85,1	41,2	33,7	10,3	21,1	21,2						
Corea ¹	2004	98,0	62,9	34,8	0,9	3,3	3,4						
Luxemburgo ¹	2006	76,9	26,9	28,9	13,5	20,2	18,6						
Holanda	2005	82,0	25,9	18,3	9,5	11,5	10,8						
N. Zelanda	2007	73,0	14,4						
Noruega	2006	80,1	16,7	16,8	9,0	12,3	11,4						
Polonia	2005	93,7	39,2	23,4	3,1	8,8	8,7						
Portugal	2006	87,0	20,6	12,6	5,7	10,0	8,3						
España	2006	79,7	16,0	11,3	8,2	8,7	7,7						
Suecia	2006	84,3	17,6	18,3	6,9	12,9	11,2						
Reino Unido	2006	62,3	10,1	10,7	18,8	10,3	9,2						
		20-49			50-249			250 o más					
		Empres.	Empl.	Factur.	Empres.	Empl.	Factur.	Empres.	Empl.	Factur.			
Austria	2006	4,5	18,8	20,6	1,4	18,8	20,9	0,1	6,0	7,5			
Bélgica	2006	4,6	18,0	20,5	2,0	26,0	21,0	0,1	10,6	9,3			
Rep. Checa	2007	11,7	26,3	20,5	4,8	34,4	39,0	0,6	16,5	20,2			
Dinamarca	2006	11,9	22,7	18,7	7,2	41,7	36,3	0,4	14,5	12,4			
Finlandia	2006	3,8	15,7	14,4	1,9	24,0	25,0	0,3	33,2	36,3			
Francia	2006	2,6	14,7	14,4	0,6	11,8	11,8	0,1	18,8	23,9			
Alemania	2006	7,7	23,4	20,4	1,8	16,8	20,5	0,2	11,1	19,7			
Grecia	2006	1,8	12,4	10,8	0,5	14,2	20,1	0,1	7,8	11,4			
Hungría	2006	4,3	16,9	14,8	1,7	24,6	26,9	0,2	24,8	36,9			
Irlanda	2006	6,4	14,1	13,1	9,2	58,3	56,9	0,4	11,0	12,2			
Italia	2006	3,5	15,7	16,0	0,9	13,4	16,0	0,1	8,7	13,0			
Corea ¹	2004	1,1/33,8/61,8(1)											
Luxemburgo ¹	2006	6,9	20,0	20,2	2,8/32,9/32,3(1)								
Holanda	2005	5,8	15,4	15,6	2,4	21,4	22,8	0,3	25,8	32,5			
N. Zelanda	2007	8,4	2,2	2,0			
Noruega	2006	7,0	21,0	19,1	3,6	34,0	34,1	0,3	16,0	18,7			
Polonia	2005	2,1	12,5	12,8	0,9	17,7	24,3	0,2	21,9	30,8			
Portugal	2006	4,4	17,5	16,4	2,6	32,9	37,9	0,3	19,0	24,9			
España	2006	7,5	18,1	18,8	4,0	31,0	33,1	0,5	26,1	29,1			
Suecia	2006	6,1	24,5	23,4	2,5	28,9	29,1	0,1	16,1	18,0			
Reino Unido	2006	11,2	14,1	12,0	6,9	25,6	22,9	0,8	39,9	45,1			

Fuente: OECD (2010).

(*) En base al número de trabajadores. (1) Varias categorías están agrupadas.

- *Líneas aéreas*

El subsector de las aerolíneas se ha considerado tradicionalmente como uno de los más avanzados en términos de tecnología aplicada dentro de la industria turística (Werthner & Klein, 1999; Doganis, 2006; Hanlon, 2007). De hecho, fueron pioneros en invertir en las TICs y desarrollaron una de las primeras redes electrónicas (Buhalis, 2004).

Las compañías aéreas constituyen una industria de un tamaño considerable³³. No obstante, una particularidad de este sector es el reducido número de empresas que operan en él, dado el gran tamaño medio de las mismas³⁴. Una muestra evidente de ello es que la Asociación Internacional del Transporte Aéreo (International Air Transport Association, IATA) está formada por sólo 230 compañías aéreas de 126 países, que registran el 93% del tráfico aéreo internacional regulado³⁵.

En este sector deben destacarse especialmente dos fenómenos que se ponen de manifiesto en el Gráfico III.11 y que pueden tener importantes repercusiones en la estructura y gobernanza de las CVGTs. Por una parte, *el fuerte dominio en la industria global por parte de las compañías aéreas de EEUU*, tal como se refleja en la presencia de 5 aerolíneas estadounidenses en el ranking de las 10 mayores³⁶. Por otra parte, la fuerte tendencia que existe hacia un mayor grado de *concentración empresarial* en esta industria.

A dicho proceso de concentración contribuyen notablemente dos factores de distinta naturaleza. En primer lugar, el alto número de fusiones y adquisiciones que se están llevado a cabo en los últimos años (Ramón, 2011). Realizando un análisis por regiones:

³³ Se estima que el transporte aéreo proporcionaba unos 29 millones de puestos de trabajos totales (Hanlon, 2007).

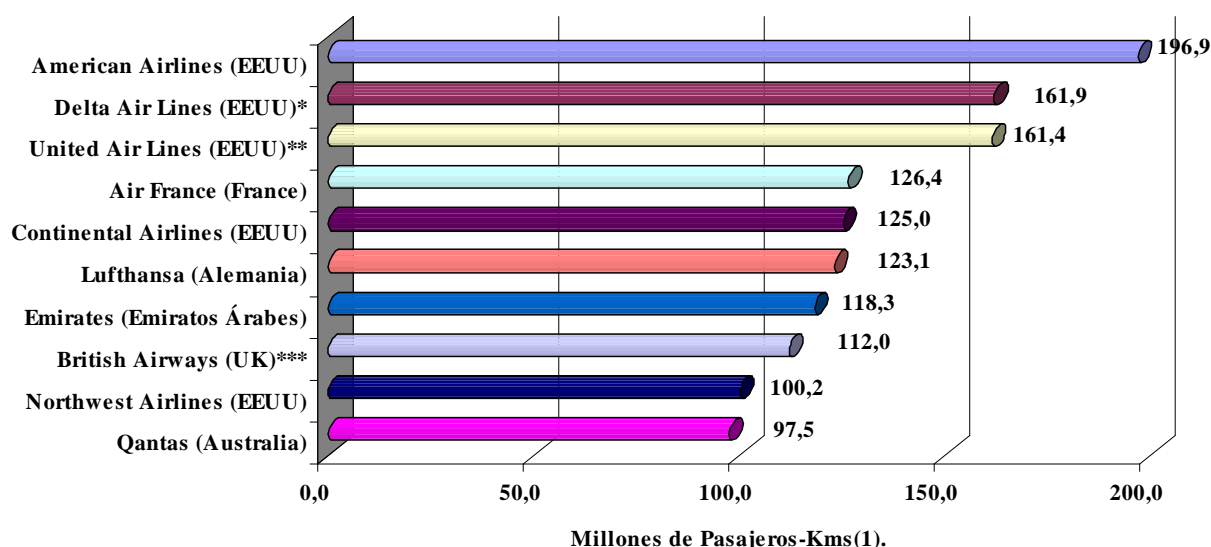
³⁴ A pesar de ello, es necesario señalar que existen aerolíneas de muy diferentes tipos y tamaños. A modo de ejemplo, entre las mayores, citar como Delta o American Airlines registraron más de 100 millones de pasajeros mientras que Duck Air apenas supera los 10 mil (Hanlon, 2007).

³⁵ La IATA es una asociación fundada en abril de 1945 en La Habana (Cuba) por 57 compañías de 31 países, principalmente de EEUU y Europa. Fue la sucesora de la Asociación Internacional del Tráfico Aéreo, creada en La Haya en 1919. <http://www.iata.org>

³⁶ El número de aerolíneas de EEUU se incrementaría hasta 6 en el ranking de las 10 mayores si se optase por el número de pasajeros transportados en lugar de los pasajeros-Kms. Véase, IATA (2010a).

- Europa: se vienen consolidando tres grandes grupos. El primero es el resultado de la fusión de Air France con KLM en 2003, el segundo protagonizado por Lufthansa con la integración en 2005 de Swiss Air Lines y la adquisición en 2009 de SN Brussels, Austrian Airlines y una importante participación en British Midland (BMI) y el tercero ha culminado en enero de este año con la fusión entre dos grandes compañías como British Airways e Iberia, dando como resultado al Grupo Aéreo IAG (International Consolidated Airlines Group, S.A.), que pretende además seguir aumentando el número de integrantes, para ser una aerolínea multimarca y plurinacional (Walsh, 2011)³⁷.

Gráfico III.11. Ranking de las 10 aerolíneas mayores del mundo en 2009.



Fuente: IATA (2010a).

(1) La variable elegida para realizar esta clasificación ha sido el total (internacionales+domésticos) de los pasajeros-kilómetros en vuelos regulares (scheduled passenger-kilometres flown), que pondera los pasajeros por la distancia recorrida, véase: <http://www.icaodata.com>.

(*) Desde octubre de 2008 se convertiría en la más grande al fusionarse con Northwest y, posteriormente en la segunda, al fusionarse United y Continental.

(**) Desde mayo de 2010 se ha fusionado con la Continental, por lo que pasará a ser la mayor aerolínea.

(***) Desde enero de 2011 se fusiona con Iberia y se forma la International Consolidated Airlines Group (IAG).

³⁷ Para conocer con mayor profundidad este proceso de fusión, véase los documentos relativos al mismo que el propio holding tiene en página web: <http://www.es.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240950&p=irol-mergerdocs>

- EEUU: destacan sobremanera la fusión entre Delta Air Lines y Northwest en octubre de 2008 y la última de United Airlines con Continental en mayo de 2010, que pasarán a ser las dos mayores compañías aéreas a nivel mundial. Por otra parte, el Grupo Aéreo IAG pretende incorporar a American Airlines, con la que de momento tienen establecido un acuerdo de negocio conjunto para rutas trasatlánticas.
- América Latina: en septiembre de 2010, el consorcio chileno LAN Airlines y la brasileña TAM Airlines firmaron un Memorandum de Entendimiento (MOU) no vinculante, en el que acuerdan llevar adelante su intención de asociar sus empresas en virtud de una sola entidad matriz, aunque seguirán operando cada una con su marca³⁸. El nuevo grupo, que será el mayor de toda Latinoamérica, se ha denominado LATAM Airlines Group, incluirá a LAN Airlines y sus filiales en Perú, Argentina y Ecuador; además de LAN CARGO y sus filiales; TAM S.A, TAM Mercosur y todas las filiales de LAN y TAM³⁹.
- Asia: la tercera aerolínea china, China Eastern Airlines, anunció en junio de 2009 la fusión con su competidora Shanghai Airlines, en un intento de salvar a ambas empresas de su difícil situación económica. De forma que Shanghai Airlines se convertirá en una filial controlada completamente por China Eastern, aunque mantendrá su marca propia y seguirá operando de manera independiente.

³⁸ Este acuerdo no es aún definitivo porque ha sido llevado para su consulta por parte del Tribunal de Defensa de Libre Competencia (TDLC) de Chile, que el pasado 17 de marzo de 2011 confirmó su decisión de fecha 28 de Enero de 2011, en el sentido de someter la asociación propuesta entre LAN y TAM al proceso ordinario de consulta ante dicho Tribunal, lo cual puede retrasar la firma definitiva hasta finales del año en curso. Véase la nota de prensa en:

http://www.latamairlines.com/downloads/Spanish/Inicio/20110318_comunicado_prensa_lan_tam.pdf

³⁹ Para conocer con mayor profundidad este proceso de fusión, véase los documentos relativos al mismo que el propio grupo tiene en página web:

http://www.latamairlines.com/home_es.html

En segundo lugar, el cierre de un número considerable de aerolíneas, de muy diferente procedencia, en los últimos años favorece igualmente el aumento de la concentración empresarial (Air Comet, Quantum Air, Kiss Flights, Futura International Airways, MAXjet, Eos Airlines, Silvertjet, Aloha Airlines, Lagunair, SkyEurope, Hola Air, Oasis, Flyglobespan, FlyLAL-Lithuanian Airlines, ATA Airlines, SkyBus Airlines, etc.).

El proceso se viene agudizando desde el año 2007 donde se conjugaron entre otros factores: la sobreoferta, el incremento del precio de los carburantes y la guerra de precios, especialmente intensa por la presión de las compañías aéreas de bajo coste (Ramón, 2011). En este sentido, según Akbar Al Baker, consejero delegado de Qatar Airways, en los próximos diez años se seguirá asistiendo a un intenso proceso de quiebras de aerolíneas (Canalis, 2011). Lo cual podría tener confirmación en la reciente disminución de las expectativas de beneficios para 2011 que la IATA había anunciado a principios de año, debido principalmente a los problemas geopolíticos del Norte de África y Oriente Medio, que contribuyeron acelerar el incremento del precio del carburante⁴⁰, así como a los acontecimientos acaecidos en Japón (IATA, 2011a).

En base a todo lo expuesto sobre las empresas productoras, se observa que forman *un grupo muy heterogéneo*, de ahí la dificultad a la hora de acercar posturas y de defender intereses comunes frente a terceros, así como expresarse con una sola voz (WTO, 2010). No obstante, es posible distinguir en un alto porcentaje de estas empresas oferentes unas características comunes (Tejada & Liñán, 2008):

- Necesidad de importantes inversiones en activos físicos.
- La capacidad es relativamente fija, es decir, se trata de una oferta considerablemente rígida, puesto que suelen disponer de un volumen de plazas que no es variable a corto plazo.
- Cuentan con importantes costes fijos, según Sinclair & Stabler (1997), suponen las dos terceras partes del coste total para las líneas aéreas y

⁴⁰ Tras la intervención en Libia, el precio medio del barril se situó en el primer trimestre del año en 106\$, lo cual representa un incremento del 33% con respecto al mismo periodo del año anterior (IATA, 2011b).

en torno al 40% para los establecimientos hoteleros, y unos costes marginales muy reducidos⁴¹.

- Un producto altamente perecedero, puesto que no admite almacenaje, por ejemplo, cada habitación sin ocupar en un hotel representa un ingreso perdido.

Las industrias que poseen estos rasgos son *proclives a las guerras en precios* para incrementar sus cuotas de mercado y necesitan operar con unas tasas de ocupación notablemente elevadas para poder absorber los costes fijos y alcanzar el punto muerto operativo.

III.3.2.2. Intermediarios

La intermediación en la industria turística ha tenido un papel fundamental desde sus inicios hasta nuestros días. En la “era pre-Internet⁴²” los turistas no tenían otra alternativa que utilizar los servicios de los intermediarios, es decir, de las agencias de viajes y los operadores turísticos, tal como se reflejaba en la cadena de valor turística tradicional (Figura III.1). La información al alcance de los turistas era muy reducida y sus alternativas muy escasas, sus conocimientos se limitaban a las grandes marcas y a las organizaciones más cercanas (Buhalis & Law, 2008). Esto dotaba a la intermediación, especialmente, a los operadores turísticos, de un poder extraordinario sobre la gobernanza de las CVGTs, y por ende, sobre el resto de actores (Tejada & Liñán, 2008; Bastakis, Buhalis & Butler, 2004; Mosedale, 2006; Ioannides, 1998).

No obstante, a medida que se han introduciendo las TICs en el sector turístico, la estructura de la intermediación se ha ido complicando (Fyall & Wanhill, 2007). La revolución en las tecnologías de la información y comunicación ha provocado una reestructuración en toda la economía y sociedad mundial, más acusada si cabe, en la industria turística (Buhalis & Law, 2008; Buhalis & Licata, 2002; Werthner & Klein, 1999). Debido en gran parte a la naturaleza intrínseca del

⁴¹ El coste marginal de incluir a un pasajero más en un avión con asientos vacíos o de un cliente más en un hotel con habitaciones desocupadas es próximo a cero (Mankiw, 1998).

⁴² Expresión utilizada por Buhalis & Law (2008).

producto turístico⁴³, caracterizado por su alta complejidad y heterogeneidad (OMT, 2011; Buhalis & Law, 2008; OECD, 2008; Gnoth, 2002), al tratarse realmente de un conjunto de bienes y servicios, que el consumidor percibe y valora como un todo. Por ello, Middleton & Clarke (2001) sugieren:

“From the standpoint of a potential customer considering any form of tourist visit, the product may be defined as a bundle or package of tangible and intangible components, based on activity at a destination. The package is perceived by the tourist as an experience, available at a price” (Middleton & Clarke, 2001:124-125).

Por otra parte, parece existir un gran consenso al afirmar que las funciones de comercialización y distribución, por lo tanto, la intermediación turística, han sido las más afectadas por el progreso tecnológico (O'Connor & Frew, 2002; Sheldon, Wöber & Fesenmaier, 2001; Buhalis, Tjoa, & Jafari, 1998; Go & Williams, 1994; Poon, 1993). A pesar de ello, no puede aseverarse hoy en día que se hayan cumplido los dos principales vaticinios que se realizaron al iniciar la incorporación de las TICs en el sector de la intermediación: la desintermediación y la desconcentración (Soler, 2003). Por ello, se destacarán a continuación los cambios acaecidos en los principales agentes tradicionales y los nuevos que se han ido incorporando a las CVGTs.

- *Cadenas hoteleras*⁴⁴

Se sitúan en el nivel de los intermediarios al querer destacar sobremanera su papel como agente de distribución y de comercialización, puesto que a pesar de ser unidades productoras, en la mayoría de las ocasiones existe una separación entre la propiedad y la gestión de cada uno de los hoteles que forman parte de una determinada cadena hotelera. A ello ha contribuido extraordinariamente la extensión sistemática de los contratos de franquicias y de gestión por parte de las grandes cadenas hoteleras, ya que les ha permitido ampliar su red de alojamientos

⁴³ *“The nature of the tourism industry seems ideally suited to the Internet: (1) the product offered by the tourism industry is intangible; (2) production and consumption are inseparable; and (3) demand is perishable and fluctuates significantly”* (Kim, Chung & Lee, 2011:257).

⁴⁴ Existen diversas definiciones de cadena hotelera (Jiménez, 2008). Entre las más extendidas puede destacarse la más utilizada en los EE.UU. que las define como “la organización que opera con tres o más hoteles”. Las formas de propiedad y de gestión son muy variadas en el seno de las distintas cadenas. No obstante, se reconoce que una de las implicaciones más importantes de la definición es la existencia de una gestión unificada, para distinguirlas de las asociaciones de hoteles independientes.

son incurrir en los altos costes derivados de la compra o construcción de nuevas instalaciones (CEPAL, 2009; Soler, 2003; Ramón, 2002a).

En los últimos años se está produciendo *un proceso de consolidación y concentración* de las cadenas hoteleras mundiales, de hecho, se trata del sector turístico donde el número de empresas transnacionales es mayor (CEPAL, 2009). A ello está contribuyendo significativamente el abandono por parte de las principales cadenas hoteleras de sus estrategias de integración vertical (desintegración vertical), para centrar su crecimiento en acuerdos de gestión, franquicia y arrendamiento.

Por otra parte, las fusiones y adquisiciones, así como las alianzas estratégicas están concentrando el sector en un número reducido de “*marcas globales*” (CEPAL, 2009). No obstante, es de destacar que en numerosas ocasiones estas operaciones no implican la compra de ningún edificio⁴⁵.

El desarrollo de las principales estrategias de segmentación por parte de las grandes cadenas hoteleras se está llevando a cabo a través de las marcas (*branding*) (Ramón, 2002b). En ello son pioneras las cadenas hoteleras estadounidenses⁴⁶, como Wyndham Hotel Group o Marriot International⁴⁷.

En la Tabla III.4 se refleja perfectamente la hegemonía de las cadenas hoteleras con origen en los EE.UU. Tomando como referencia el ranking anual elaborado por *Hotels Magazine*, de las primeras 20 cadenas en base al número de habitaciones que gestionan, 12 tienen su origen en los EE.UU., que englobarían más de dos tercios del total de habitaciones de las 20 cadenas que figuran en dicho ranking⁴⁸. Dicha supremacía se explica en gran parte por el mayor uso de las

⁴⁵ Véase v.gr. la venta por parte de Sol Meliá al grupo estadounidense Wyndham Worldwide de la marca Tryp. La transacción ascendió a 43 millones de dólares y tuvo lugar en junio de 2010. Ha pasado a denominarse *Tryp by Wyndham*. Se trata de un acuerdo de franquicia con el casi centenar de hoteles Tryp existentes en Europa y Latinoamérica para los próximos 20 años (http://www.wyndhamworldwide.com/investors/show_release.cfm?id=743).

⁴⁶ Para conocer con mayor profundidad el origen y desarrollo de las cadenas hoteleras de EEUU, véase Ingram (1996).

⁴⁷ Wyndham Hotel Group trabaja bajo 12 marcas diferentes: Wyndham Hotels and Resorts, Ramada, Days Inn, Super 8, Wingate by Wyndham, Baymont Inn & Suites, Microtel Inns and Suites, Hawthorn Suites by Wyndham, TRYP by Wyndham, Howard Johnson, Travelodge y Knights Inn (http://www.wyndhamworldwide.com/about/wyndham_hotel_group.cfm).

⁴⁸ Existen diversas clasificaciones de las cadenas hoteleras en función del criterio elegido. En la opción elegida, *Hotels Magazine* utiliza el número de habitaciones. Otro de los más conocidos sería el Ranking anual MKG Hospitality de cadenas hoteleras (http://hospitality-on.com/IMG/pdf/MKG-Press_Release_2011_World_Hotel_Group_Ranking.pdf).

franquicias en las empresas hoteleras de los EE.UU., en comparación con las europeas (Hjalager, 2007).

Tabla III.4. Principales cadenas hoteleras del mundo, por habitaciones.

Empresa	País origen	2009		2008		2009/08	
		Habitac.	Hoteles	Habitac.	Hoteles	Habitac.	Hoteles
1 InterContinental Hotels Group	R. Unido	646.679	4.438	619.851	4.186	4,3%	6,0%
2 Wyndham Hotel Group	EE.UU.	597.674	7.114	592.880	7.043	0,8%	1,0%
3 Marriot International Inc.	EE.UU.	595.461	3.420	560.681	3.178	6,2%	7,6%
4 Hilton Worldwide	EE.UU.	585.060	3.530	545.725	3.265	7,2%	8,1%
5 Accor Hospitality	Francia	499.456	4.120	478.975	3.982	4,3%	3,5%
6 Choice Hotels International Inc.	EE.UU.	487.410	6.021	472.526	5.827	3,1%	3,3%
7 Best Westen International	EE.UU.	308.477	4.048	305.000	4.000	1,1%	1,2%
8 Starwood Hotels & Resorts W.	EE.UU.	298.522	992	248.000	942	20,4%	5,3%
9 Carlson Hotels Worldwide	EE.UU.	159.756	1.058	151.077	1.013	5,7%	4,4%
10 Hyatt Hotels Corp.	EE.UU.	122.317	424	114.332	375	7,0%	13,1%
11 Westmont Hospitality Group	EE.UU.	113.771	803	106.097	689	7,2%	16,5%
12 Groupe du Louvre	Francia	91.409	1.097	61.077	856	49,7%	28,2%
13 Jin Jiang International Hotels	China	89.251	546	80.164	465	11,3%	17,4%
14 TUI AG	Alemania	83.728	297	83.728	297	0,0%	0,0%
15 The Rezidor Hotel Group	Bélgica	83.200	389	76.779	361	8,4%	7,8%
16 LQ Management LLC	EE.UU.	78.945	766	75.832	721	4,1%	6,2%
17 Sol Meliá	España	76.887	305	76.335	304	0,7%	0,3%
18 Extended Stay Hotels	EE.UU.	76.384	686	76.384	686	0,0%	0,0%
19 Home Inns & Hotels Manag.	China	71.671	616	55.578	471	29,0%	30,8%
20 Vantage Hospitality Group	EE.UU.	65.232	906	60.354	845	8,1%	7,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de *Hotels Magazine* (2010).

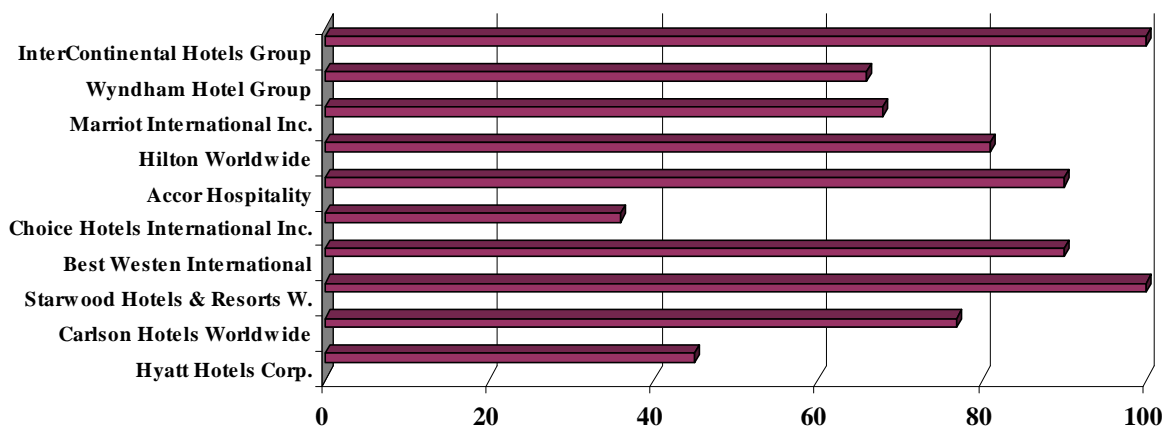
Por parte de Europa, destacaría la primera posición que mantiene Intercontinental Hotels Group o la quinta que ocupa la francesa Accor, así como la nueva incorporación de otra cadena francesa - Groupe du Louvre - tras su fusión con la holandesa Golden Tulip Hospitality Group.

No obstante, las incorporaciones más sugestivas serían las protagonizadas por cadenas hoteleras chinas, que escalan posiciones rápidamente en los últimos años, hasta situarse dos de ellas entre las 20 más grandes. Además, es fácilmente previsible que mejoren y aumenten su participación en un horizonte temporal cercano, de mantener su actual ritmo de crecimiento - en el año 2009 han experimentado un aumento del 18,5% en el volumen de habitaciones con respecto al

año anterior frente a la tasa de variación interanual del 6% del total mundial de habitaciones correspondiente a las 20 cadenas mayores del ranking.

Por último, en el Gráfico III.12 se puede observar la importante presencia internacional de las 10 principales cadenas hoteleras del mundo, en función del número de países donde poseen establecimientos. La selección del mecanismo por el que una empresa multinacional hotelera hace efectiva su presencia en un determinado país dependerá de sus propias ventajas competitivas, su capacidad de absorción del mercado doméstico y la disponibilidad de recursos locales (CEPAL, 2009), así como el país de origen de la compañía (Johnson & Vanetti, 2005; Kundu, 1994; Dunning & McQueen, 1982) En los últimos años, se ha optado en mayor medida por mecanismos sin participación de capital, lo cual ha hecho aumentar la presencia de las cadenas hoteleras en un abanico más amplio de países, sin un coste tan alto como en décadas anteriores⁴⁹.

Gráfico III.12. Presencia internacional de las 10 cadenas hoteleras mayores del mundo, 2011.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las empresas (webs, 2011).

⁴⁹ A ello ha contribuido de manera considerable unas regulaciones nacionales más liberales, ya que en el pasado muchos países preferían mantener el control de determinados activos, como los hoteles. Para lo cual privilegiaban las inversiones locales o la constitución de empresas conjuntas con capital extranjero (UNCTAD, 2007b).

- *Sistemas Informatizados de Reservas/Sistemas Globales de Distribución*

Los sistemas informatizados de reservas (Computerized Reservation Systems, CRSs⁵⁰) tienen su origen en la década de los 60s del pasado siglo, surgiendo de la necesidad por parte de las líneas aéreas de disponer de un sistema automatizado que permitiese, entre otras funciones, la gestión de la disponibilidad de las plazas en los aviones⁵¹.

En un primer momento se limitaron a un uso interno de las compañías aéreas, aunque rápidamente se considera una herramienta con mayores posibilidades y comenzaron a instalarse en las agencias de viajes⁵². No obstante, el detonante definitivo de su expansión fue el inicio del proceso de desregulación del mercado aéreo de EE.UU. a partir de 1976, dando como resultado la informatización de las agencias de viajes, de modo que en ese país en 1983 el 85% de las agencias de viajes disponen de un terminal instalado (Werthner & Klein, 1999). Por este motivo, el resto de compañías aéreas que todavía no poseían un sistema propio se vieron obligadas a participar en alguno existente (OMT, 1995).

Dicha desregulación posibilita a las aerolíneas los cambios de rutas y de tarifas, con lo cual, se incrementa considerablemente el tráfico aéreo y por consiguiente, la demanda de información (Wheatcroft, 1990). De forma, que en 1984 el Consejo de Aviación Civil Americano emite el primer reglamento sobre los CRSs⁵³ (OMT, 1995).

A medida que se incrementa el área geográfica de comercialización de los CRSs, así como los proveedores potenciales (hoteles, compañías de alquiler de coches o transporte ferroviario) que podían hacer uso de ellos, se transforman en

⁵⁰ "The term CRS denotes electronic airline reservation systems, used for managing flight and seat inventories for sales and operation purposes" Werthner & Klein (1999: 185).

⁵¹ En 1962 American Airlines desarrolla junto con IBM el primer CRS, conocido como SABRE (Semi Automatic Business Reservation Environment), para poder gestionar el incremento del 50% de su flota de Boeing 707 (Buhalis, 2004). Posteriormente, IBM para capitalizar su experiencia ofrece el sistema PARS (Programmed Airline Reservation System) a otras compañías como Delta, Continental o Northeast (Werthner & Klein, 1999).

⁵² American Airlines y United Airlines comenzaron a instalar terminales en las agencias de viajes en 1967 (Werthner & Klein, 1999).

⁵³ Este reglamento establece la neutralidad de la información que los CRS proporcionan a sus clientes, de forma que la visualización que ofrecían sobre las disponibilidades de vuelos y tarifas no favoreciera a las compañías aéreas propietarias de los CRS frente a las otras compañías que pagan por la prestación del servicio de distribución a través del mismo sistema. Posteriormente, en 1989 por la Conferencia Europea de Aviación Civil se adopta el reglamento americano como propio de la CEE (OMT, 1995).

unidades de negocios independientes muy rentables (Copeland, 1991). Por ello, a partir de 1987 se transforman en sistemas globales de distribución (Global Distribution Systems, GDSs⁵⁴) al extender la oferta disponible en sus sistemas y con la internacionalización de su implantación.

El mercado de EE.UU. se satura en una década, ya que en 1986 el 95% de las agencias de viajes utilizaban un CRS, dominando claramente SABRE y Apollo (U.S. Dept. Transportation, 1988), que son precisamente los que ofrecen sus servicios a las aerolíneas europeas en 1986. No obstante, la Asociación Europea de Aerolíneas encarga un estudio de viabilidad de un sistema informático europeo, que denomina "Global Distribution System"⁵⁵.

A pesar de que el informe era favorable a un único sistema europeo, las enemistades por diferencias comerciales entre varias compañías condujeron a la adopción de dos sistemas distintos: Amadeus (Air France, Iberia, Lufthansa y SAS) y Galileo (British Airways, Swissair, KLM, Alitalia y United Airlines). Por lo que finalmente, a mediados de los 90s, destacan cuatro GDS (Figura III.5), que según Buhalis:

"Since the early 1990s, GDSs effectively became travel supermarkets, offering information and reservation capabilities for the entire range of travel products, including accommodation, car rentals, schedules for non-air transportation, etc. GDSs enabled travel agencies to access all essential information on their screens and to develop comprehensive travel itineraries from the convenience of one inter-connected system" (Buhalis, 2004: 808).

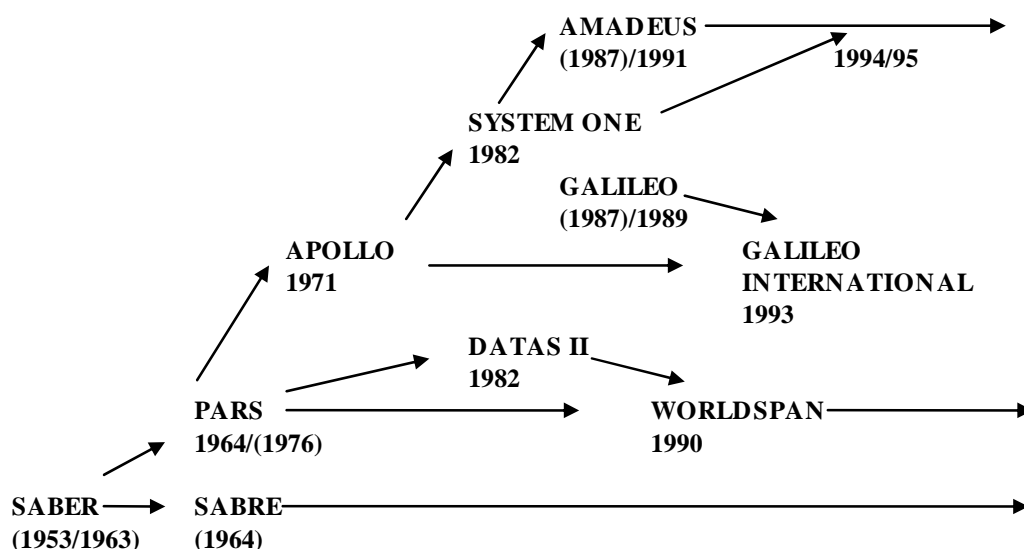
La irrupción de Internet cambia radicalmente la situación de los GDSs, puesto que se desencadenan una serie de circunstancias que lleva a algunos incluso a dudar de la propia supervivencia de los GDSs (Hosteltur, 2011a). Por una parte, aparecen nuevos agentes en las CVGTs - como las compañías aéreas de bajo coste -

⁵⁴ "The term GDS describes a network of one or more CRS for distributing product offers and functionalities of the participating networks in different countries in the world" Werthner & Klein (1999: 185).

⁵⁵ Hasta ese momento, cada compañía aérea europea tenía un sistema que dominaba el mercado nacional, aunque con una presencia muy débil en el mercado extranjero (OMT, 1995).

que deciden prescindir de los GDSs tradicionales y optan directamente por Internet como su principal canal de distribución⁵⁶.

Figura III.5. Historia de los CRS/GDS.



Fuente: Kärcher (1996).

Por otra parte, los GDSs tradicionales se convierten definitivamente en negocios independientes de las compañías aéreas (Buhalis, 2004), que a medida que éstas exploran fórmulas alternativas de distribución (como consolidadores aéreos⁵⁷ o GDS de nueva generación o metabuscadores), se quejan cada vez más de los costes de distribución que les suponen los GDSs tradicionales. Esto ha conducido a la interposición de una demanda por parte de American Airlines a Travelport⁵⁸ y de US Airlines a Sabre, culpando a los GDSs de obstaculizar que vendan directamente a las agencias de viajes a través de sus propios sistemas. Por lo que la oficina anti-trust del Departamento de Justicia de Estados Unidos ha abierto una investigación

⁵⁶ La compañía aérea de bajo coste Southwest Airlines vende exclusivamente por Internet a través de su página web, negándose a que agencias virtuales como Expedia.com, Travelocity.com u Orbitz vendan sus billetes.

⁵⁷ Este término no está recogido en el Diccionario de la Real Academia Española. No obstante, es la traducción que más se está utilizando en castellano del término anglosajón "air consolidador".

⁵⁸ GDS que actualmente integra a los anteriores Apollo, Worldspan y Galileo, tras las última unión de Worldspan y Galileo (Travelport, 2011).

para determinar si la política comercial de los GDS es contraria a las buenas prácticas de competencia (Hosteltur, 2011a).

Por lo tanto, el futuro de los GDSs tradicionales es cuanto menos incierto, a pesar de lo cual, si son capaces de trabajar con unos costes más eficientes, apoyándose en las tecnologías, la distribución directa no debe un obstáculo para los GDSs. Deben centrarse en proporcionar un mayor valor añadido a sus proveedores, que son los que les dan contenido y crecimiento a su oferta (Hosteltur, 2007). Asimismo, los propios GDSs han explotado las nuevas posibilidades que les ofrecía Internet y han creado sus propias agencias virtuales, como www.travelocity.com o www.lastminute.com por parte de Sabre, www.rumbo.com de Amadeus u Orbitz de Galileo (ahora de Travelport).

- *Compañías de Bajo Coste (CBCs)*⁵⁹

La aparición de las denominadas compañías aéreas de bajo coste⁶⁰ (CBCs) a finales de la década de los 90s supone el inicio de una nueva tendencia⁶¹ en el sector del transporte aéreo (IATA, 2010b). Posteriormente se contagia a otros productos turísticos, como el alojamiento, el paquete turístico en su conjunto (Buhalis & Law, 2008), la restauración, los parques temáticos y la intermediación en general (Valls, 2005).

Resulta una tarea complicada ofrecer una definición de las CBCs (IET, 2011a). Ello se debe fundamentalmente a que todas las consideradas como CBCs no comparten exactamente las mismas características. No obstante, es posible realizar una caracterización de ellas a partir de un conjunto de rasgos diferenciadores de las compañías tradicionales o de servicios completos⁶², que además constituyen básicamente el origen de sus menores costes (Tabla III.5).

⁵⁹ Se sitúan como intermediarios turísticos por razones similares a las expuestas en el caso de las cadenas hoteleras.

⁶⁰ En inglés se las denomina habitualmente como “low-cost carriers” (LCCs), “no-frills airlines” o “low-fare airlines”.

⁶¹ Algunos autores llegan a hablar de una revolución, relacionando la aparición de CBCs con Internet (Buhalis, 2004; Shon, Chen & Chang, 2003).

⁶² En inglés se las denomina habitualmente “full-services carriers” (FSCs) o “traditional airlines”. En ocasiones se emplean el término “legacy carriers” (Alderighi, Cento & Piga, 2011) como contraposición de las CBCs, aunque no sería del todo correcto, ya que se referirían a las aerolíneas que tendrían rutas asignadas previamente a los procesos de liberalización aérea. De forma similar, el término anglosajón “flag carriers” se utiliza para

Tabla III.5. Caracterización de las compañías de bajo coste.

Características de las CBCs (elementos competitivos)
<ul style="list-style-type: none">- Venta directa, sin intermediarios, a través de Internet o teléfono.- Billetes electrónicos, no emiten billetes impresos.- No tienen servicio a bordo (ni comidas, ni periódicos, etc.) o si se ofrecen, se cobran independientemente.- Intensificación y optimización del uso de la vida útil de las aviones.- Tarifación sencilla, no disponen de clase business ni primera.- Homogeneidad de los aviones, mayoritariamente Boeing 737.- Maximizar la ocupación de sus vuelos.- Mayor flexibilidad en la adquisición de trayectos (ida y vuelta, solo ida o solo vuelta).- No realizan conexiones (priorizan los vuelos punto a punto).- Minimizar el tiempo que permanece en tierra un avión en cada aeropuerto y maximizar la puntualidad media, utilizando aeropuertos secundarios (menos congestionados y con menores tasas).- Maximizar la utilización de los aviones (realizan un mayor número de vuelos al día por avión).- Son empresas independientes, de los tour-operadores y de las compañías aéreas tradicionales.- Carecer de oficinas en el extranjero y en el centro de las ciudades.- Trabajar con plantillas muy reducidas.- No comercializar asientos dentro de paquetes turísticos.- Externalización del handling y mantenimiento de los aviones.

Fuente: Elaboración propia a partir del IET (2011a); Rose, Hensher & Greene (2006) y Romero & Cortés (2006).

Sin embargo, la propia evolución que ha experimentado en los últimos años el mercado aéreo (tanto CBCs como tradicionales) está haciendo que muchas de estas características ya no sean tan excluyentes. Por un lado, existen muchas compañías tradicionales que cumplen ahora alguno de los criterios establecidos para las CBCs⁶³ (venta directa de los billetes o la no existencia de servicio a bordo) y por otro lado, algunas CBCs han ido incorporando algunos servicios más propios de las aerolíneas convencionales, como programas de fidelización, diferenciación de pasajeros o ampliación de sus canales de comercialización (IET, 2011a; Ramón, 2008).

distinguir las de las CBCs, a pesar de que se refieren a las aerolíneas que anteriormente eran estatales (Savia, 2008b).

⁶³ Romero & Cortés (2006:32) señalan: *“la contaminación de las tarifas convencionales por estas nuevas fórmulas de tarificación, derivadas, como hemos anticipado, de modelos avanzados de gestión y de un análisis riguroso de la cadena de valor, han tenido efectos evidentes e inequívocos sobre las compañías convencionales”*.

Se apunta a Southwest Airlines como pionera en el mercado de las CBCs (Calder, 2002; Vowles, 2001; Windle & Dresner, 1995), puesto que en 1995 ofrece por primera vez la opción de viajar sin billete (*ticketless*) y en 1997 comenzó a vender en Internet a través de su propia página web, ofreciendo descuentos a los que utilizaran este canal (Southweth Airlines, 2011). Se señala a estas dos innovaciones como el origen de las actuales CBCs (IATA, 2010b), lo cual contribuye al denominado “*efecto Southwest*”⁶⁴.

En Europa, las dos CBCs que tratan en un principio de copiar el modelo de negocios de la estadounidense son la británica EasyJet y la irlandesa Ryanair, aunque hay que tener en cuenta las mayores dificultades de implementar una CBC en Europa, por la menor flexibilidad de su mercado laboral y el mayor control del tráfico aéreo (Guild, 1995). Por eso, Barrett (2004) señala la liberalización del mercado aéreo como un requisito indispensable para el desarrollo de las CBCs. Conforme a datos de la IATA (2010b), la cuota de mercado mundial de las CBCs es del 24%, siendo el mercado europeo donde han tenido un mayor impacto, al crecer del 9% al 39% en la última década⁶⁵.

Por el contrario, en el mercado asiático sólo representan un 12%, aunque las expectativas de crecimiento en un futuro cercano son mayores⁶⁶. Entre las CBCs asiáticas pioneras destaca la malaya AirAsia⁶⁷, que cuenta con dos filiales: Thai Air Asia e Indonesia Air Asia (en Tailandia e Indonesia, respectivamente). No obstante, se considera que todavía no se han desarrollado considerablemente las CBCs en Asia, especialmente en China⁶⁸, por lo que según estimaciones de Boeing el mercado chino puede demandar más de 2000 aviones en los próximos 20 años (Savia, 2008).

⁶⁴ El término fue acuñado por primera vez por el Departamento de Transporte de los EE.UU. para describir el considerable impulso en el tráfico aéreo que invariablemente resultaba de la entrada de Southwest en nuevos mercados (Bennett & Craun, 1993). Posteriormente se han realizado múltiples estudios de este fenómeno, siendo uno de los más conocidos el elaborado por Morrison (2001).

⁶⁵ Dentro de Europa, se registran importantes diferencias entre los distintos países, v.gr. en España para el año 2010 las CBCs habían alcanzado ya el 55,7% de las llegadas de turistas internacionales a aeropuertos españoles (IET, 2011).

⁶⁶ Boeing y Airbus tienen unas previsiones de 16.600 aviones nuevos para cubrir el incremento del tráfico aéreo que se espera para 2020. Estimando que el 62% de las aeronaves de gran capacidad operarán en Asia (Savia, 2008a).

⁶⁷ En marzo de 2006, esta aerolínea fue la impulsora de la primera terminal completamente dedicada a CBCs de Asia, en el aeropuerto de Kuala Lumpur (Hanaoka & Saraswati, 2011).

⁶⁸ En gran medida, se debe al estricto control gubernamental que rige el régimen de tarifas del país.

Las CBCs han provocado importantes impactos sobre diversos actores y relaciones tradicionales en las CVGTs, a pesar que existen posturas muy divergentes sobre esta cuestión (IATA, 2010b; Romero & Cortes, 2006). El consenso se alcanza al afirmar que la entrada de las CBCs ha incrementado considerablemente *la competencia* en la industria del transporte aéreo, incluso se habla de un *efecto halo* sobre otros aspectos del sector (Hanaoka & Saraswati, 2011). Estos impactos fundamentales han sido los tres siguientes:

1º.- El éxito de las CBCs en la última década ha obligado a las compañías tradicionales a revisar sus estrategias competitivas (Alderighi, Cento & Piga, 2011; Rose, Hensher & Greene, 2005). No se ha tratado simplemente de cambios en el sistema de fijación de precios, sino que ha afectado a las estrategias generales de las empresas e incluso de los destinos (Valls, 2005). Estas aerolíneas han optado en algunos casos por lanzar sus propias filiales de bajo coste, aunque se han encontrado con serios problemas para evitar que su negocio se mantuviera de forma paralela al de sus matrices, terminando por desaparecer, como: Buzz⁶⁹ de KLM, Clickair⁷⁰ de Iberia, GoFly⁷¹ de British Airways, Ted⁷² de United Airlines. No obstante, algunas sí han logrado operar conjuntamente, como germanwings de Lufthansa o Jetstar de Qantas.

Por el contrario, hay aerolíneas tradicionales que han intentado competir directamente con las CBCs en las rutas nacionales y de corto recorrido, como Air Canada. A pesar de que algunos, como Brian Pearce (IATA, 2010b), afirman que son dos modelos de negocios diferentes, por lo que siempre va a existir una diferencia de costes entre los dos tipos de aerolíneas.

2º.- La venta directa de sus billetes a través de Internet o vía telefónica ha sido un factor decisivo en la consolidación y expansión de las CBCs, que ha afectado de forma considerable a *la eliminación de determinados intermediarios en el proceso*

⁶⁹ Comienza a operar en 2000 como marca subsidiaria de la holandesa KLM hasta que en abril de 2003 es vendida a Ryniair (Hosteltur, 2003).

⁷⁰ En 2006 empieza a funcionar Clickair con la ruta Barcelona-Sevilla. En julio de 2009 se fusiona con Vueling (http://www.vueling.com/ES/vueling/acerca_03a.php).

⁷¹ British Airways pone en funcionamiento a Go Fly en 1998, aunque en 2002 es comprada por EasyJet (http://www.easyjet.com/en/Investor/20020524_01.html).

⁷² Ted fue la nueva marca que comenzó a utilizar United Airlines en 2003 para ofrecer un servicio distinto al de su matriz y competir con las CBCs, aunque realmente no contaba con un certificado de aerolínea propiamente dicho. Sin embargo, a partir de enero de 2009 las operaciones de Ted se fusionaron con las de United Airlines (<http://www.united.com/press/detail/0,1442,51441,00.html>).

de distribución (Romero & Cortés, 2006). Puesto que además hay que considerar que muchas compañías tradicionales *se han contagiado* de estas prácticas, con lo cual hoy en día prácticamente cualquier tipo de aerolínea ofrece una venta directa de sus billetes a través, al menos, de su propia web.

A este fenómeno ha contribuido notablemente los avances en las TICs, logrando tanto una disminución en los costes de distribución de las aerolíneas como un incremento de la comodidad, puesto que el consumidor puede adquirir su billete desde su casa a cualquier hora del día (Jiang, 2007; Rey & Inglada, 2007).

3º.- Debe considerarse otro efecto, menos estudiado, ocasionado por las CBCs: *su impacto sobre los aeropuertos* (Alderighi, Cento & Piga, 2011; Barret, 2004, 2000; Francis, Fidato & Humphreys, 2003). Tradicionalmente los aeropuertos habían visto a las compañías aéreas como sus principales clientes. No obstante, esta relación comienza a complicarse a medida que los ingresos no aeronáuticos de los aeropuertos (comercio minorista o concesiones) adquieren una mayor importancia (Francis, Fidato & Humphreys, 2003). Los pasajeros se contemplan como clientes, surgiendo conflictos de intereses, al tratar de satisfacerlos conjuntamente con las compañías aéreas (Humphreys, Francis & Fry, 2002).

En este contexto tan enrarecido, las CBCs han venido a ofrecer una posible viabilidad comercial a los aeropuertos secundarios, al optar por este tipo de aeropuertos preferentemente, tanto en destino como origen (Francis, Fidato & Humphreys, 2003; Barrett, 2000). De esta forma, evitan los problemas de congestión de los aeropuertos principales y reducen la permanencia de los aviones en el aeropuerto, con lo que consiguen que tanto la tripulación como la flota estén el menor tiempo posible en tierra inoperativos. Además, este tipo de aeropuertos, nuevos en muchos casos, pueden soportar que las CBCs les reporten menores tarifas aéreas, al ser más competitivos (Barrett, 2004)⁷³.

En este sentido, se encuentran fácilmente ejemplos representativos de aeropuertos que han visto crecer su utilización de forma exponencial, desde que

⁷³ "Airports in negotiation with low-cost airlines will be immediately aware that there is no prospect of achieving the aeronautical revenues achieved by hub airports from full-service airlines" (Barrett, 2004:36).

una CBC lo empezó a utilizar como base de sus operaciones (Gerona, Stansted, Prestwick o Charleroi por Ryanair; Liverpool o Luton por EasyJet).

Al mismo tiempo, hay que considerar que las CBCs demandan a los aeropuertos servicios distintos a los que venían utilizando de forma convencional las compañías tradicionales (Barrett, 2004). En respuesta, han optado por aeropuertos secundarios, en su mayoría de nueva construcción o varios aeropuertos han construido terminales de bajo coste, especialmente diseñadas para dar cabida a aerolíneas de bajo coste⁷⁴, con lo cual se evitan los conflictos que pudieran surgir de las diferentes necesidades de CBCs y las tradicionales (Graham, 2008).

A modo de conclusión, Barrett (2004) señala:

“The airport business has also been transformed from a public utility to one of the modern business and this shift has contributed to the success of the low-cost carrier growth” (Barrett, 2004:33).

- *Operadores turísticos*⁷⁵

En el desarrollo del turismo de masas experimentado a partir de la mitad del pasado siglo, los operadores turísticos se han considerado frecuentemente como un elemento imprescindible de la industria turística (Holloway, Humphreys &

⁷⁴ Para un mayor conocimiento de las localizaciones y configuraciones de las terminales de bajo coste, véase Hanaoka & Saraswati (2011).

⁷⁵ Se ha optado a lo largo de este trabajo de investigación por el término “operador turístico” como traducción del anglosajón “tour-operator” por ser el que se recoge en el Diccionario de la Real Academia Española:

(http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=operador). No obstante, es muy común en castellano el uso del término turoperador, que se recoge en el Diccionario de economía y finanzas (Tamames & Gallego, 2006:782), como: “Del inglés “tour operator”, literalmente organizador de giras turísticas. Con este nombre se hace referencia a un sistema integrado de empresas que bajo un solo centro de decisiones abarca un conglomerado de actividades, consistentes en agencias de viajes, compañías de transporte, acogida hotelera, servicios de esparcimiento, etc. Los turoperadores tienen el segmento principal de su actividad en compañías de aviación chárter y en contrataciones chárter con compañías regulares, lo cual les permite ofertar pasajes de ida y vuelta a lugares turísticos a precios muy por debajo de los de tarifa. Los turoperadores han sido fundamentales para impulsar el turismo de masas a escala internacional, al tiempo que sobre ellos han recaído numerosas críticas, por el hecho de que una gran parte de los beneficios de su actividad quedan en los países de origen. Utilízase en inglés”.

Davidson, 2009; Sheldon, 1994), hasta asignarle incluso un papel de controladores del sistema (Mosedale, 2006; Ioannides, 1998)⁷⁶.

A pesar de su reconocida importancia en el sector, existe una cierta imprecisión sobre su papel, puesto que en la bibliografía relativa a esta cuestión, se hallan diferentes definiciones, que poseen rasgos comunes pero no son idénticas. En unos casos, se acentúan el papel que se considera distintivo del operador turístico: su carácter de intermediario entre los proveedores de servicios turísticos (alojamiento, transporte, manutención, etc.) y los distribuidores minoristas o consumidores finales (Yale, 1995; Sheldon, 1986)⁷⁷.

No obstante, existe una corriente alternativa que resalta la función de ensamblaje de los distintos elementos de la oferta básica, transformándolo en un producto totalmente distinto (el paquete turístico) que lo comercializa amparado por la fuerza y garantía de su propia marca. Por lo tanto, deberían considerarse no sólo intermediarios, sino también productores (Holloway *et al.*, 2009; González, 1999; Medlik, 1996; Evans & Stabler, 1995; Muñoz de Escalona, 1992)⁷⁸.

El sector de los operadores turísticos está dominado por un reducido número de grandes empresas, que a través de diferentes procesos de integración vertical (con empresas hoteleras, líneas aéreas, agencias de viajes minoristas, etc.)⁷⁹ y de integración horizontal (fusionándose con competidores), han estado aumentando su poder sobre el mercado turístico.

De este modo, puede afirmarse que los operadores turísticos ejercen en gran medida la *gobernanza* de las CVGTs (Guzmán *et al.*, 2008; Tejada & Liñán, 2008;

⁷⁶ El término exacto empleado por ambos autores, en inglés es “gatekeepers” para referirse a “controladores”

⁷⁷ “The tour operator's main functions are primarily to reduce information and transaction costs for the consumer and to reduce promotional expenditures for suppliers” (Sheldon, 1986:349).

⁷⁸ “Organizations which buy individual travel services (such as transport and accommodation) from their providers (such as carriers and hotels) and combine them into a package of travel, the tour, which is sold a mark-up to the public directly, or through intermediaries” (Medlik, 1996:250).

Muñoz de Escalona (1992) mantiene una visión más radical y muy particular, según la cual, los operadores turísticos serían realmente las únicas empresas que componen el sector turístico y el resto (empresas de alojamiento, de transporte, de comidas y bebidas, agencias de viajes) constituirían sectores auxiliares. Él defiende que esta óptica se corresponde con un enfoque de oferta, que sitúa en el centro del análisis el paquete turístico, siendo más precisa que la óptica de demanda que acota el sector turístico por la naturaleza del turista.

⁷⁹ Hasta mediados de la década de los 80s, en EEUU los operadores turísticos funcionaban con mayor independencia respecto a hoteles y aerolíneas que en Europa, donde frecuentemente habían sido propietarios de cadenas hoteleras y compañías aéreas (OMT, 1985).

Paraskevas, 2005), puesto que tienen capacidad suficiente para imponer sus condiciones al resto de actores de la cadena (Bastakis, Buhalis & Butler, 2004; Mosedale, 2006; Ioannides, 1998; Jenkins, 1994)⁸⁰. Esto los ha llevado incluso, a ser acusados de prácticas desleales y prácticas oligopolistas (Hudson, Snaith, Miller & Hudson, 2001; Cleverdon & Kalisch, 2000; Monopolies & Mergers Commission, 1997)⁸¹. Aunque también se encuentran estudios donde se le reconoce su función como principal fuerza impulsora en los procesos innovadores de las PYMEs turísticas (Rønningen, 2010).

Por otra parte, debe reconocerse la existencia de importantes diferencias en función del país donde trabaje el operador turístico (Bywater, 2001). En general, los operadores europeos son mayores que los de EEUU (Ioannides & Daugtrej, 2006; Buhalis & Law, 2001; Ioannides, 1998). Esta circunstancia se explica en gran parte por la menor demanda por parte de los americanos de los paquetes turísticos (Lenhart, 2004). Asimismo, tradicionalmente los operadores turísticos han desempeñado un papel más destacado en los países que son netamente emisores, como Reino Unido⁸², Alemania o Japón.

En este sentido, Buhalis (2001: 19) señala diferencias dentro de Europa:

“A great variation between tour operators’ practices and strategies can be observed in various countries. However, Northern European operators have to a certain extent standardized packages sun-sand-sea-sex destinations due to the horizontal integration experienced. In contrast, Southern European tour operators predominately concentrate on short breaks-sightseeing-shopping-shows in European capitals, as most of their clients are residents or neighbours to sunny destinations”.

⁸⁰ En el caso de países subdesarrollados, el poder de los operadores turísticos adquiere mayores proporciones y otras connotaciones, véase v.gr. los estudios de Dieke (1992, 1991) y Sinclar (1992) para el caso particular de Kenia.

⁸¹ En su informe, la Monopolies & Mergers Commission (1997) distingue una serie de prácticas que pueden atentar contra los intereses del consumidor. Entre las más importantes: la vinculación de la contratación del seguro de viaje con la compra con determinados descuentos (“cláusula de cliente más favorecido”) y la “venta direccional” (la venta o intento de venta por parte de agencias de viajes verticalmente integradas de paquetes compuestos preferentes por productos provenientes de empresas de su propio grupo, sin dar opción a cambios), amparándose en la falta de transparencia de los vínculos de propiedad entre las empresas.

⁸² Por eso, no es de extrañar que se reconozca a la empresa británica Horizon como la primera en introducir el formato moderno de los actuales operadores, al sacar al mercado en 1957 viajes combinados a Córcega que incluían transporte y alojamiento, con el objeto de evitar los controles de cambio pagando todo el precio en el país de origen (Fyall & Wanhill, 2007).

No obstante, un rasgo común prácticamente a todos los países es *la alta y creciente concentración* existente en el sector. Lo cual lleva a usar expresiones como “*gigantic travel organisations*” (Bastakis, Buhalis & Butler, 2004: 153) o “*mega-turoperadores*” (Canalis, 2011:37) para hacer referencia a los grandes operadores turísticos, resultados de los intensos procesos de integración vertical y horizontal de los últimos años. Entre los cuales deben destacarse las fusiones que se han tenido lugar en Europa. Bywter (2001) las relaciona con el proceso de desregulación aérea europea e Internet, señalando estos factores como principales responsables de contar con unos operadores turísticos europeos más internacionalizados.

Estas fusiones comenzaron en Reino Unido y posteriormente se han ido extendido a Alemania, Italia y España (OECD, 2005), con la aparición de grupos globales verticalmente integrados como:

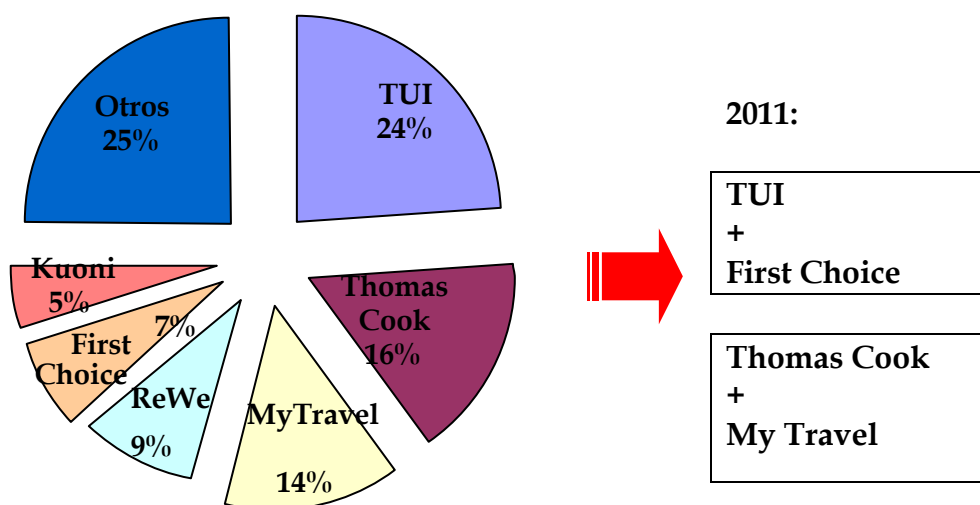
- *TUI Travel PLC*: la compañía líder mundial en viajes vacacionales, resultado de la fusión en marzo de 2007 de TUI AG y First Choice Holidays PLC. Actualmente opera en más de 180 países, con más de 30 millones de clientes en 27 mercados emisores clave. Tiene su sede en el Reino Unido, cotizando en la Bolsa de Londres⁸³. Emplea a aproximadamente 49.000 personas (TUI Travel PLC, 2011).
- *Thomas Cook Group*: producto de la fusión de Thomas Cook AG y MyTravel Group en junio de 2007. En la actualidad operan en 21 países, con 22,5 millones de clientes. Cuenta con 31.000 empleados. Tiene su sede en Londres y cotiza en la Bolsa de Londres⁸⁴ (Thomas Cook Group, 2011).

Comparando la situación que existía en el sector de los operadores turísticos europeos en el año 2002 (Gráfico III.13), puede concluirse que se ha pasado de un reparto entre 6 grandes operadores a sólo 4, concentrando entre los dos “*mega-turoperadores*” más del 60% de la cuota de mercado europeo (suponiendo que se mantuvieran).

⁸³ <http://www.londonstockexchange.com/exchange/prices-and-markets/stocks/summary/company-summary.html?fourWayKey=GB00B1Z7RQ77GBGBXSTMM>

⁸⁴ <http://www.londonstockexchange.com/exchange/prices-and-markets/stocks/summary/company-summary.html?fourWayKey=GB00B1VYCH82GBGBXSTMM>

Gráfico III.13. Cuota de mercado de los operadores europeos, 2002.



Fuente: elaborado a partir de Schneiderbauer, Sweens, & Döring (2004).

Asimismo, también ha contribuido a un ascenso de la concentración la desaparición de algunos operadores turísticos, como los británicos Allbury Travel Group, Ash Green Travel, Barwell Travel, Goldtrail Travel o XL Leisure Group, el irlandés Budget Travel, los españoles Club Vacaciones, Mundicolor o Viajes Marsans, el canadiense Conquest Vacations, el italiano Difussione Viaggi o el francés Ibérica (Hosteltur, 2011b).

Sin embargo, junto a estas grandes compañías coexisten un conjunto de pequeños y medianos operadores, que persisten a pesar de la fuerte oleada de fusiones y alianzas estratégicas. Se distinguen distintas posturas que explican su supervivencia. Por un lado, una posible explicación es el alto grado de madurez alcanzado por el mercado turístico (Klemm & Parkinson, 2001; Sinclair & Stabler, 1997). En consecuencia, es lógico que se produzca un incremento de la segmentación y la diferenciación, tanto de los productos como de los turistas (Buhalis & Law, 2008; Ioannides & Costa, 2006). Lo cual se manifiesta en la existencia de pequeños y medianos operadores turísticos especializados en estos nichos de mercado (Bastakis, Buhalis & Butler, 2004), que además mantienen unos niveles de cooperación con las empresas locales de los destinos turísticos mayores que los grandes operadores.

Por otro lado, el desarrollo de las TICs, especialmente Internet, ha facilitado a los operadores especializados de menor tamaño mantenerse en los mercados (Buhalis, 2003; Werthner & Klein, 1999).

La conjunción de la disponibilidad de estas nuevas tecnologías en los canales de distribución y comercialización y la madurez en los mercados turísticos ha conducido a la *polarización de la industria de los operadores*, tal como señalan Bywater (2001) o Evans (2001) para el caso particular de Reino Unido.

Si bien, en fechas más recientes se están sucediendo las adquisiciones o fusiones de pequeños y medianos operadores especializados por parte de los “gigantes”, como la compra del operador danés Travel Sense DK, especializado en turismo deportivo, por parte de TUI Travel PLC en septiembre de 2010 o la adquisición del operador alemán Öger Tours, especializado en paquetes turísticos a Turquía, por Thomas Cook Group (Vargas, 2011). Puesto que precisamente las nuevas tecnologías están permitiendo que los grandes operadores puedan alcanzar mayores cuotas de diferenciación de los productos para un público más amplio, lo que se conoce como *personalización masiva*⁸⁵ (WTO, 2011b). De forma paralela, estos operadores practican una fuerte segmentación de sus mercados a través de las marcas, proceso similar al analizado anteriormente en las cadenas hoteleras (Figura III.6.).

Figura III.6. Marcas pertenecientes a Thomas Cook Group.



Fuente: Thomas Cook Group (2011).

⁸⁵ Traducción al castellano más frecuente del término anglosajón *mass customisation*, véase v.g. Turismo 2020 (2008). Sin embargo, hay que hacer constar que el término personalización no está recogido en el Diccionario de la Real Academia Española. Podría optarse por diferenciación masiva, aunque es menos común.

- *Agencias de viajes*

En el pasado, las agencias de viajes constituían el último eslabón existente entre los operadores turísticos o la oferta primaria y los consumidores/turistas (Bennett & Buhalis, 2003; Barnett & Standing, 2001). Por lo tanto, estos actores tenían un papel muy destacado dentro de la cadena de turismo tradicional, porque eran los que finalmente vendían el producto turístico directamente al turista⁸⁶ (Bitner & Booms, 1982). A pesar de ello, habitualmente estaban sometidos a una relación de subordinación con los grandes operadores turísticos (Romero & Tejada, 2011).

Desde hace más de dos décadas, las agencias de viajes son consideradas de forma generalizada como las empresas que más vienen sufriendo las consecuencias de las transformaciones que están sucediendo como consecuencia de los avances en las TICs, especialmente, Internet y el comercio electrónico y su aplicación a la intermediación turística (Heung & Chu, 2000; Bennet, 1993; Leblanc, 1992; Bellur, McNamara & Prokop, 1988; Bitner & Booms, 1982), con la consiguiente revolución en los canales de distribución y comercialización que han originado (Buhalis & Law, 2008, 2001; Buhalis, 2000; Werthner & Klein, 1999; Buhalis, Tjoa & Jafari, 1998).

Dichos canales son más diversificados y con un mayor riesgo, lo que provoca una gran confusión en muchas organizaciones turísticas y la necesidad de implementar nuevas estrategias de comercialización que les permita ser más eficientes en un contexto más competitivo (Huang, Chen & Wu, 2009). Por ello, las agencias de viajes están siendo obligadas a asumir cambios de forma constante (Suárez, Díaz & Vázquez, 2007) y ha replantarse el papel que venían desempeñando en las CVGTs (Guzmán *et al.*, 2008; Bennett & Lai, 2005).

De esta forma, se viene originando una gran especulación y debate sobre el papel de las agencias de viajes tradicionales, tanto en el actual momento como en el futuro (Huang, Chen & Wu, 2009; Frías, Rodríguez & Castañeda, 2008; Bennet & Lai, 2005). En los inicios de esta cuestión, el desarrollo de nuevos canales de distribución y comercialización turística, al amparo de las TICs, se percibía como una amenaza tan seria para estos actores convencionales, que se ponían en duda su propia supervivencia⁸⁷(Barnett & Standing, 2001; Buhalis, 1998, 2000, 2004; Sheldon,

⁸⁶ Milne & Ateljevic (2001) señalan que forman parte de “industry coal-face”.

⁸⁷ “However, to the degree that the Internet empowers consumers to develop and purchase their own itineraries, travel agencies' future becomes questionable”(Buhalis, 1998:416).

1997). El escenario futuro que se planteaba se apoyaba básicamente en dos supuestos:

- el fuerte proceso de *desintermediación turística*⁸⁸ que iba a tener lugar, por el hecho de que tanto los operadores turísticos como los propios productores de oferta primaria podían acceder y contactar con los potenciales consumidores a través de Internet, a un coste menor que el que venían soportando al trabajar a través de las agencias de viajes tradicionales⁸⁹ y mejores condiciones de instantaneidad, accesibilidad y disponibilidad (Tse, 2003; Law, Law & Wai, 2001; O'Connor & Frew, 2000; Werthner & Klein, 1999)
- la *aparición de nuevos agentes* en las CVGTs, que podían desarrollar las funciones que habitualmente habían estado reservadas a las agencias de viajes, como el billeteaje. De tal forma, que estos nuevos actores podrían usurparles su posición, al operar básicamente a través de las nuevas tecnologías, con el consiguiente ahorro en los costes de intermediación turística (Buhalis & Licata, 2002; Barnett & Standing, 2001; Christian, 2001).

Sin embargo, no existe unanimidad sobre los impactos de las TICs en el papel de las agencias de viajes tradicionales. Diversas investigaciones (Pan, MacLaurin, & Crotts, 2007; Tsai, Huang & Lin, 2005; Tyler, 2000; Palmer & McCole, 1999) concluyen que estos actores perdurarán, a pesar del incremento de la contratación directa con los proveedores o el surgimiento de nuevos e-intermediarios, en la medida que sean capaces de explotar determinados nichos de mercado para sobrevivir. Incluso, algunos llegan a afirmar que el papel de las agencias de viajes puede incrementarse, no decrecer (Bush, 2001; O'Connor, 1999)⁹⁰.

⁸⁸ Se opta por esta traducción del término anglosajón "disintermediation", a pesar de no venir recogido en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, por ser el más usado en castellano. Puede definirse como la eliminación de los intermediarios en los canales de distribución, impulsada por los medios electrónicos e implica el acceso directo de los consumidores a realizar transacciones con los proveedores y destinos turísticos (Bennet & Buhalis, 2003).

⁸⁹ "Disintermediation poses a threat to traditional eMediaries" (Buhalis & Licata, 2002:219). Ellos denominan eMediaries a los intermediarios turísticos electrónicos, como los GDS.

⁹⁰ La justificación que ofrece Bush (2001) es el aumento de las exigencias de seguridad por la preocupación de los turistas después de los atentados del 11 de septiembre de 2001.

Por el contrario, respecto a las funciones en las que deben especializarse las agencias de viajes, al objeto de posicionarse en las actuales CVGTs, parece existir un mayor consenso. Por una parte, se insiste en la necesidad de enfocarse en dirección a *la especialización*, tanto en productos como en servicios de información y asesoramiento personal⁹¹ (Barnett & Standing, 2001; Tyler, 2000; Walle, 1996). Lo que se traduciría en un incremento de *los servicios de valor añadido* proporcionado a los consumidores (Weaver & Lawton, 2008; Amadeus, 2007; Tsai *et al.*, 2005; Millán & Esteban, 2004; O'Connor & Piccoli, 2003; Gilbert & Bacheldor, 2000; Montgomery, 1995) y abandonar el papel de ser un simple comisionista, es decir, la idea de ser simplemente una agencia de reservas (booking agency)(Law, Leung & Wing, 2004; Tyler, 2000). Dado que en los últimos años, especialmente desde el año 2007, las comisiones que recibían las agencias de viajes de las aerolíneas por la venta de sus billetes aéreos han sufrido una drástica reducción, pasando a ser un sistema de retribución variable y en determinadas compañías (v.g. Iberia) de comisión cero (Amadeus, 2007).

Por otra parte, se aboga por contemplar las TICs como una oportunidad, en lugar de una amenaza, por parte de las agencias de viajes (Guzmán, Moreno & Tejada, 2008; Bennett & Lai, 2005; Tsai *et al.*, 2005; Bennett & Buhalis, 2003). Para ello se exige que tengan una *mayor orientación tecnológica* y que sean capaces de aprovechar las ventajas que les pueden proporcionar las nuevas tecnologías, como disminuir sus costes e incrementar sus cuotas de mercado (Bennet & Lai, 2005, Cai, Card & Cole, 2004; Law *et al.*, 2001). Asimismo, también deben ser capaces de trabajar de forma paralela tanto en los canales de distribución y comercialización turística tradicionales como en los emergentes (Bennet & Lai, 2005; Barnett & Standing, 2001; Buhalis, 1998).

Por último, a pesar de poder adoptar una postura optimista sobre la supervivencia de las agencias de viajes, hay que destacar que también está aceptado de forma generalizada que se producirá *una disminución progresiva de su número*, de forma que permanecerán las más competitivas. De hecho, es posible constatar este fenómeno en varios países desde hace varios años. A modo de ejemplo, las agencias de viajes convencionales descendieron en EE.UU. en 33.775 desde septiembre de

⁹¹ Frías, Rodríguez & Castañeda (2008) llevan a cabo un estudio para Andalucía donde muestran cómo la imagen del destino es peor en aquellos turistas que usaron conjuntamente una agencia de viaje e Internet que los que sólo usaron una agencia de viajes.

1997 a mayo de 2004, a pesar del incremento de la demanda turística en ese periodo (Goeldner & Ritchie, 2006) o en España se registró el cierre de casi 4.000 puntos de ventas de agencias de viajes tradicionales, lo que representa un 25% del total, desde 2008 a 2010 (De la Rosa, 2011).

- *Agentes virtuales*

Las empresas turísticas se encuentran entre las pioneras en la adopción de Internet y del comercio electrónico (Buhalis, 2003; Werthner & Klein, 1999). En particular, se considera que los actores de las CVGTs más afectados por las transformaciones derivadas de los continuos avances en las TICs son los intermediarios (Buhalis & Licata, 2002; O'Connor and Frew, 2000; O'Connor, 1999), debido a los fuertes impactos que provocan en los canales de distribución y comercialización.

Por lo cual, no es extraño que la industria turística sea uno de los sectores donde se está experimentando un mayor crecimiento en las transacciones realizadas a través de Internet. En la Tabla III.6 pueden verse las tendencias de las ventas en el mercado de viajes contratados a través de Internet para Europa (Marcussen, 2009). Tampoco es fortuito que, como señalan Werthner & Ricci (2004), *la industria turística sea líder en aplicaciones de comercio electrónico*.

En este contexto, se dan las condiciones idóneas para el surgimiento de *nuevos intermediarios turísticos*⁹² (Buhalis & Licata, 2002). Estos nuevos actores de las CVGTs forman un conjunto muy heterogéneo, compartiendo la característica común de explotar los beneficios que les proporcionan las TICs, siendo especialmente decisiva ha sido la revolución inducida por Internet (Egger & Buhalis, 2008; Buhalis & O'Connor, 2005). Según Kim, Nam & Stimpert (2004), éste ha logrado cambiar la estructura de la industria turística, disminuyendo las barreras de entrada, minimizando costes, revolucionando los canales de distribución, lo que ha facilitado la transparencia y la competencia en precios y la mejora de la eficiencia productiva.

Resulta una tarea sumamente complicada establecer una clasificación de estos nuevos intermediarios, ya que tienen un origen muy diverso e, incluso es factible distribuirlos en las tres plataformas virtuales donde operan: Internet, televisión digital interactiva y dispositivos móviles (Buhalis & Licata, 2002), aunque

⁹² Estos autores los denominan "*new eMediaries*" (Buhalis & Licata, 2002:207).

las diferencias entre ellos son cada vez menores⁹³ y las clasificaciones más “borrosas”, debido a los continuos avances tecnológicos⁹⁴.

Tabla III.6. Tendencias* en el mercado de viajes por Internet para Europa, 1998-09.

Año	Mercado (billones €)	Ventas Internet (billones €)	Ventas Internet (% mercado)	Tasa variación ventas Internet
1998	200	0.2	0.1%	-
1999	212	0.8	0.4%	257%
2000	227	2.5	1.1%	216%
2001	223	5.0	2.3%	99%
2002	221	8.9	4.0%	77%
2003	215	14.0	6.5%	57%
2004	220	21.2	9.6%	51%
2005	235	30.4	12.9%	43%
2006	247	40.3	16.3%	32%
2007	254	49.8	19.6%	24%
2008	260	58.4	22.5%	17%
2009**	254	65.2	25.7%	12%

Fuente: Marcussen (2009).

(*) Se habla de tendencias porque se han utilizado los datos de más de 100 grandes empresas de Europa (EU 27+EFTA 3), que vienen a representar sobre un 90% del total del mercado (Marcussen, 2009).

(**) Proyección.

Pueden establecerse distintas categorías, sobre la base de distintos estudios (Buhalis & Law, 2008; Egger & Buhalis, 2008; Paraskevas, 2005; Paraskevas y Baron, 2004; Buhalis & Licata, 2002):

- o *productores turísticos*⁹⁵: han intentado aprovechar las oportunidades de los nuevos canales de distribución y han desarrollado distintos instrumentos (como aplicaciones de comercio electrónico, páginas web, centrales de reservas en línea) que les permiten contratar directamente con los turistas, eludiendo la figura del intermediario (v.gr. www.iberia.com, www.britishairways.com, www.solmelia.com, www.marriott.com), configurándose de forma

⁹³ “The dilution of boundaries between aggregators (who create travel packages and offer them to the market) and integrators (who “build” packages according to the needs of individual customers)” (Paraskevas, 2005: 6).

⁹⁴ “...such differentiation intermediaries are continuously threatened by technological advances” (Paraskevas, 2005: 6).

⁹⁵ Esta es la justificación que se ha ofrecido anteriormente en este estudio de investigación para analizar las CBCs y las cadenas hoteleras como intermediarios.

individual o a través de una agrupación de distintos productores (*multi-supplier webpages*), como www.opodo.com, www.orbitz.com, www.travelweb.com. En este sentido, sí es posible constatar un fuerte proceso de desintermediación (Marcussen, 2009).

- *agencias de viajes virtuales*:
 - surgidas de los propios GDS, como www.travelocity.com de Sabre o www.trip.com de Galileo.
 - surgidas de *la mano de agentes externos* a la industria turística tradicional: el ejemplo más representativo es www.expedia.com de Microsoft.
 - de *operadores turísticos o agencias de viajes tradicionales* que han decidido tener una presencia simultánea en los canales convencionales y los emergentes, como www.thomascook.com o www.viajeselcorteingles.es.
- *Portales o buscadores*⁹⁶: Google, Bing, Alltheweb, Altavista, Yahoo⁹⁷.
- *Vortales*⁹⁸ o portales verticales: www.tennis.com, www.avendra.com.
- *Comparadores de precios (price comparison sites)*: Kelkoo y www.kayak.com.
- *Subastas en línea de diversos productos turísticos (auctions sites)*: específicas (www.lastminute.com) o genéricas (www.eBay.com).
- *Consolidadores aéreos*⁹⁹: www.servivuelo.com, www.usaca.com o www.tmssoft.com.

⁹⁶ En muchas ocasiones se utilizan como sinónimos, aunque existe una diferencia, en cuanto que el portal ofrece, además de los servicios de búsqueda, otra serie de servicios sin que el usuario tenga que buscarlos por sí mismo (Lamarca, 2009).

⁹⁷ Se desarrollado una nueva forma de marketing en relación a los buscadores, que se denomina en inglés "*search engine marketing (SEM)*", mediante el cual los vendedores y los webmasters utilizan una serie de técnicas para asegurar que sus páginas web aparezcan en las posiciones más destacadas, en un lugar favorable, en las páginas de los motores de búsqueda. En relación a esta técnica SEM y su aplicación al turismo, véase: Paraskevas, Katsogridakis, Law & Buhalis (2011) y en particular para las PYMES turísticas, Quinton & Ali Khan (2009).

⁹⁸ Traducción más habitual al castellano del término anglosajón "*vortal*" o "*vertical portal*", aunque no está recogida en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

- *Comunidades virtuales*¹⁰⁰: en el caso de que sea específica del sector turístico, se denomina *comunidad virtual de viajes*¹⁰¹ (virtual travel community, VTC), como www.ityt.com, www.virtualltourist.com, www.travellerspoint.com, www.travelbanter.com, www.tripadvisor.com o www.wayn.com. A pesar de ser una agrupación de consumidores y por lo tanto, estrictamente no formarían parte de la industria turística, se incluyen dentro de los nuevos intermediarios turísticos por estar íntimamente relacionados con éstos.

Diversos autores (Stepchenkova, Mills & Jiang, 2007; Wang & Fesenmaier, 2004; Rothaermel & Sugiyama, 2001; Kozinets, 1998) proponen a las comunidades virtuales como una poderosa herramienta del marketing online. De hecho, algunas empresas turísticas incluyen en sus propias páginas web funciones relacionadas con estas comunidades virtuales para que sus usuarios puedan acceder a información no sólo facilitadas por ellos, sino también por otros turistas que ya hayan disfrutado de esa misma experiencia con esas empresas, como sería el caso de

⁹⁹ Se trata de un nuevo agente que se dedica a integrar los "flat files" de los proveedores vía XML (que desean fundamentalmente dejar de depender de los GDSs tradicionales) y ofrecer acceso las agencias de viajes (que quieren dejar de abonar las cuotas y cumplir con las normas que les exige la IATA). Por ello, se refieren a ellos también como los GDSs de nueva generación o de bajo coste. El papel que están desempeñando estos agentes están modificando las funciones de otros, tal es el caso de Amadeus España, que recientemente ha lanzado una nueva herramienta, *Amadeus All Fares Advanced*, una versión mejorada de su buscador de tarifas aéreas para agencias de viajes que permitirá a los profesionales buscar, comparar y reservar la mejor opción de vuelos para sus clientes entre todas las disponibles dentro y fuera del GDS, rastreando, por ejemplo, en las webs de las compañías de bajo coste (Amadeus, 2011).

¹⁰⁰ El término "comunidad virtual" ha sido ampliamente utilizado para referirse a conceptos diferentes, y por tanto, existe una gran confusión sobre su definición (Wang, Yu & Fesenmaier, 2002). Una de las definiciones más citadas es: "*A virtual community is a group of people who may or may not meet one another face-to-face, and who exchange words and ideas through the mediation of computer bulletin boards and networks*" (Rheingold, 1994: 58).

¹⁰¹ Las comunidades virtuales de viajes permiten a los potenciales turistas obtener información, mantener contactos, desarrollar relaciones y finalmente, adoptar decisiones sobre sus viajes (Jiang, Mills & Stepchenkova, 2008; Wang, Yu & Fesenmaier, 2002).

www.lonelyplanet.com o www.travelocity.com¹⁰² (Wang & Fesenmaier, 2004) o www.sheraton.com¹⁰³ (Grossman, 2007).

De la mano de estas comunidades virtuales surgen una gran cantidad de páginas web 2.0¹⁰⁴, que al estar diseñadas específicamente para foros de discusión de viajes e intercambio de información entre turistas reciben el nombre de Travel 2.0 (Buhalis & Law, 2008), tales como www.groopple.com, www.triphub.com o www.triporama.com.

En definitiva, resulta fácilmente verificable el fuerte y rápido incremento de nuevos agentes virtuales que actúan como intermediarios turísticos (Buhalis & Law, 2008). No obstante, esto llega incluso a ser un problema. Paradójicamente, en muchas ocasiones estos intermediarios tienen un menor acceso al público, ya que el potencial turista se enfrenta a demasiadas elecciones.

Por otra parte, debido a la relativa juventud y la falta de experiencia de muchos de estos nuevos agentes turísticos, los vínculos con los proveedores son demasiado débiles, por lo que pueden ser volátiles (Buhalis & Licata, 2002). Asimismo, pueden sufrir el denominado *efecto ROPO* (*research online, purchase offline*), puesto que todavía muchos turistas buscan la información en Internet, aunque finalmente deciden materializar sus compras fuera de la red (Buhalis & Law, 2008).

Como conclusión a lo descrito sobre los intermediarios turísticos, es posible destacar varias cuestiones. En primer lugar, *la gran heterogeneidad que existe dentro de la intermediación turística*. Tal como se ha puesto de manifiesto, el número de agentes dedicados a la función de comercialización y distribución turística se ha visto

¹⁰² Incluyen en su web un apartado de comentarios o críticas de clientes y foros de discusión.

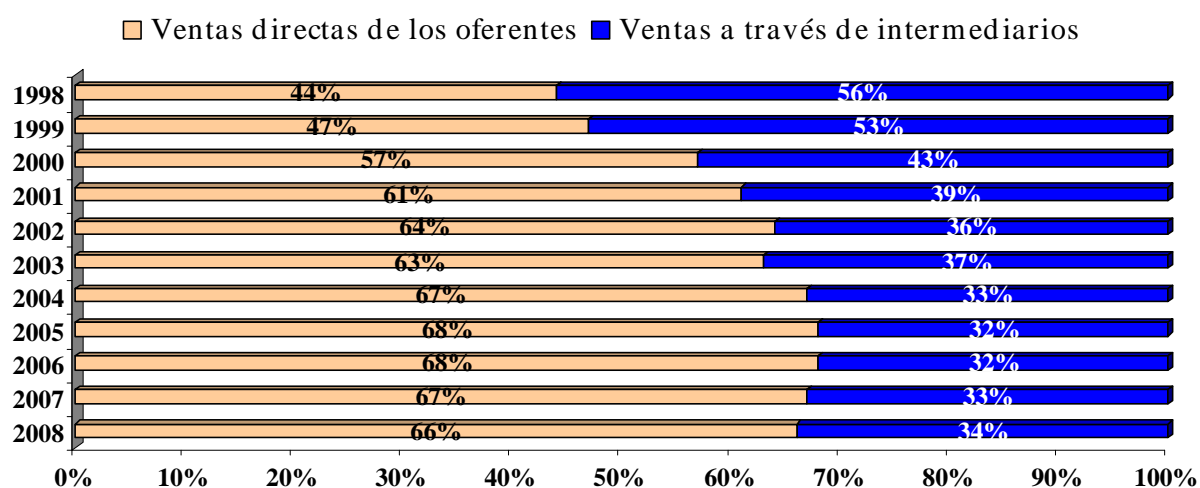
¹⁰³ En su página de inicio incluyen una frase "Hola, bienvenido a la Comunidad" y un mapa lleno de fotos realizadas por los propios clientes, a los que se les invita a compartir su historia en un hotel Sheraton con el resto de potenciales usuarios.

¹⁰⁴ La Web 2.0 vendría a ser la confluencia en la Web de nuevas tendencias de desarrollo centradas en las redes sociales y las creaciones colaborativas tipo weblogs, wikis, la sindicación de contenidos, etc. De forma que Internet se empieza a entender como una herramienta cooperativa y participativa donde cobra importancia una arquitectura de la participación, el desarrollo de software social, el uso de estándares abiertos y ligeros y la utilización de servicios y herramientas que permiten la respuesta por parte del usuario y la simplicidad como premisa (Lamarca, 2009).

incrementado en los últimos años, especialmente aquellos que se utilizan preferente Internet como canal de comercialización. Por lo tanto, la tan temida desintermediación turística no ha tenido lugar tal como la vaticinaban.

En segundo lugar, *la polarización de la intermediación turística*. En un extremo, va ganando posiciones la venta online directa del proveedor al cliente (Jeong, Oh & Gregorie, 2003), que ahorra costes y hace innecesarios a muchos intermediarios (ver Gráfica III.14). En su contra, en muchas ocasiones supone un menor acceso al producto, debido a las barreras que todavía existen para muchos turistas a la hora de comprar a través de Internet, siendo más acusado estos obstáculos para un producto como el turístico (Wolfe, Hsu & Kang, 2004; Klein, Köhne & Öörni, 2004).

Gráfico III.14. Tendencias del mercado online turístico europeo, 1998-2008*.



Fuente: Marcussen (2009).

(*) Se habla de tendencias porque se han utilizado los datos de más de 100 grandes empresas de Europa (EU 27+EFTA 3), que vienen a representar sobre un 90% del total del mercado.

Por ello, coexistirán grandes compañías transnacionales con intereses globales (cadenas hoteleras, CBCs, GDSs, operadores turísticos, etc.) con PYMEs que exploten nichos de mercado más específicos, al ofrecer productos y servicios especiales, personalizados, experiencias a individuos y colectivos de turistas con sus

propios gustos, más ligados a los intereses locales de las empresas ubicadas en los destinos turísticos (proceso de polarización global-local¹⁰⁵).

Por último, señalar *la extraordinaria influencia de las TICs*, especialmente de Internet, sobre los intermediarios turísticos. Las TICs juegan un papel decisivo sobre la competitividad de las empresas turísticas (WTO, 2001), puesto que han cambiado radicalmente la eficiencia y eficacia de las organizaciones turísticas, las estrategias empresariales, así como la forma de interactuar los consumidores con ellas (Buhalis & Zoge, 2007; Buhalis, 2003). Esto ha alterado la estructura de las CVGTs, desarrollándose todo un conjunto de amenazas y oportunidades para los actores que intervienen en ellas (Buhalis & Law, 2008), en particular, aquellos dedicados a la comercialización y distribución turística (O'Connor & Frew, 2002; Sheldon, Wöber & Fesenmaier, 2001; Buhalis, Tjoa, & Jafari, 1998; Go & Williams, 1994; Poon, 1993). Se llega a hablar de un cambio a un nuevo *paradigma*, ya que como indican:

"If the past 20 years have seen an emphasis on technology per se, then since the year 2000 we have been witnessing the truly transformational effect of the communications technologies. This has given scope for the development of a wide range of new tools and services that facilitate global interaction between players around the world" (Buhalis & Law, 2008:609).

Por lo tanto, resulta previsible que en la actual década se sigan produciendo transformaciones de gran alcance para los agentes dedicados a la intermediación, que no sólo se traduzcan en la aparición de nuevos actores sino igualmente en cambios en los tradicionales (como se ha mencionado anteriormente el surgimiento de www.expedia.com o www.lastminute.com ha obligado a un cambio de estrategia a Thomas Cook).

¹⁰⁵ En inglés se emplea el término "*glocalisation*", la traducción al castellano podría ser "*glocalización*", a pesar de no estar recogida en el Diccionario de la Real Lengua Española. Este concepto se comienza a usar para comprender las muchas interconexiones entre lo global y lo local (Salazar, 2005). Se basa en el término japonés "*dochakuka*", referido a la adaptación de las técnicas de cultivo a las circunstancias locales. En los años 80s, el término fue adoptado por los hombres de negocios japoneses para expresar la localización global o "*a global outlook adapted to local conditions*" (Tulloch 1991:134). El concepto se extendió rápidamente en todo el mundo, a modo de ejemplo, la multinacional estadounidense Coca Cola promovió su propia versión de la glocalización con el eslogan "*We are not multinational, we are multilocal*" (Featherstone, 1996:64). Robertson (1994) popularizó el concepto en las ciencias sociales y en el mundo anglosajón. Según Salazar (2005) el turismo ofrece muchas posibilidades para estudiar este proceso, ya que los turistas internacionales mantienen contactos con diversos oferentes e intermediarios locales, dedicados a la producción y venta de bienes y servicios glocalizados (Yamashita, 2003; Cawley, Gaffey & Gillmor, 2002).

Las TICs impulsan *la interactividad*¹⁰⁶ entre los potenciales consumidores y los agentes turísticos, lo que les permite diseñar productos más personalizados, de modo que pueda maximizarse el valor añadido que reciben los consumidores (Buhalis & Law, 2008). Dicha interactividad, que no debe confundirse con la conectividad¹⁰⁷, es y será potenciada por la revolución que está aconteciendo en *las tecnologías de la transmisión de datos* (pasando por la *digitalización*¹⁰⁸), lo que posibilita la mejora de la comunicación entre usuarios.

De esta forma, Internet no sería estrictamente un canal ni un medio, sino un hipersistema, un macrosistema o un metasistema de comunicación, ya que en él los distintos sistemas se mezclan y entretajan. De tal manera, que los distintos medios de comunicación (radio, televisión, telefonía, etc.), con sus distintos sistemas, se integran en uno al converger en la red (Lamarca, 2009). Entre las principales futuras evoluciones, puede mencionarse la LTE¹⁰⁹ y HbbTV¹¹⁰, que posibilitarán, por una parte, el acceso móvil de los usuarios a la red con mayores capacidades (ancho de banda), y por otra parte, la integración de dos servicios universales como son la televisión e Internet, haciendo posible la interactividad real entre usuarios. De esta forma, estas nuevas tecnologías ampliarán las alternativas de los intermediarios

¹⁰⁶ El término interactividad se utiliza con dos acepciones. Una como sinónimo de participación en relaciones comunicativas establecidas entre las personas, en lugar de conversar, dialogar, colaborar, votar, etc. La segunda como la relación que se establece entre los seres humanos y las máquinas, es decir, el método por el cual un usuario se comunica con el ordenador, sea local o remoto (Lamarca, 2009).

¹⁰⁷ La conectividad es la cualidad que permite, mediante los enlaces, conexiones interdocumentales e intradocumentales (Lamarca, 2009).

¹⁰⁸ Transformar o traducir todo tipo de datos (texto, sonido, imágenes, vídeos) en bits de información (Lamarca, 2009).

¹⁰⁹ Long Term Evolution es un nuevo estándar de la norma 3GPP. Se conoce como 4G y permitirá una importante mejora de los servicios y aplicaciones, al alcanzar 100 Mbps en movimiento y 1 Gbps en reposo (<http://www.3gpp.org/LTE>).

¹¹⁰ Hybrid Broadcast Broadband TV es una plataforma que fusiona contenidos de la televisión digital y contenidos disponibles en web. Es una iniciativa paneuropea ya adoptada como estándar en Alemania, y en fase de implantación en Inglaterra, Francia y ahora también en España (véase: <http://www.rtve.es/noticias/20110714/rtve-telefonica-mediaset-espana-inician-emisiones-pruebas-television-conectada/447606.shtml>). Un receptor híbrido HbbTV permite recepción e interacción de los contenidos emitidos por las cadenas de televisión (Broadcast), y del intercambio de datos a través de internet (Broadband). Se ha creado un modelo basado en aplicaciones de difusión, independientes o portales con variedad de aplicaciones que ofrecen al usuario final un sinfín de nuevas posibilidades en su televisor, como servicios de catch-up (televisión a la carta), juegos o aplicaciones “botón rojo”, que permiten la visualización por pantalla y una fácil navegación e interactividad con el mando a distancia para acceder de forma sencilla a los contenidos on-line de los operadores. Permite operar sobre diferentes tecnologías de radiodifusión, tanto satélite, cable o terrestre. (<http://www.hbbtv.org>).

turísticos a la hora, no sólo de establecer comunicación con los potenciales turistas, sino de interactuar con ellos.

Como resultado final, una vez que se apliquen estos avances tecnológicos al sector turístico, se podrá consultar y contratar cualquier producto turístico desde cualquier punto geográfico y en cualquier momento. No obstante, tal como se desprende de diversos estudios (Kim, Kim & Shin, 2009; Chen, 2006; Wu & Chang, 2006; Suh & Han, 2003) debe aumentarse el nivel de *confianza* que les inspira a los consumidores las ventas online de productos turísticos, para lo cual resulta determinante la *funcionalidad en la navegación, la satisfacción del consumidor y la seguridad percibida* en las operaciones online (Kim, Chung & Lee, 2011).

III.3.2.3. Consumidores/Turistas¹¹¹

Al considerar la ingente trascendencia de la demanda frente a la oferta en la investigación turística¹¹², resulta paradójica la escasa atención que se ha venido prestando al papel desarrollado por los consumidores en las CVGTs. Por ello, es posible afirmar que la participación del consumidor en las actividades de creación de valor ha sido subestimada durante mucho tiempo (Tzokas & Saren, 1997).

No obstante, esta situación ha cambiado radicalmente, ya que en los últimos años se viene asignando un protagonismo creciente a los consumidores en las cadenas de valor. Kotler, Jain & Maesincee (2002) señalan la necesidad por parte de las empresas de rediseñarse, considerando al cliente como el punto de partida, para que de este modo, una vez adquirido un conocimiento profundo de los clientes, tener capacidad para ofrecer productos personalizados. En definitiva, proponen *la inversión de la cadena de valor a favor del consumidor*.

Parakevas (2005) analiza los cambios que la innovación tecnológica ha provocado sobre las CVGTs y concluye que éstos han colocado al consumidor en una posición central en ellas. En la misma línea, se sitúan Buhalis & Law (2008):

¹¹¹ Se utilizarán indistintamente los términos turistas o visitantes como consumidores de productos turísticos, a pesar de conocer las diferencias existentes entre ellos. Sin embargo, en este caso, no son relevantes. Pueden consultarse las definiciones con mayor profundidad en *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008*, de Naciones Unidas & Organización Mundial de Turismo (2010).

¹¹² "In contrast to the literature on demand, supply is a significant lacuna in economic studies of tourism" Sinclair & Stabler (1997:8).

“It is evident, however, that the future of eTourism will be focused on consumer-centric technologies that will support organisations to interact with their customers dynamically. Consumers are becoming incredibly powerful and are increasingly able to determine elements of their tourism products”(Buhalis & Law, 2008:619-620).

Por lo tanto, se ha optado en este trabajo de investigación por considerarlos un agente relevante dentro de las CVGTs. Tal como ya apuntaban Werthner & Klein (1999), al argumentar que a pesar de la visión tradicional de no considerar a los consumidores como parte de la industria turística, los cambios en el comportamiento del consumidor conducían a asignarles un papel más activos como *prosumidores*¹¹³.

Las particularidades del *turista como consumidor* han sido ampliamente estudiadas desde hace varias décadas¹¹⁴. No obstante, se procederá al análisis de las transformaciones del turista que han ocasionado un cambio en su papel como agente que interviene en las CVGTs.

En primer lugar, desde un punto de vista cuantitativo, en el estudio *“Turismo: Panorama 2020”*¹¹⁵, la OMT prevé que el número de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo aumentará hasta casi los 1.600 millones en 2020. Ello supondría multiplicar por más de 2,5 el volumen registrado a mediados de los 90s. Por lo tanto, el número de personas que viajan seguirá creciendo en el siglo XXI (Tabla III.7).

Esta afirmación resulta aún más robusta si se considera que el turismo internacional sigue teniendo mucho que explotar. Al ajustar las cifras de las llegadas

¹¹³ Traducción del término anglosajón *“prosumers”*, que es un acrónimo formado por la fusión original de las palabras en inglés producir (productor) y consumer (consumidor).

¹¹⁴ Entre los estudios pioneros mencionar el de Pearce (1982) o Cohen (1984).

¹¹⁵ *Turismo: Panorama 2020* es el estudio a largo plazo preparado por la Organización Mundial del turismo para prever y evaluar la evolución del turismo hasta que se cumplan los primeros 20 años del nuevo milenio. Uno de los resultados esenciales de Turismo: Panorama 2020 son sus previsiones cuantitativas para un periodo de 25 años, en el que 1995 es el año de referencia y se facilitan pronósticos para 2010 y 2020. Aunque la evolución del turismo en los últimos años ha sido bastante irregular, hasta ahora la OMT ha mantenido sus previsiones a largo plazo. Se considera que las tendencias estructurales subyacentes de los pronósticos no han cambiado sustancialmente. La experiencia muestra que, a corto plazo, los periodos de mayor crecimiento (1995, 1996, 2000 y 2004 a 2007) se alternan con periodos de crecimiento más lento (2001 a 2003, 2008, 2009). La OMT, en el ámbito de su programa de trabajo, está actualmente emprendiendo una importante actualización de sus perspectivas a largo plazo con el proyecto El Turismo hacia 2030 (OMT, 2011b). Para ver la desviación que se viene produciendo entre los datos reales y estas previsiones, puede consultarse Kester (2011).

de turistas internacionales al número de turistas internacionales activos¹¹⁶, se calcula que sólo el 3,5% de la población mundial realiza turismo internacional. Al eliminar a aquellas personas que son incapaces de realizar viajes internacionales (por su edad, enfermedad/incapacidad o falta de recursos financieros), el nivel de penetración en la población potencial “real” turística internacional será del 7% para el año 2020 (OMT, 2007). De todo lo anterior, se puede deducir que *la industria turística cuenta con un enorme potencial de consumidores aún por desarrollar.*

Tabla III.7. Previsiones de llegadas de turistas internacionales por regiones: 2010-2020 (millones).

	Año de referencia	Previsiones		Crecimiento medio anual(%)	Cuota (%)	
	1995	2010	2020	1995-2020	1995	2020
Total	565	1.006	1.561	4,1	100	100
África	20	47	77	5,5	3,6	5
Américas	109	190	282	3,9	19,3	18,1
Asia Oriental/Pacífico	81	195	397	6,5	14,4	25,4
Europa	338	527	717	3	59,8	45,9
Oriente Medio	12	36	69	7,1	2,2	4,4
Asia Meridional	4	11	19	6,2	0,7	1,2
Intrarregional (a)	464	791	1.183	3,8	82,1	75,8
Larga distancia (b)	101	216	378	5,4	17,9	24,2

Fuente: OMT (2011a).

(a) El concepto de “intrarregional” incluye las llegadas cuyo país de origen no está especificado.

(b) Se entiende por “larga distancia” cualquier viaje distinto de los intrarregionales.

En segundo lugar, van a identificarse las transformaciones más importantes en los consumidores/turistas:

1º.- Motivacionales.

El estudio del motivo por el cual los visitantes se deciden a realizar un viaje resulta fundamental para los distintos agentes que intervienen en las CVGTs, así como los propios destinos turísticos, ya que el motivo de la visita es un factor determinante en cualquier segmentación de mercado, al objeto de seleccionar al

¹¹⁶ Se realiza mediante la aplicación de factores que tengan en cuenta los turistas que visitan más de un país por viaje y la realización de múltiples viajes (OMT, 2007).

público objetivo que quieren dirigirse. Del mismo modo, puede facilitar la colaboración con el sector público en la planificación de las actividades dirigidas a los visitantes (WTO, 2011b).

La Figura III.7 proporciona una visión general de los principales factores que intervienen en la motivación de los turistas. La OMT incide en las principales tendencias y transformaciones motivacionales:

“Travel motivation is becoming increasingly characterised by a search for escape, emotional recharge, authenticity, fulfilling experience, outdoor activities/adventure, and a general desire to participate and explore, rather than merely relax. In particular, there is a profound need to ‘get away from it all’ and to use travel and holidays for discovery of places, of cultures and of self” (WTO, 2009:3).

2º.- Demográficas.

Por una parte, mencionar la tendencia *al envejecimiento de la población y el aumento de la esperanza de vida*, especialmente en los países desarrollados. Ello conlleva un crecimiento del porcentaje de población mayor de 60 años, que además llega a esa etapa en unas condiciones de salud cada vez mejores, por lo que están en una buena forma para realizar viajes y poseen una visión de la vida más activa, “más joven” que sus ascendientes¹¹⁷.

Estos consumidores contarán en una mayor proporción de experiencias previas, serán turistas más experimentados, cada vez más sofisticados, tendrán más autoestima y al mismo tiempo, más conscientes de sus derechos y necesidades. Para los distintos agentes de las CVGTs, esta tendencia se traducirá en *una postura más crítica y exigente respecto a la calidad y a la relación calidad- precio*.

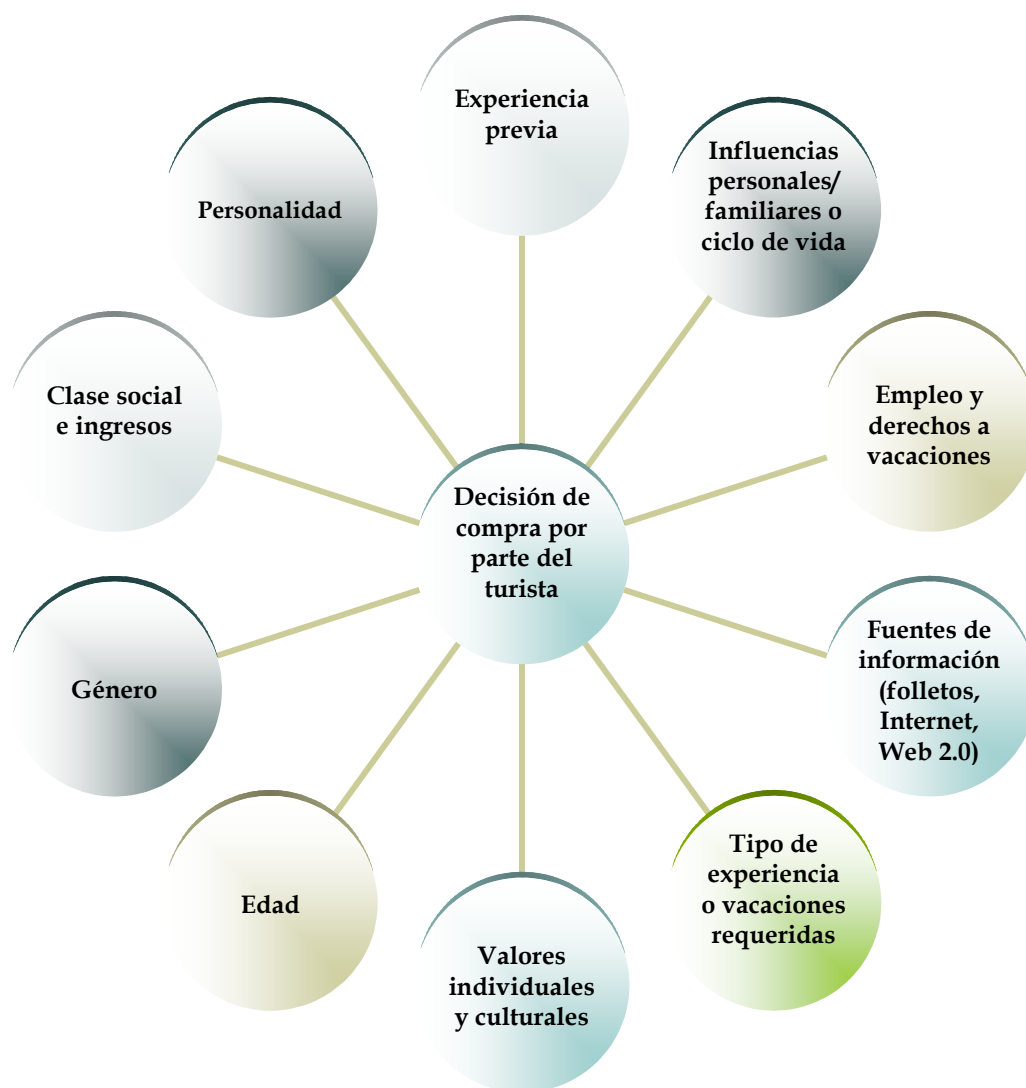
La segunda tendencia demográfica se refiere a *los cambios en los patrones tradicionales de los hogares*. Esto se debe al incremento en las tasas de divorcios y de las segundas nupcias, el retraso en la edad de contraer matrimonio, la formación tardía de familias o el aumento de las familias monoparentales (Therborn, 2004; Arriagada & Aranda, 2004).

De todo ello se derivan importantes implicaciones para el sector turístico, la existencia de diferentes tipos de familias o de segmentos familiares (Tangeland & Aas, 2011), a cuyas necesidades y gustos debe adaptarse la industria

¹¹⁷ La OMT los denomina “*young older*” (WTO, 2011b:19).

turística¹¹⁸: familias monoparentales con hijos, parejas del mismo sexo (Melián-González, Moreno-Gil, Araña, 2011; Russell, 2001), familias “reconstituidas”¹¹⁹, hogares unipersonales o “singles”¹²⁰, etc).

Figura III.7. Factores determinantes en la decisión de compra turística.



Fuente: WTO (2011b).

¹¹⁸ "The current consumer trend away from package tourism towards more individually organized travel, including special interest travel, is likely to have an impact on the structure and organization of the travel industry, the channels of distribution, booking systems, business and destination suppliers" (Osti, Turner, & King, 2009: 63).

¹¹⁹ "Una familia reconstituida es una pareja en la que hay algún hijo no común, fruto de una relación anterior" (INE, 2004: 4).

¹²⁰ "The rise in the developed world of the single traveller has also been a significant development. This reflects a growing trend for young people to spend some time living alone or with friends before starting a family. Newly economically advantaged youth are also a potential market, with youth tourism accounting for 20% of the global market" (WTO, 2011b:20).

3º.- *Tecnológicas.*

Los avances tecnológicos que se vienen sucediendo en las dos últimas décadas a un ritmo vertiginoso, especialmente en las TICs, han modificado de forma sustancial el comportamiento del turista como consumidor (Buhalis & Law, 2008; Paraskevas, 2005; Mills & Law, 2004).

Las consecuencias son múltiples y con importantes repercusiones para los distintos agentes de las CVTGs, en especial, para los intermediarios turísticos, tal como se ha analizado anteriormente. Por destacar algunas de las más relevantes, mencionar *el incremento de la información disponible* por parte del consumidor de los productos y de los destinos turísticos, así como de los propios proveedores e intermediarios turísticos.

Ello ha dado como resultado reducir la incertidumbre, los riesgos percibidos y mejorar la calidad de los viajes (Fodness & Murray, 1997), ya que como señala Sinha (2000) la disminución en la asimetría de la información, provoca que los consumidores adopten decisiones de compra más adecuadas. No obstante, Buhalis & Law (2008) apunta que uno de los problemas que ha traído Internet es ofrecer al potencial consumidor demasiadas opciones, que en ocasiones, le conlleva una gran pérdida de tiempo, sobre todo, a los usuarios más novatos, al tender a navegar por múltiples webs.

En segundo lugar, gracias al uso de las TICs los turistas se han vuelto *más independientes y sofisticados a la hora de organizar sus viajes* (Buhalis, 1998). Diversos estudios concluyen que el turista que ha utilizado dichas tecnologías y ha buscado información en Internet tiende a gastar más en sus destinos turísticos, en comparación con aquellos que consultan otras fuentes de información (Luo, Feng, & Cai, 2004; Bonn, Furr, & Susskind, 1998).

4º.- *Valores y actitudes éticas.*

En términos generales existe *una mayor concienciación medioambiental*, que puede estar afectando a los consumidores en la toma de decisiones sobre los productos o destinos turísticos (v.g. en relación al impacto del transporte aéreo sobre el calentamiento global¹²¹). Sin embargo, diversos estudios muestran pruebas

¹²¹ El transporte aéreo contribuye al 40% de las emisiones de CO₂ del sector turístico (WTO, UNEP, & WMO, 2008).

contradictorias sobre el grado en que los turistas están dispuestos a cambiar sus hábitos de consumo turístico para ser más responsables (WTO, 2011; CMI, 2009; WTO, UNEP & WMO, 2008; Gössling *et al.*, 2006, Lise & Tol, 2002).

En definitiva, los turistas se encuentran con un mundo de dimensiones cada vez más reducidas, gracias a que los avances tecnológicos les permiten alcanzar virtualmente cualquier rincón del mundo. Dicha tecnología es fundamental a la hora de elegir un destino turístico, por lo que cada vez se concede más importancia a la imagen de los destinos, en la cual existirá un impacto creciente de las campañas lideradas por los consumidores para el desarrollo sostenible y el comercio justo (OMT, 2007).

Al mismo tiempo, los turistas cuentan con una mayor experiencia y son más exigentes en sus demandas. Por eso, la OMT (2007: 26) llega a señalar como una megatendencia turística: *“los clientes llevarán la voz cantante”*. Respecto a sus motivaciones, es posible hablar de una *polarización en los gustos turísticos*, por una parte, una demanda basada en la comodidad en un extremo, y, por otra parte, una demanda cada vez más caracterizada por la búsqueda de experiencias y emociones nuevas, aventuras al aire libre, riesgo, autenticidad, en definitiva, el turismo como una forma de descubrir nuevos lugares, culturas y a uno mismo (WTO, 2009).

III.4. ADAPTACIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL DE LAS CADENAS DE VALOR GLOBALES AL TURISMO

Por último, una vez que se ha señalado la necesidad de una adaptación del marco metodológico de las CVGs a las características de las actividades de servicios y se ha analizado con detalle la actual configuración de las CVGTs, se va a realizar una adaptación a la naturaleza del sector turístico del marco de análisis de las CVGs, al objeto de su posterior aplicación en la parte empírica de este trabajo de investigación.

III.4.1. Taxonomía de la gobernanza en las CVGTs

Considerando las diferencias detectadas en los procesos de fragmentación y globalización de los servicios frente a las manufacturas y las relaciones que actualmente se establecen entre los distintos agentes que intervienen en las CVGTs, se estima conveniente realizar *una adaptación en la taxonomía de la gobernanza*.

Para ello, se analizan los estudios que se han realizado previamente relacionados con los modelos de gobernanza en el sector turístico, que son muy escasos, destacando los desarrollados por Clancy (2002, 1998), Barham, Dörry & Schamp (2007), Romero & Tejada (2011) y Tejada, Santos & Guzmán (2011).

Clancy (1998) analiza el sector turístico desde la perspectiva de las cadenas de materias primas globales. Se concentran en dos subsectores: el hotelero y del transporte aéreo, aplicando la taxonomía propuesta por Gereffi (1994). Concluye que en el caso del sector hotelero internacional:

“Most significant, neither the producer-driven nor buyer-driven models fully capture the reality of the organization of international hotels”(Clancy, 1998:132).

Señala que comparten características tanto de los modelos de cadenas dirigidas por compradores, como de productores. Además, características propias, como las que se derivan de ofrecer un servicio, un bien intangible, que debe consumirse donde se produce. Por lo que propone un nuevo modelo de gobernanza: *cadena dirigida por los contratos* (“contract-driven chains”). Ello se debe, en gran parte, a que su análisis se centraba en las relaciones entre los hoteles independientes y las cadenas hoteleras, a las que estaban atadas por diferentes tipos de fórmulas contractuales.

Al sector de las aerolíneas lo distingue como un modelo de cadena dirigido por el productor, debido al uso intensivo de tecnología y capital, así como a la existencia de importantes barreras a la entrada, lo que hace que funcionen prácticamente en régimen de oligopolio. Aunque alertaba de los cambios que en los próximos años iban a ejercer el proceso de liberalización y desregulación que se había iniciado en el sector, tal como ha ocurrido (capítulo III).

Barham, Dörry & Schamp (2007) analizan el subsector de los paquetes turísticos desde Alemania a Jordania, caracterizado en 2005 por la presencia de unos 90 operadores turísticos de pequeño y mediano tamaño en Alemania y unas 35

agencias de viajes receptoras en Jordania. Ellos argumentan que los paquetes turísticos son productos modulares (elaborados por distintos proveedores) y que, por lo tanto, debe existir algún tipo de relación entre los actores de la cadena que intervienen en el país de origen (Alemania) y de destino (Jordania). Siguiendo la taxonomía de Gereffi *et al.* (2005) muestran un *modelo de gobernanza relacional*, ya que tienen en consideración que se trata empresas muy especializadas en un determinado mercado y un producto muy específico, por lo que se establece entre los distintos actores que intervienen una relación de mutua dependencia.

Romero & Tejada (2011) realizan un estudio de las cadenas de producción turísticas en Andalucía desde diferentes enfoques metodológicos, entre ellos desde la perspectiva de las CVGs. Entre sus conclusiones, proponen una nueva categoría de gobernanza, siguiendo la tipología propuesta por Gereffi (1994), que denominan "*cadenas dirigidas por los intermediarios*" (intermediary-driven chains), donde lo más distintivo del modelo sería que los agentes que ejercen la gobernanza no están situados en ninguno de los extremos de la cadena (ni compradores ni productores), sino en el centro, practicando la función de intermediación turística.

Por último, Tejada, Santos & Guzmán (2011) estudian la influencia de los patrones de gobernanza sobre la mejora competitiva que practican las empresas turísticas en Andalucía, para lo cual proponen una adaptación de la taxonomía de Gereffi *et al.* (2005) al sector turístico, que es la que se seguirá en este trabajo (Tabla III.8).

III.4.1.1. Indicadores de la gobernanza en las CVGTs

Para proceder al estudio de carácter cuantitativo de este trabajo de investigación sobre las PYMEs turísticas andaluzas, previamente se considera necesario introducir algunas variables y su interpretación en relación a las actividades turísticas. Puesto que van a ser fundamentales para el análisis de la gobernanza y su relación con las mejoras competitivas que alcanzan las empresas locales dentro de las CVGs.

Tabla III.8. Tipos de gobernanza en las CVGTs.

Coordinación a través de los mercados	
Mercado turístico	<p>Las transacciones pueden realizarse ejerciendo una coordinación explícita mínima. Los compradores (v.gr., operadores turísticos o agencias de viajes) no necesitan colaborar estrechamente con los vendedores (v.gr., hoteles, aerolíneas, restaurantes) porque el producto está perfectamente definido.</p> <p>Las capacidades de los actuales y potenciales proveedores (hoteles, restaurantes, aerolíneas) en relación con los requisitos de las transacciones son muy altas.</p>
Coordinación a través de la creación de redes	
Modular turística	<p>Los proveedores (hoteles, aerolíneas, restaurantes) elaboran los productos turísticos con las especificaciones de un cliente (productos modulares). El cliente puede modificarlo para que se adapte a sus necesidades y deseos personales. Debido a que los proveedores son "llave en mano", en estas redes pueden surgir los beneficios de los vínculos de mercado - velocidad, flexibilidad y acceso insumos de bajo coste (como las CBCs). Del mismo modo, el cambio entre los clientes y los proveedores es relativamente fácil.</p>
Relacional turística	<p>Los productos son muy específicos, lo que exige empresas turísticas muy especializadas, como las empresas de turismo activo que ofrecen actividades multiaventuras. El equilibrio de poderes es más simétrico, al establecerse un diálogo entre locutores más o menos iguales.</p> <p>La dependencia mutua que se establece puede deberse a la existencia de pocos operadores turísticos de tamaño reducido especializados en esas actividades.</p>
Cautiva turística	<p>Los grandes compradores (operadores turísticos) ejercen la gobernanza en este tipo de cadenas, donde los pequeños productores (hoteles, agencias de viajes, aerolíneas) guardan una gran dependencia con ellos. Los proveedores se enfrentan a importantes costes en caso de cambiar de compradores (v.gr., grandes operadores turísticos son aún capaces de redirigir los flujos de turistas internacionales) y, por tanto, están "cautivos". Los proveedores se limitan a las actividades turísticas primarias - esencialmente, alojamiento y transporte - y dependen de los operadores turísticos (empresas líderes) para las actividades complementarias, tales como el diseño de paquetes turísticos, la logística, la intermediación y las mejoras competitivas tecnológicas.</p> <p>El reparto de poder entre las empresas es muy asimétrico.</p>
Coordinación a través del control de la propiedad y la gestión	
Jerárquica turística	<p>Esta forma de gobernanza se caracteriza por la integración vertical. El incremento de la concentración en el sector turístico destaca entre los principales efectos de la globalización, que se origina por los grandes grupos verticales con un poder creciente en el mercado global.</p> <p>Estos grupos verticales están compuestos por los mayores operadores turísticos, aerolíneas, cadenas de hoteles y de agencias de viajes, etc.</p>

Fuente: Tejada, Santos & Guzmán (2011).

III.4.1.1.1. *Dependencia funcional.*

En primer lugar, se comienza con *la relación de dependencia funcional* de las empresas de distintas áreas geográficas, en virtud de su posición dentro de la cadena. Los antecedentes de este concepto pueden encontrarse en el análisis de los vínculos hacia delante y hacia atrás en Hirschman (1961) o en los modelos de la “Nueva Geografía Económica” surgidos a partir de Krugman (1991), que tratan de explicar las causas de la localización de la actividad económica en el espacio.

No obstante, este concepto incide especialmente en la dependencia entre empresas, es decir, en los *vínculos interempresariales* (no en los intersectoriales), *en función de la localización de los mercados* donde realicen sus compras y sus ventas. Se pretende investigar no sólo si la empresa está integrada funcionalmente en procesos económicos a escala global, a través de su inserción en las CVGs, sino también si dicha participación es compatible con su integración territorial, a través del mantenimiento de encadenamientos interempresariales significativos a escala regional.

Puesto que en caso contrario, la empresa se comportaría como una “market-maker”, que se especializa en las funciones de distribución y comercialización de productos elaborados por empresas de otros territorios (Guzmán & Cáceres, 2007; Guzmán, Santos, Cáceres, Romero & Liñán, 2006). De forma análoga a un “enclave productivo”, desarrollando una fase concreta de la CVG en una determinada región, realizando la provisión de sus materias primas e inputs intermedios en el exterior y dirigiendo sus ventas, igualmente, al exterior, por lo que estarían completamente desconectados de la dinámica económica regional (Romero & Tejada, 2005).

Se tiende a considerar que las PYMES muestran un mayor grado de integración en las economías locales o regionales que las grandes empresas, al existir un mayor grado de interrelación por parte de las PYMES, respecto a los proveedores y clientes dentro del mismo marco geográfico (Vázquez, Garofoli & Gilly, 1997; Florio, 1996). De modo que las PYMEs contribuirían a la vertebración de los sistemas productivos territoriales (Guzmán, Santos, Romero & Liñán, 2000).

A la hora de aplicar este concepto a las actividades turísticas se observan problemas similares a los descritos en los capítulos anteriores con el marco conceptual de las CVGs, puesto que sus aplicaciones han sido mayoritariamente a

ramas industriales. Por lo tanto, es necesario realizar algunas puntualizaciones en cuanto a su empleo e interpretación en el sector turístico.

Desde una perspectiva empírica, se ha cuantificado esta relación de dependencia funcional a través de la información segmentada para cada empresa de los mercados de procedencia de sus compras y sus ventas, distinguiendo distintos niveles (Guzmán, Cáceres & Ribeiro, 2009). Para ello es necesario conocer el porcentaje de ventas que absorben los clientes de cada área geográfica, así como el porcentaje de las compras de bienes y servicios realizados a los proveedores en las mismas áreas.

Por lo tanto, al proceder al estudio de la relación de dependencia funcional de los establecimientos hoteleros y las agencias de viajes andaluzas, se plantea la cuestión de qué agentes de las CVGTs son realmente sus clientes o proveedores. Para su resolución, se relaciona la Figura III.4 (donde se plasmaba la actual configuración de las cadenas de valor globales del turismo) con algunos datos procedentes de la Estadística de Productos en el Sector Servicios (CNAE-2009), del INE¹²². En particular, dentro de las características estructurales que estudian del sector turístico figura el desglose del volumen de negocios en función del tipo de clientes y el desglose de las compras de productos y servicios adquiridos, ofreciéndose resultados diferenciados para los establecimientos hoteleros y las agencias de viajes (Tabla III.9).

En las agencias de viajes hay que considerar como clientes a todos aquellos agentes de las CVGTs a los que se les vende y factura, con independencia de que finalmente el producto turístico termine siendo consumido por otro agente distinto. Con lo cual, el primer lugar es alcanzado claramente por “*los hogares*” (34,8%), que puede identificarse con los “*turistas/consumidores*” (Figura III.4). A continuación, “*otras empresas*” figuran como los segundos en facturación a las agencias de viajes (24,1%), con lo que se refleja la importancia del turismo de negocios, congresos y convenciones en España, puesto que en esta categoría se recogería fundamentalmente los productos turísticos (como billetes de avión, de tren,

¹²² Operación estadística dirigida a las empresas dedicadas al Comercio, Turismo, Transporte, Servicios de Información y Comunicaciones y Servicios prestados a empresas: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37%2F01%2Fp01&file=inebase&L=0>

alojamientos o paquetes turísticos) que las empresas en general compran a las agencias de viajes.

Tabla III.9. Desglose del volumen de negocio según tipo de cliente: total nacional para el año 2009. Miles de euros.

Clientes: Agencias de viajes (79)		Volumen de negocio	
Hogares	4.933.106	34,8%	
Operadores turísticos nacionales	824.408	5,8%	
Operadores turísticos extranjeros	1.116.331	7,9%	
Agencias de viajes nacionales	2.764.144	19,5%	
Agencias de viajes extranjeras	957.864	6,8%	
Otras empresas	3.406.026	24,1%	
Administraciones Públicas	154.739	1,1%	
Total	14.156.618	100,0%	
Clientes: Hoteles y similares (55.1)		Volumen de negocio	
Hogares	1.861.897	20,5%	
Operadores turísticos nacionales	1.598.012	17,6%	
Operadores turísticos no nacionales	2.970.414	32,6%	
Agencias de viaje nacionales	1.208.643	13,3%	
Agencias de viaje no nacionales	577.823	6,4%	
Otros	882.485	9,7%	
Total	9.099.274	100,0%	

Fuente: Estadística de Productos en el Sector Servicios, INE (2011f).

Nota: Para formar parte del ámbito poblacional de esta operación estadística se le exige a los hoteles y alojamientos similares (55.10) que cuenten con al menos 50 asalariados y en el caso de las agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos (división 79), al menos 20 asalariados (INE, 2010b).

En tercer lugar, *“las agencias de viajes nacionales”* serían un cliente fundamental (19,5%) para las propias agencias de viajes, ya que una agencia mayorista o mayorista-minorista puede elaborar sus propios paquetes turísticos y vendérselos a las agencias de viajes nacionales (minoristas), que a su vez, ellas los venderán al público directamente. De modo similar, aunque resulta más infrecuente (6,8%), se le vende a *“las agencias de viajes extranjeras”*.

Por último, resulta una práctica poco usual que una agencia de viajes (mayorista o mayorista-minorista) facture a un operador turístico, puesto que el flujo comercial entre estos agentes suele tener el sentido contrario. A pesar de ello, hay que destacar el hecho de que las agencias de viajes españolas facturen un mayor porcentaje a los operadores turísticos extranjeros que a los nacionales (7,9% y 5,8%, respectivamente), lo cual puede ser objeto de diversas interpretaciones. Por un lado,

es evidente que refleja la importancia del turismo receptor en España, lo que hace que habitualmente ocupe la segunda posición en el ranking mundial por llegadas de turistas internacionales. Por otra parte, reflejaría una menor dependencia funcional respecto a este tipo de clientes, aunque también podría traducirse en una menor capacidad por parte de las agencias de viajes en contactar de forma más directa con los turistas extranjeros, con lo cual, se sigue recurriendo, en más ocasiones, a un intermediario turístico extranjero para este tipo de demanda turística, con la consiguiente merma de valor añadido.

En el caso de los hoteles, existe menor confusión que en las agencias de viajes. Los hoteles españoles venden directamente a *“los hogares”* un 20,5% de su facturación, a través de cualquier canal de comercialización. Sin embargo, como puede observarse en la Tabla III.9, *“los operadores turísticos”* continúan siendo sus principales clientes, puesto que de ellos se deriva más de la mitad del volumen total facturado (50,2%), especialmente de los extranjeros, con los que guardan una gran dependencia, ya que son ellos los que posteriormente venden su producto a sus compatriotas.

En tercer lugar, *“las agencias de viajes”* compran a los hoteles casi un 20% de su producto, siendo en esta ocasión, mayor la importancia de las nacionales que las extranjeras (13,3% y 6,4%, respectivamente).

En relación a los proveedores (Tabla III.10), en el caso de las agencias de viajes, los proveedores forman un grupo muy heterogéneo. Por una parte, se distinguirían los proveedores de productos turísticos como pueden ser compañías de transporte (aéreo, tren o autocares) o empresas de alojamiento, que se venderían individualmente (43,4%) o formando parte de un paquete turístico (37,3%). Por otra parte, la tercera categoría la representan los proveedores de paquetes turísticos, que serían los operadores turísticos o agencias mayoristas-minoristas, con un 15,4% de las compras. De forma residual, otros proveedores más diversos, como pueden ser material de oficina, empresas de informática, muebles o energía, tienen un peso muy reducido en las agencias.

Los principales proveedores de los hoteles van a ser aquellos que les proporcionan productos alimenticios (72,5%). El resto lo constituyen empresas muy diversas, con una importancia relativa muy inferior, como las de menaje o productos textiles, empresas de mantenimiento o informática.

Tabla III.10. Desglose de las compras de productos y servicios adquiridos: total nacional para el año 2009. Miles de euros.

Proveedores: Agencias de viajes (79)		Volumen de negocio	
Compras de productos y servicios incluidos en paquetes turísticos realizados por la propia empresa	4.625.414	37,3%	
Compras de paquetes turísticos realizados por otras empresas	1.906.399	15,4%	
Compras de productos y servicios ofertados individualmente	5.388.584	43,4%	
Otras compras	492.277	4,0%	
Total	12.412.673	100,0%	
Proveedores: Hoteles y similares (55.1)		Volumen de negocio	
Productos alimenticios para bares, restaurantes y cafeterías	992.956	72,5%	
Productos textiles y complementos	62.792	4,6%	
Muebles y otro tipo de accesorios	24.670	1,8%	
Material de oficina	28.322	2,1%	
Combustibles	51.526	3,8%	
Productos químicos de limpieza, mantenimiento, ...	94.323	6,9%	
Material y equipo eléctrico y electrónico	17.228	1,3%	
Herramientas de trabajo	17.387	1,3%	
Menaje (excepto textil)	41.846	3,1%	
Otros	37.738	2,8%	
Total	1.368.789	100,0%	

Fuente: Estadística de Productos en el Sector Servicios, INE (2011f).

V.1.2. Dependencia productiva.

El concepto de dependencia productiva hace referencia al nivel de concentración que una empresa mantiene en sus inputs u outputs respecto al número de proveedores o clientes. En ocasiones se ha utilizado como indicador de la calidad del tejido empresarial de un determinado territorio (Guzmán *et al.*, 2009; Guzmán *et al.*, 2006), como factor determinante de los procesos de innovación de las PYMEs (Romero & Martínez, 2011) o incluso, Porter (1980) los considera en su famoso modelo de las cinco fuerzas, para estudiar la rentabilidad a largo plazo, aunque referido a una industria o mercado.

En este trabajo de investigación, su estudio se justifica por la relación que guarda con la gobernanza que se ejerza en una determinada CVG, por lo cual indicadores similares son frecuentemente utilizados en los análisis de las CVGs (Bazan & Navas-Alemán, 2004; Kaplinsky & Morris, 2001). En el capítulo II, al plantear el marco teórico de las CVGs, se describían cuatro perspectivas desde las que se podía contemplar los resultados de este tipo de análisis, entre las cuales figura *una dimensión organizacional*, que hacía referencia al hecho de que determinadas empresas líderes pueden llegar a influir directa o indirectamente en la

organización de los sistemas globales de producción, logística y comercialización (Gereffi *et al.*, 2001).

Humphrey & Schmitz (2002b) afirman incluso que el propio análisis de las CVGs debe sus inicios al estudio del papel de *los compradores globales* por parte de Gereffi (1994), que tendrían entre sus principales manifestaciones *una concentración creciente en los clientes* de un gran número de empresas, en su mayoría PYMES, ubicadas en países en desarrollo, especializadas en las tareas productivas que reportan un menor valor añadido, con unas bajas barreras a la entrada y sometidas a una fuerte competencia (“cadenas dirigidas por un comprador”).

Asimismo, usando otra taxonomía diferente de la gobernanza, las PYMES inmersas en cadenas con un alto grado de asimetría en las relaciones de poder, es decir, a medida que se aproximan a cadenas jerárquicas, presentan un grado de concentración mayor en sus ventas, puesto que su principal función es de proveedores o subcontratados de las empresas líderes globales (por ello Dembinski (2007) los denomina “*proveedores de masa*”) o un alto grado de concentración de compras, si su función es la distribución o minorista (en este caso, Dembinski (2007) habla de “*agentes quasi independientes de distribución*”).

Por el contrario, en las cadenas basadas en las relaciones de mercado, el número de clientes y proveedores es muy alto, por lo que cambiar de socios conlleva un coste muy pequeño para todas los agentes de dichas CVGs y la concentración tanto “hacia adelante” como “hacia atrás” suele ser muy baja. Las configuraciones intermedias de la gobernanza - tipo redes - presentan un abanico más amplio de combinaciones respecto a la dependencia productiva.

CAPÍTULO IV

Análisis diagnóstico del papel y posicionamiento de las PYMEs turísticas andaluzas en las CVGs

En este capítulo se investigará la inserción y el posicionamiento de las pequeñas y medianas empresas turísticas andaluzas en las cadenas de valor globales. Para alcanzar este objetivo, en primer lugar se estudia el papel de las PYMEs en dichas cadenas, enfatizando las diferencias que pueden surgir por las particularidades de este tipo de empresas.

En segundo lugar, se analizará el marco estructural del sector turístico en Andalucía, en aras de conocer con detalle el entorno regional donde se ubican las PYMES objeto de este estudio. Se planteará una aproximación a su evolución más reciente y su importancia cuantitativa, así como un análisis descriptivo de los dos subsectores objeto de estudio: el subsector hotelero y el de las agencias de viajes.

En tercer lugar, se expone la metodología de la investigación que se ha realizado para el estudio de carácter cualitativo sobre el papel y posicionamiento de las PYMES turísticas andaluzas en las CVGs, optándose por los estudios de casos como la herramienta de investigación más adecuada.

Por último, utilizando la información procedente de estudios de casos realizados entre hoteles y agencias de viajes localizados en Andalucía, se identificarán las principales debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de ambos subsectores (análisis DAFO). Se pretende con ello examinar cómo la globalización de la industria turística y el desarrollo de CVGTs está afectando al papel de las PYMES turísticas andaluzas y, especialmente analizar si están en condiciones de explotar las ventajas que estos procesos les pueden brindar, superando las tradicionales limitaciones impuestas por su tamaño.

IV.1. INTRODUCCIÓN AL PAPEL DE LAS PYMES EN LAS CVGS

En las últimas décadas, se viene produciendo una revaloración del papel que las PYMEs pueden desempeñar en la economía mundial, en base - entre otros aspectos - a su contribución en términos del PIB y de empleo (Gráfico IV.1), a su potencial innovador o a su flexibilidad (Ayyagari, Beck, & Demirgüç-Kunt, 2003; Fernández & Nieto, 2001; Carlsson, 1999; Cohen & Klepper, 1992; Acs & Audretsch, 1990, 1987). Por ello, desde diferentes organismos se insiste en la necesidad de potenciar y dinamizar a las PYMEs (World Business Council for Sustainable Development, 2007; International Finance Corporation, 2010, 2006; OECD, 2007, 2004, 2001; Banco Mundial, 2004, 2002, 1994)¹.

Desde una perspectiva histórica, algunos estudios muestran que es a mediados de los años setenta, con la crisis económica y las dificultades que conllevaron en el modelo de la gran empresa fordista, cuando comienza la reconsideración de la importancia de las PYMES (Piore & Sabel, 1990; Storey, 1988).

No obstante, desde una perspectiva más actual, Carree & Thurik (2010:560) relacionan la revaloración del papel de las PYMES con una renovada atención al espíritu empresarial:

“The reevaluation of the role of small firms is related to a renewed attention being paid to the role of entrepreneurship in firms. If the size class distribution has an influence on growth, it must be differences in organization that matter. The major difference between the organization of a large firm and that of a small one is the role of ownership and management”.

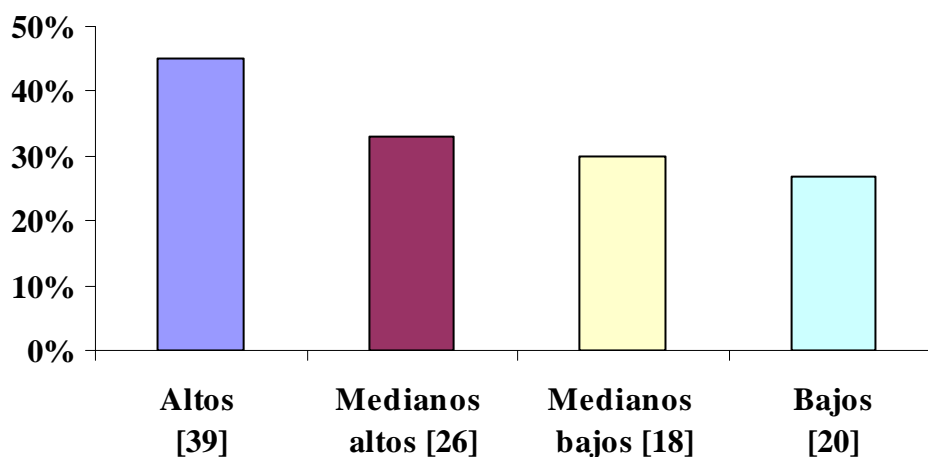
¹ El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible insiste en el protagonismo de las PYMEs para lograr alcanzar un desarrollo sostenible, actuando como catalizadoras del cambio (World Business Council for Sustainable Development, 2007).

La Corporación Financiera Internacional desarrolla desde hace algunos años una intensa labor de recopilación, para contar con una base de datos sobre las PYMES, al objeto de estimular la elaboración de estudios en torno a las PYMES. Por ello, se encuentran muchos estudios que citan como fuente: MSME-CI (International Finance Corporation, 2010) y Micro, Small, and Medium Enterprises: A Collection of Published Data (International Finance Corporation, 2006).

El Banco Mundial establece el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (PYME) como un elemento central en su estrategia para fomentar el crecimiento económico, empleo y alivio de la pobreza (Banco Mundial, 2002).

Véase, Beck, Demirgüç-Kunt & Levine (2005), Biggs (2002) o Hallberg (2000) para conocer estudios más críticos sobre la contribución de las PYMES.

Gráfico IV.1. Contribución de las PYMEs al empleo*, por grupo de países en función del nivel de ingresos**.



Fuente: Kushnir, Mirmulstein & Ramalho (2010), a partir de *Micro, Small and Medium Enterprise Country Indicators (MSME-CI)*, IFC (2010).

(*) Valores medios.

(**) Los autores han utilizado los datos más actuales de 103 países, a partir del año 2000. El número entre corchetes indica el número de países dentro de cada grupo, utilizando la clasificación del Banco Mundial (2011), que divide a las economías en función del Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita de 2008 (se calcula usando el método Atlas). Los grupos son: ingresos bajos, \$975 o menos; ingresos medianos bajos, \$976 a \$3.855; ingresos medianos altos, \$3.856 a \$11.905; e ingresos altos, \$11.906 o más.

Más recientemente, considerando las consecuencias que los actuales cambios en la economía mundial pueden provocar sobre la competitividad de las PYMES, se está enfocando su estudio y análisis, no como unidades individuales, sino como parte de una CVG². En este sentido, de nuevo debe destacarse cómo desde diversos organismos internacionales (OECD, 2007; UNCTAD, 2007a; UNIDO, 2001) *se orienta a las PYMES hacia la inserción y posicionamiento en estas CVGs*, como una alternativa de éxito en su integración a un entorno económico cada vez más globalizado y competitivo. No obstante, junto con las oportunidades que se pueden derivar de estas acciones, hay que considerar las dificultades que entraña para las PYMEs esta vía e incluso las amenazas que puede representar, dependiendo sus posibilidades de crecimiento a largo plazo, como se analizó en el capítulo II, de alcanzar un posicionamiento en las CVGs.

² Pueden mencionarse a los clusters o distritos industriales como otros modelos de configuración productiva donde las PYMEs se estudiaban formando parte de un sistema de relaciones o redes (Pietrobelli & Rabelloti, 2004; Boscherini & Poma, 2000; Garofoli, 1992).

El papel que las PYMEs pueden desempeñar en las distintas CVGs es muy diverso, puesto que va a depender de una gran variedad de factores, entre los cuales destacan la gobernanza que se ejerza en cada CVG concreta (Chiarvesio, Di Maria & Micelli, 2010), el entorno donde se ubique la PYME (Kenney & Florida, 2004) o la propia naturaleza del sector (Pietrobelli & Rabellotti, 2005). A su vez, estos elementos van a ser determinantes de las mejoras competitivas que las PYMEs puedan alcanzar derivadas de su participación en las CVGs (Schmitz, 2004).

En este sentido, una de las ventajas que más se destaca de la inserción de las PYMEs en las CVGs es *el impulso que origina en sus procesos de mejoras competitivas y el incremento en su eficiencia*, debido a la transferencia y asimilación tecnológica a partir de las empresas líderes que ejercen la gobernanza en la cadena, los procesos de aprendizaje de los trabajadores y de la dirección o la exigencia de estándares técnicos internacionales (Schmitz & Knorrninga, 2000).

No obstante, Jørgensen & Knudsen (2006) realizan un estudio con 300 PYMEs danesas, para destacar el papel de las PYMES como agente del cambio respecto a la sostenibilidad y en sus conclusiones observan como en las CVGs, las empresas líderes rara vez se preocupan del cumplimiento de las normas o estándares, más allá del primer nivel de proveedores. Por lo que al ocupar las PYMEs en muchas ocasiones, el segundo o ulteriores niveles como proveedores de empresas líderes, los beneficios que pudieran alcanzar del cumplimiento de estas normas, se van diluyendo a medida que se alejan del primer nivel³.

En el caso particular de la industria turística, los estudios que examinan el papel de las PYMEs en las CVGs son muy escasos (Roonningen, 2010, OECD, 2008a; Guzmán, Moreno & Tejada, 2008; Mosedale, 2006). Un rasgo común de todos ellos es que resaltan a *las características intrínsecas de la actividad turística como un factor determinante* del comportamiento de las PYMEs en relación a su inserción y posicionamiento en las CVGs.

Por lo tanto, para analizar el papel de las PYMES turísticas andaluzas en las CVGs debe conocerse en profundidad la naturaleza del sector turístico y cómo

³ En los casos más extremos, se ha llegado incluso a la denuncia por explotación infantil en PYMES indias que participaban en determinadas CVGs dedicadas a la fabricación de calzado deportivo, obligando a poner de manifiesto la importancia de la labor de vigilancia y controles por parte de las empresas líderes para evitar este tipo de prácticas (UNIDO, 2009).

afecta a la configuración de las CVGs del sector (ya visto en el capítulo III) y a continuación, las características del entorno más cercano donde se localizan estas PYMES, lo que se tratará en el siguiente epígrafe.

IV.2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO ANDALUZ

En este apartado se aborda el estudio del marco estructural donde se desarrolla la actividad turística en Andalucía, para poder conocer en profundidad el contexto regional donde se sitúan las PYMEs turísticas que constituyen el objeto de este estudio.

Para comenzar se procede a ofrecer una visión de la evolución más reciente de la actividad turística en la región andaluza y un análisis de los principales impactos económicos que esta rama productiva genera en este territorio.

En segundo lugar, se procura una descripción de los dos subsectores que se han seleccionado para este estudio, el hotelero y las agencias de viajes.

IV.2.1. Evolución reciente e importancia económica

A continuación se estudia la evolución más reciente de la actividad turística que ha tenido lugar en Andalucía. No obstante, hay que destacar que la perspectiva que se adopta para llevar a cabo dicho estudio, es la consideración de *Andalucía como destino turístico*. Por ello, se ha considerado conveniente distinguir entre las tres formas básicas de turismo: turismo receptor (extranjero y nacional), turismo interno y turismo emisor (extranjero y nacional).

Por último, se justifica la importancia de la industria turística en la Comunidad Autónoma de Andalucía, en base a los impactos económicos que genera, en términos de producción o empleo, entre otros.

Para todo ello, es necesario trabajar con distintas series, procedentes de diferentes organismos, de ámbito internacional, nacional o regional. Lo cual constituye una dificultad considerable al tener que cambiar de unidades estadísticas, marcos temporales o criterios de clasificación, como se irá viendo.

IV.2.1.1. Turismo receptor extranjero

Andalucía se ha convertido en un importante destino turístico a nivel internacional. En términos de turismo receptor extranjero, Andalucía equivale a países como Bélgica, Irlanda, Portugal, Túnez, Emiratos Árabes Unidos, Sudáfrica o Indonesia superando ampliamente a otros destinos tan cualificados como Australia, Brasil, Argentina o la República Dominicana y en más del doble a algunos como Cuba, Chile o Puerto Rico (Tabla IV.1).

Tabla IV.1. Llegadas de turistas internacionales, 2008-2010*.

Llegadas de turistas internacionales (miles)				
	Series(1)	2008	2009	2010*
Cuba	TF	2.316	2.405	2.507
Chile	TF	2.699	2.750	2.766
Puerto Rico	TF	3.716	3.551	3.679
Rep. Dominicana	TF	3.980	3.992	4.125
Jordania	TF	3.729	3.789	4.557
Vietnam	VF	4.236	3.747	5.050
Argentina	TF	4.700	4.308	5.288
Brasil	TF	5.050	4.802	5.161
India	TF	5.283	5.168	5.584
Australia	VF	5.586	5.584	5.885
Rep. Checa	TCE	6.649	6.032	6.334
Portugal	TF	6.962	6.439	6.865
Túnez	TF	7.050	6.901	6.902
Indonesia	TF	6.234	6.324	7.003
Bélgica	TCE	7.165	6.814	7.217
Irlanda	TF	8.026	7.189	n.d.
E. Árabes Unidos(2)	THS	7.095	6.812	7.432
Andalucía	TF	7.975	7.465	7.437
Sudáfrica	TF	9.592	7.012	8.074
Rep. Corea	VF	6.891	7.818	8.798
Suiza	THS	8.608	8.294	8.628
Dinamarca	TF	9.016	8.547	9.097
Singapur	TF	7.778	7.488	9.161
Croacia	TCE	9.415	9.335	n.d.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IET (2011) y OMT (2011b).

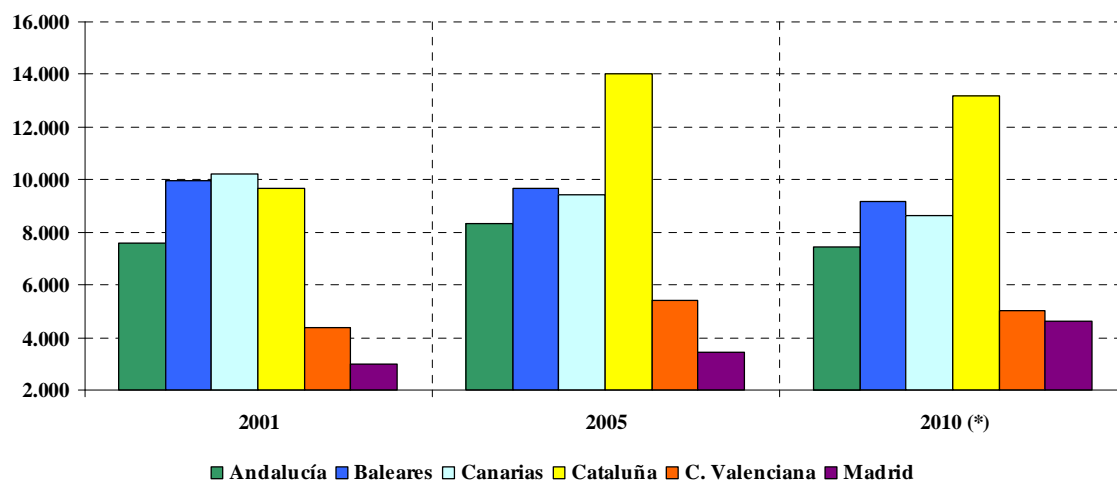
(*) Datos provisionales.

(1) TF: Llegadas de turistas internacionales a las fronteras (excluidos los visitantes del día); VF: Llegadas de visitantes internacionales a las fronteras (incluidos los turistas y visitantes del día); THS: Llegadas de turistas internacionales a hoteles y establecimientos similares; TCE: Llegadas de turistas internacionales a establecimientos turísticos colectivos.

(2) Dubai únicamente.

Por otra parte, dentro del conjunto español, Andalucía ocupa la cuarta posición respecto al número de llegadas de turistas internacionales, por detrás de Cataluña, Baleares y Canarias. Al analizar la evolución de esta serie⁴ a lo largo de la última década, se observa que Andalucía ha experimentado una tendencia similar a los dos archipiélagos, manteniéndose en 2010 prácticamente las mismas cifras que al inicio del periodo considerado, contrastando notablemente con el fuerte crecimiento registrado por Cataluña (Gráfico IV.2).

Gráfico IV.2. Evolución de las seis primeras Comunidades Autónomas españolas por llegadas de turistas internacionales: 2001, 2005 y 2010(*).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de FRONTUR⁵ (IET, 2011b).

(*) Datos provisionales.

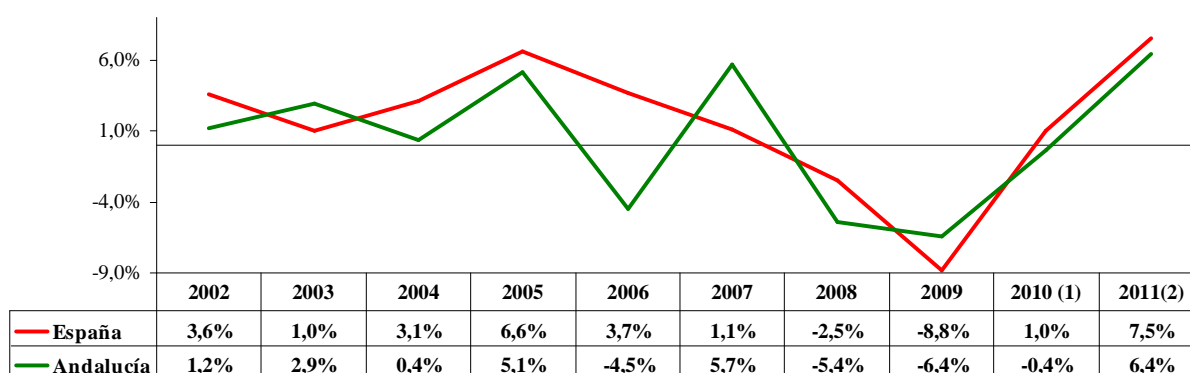
No obstante, ello no significa que no se hayan producido variaciones a lo largo de la década, tal como se observa en el Gráfico IV.3. Se distinguen tres fases: una primera hasta el año 2005 donde Andalucía experimenta un crecimiento, que le hace superar los 8,35 millones de turistas internacionales; una segunda donde se

⁴ Se ha optado por la serie de llegadas de turistas internacionales con destino principal Andalucía de FRONTUR (IET) para poder realizar comparaciones con otros países y con otras CCAA españolas. Otra opción para analizar el turismo receptor extranjero sería la que proporciona la Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía (IEAC).

⁵ La encuesta de movimientos turísticos en fronteras (FRONTUR) es la operación estadística del IET que recoge datos relativos a la entrada en España de visitantes no residentes en España. Esta serie, en concreto, la correspondiente a las llegadas de turistas internacionales es la que utiliza la OMT, para elaborar su información respecto a España.

experimenta un comportamiento errático, al decrecer en 2006 un 4,5% (frente al ascenso del conjunto nacional en un 3,7%) y no obstante, en 2007 se incrementa un 5,7% (el máximo de todo el periodo considerado), que contrasta con la variación mucho más moderada del total español; una tercera, a partir de 2008 se experimenta un decrecimiento tanto a nivel andaluz como nacional, que registra su mínimo para el año 2009.

Gráfico IV.3. Tasas de variación de las llegadas de turistas internacionales a España y Andalucía: 2002-2011(2).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de FRONTUR (IET, 2011b).

(1) Datos provisionales.

(2) Datos provisionales, correspondiente al primer semestre de 2011.

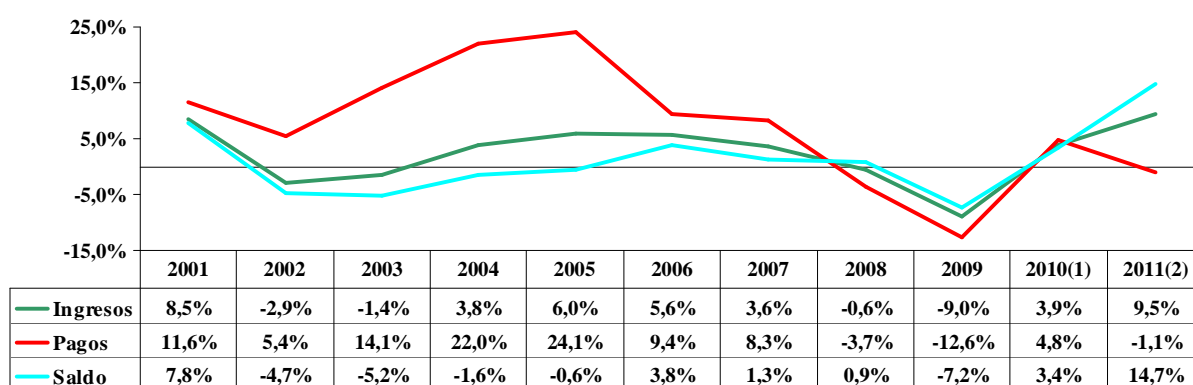
La consideración de las últimas cifras publicadas, correspondiente al primer semestre del año 2011, permite adoptar una postura más optimista, al registrarse un crecimiento para el conjunto nacional y andaluz, del 7,5% y del 6,4%, respectivamente. Lo que lleva a hablar de *una recuperación del turismo receptor* en España y Andalucía, consecuencia del contexto de recuperación económica de los principales mercados emisores de turismo (Reino Unido, Alemania y Francia), junto con la inestabilidad política del Norte de África y Oriente Medio, donde se sitúan algunos destinos turísticos competidores (v.g. las revueltas en países árabes han desviado turistas de Egipto y Túnez al mercado andaluz y español).

Los datos correspondientes a la Balanza de Pagos⁶, en concreto a la sub-balanza "*Turismo y viajes*"⁷ confirman nuevamente la tendencia a la recuperación del

⁶ Registro estadístico-contable que recoge de forma sistemática, para un periodo de tiempo determinado, las transacciones económicas entre residentes en una economía y en el resto del mundo (Fondo Monetario Internacional, 2004).

turismo receptor, especialmente si se observa el fuerte repunte experimentado por las exportaciones turísticas desde enero hasta mayo del presente año (9,5%), en comparación con el descenso de las importaciones turísticas, que reflejan la atonía de la demanda interna española (Gráfico IV.4). Ello provoca que se produzca un incremento del saldo turístico para este periodo del 14,7%, que a su vez, logra compensar en un 53,9% el déficit comercial español (Banco de España, 2011).

Gráfico IV.4. Tasas de variación de los ingresos, pagos y saldo por turismo internacional de España: 2001-2011(2).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Balanza de Pagos de España (Banco de España, 2011).

(1) Datos provisionales.

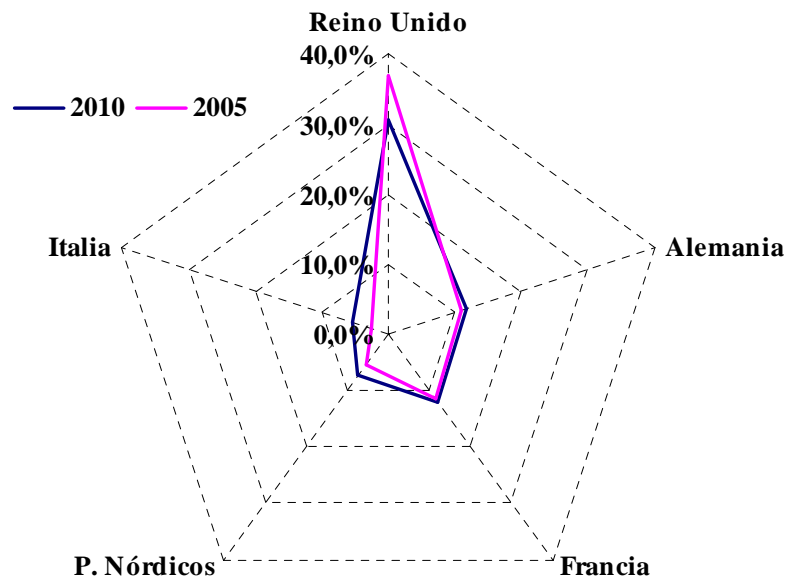
(2) Datos provisionales, correspondiente al acumulado desde enero a mayo de 2011.

Por último, resulta interesante conocer *los principales mercados emisores* de los turistas extranjeros que visitan Andalucía. En primer lugar, destacarían aquellos procedentes del Reino Unido, que pueden suponer alrededor de un tercio del total, a pesar de que vienen perdiendo peso relativo en los últimos años (Gráfico IV.5). A continuación, franceses y alemanes se intercambian la segunda y tercera posición,

⁷ Esta rúbrica incluye los bienes y servicios adquiridos en una economía por viajeros, residentes en otra, que se desplazan para fines de negocios o personales – incluidos los de salud y educación –, con estancias inferiores a un año. En abril de 2007, y con efecto desde enero de 2005, se introdujo un nuevo procedimiento de estimación de los ingresos por Turismo y viajes, que se enmarca en el proceso de mejora de la estimación de esta rúbrica, llevado a cabo conjuntamente por el IET, el INE y el Banco de España. utilizando un modelo econométrico factorial que incorpora información de la Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR) e indicadores tanto de oferta como de demanda: pasajeros en vuelos internacionales, precios y pernoctaciones, entre otros, así como otra información complementaria (Banco de España, 2007). Para más información, véase Álvarez, Camacho, Pérez-Quirós & Tello (2007).

dependiendo del año de referencia, englobando entre ambos mercados, casi un cuarto del total del turismo receptor extranjero de Andalucía. Finalmente, se sitúan Italia y los Países Nórdicos, con una participación relativa menor, aunque creciente, ya que de representar conjuntamente un 7,8% en 2005 han logrado alcanzar un 12,8% en 2010.

Gráfico IV.5. Principales mercados emisores de los turistas extranjeros que visitan Andalucía: 2005 y 2010*.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FRONTUR, del IET (2011b).

(*) Los Países Nórdicos se refieren a Suecia, Noruega, Finlandia y Dinamarca.

IV.2.1.2. Turismo receptor nacional

A la hora de analizar el turismo receptor nacional, es decir, los turistas que se registran en Andalucía procedentes del resto de España, puede optarse por dos fuentes estadísticas:

- *Encuesta de Movimientos Turísticos de los Españoles (FAMILITUR)*, del IET: sus principales objetivos son la *cuantificación de los flujos de viajeros residentes en España* entre las distintas Comunidades Autónomas y hacia el extranjero y en segundo lugar, la *caracterización de los viajes* realizados en función de los

aspectos más relevantes como el motivo, la duración de la estancia, el tipo de alojamiento, el medio de transporte o el gasto realizado (IET, 2011c).

- *Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía (ECTA)*, del IECA.: operación estadística que comienza a realizarse en 1995 debido a la existencia de lagunas de información en algunos aspectos relevantes del turismo en Andalucía, particularmente en lo que se refiere a tres apartados como *el conocimiento del número, distribución y características de los viajeros que se desplazan por Andalucía con fines turísticos; cuantía y composición del gasto turístico* en la región y por último, las *motivaciones* de los turistas para viajar por el territorio andaluz y la *opinión* que manifiestan sobre la oferta turística y los servicios recibidos durante su estancia (IEA, 2010b).

La principal ventaja de FAMILITUR frente a la ECTA es que permite hacer *comparaciones interregionales*. No obstante, su principal inconveniente lo constituye la falta de información desagregada por Comunidades Autónomas. En concreto, para el caso de Andalucía la última monografía dedicada expresamente a esta Comunidad contiene datos desagregados sólo hasta el año 2008⁸. Por ello, se va a optar por trabajar paralelamente con datos procedentes de la ECTA, ya que al ser una operación elaborada específicamente para Andalucía, la información regional que proporciona es más abundante.

En primer lugar se analiza la evolución de los viajes realizados por los residentes en España (Tabla IV.2). Andalucía se configura como *el primer destino de los españoles* en sus viajes turísticos dentro del país, al recibir el 17,9% de los viajes internos. En concreto, para el año 2010 se superaron los 26,5 millones de viajes, lo que supone una caída del 9,3% con respecto a 2009. Este decrecimiento es compartido por el total del turismo nacional y de las Comunidades Autónomas que más residentes españoles reciben, con la única excepción de Castilla-La Mancha (con un ascenso del 3,4%). Lo cual no deja de ser una manifestación más de la debilidad de la demanda nacional.

⁸ “*Movimientos Turísticos de los Españoles (FAMILITUR), Andalucía. 2008*” (IET, 2009a).

Capítulo IV. Análisis diagnóstico del papel y posicionamiento de las PYMEs turísticas andaluzas en las CVGs.

Tabla IV.2. Origen de los viajes de los españoles por destinos: 2005-2011(2). Miles.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (1)	2011(2)
España	167.468,9	165.646,2	158.057,3	168.843,8	171.690,0	162.213,9	32.692,1
Turismo emisor	10.463,5	10.677,9	11.275,6	11.229,3	12.840,2	13.622,7	2.859,4
Turismo interno	157.005,4	154.968,4	146.781,7	157.614,5	158.849,8	148.591,2	29.832,6
Andalucía							
Viajes a Andalucía	27.573,5	27.593,5	27.855,9	28.456,4	29.254,8	26.527,0	5.285,3
Turismo interno	19.866,0	19.603,0	19.874,0	19.743,0	21.296,6	18.738,7	3.995,0
Resto CCAA	7.707,5	7.990,5	7.981,9	8.713,4	7.958,3	7.788,2	1.290,3
Andalucía (%)	17,6%	17,8%	19,0%	18,1%	18,4%	17,9%	17,7%
Turismo interno (%)	72,0%	71,0%	71,3%	69,4%	72,8%	70,6%	75,6%
Resto CCAA (%)	28,0%	29,0%	28,7%	30,6%	27,2%	29,4%	24,4%
Cataluña							
Viajes a Cataluña	21.883,6	21.826,5	21.178,2	22.843,3	23.022,5	21.145,8	4.505,6
Turismo interno	16.857,0	16.943,0	15.348,0	17.352,0	17.996,2	16.572,3	-
Resto CCAA	5.026,6	4.883,5	5.830,2	5.491,3	5.026,2	4.573,5	-
Cataluña (%)	13,9%	14,1%	14,4%	14,5%	14,5%	14,2%	15,1%
Turismo interno (%)	77,0%	77,6%	72,5%	76,0%	78,2%	78,4%	-
Resto CCAA (%)	23,0%	22,4%	27,5%	24,0%	21,8%	21,6%	-
Castilla y León							
Viajes a Castilla y León	15.651,2	16.288,0	16.100,1	16.374,5	16.865,2	17.433,3	3.183,1
Turismo interno	5.904,0	5.502,0	5.251,0	6.101,0	5.809,2	5.973,9	-
Resto CCAA	9.747,2	10.786,0	10.849,1	10.273,5	11.056,0	11.459,4	-
Castilla y León (%)	10,0%	10,5%	11,0%	10,4%	10,6%	11,7%	10,7%
Turismo interno (%)	37,7%	33,8%	32,6%	37,3%	34,4%	34,3%	-
Resto CCAA (%)	62,3%	66,2%	67,4%	62,7%	65,6%	65,7%	-
C. Valenciana							
Viajes a C. Valenciana	17.670,9	17.204,9	15.717,5	17.323,9	18.138,6	15.748,2	2.649,8
Turismo interno	9.026,0	7.912,0	7.586,0	9.659,0	10.683,4	8.505,7	-
Resto CCAA	8.644,9	9.292,9	8.131,5	7.664,9	7.455,2	7.242,5	-
C. Valenciana (%)	11,3%	11,1%	10,7%	11,0%	11,4%	10,6%	8,9%
Turismo interno (%)	51,1%	46,0%	48,3%	55,8%	58,9%	54,0%	-
Resto CCAA (%)	48,9%	54,0%	51,7%	44,2%	41,1%	46,0%	-
Castilla-La Mancha							
Viajes a Castilla-La Mancha	13.542,8	13.380,3	11.367,8	13.312,8	11.894,0	11.416,9	2.519,8
Turismo interno	3.672,0	4.479,0	2.783,0	3.598,0	3.057,5	2.785,4	-
Resto CCAA	9.870,8	8.901,3	8.584,8	9.714,8	8.836,5	8.631,5	-
Castilla-La Mancha (%)	8,6%	8,6%	7,7%	8,4%	7,5%	7,7%	8,4%
Turismo interno (%)	27,1%	33,5%	24,5%	27,0%	25,7%	24,4%	-
Resto CCAA (%)	72,9%	66,5%	75,5%	73,0%	74,3%	75,6%	-
Madrid							
Viajes a Madrid	10.810,4	11.069,0	10.948,6	11.075,1	11.011,4	9.979,3	2.569,0
Turismo interno	4.008,0	4.347,0	2.942,0	3.342,0	3.178,8	2.869,0	-
Resto CCAA	6.802,4	6.722,0	8.006,6	7.733,1	7.832,6	7.110,3	-
Madrid (%)	6,9%	7,1%	7,5%	7,0%	6,9%	6,7%	8,6%
Turismo interno (%)	37,1%	39,3%	26,9%	30,2%	28,9%	28,7%	-
Resto CCAA (%)	62,9%	60,7%	73,1%	69,8%	71,1%	71,3%	-

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FAMILITUR (IET, 2010, 2011d).

(1) Datos provisionales.

(2) Datos provisionales, correspondiente al primer trimestre de 2011.

(*) Los porcentajes verticales de las CCAA están calculados sobre el total destino interno en lugar de sobre el total destino, para calcular la participación de cada Comunidad como destino del turismo interno.

A diferencia del turismo receptor extranjero, el análisis de los últimos datos disponibles del *turismo receptor nacional*, correspondiente al primer trimestre del presente año, no permite predecir mejores resultados. Puesto que los residentes en España han registrado 32,7 millones de viajes en este primer trimestre, lo que ha supuesto un descenso del 2,6%. Además, los que tuvieron lugar dentro del propio país (29,8 millones) descendieron en mayor medida (3,4%) que el total, ya que los que tuvieron como destino el extranjero aumentaron (7,7%).

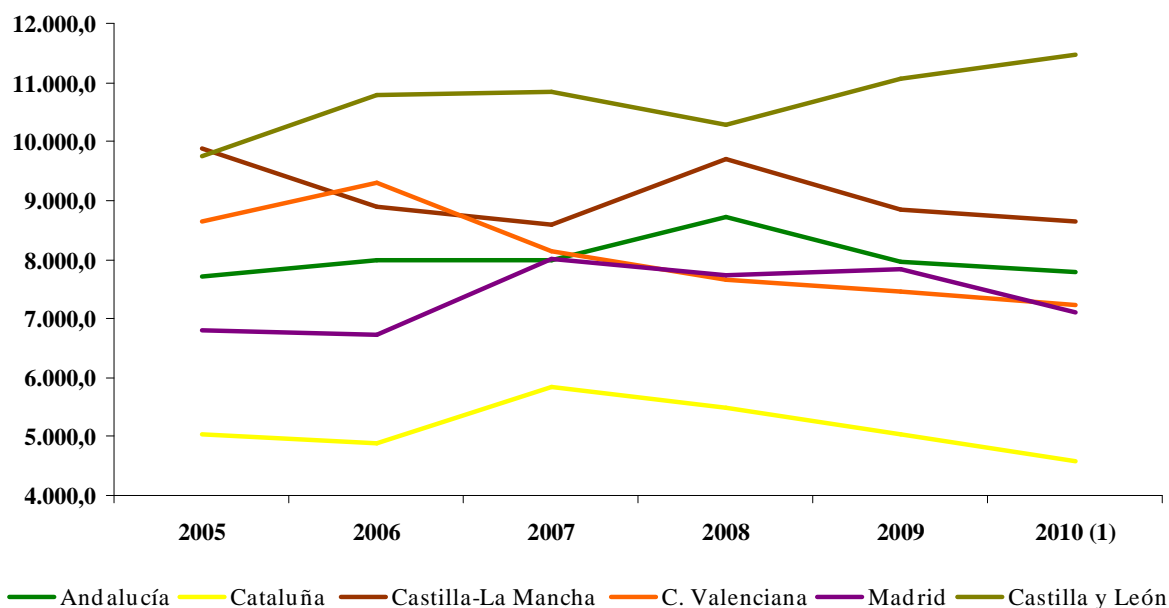
En el caso particular de Andalucía, se recibieron un total de 5,3 millones de viajes de residentes españoles, lo que supone una caída del 6,1%. Esta tendencia es compartida por Cataluña (-2,3%), Castilla y León (-17,3%) y la Comunidad Valenciana (-8,3%), entre otras (IET, 2011e).

Por otra parte, debe considerarse que dentro de esos viajes se contabilizan los viajes de los andaluces en el interior de la Comunidad Autónoma (turismo interno). Por lo tanto, hace falta desglosar los viajes que tienen como destino principal Andalucía en función de la Comunidad Autónoma de origen.

Al conocer los viajes a Andalucía realizados por residentes del resto de Comunidades Autónomas, se obtiene el *turismo receptor nacional* de Andalucía (Gráfico IV.6). Se observa que en este caso, la Comunidad Andaluza desciende hasta la tercera posición para 2010, con sólo 7,8 millones de viajes realizados por residentes de otras Comunidades Autónomas (Tabla IV.2).

Por lo tanto se confirma *la tendencia a un menor protagonismo del turismo receptor nacional en Andalucía*, ya que sigue representando menos del 30% de los viajes de residentes españoles que eligen la Comunidad Andaluza como destino principal.

Gráfico IV.6. Viajes de residentes en España según destino a Comunidades Autónomas distintas a la de origen: 2005-2010. Miles.



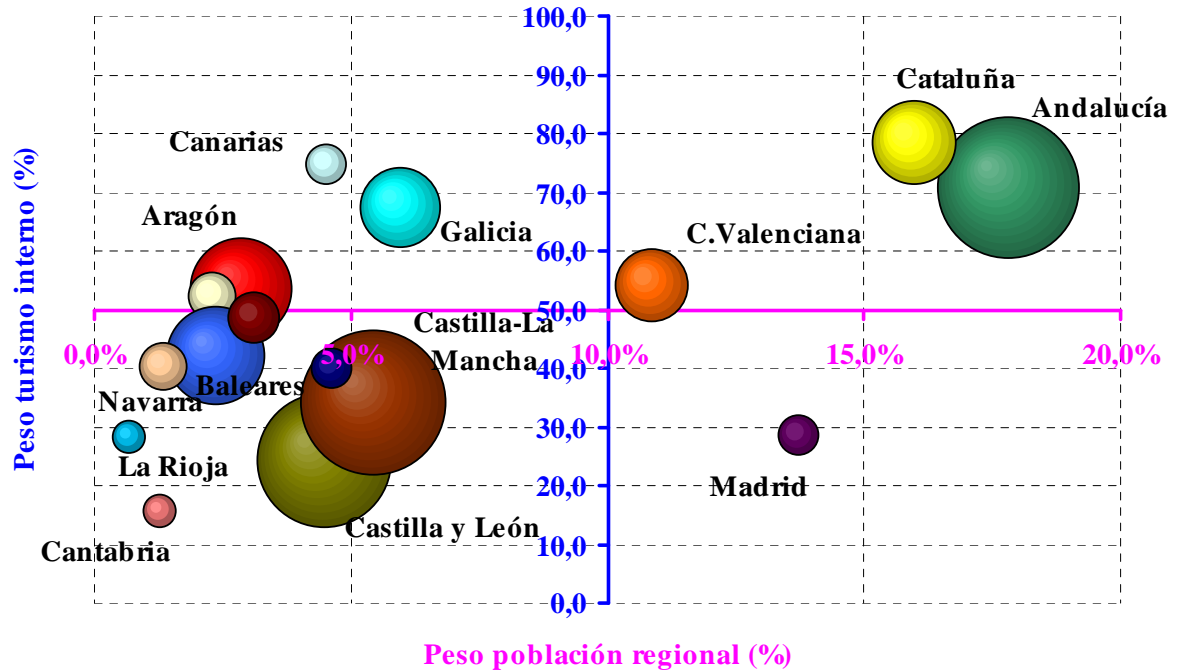
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FAMILITUR (IET, 2009, 2010, 2011d).

IV.2.1.3. Turismo interno andaluz

En Andalucía destaca *la gran importancia de los viajes intrarregionales* (turismo interno). Tal como se observa en el Gráfico IV.7, se trata de una característica compartida por otras Comunidades que poseen un tamaño poblacional considerable (al menos el 10% del total nacional) como Cataluña y la Comunidad Valenciana, con la excepción de la Comunidad de Madrid, que por su reducido tamaño, la mayoría de los viajes se realizan fuera de su comunidad. Por el contrario, en las Comunidades que cuentan con una menor presión poblacional el turismo interno suele tener un menor protagonismo, tanto en regiones de una extensión superficial pequeña, como Cantabria, La Rioja o Navarra, como de un mayor tamaño, como Castilla-La Mancha o Castilla y León.

Respecto a la evolución del turismo interno andaluz, los datos de FAMILITUR, reflejan *un comportamiento bastante errático* (Gráfico IV.8). Al analizar las tasas de variación interanual se observa una alternancia en el signo de las mismas, oscilando de ritmos de crecimientos que alcanzan hasta un 7,9% en el año 2009 con descensos del 12% para 2010.

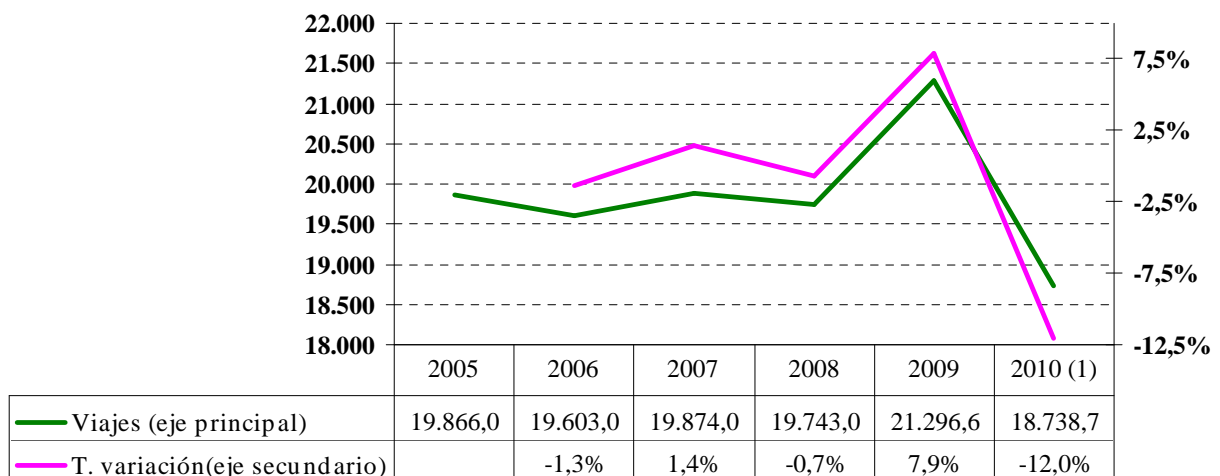
Gráfico IV.7. Relación entre el peso del turismo interno de cada Comunidad Autónoma* y su población (%). Año 2010.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Geográfico Nacional (2011) y del IET (2011d).

(*) El tamaño del marcador es la extensión superficial de la comunidad.

Gráfico IV.8. Viajes a Andalucía de residentes andaluces: 2005-2010(1). Mil.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Familitur, IET (2009, 2010, 2011d).

IV.2.1.4. Turismo emisor.

El turismo emisor de Andalucía es el realizado por los residentes andaluces fuera de las fronteras de su Comunidad. Por lo tanto, puede distinguirse los viajes que tengan por destino el extranjero (emisor extranjero) o al resto de España (emisor nacional).

Al analizar el turismo emisor extranjero (Tabla IV.3), se observa que la participación de Andalucía en el total español es menor que la registrada en la Tabla IV.2, respecto a los viajes turísticos dentro del país (11% y 17,9%, respectivamente para el año 2010).

Tabla IV.3. Origen de los viajes de los españoles al extranjero: 2009-2010.

Turismo emisor: destino extranjero				
Origen	2010		2009	
España	13.622.726	100,0%	12.843.524	100,0%
Andalucía	1.503.153	11,0%	1.264.559	9,8%
Aragón	288.619	2,1%	292.730	2,3%
Asturias	289.501	2,1%	198.879	1,5%
Baleares	263.540	1,9%	298.031	2,3%
Canarias	296.064	2,2%	317.953	2,5%
Cantabria	140.227	1,0%	126.400	1,0%
Castilla-La Mancha	275.126	2,0%	287.555	2,2%
Castilla y León	683.314	5,0%	487.792	3,8%
Cataluña	3.858.076	28,3%	3.812.864	29,7%
C. Valenciana	1.268.021	9,3%	1.143.100	8,9%
Extremadura	273.824	2,0%	239.214	1,9%
Galicia	478.905	3,5%	668.555	5,2%
C. Madrid	2.449.286	18,0%	2.287.612	17,8%
Murcia	423.341	3,1%	308.503	2,4%
Navarra	204.204	1,5%	200.602	1,6%
País Vasco	638.862	4,7%	656.238	5,1%
La Rioja	121.366	0,9%	113.882	0,9%
Ceuta y Melilla	167.298	1,2%	139.057	1,1%

Fuente: FAMILITUR, del IET (2011d, 2010).

De forma análoga, los viajes que realizan los andaluces al resto de España alcanzan una cifra considerablemente menor que los efectuados por residentes del resto de España a la Comunidad Andaluza (Tabla IV.4). Por lo tanto, Andalucía se

constituye como un *núcleo turístico receptor neto*, tanto respecto al exterior como del resto de España.

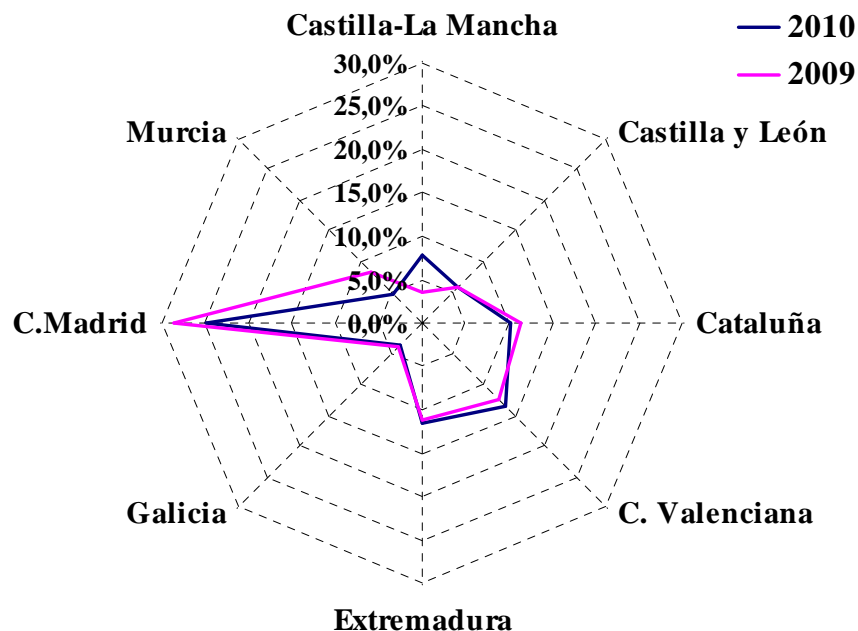
Tabla IV.4. Flujos interregionales de los viajes con origen y destino Andalucía: 2009-2010. Miles.

		Destino: Andalucía	
		2009	2010
Origen: Resto España		7.958,3	7.788,2
		Destino: Resto España	
		2009	2010
Origen: Andalucía		4.959,1	4.165,4

Fuente: elaboración propia a partir de datos de FAMILITUR, del IET (2011d, 2010).

Los principales destinos por los que optan los andaluces que viajan dentro de España, al salir de Andalucía, serían Madrid, la Comunidad Valenciana, Extremadura y Cataluña (Gráfico IV.9).

Gráfico IV.9. Principales destinos de los viajes de los andaluces al resto de España: 2009-2010 (*).



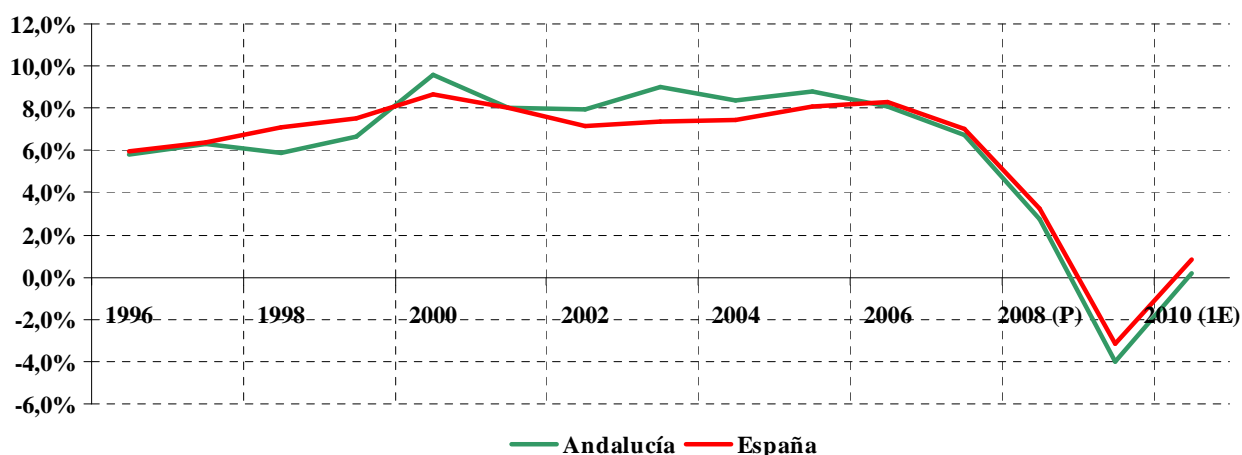
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FAMILITUR, del IET (2011d, 2010).

(*) Las Comunidades Autónomas que no figuran es porque el dato correspondiente no está respaldado con la suficiente base muestral (100 registros) y no está publicado.

IV.2.1.5. Importancia económica

La economía andaluza, de forma similar a la española, ha experimentado un prolongado periodo de prosperidad económica, desde mediados de la década de los 90s hasta el año 2008 (Gráfico IV.10). En concreto, es a partir del segundo trimestre del dicho año cuando empiezan a presentarse los primeros resultados económicos negativos, centrados principalmente en los sectores agrario, industrial y de la construcción. Este comportamiento, que se acentuará a lo largo del año y con mayor intensidad, en el año 2009, provoca que se lleguen a registrar tasas de decrecimiento en el PIB a precios de mercados del 4%, por debajo del conjunto nacional (INE, 2011b).

Gráfico IV.10. Evolución del PIB a precios de mercado (en términos corrientes) de Andalucía y España: 1996-2010*. Tasas interanuales.

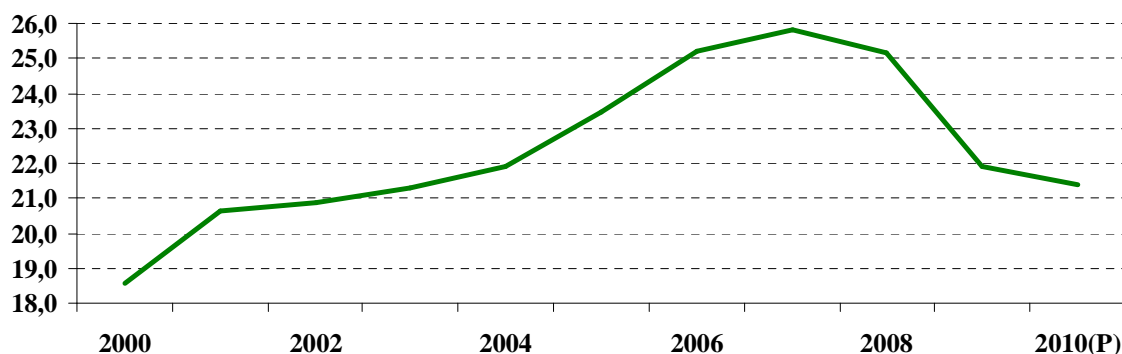


Fuente: Contabilidad Regional de España (CRE), del INE (2011b).

(*) Los datos de 2007 y 2008 son provisionales (P), los de 2009 son un avance (A) y los de 2010 una primera estimación (1E).

Resulta innegable la trascendencia que la actividad turística ha tenido en la prosperidad económica alcanzada por Andalucía y, como se verá en un futuro cercano, en su recuperación. Se disponen de diferentes datos que lo reflejen. Por un lado, la evolución del número de turistas que han visitado Andalucía en la última década (Gráfico IV.11), pone de manifiesto su extraordinario crecimiento hasta el año 2008, alcanzándose el máximo histórico en 2007, con casi 26 millones de turistas, según datos de la ECTA.

Gráfico IV.11. Evolución de las llegadas de turistas a Andalucía: 2000-10. Mill.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ECTA (IECA, 2011c).
(P) Provisional.

Por otro lado, los datos de *Impactur Andalucía 2007*⁹, de Exceltur (2009) revelan que el PIB turístico de esta comunidad registra un crecimiento medio anual en el periodo 2000-2007 del 6,7% y el empleo generado por el turismo del 3,7% (Tabla V.5).

Tabla IV.5. Impactos económicos de la actividad turística en Andalucía: 2000-2007.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
PIB turístico								
(millones de € corrientes)	11.623	13.205	14.049	14.598	14.656	15.380	17.458	18.335
Tasa de variación interanual	-	13,6%	6,4%	3,9%	4,0%	4,9%	13,5%	5,0%
Aportación del Turismo al PIB de Andalucía	13,5%	14,2%	14,0%	13,4%	12,5%	12,1%	12,7%	12,5%
Empleo turístico								
(miles de personas)	299	317	324	339	346	357	377	385
Tasa de variación interanual	-	6,0%	2,2%	4,8%	2,0%	3,1%	5,8%	2,1%
Aportación del Turismo al Empleo de Andalucía	11,7%	12,0%	11,9%	12,0%	11,9%	11,8%	12,1%	11,9%

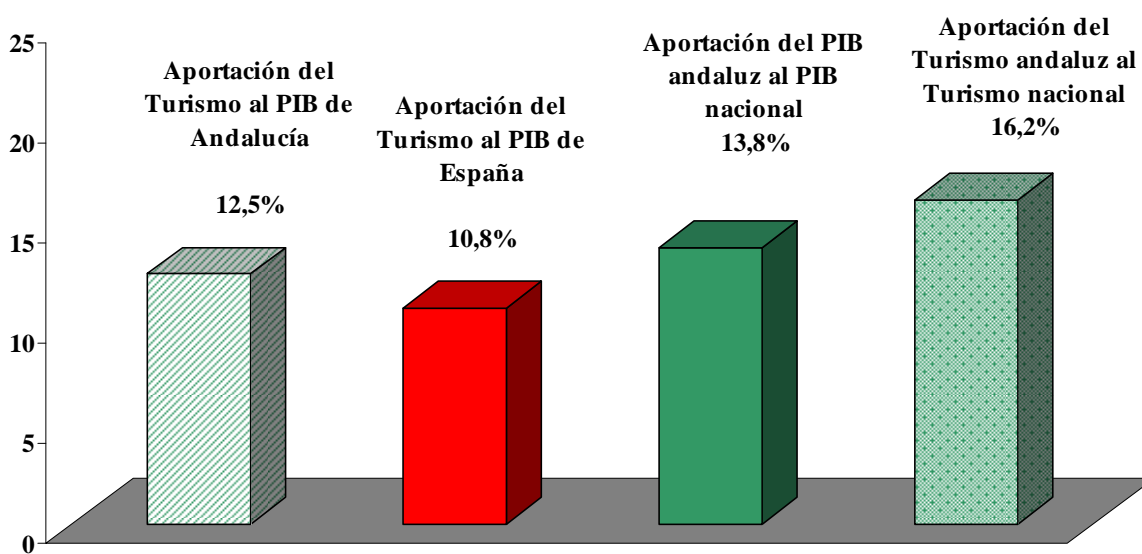
Fuente: IMPACTUR Andalucía 2007, Exceltur (2009).

⁹ IMPACTUR son unos estudios de cálculo del Impacto Económico del Turismo realizados por Exceltur en colaboración con las comunidades autónomas, siguiendo la metodología de las cuentas satélite. En concreto para Andalucía se han publicado tres (2005, 2006 y 2007): <http://www.exceltur.org/excel01/contenido/porta1/listawrap.aspx?nid=190>

Sin embargo, la participación en términos de empleo se mantiene prácticamente constante - con un ligero aumento de dos décimas- a diferencia del peso en términos del PIB, que disminuye del 13,5 al 12,5%. Ello se debe a que el crecimiento del PIB turístico en Andalucía muestra un menor dinamismo que el conjunto de la economía andaluza para el periodo considerado.

La participación en el PIB total andaluz alcanza el 12,5% para 2007 y el 16,2% sobre el PIB turístico nacional del mismo año. Al compararlo con el peso en el mismo año del conjunto de la economía de Andalucía sobre el total del PIB español (13,8%)¹⁰, confirman el papel clave que desempeñan las diversas actividades turísticas dentro del entramado productivo andaluz y la capacidad de generación de rentas para la comunidad, por encima de la media nacional (Gráfico IV.12).

Gráfico IV.12. Especialización turística de la economía andaluza. Año 2007.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de IMPACTUR Andalucía 2007 Exceltur (2009) y CRE (INE, 2011).

No obstante, tal como se observa en la Tabla IV.6, a pesar de que la cifra de 18.335 millones de euros generados por la actividad turística en Andalucía para el año 2007, la sitúan a la cabeza dentro del conjunto de comunidades donde Exceltur

¹⁰ Dato de la Contabilidad Regional de España, INE(2011).

ha realizado estudios IMPACTUR, en relación al volumen de actividad económica que aporta el turismo, existen otras con un grado de especialización turística considerablemente más alto, como Baleares (44,2%) o Canarias (28,3%). Ello se debe al mayor tamaño y diversificación de la economía andaluza, lo cual debe interpretarse, por tanto, como un dato positivo.

Tabla IV.6. Comparación de los impactos económicos de la actividad turística en diferentes Comunidades Autónomas. Año 2007.

	PIB turístico (mill. euros corrientes)	Aportación del Turismo al PIB	Exportación de servicios	Impuestos	Aportación del Turismo al Empleo (2)
Andalucía	18.335	12,5%	75,6%	12,5%	11,9%
Baleares	11.183	44,2%	81,6%	42,5%	30,8%
Canarias	12.007	28,3%	97,2%	28,1%	33,2%
C.Valenciana	13.502	13,2%	75,6%	12,4%(1)	12,8%(1)
Galicia	6.072	10,9%	60,7%	-	10,3%
Madrid	12.230	6,3%	7,5%	6,4%	5,9%
España	113.212	10,8%	60,3%(3)	-	7,3%

Fuente: IMPACTUR Andalucía 2007 (Exceltur, 2009a); IMPACTUR Illes Balears 2007 (Exceltur, 2009b); IMPACTUR C. Valenciana 2008 (Exceltur, 2009c).

(1) Datos para la Comunidad Valenciana relativos a impuestos y empleo para 2008.

(2) Diferencias observadas entre comunidades se explican en un elevado porcentaje por los diferentes niveles de estacionalidad dado que los datos de empleo en los Estudios IMPACTUR están contabilizados en puestos de trabajos equivalentes al año.

(3) Datos para España relativos a exportación de servicios para 2005.

Para finalizar, los últimos datos publicados por SAETA (2011) sobre los impactos económicos del turismo en Andalucía, indican que el volumen de ingresos generados por esta actividad a lo largo del año 2010 se estima en 16.954 millones de euros, lo que supondría una aportación al PIB andaluz del 11%.

Según la misma fuente, para satisfacer la demanda turística, en Andalucía se han tenido que producir bienes y servicios por valor de 10.724,4 millones de euros, que a su vez, generan una serie de efectos en cadena sobre el resto de actividades productivas de economía andaluza. Dichos efectos se clasifican en efectos directos e indirectos (Tabla IV.7).

Se denominan *efectos directos* a aquellos que se originan como consecuencia de la demanda de un bien o servicio por parte del turista, por eso se acumulan en los servicios más íntimamente relacionados con el turismo, en concreto, el 79,5% se

Capítulo IV. Análisis diagnóstico del papel y posicionamiento de las PYMEs turísticas andaluzas en las CVGs.

distribuyen en sólo tres ramas de actividad económica: *hoteles, restaurantes y transportes*.

Tabla IV.7. Efectos del turismo sobre la producción en Andalucía. Millones.

Año 2010	Efectos totales	Efectos directos		Efectos indirectos	
Agricultura, productos forestales y de pesca	655,6	262,8	40,1%	392,8	59,9%
Extractivas, energía eléctrica, agua y gas	401,8	90,1	22,4%	311,8	77,6%
Industrias básicas	449,8	281,0	62,5%	168,8	37,5%
Industria de bienes intermedios	379,6	101,1	26,6%	278,4	73,4%
Alimentación y bebidas	1.345,0	608,0	45,2%	737,0	54,8%
Textil, confección, cuero y calzado	109,5	78,6	71,8%	30,9	28,2%
Manufacturas	179,7	113,1	63,0%	66,5	37,0%
Comercio	606,9	9,7	1,6%	597,2	98,4%
Construcción	430,1	9,2	2,1%	420,8	97,9%
Venta y reparación de vehículos de transporte	92,0	0,2	0,3%	91,8	99,7%
Hoteles	2.986,5	2.938,9	98,4%	47,6	1,6%
Restaurantes	1.678,6	1.294,0	77,1%	384,7	22,9%
Transportes	4.331,3	4.290,2	99,1%	41,1	0,9%
Alquiler de vehículos, efectos personales y enseres domésticos	777,3	473,3	60,9%	304,0	39,1%
Actividades inmobiliarias	193,1	136,7	70,8%	56,4	29,2%
Actividades recreativas, culturales y deportivas	14,2	4,1	28,8%	10,1	71,2%
Otros servicios	1.142,5	33,5	2,9%	1.109,0	97,1%
TOTAL	15.773,4	10.724,4	68,0%	5.049,0	32,0%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de SAETA (2011).

Los *efectos indirectos* serían los que se generan en algunas ramas de actividad económica (como la energía eléctrica, agua, o textil) como respuesta al incremento de su producción para satisfacer en forma de consumos intermedios a aquellas ramas que necesitan de sus bienes y servicios para satisfacer la demanda turística, convirtiéndose en proveedoras de las ramas turísticas (como, la hotelera). Por lo tanto, son otras ramas más lejanas al turismo, los que acaparan la mayor parte de esta repercusión indirecta, como la *alimentación y bebidas* (14,6%), el *comercio* (11,8%) u *otros servicios* (22%).

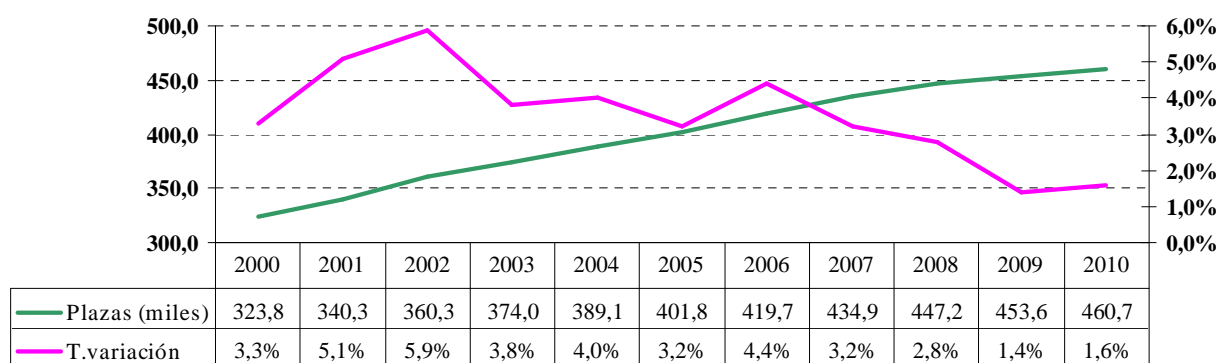
La suma de ambos representan *los efectos totales* de la demanda turística sobre la producción en Andalucía, que alcanzarían los 15.773,4 millones de euros. Por lo cual, el valor del multiplicador sobre la producción sería de 1,47. Ello significa que por cada euro que gasta el turista que visita Andalucía, el conjunto de la economía andaluza tiene que producir por valor de 1,47 euros.

Estos efectos multiplicadores que la actividad turística genera sobre el resto de sectores del sistema productivo regional logran incrementar la relevancia del turismo como *elemento dinamizador* del desarrollo económico de Andalucía.

IV.2.2. El subsector hotelero

La oferta reglada de alojamiento turístico en Andalucía se salda en el año 2010 con la cifra de 5.561 establecimientos, que disponen de un total de 460.672 plazas, por lo que se mantiene la tendencia alcista de la pasada década, aunque a un ritmo más moderado (Gráfico VI.13).

Gráfico IV.13. Evolución de la oferta de alojamiento turístico en Andalucía*: 2000-2010.



Fuente: Registro de Turismo de Andalucía (RAT), SAETA (2011).

(*) El criterio adoptado por SAETA para el análisis estadístico de la oferta es la inclusión de aquellos establecimientos efectivamente inspeccionados a 31 de diciembre de 2010.

Del total de plazas existentes, un 53,4% proceden de la modalidad de alojamiento más relevante en la Comunidad Andaluza, *la oferta hotelera*. Del mismo modo, constituyen la tipología más importante en cuanto al número de establecimientos, a pesar de que desciende considerablemente la cuota, debido a las

diferencias de las capacidades medias entre las distintas modalidades de alojamiento¹¹ (Tabla IV.8).

Tabla IV.8. Oferta reglada de alojamiento turístico en Andalucía: por tipologías.

Año 2010	Establecimientos	Plazas
Hoteles	31,9%	53,4%
Pensiones y hostales	26,8%	8,0%
Apartamentos	15,4%	16,3%
Acampamentos	3,1%	20,1%
Casas rurales	22,7%	2,2%

Fuente: RAT, SAETA (2011).

Al objeto de poder realizar comparaciones interregionales y con otros países europeos, se continúa el análisis del sector hotelero con datos procedentes de otra fuente: la *Encuesta de Ocupación Hotelera* (EOH), una operación estadística del INE¹².

En primer lugar, Andalucía destaca *por su gran capacidad hotelera*, al ocupar la primera posición dentro del conjunto nacional, tanto por número de establecimientos hoteleros (16,1%) como de plazas (17,4%). Por lo tanto, resulta incuestionable la importancia que tiene la industria hotelera en la región andaluza. La única comunidad con un potencial hotelero similar sería Cataluña, que le sigue en orden de importancia, porque con el resto de las comunidades las diferencias son considerables (Tabla IV.9).

En segundo lugar, al elaborar un ranking de Andalucía con los países de la Unión Europea, se observa que tiene un número de establecimientos hoteleros superior a países como Portugal, Bélgica, Hungría o Suecia y más del doble de otros, como Finlandia, Chipre o Dinamarca (Tabla IV.10).

Por lo que es evidente la fortaleza de Andalucía en las empresas dedicadas al alojamiento hotelero, que progresivamente *están incrementando la calidad* de su

¹¹ La dimensión media de los hoteles en Andalucía para 2010 es de 139 plazas, de los acampamentos 532 plazas y de las casas rurales, 8 plazas (SAETA, 2011).

¹² Para mayor información, véase:

<http://www.ine.es/daco/daco42/ocuphotel/notaeoh.htm>

Capítulo IV. Análisis diagnóstico del papel y posicionamiento de las PYMEs turísticas andaluzas en las CVGs.

servicio, reflejándose en un indicador específico del sector, como serían las categorías de los establecimientos hoteleros¹³.

Tabla IV.9. Establecimientos, plazas, grado de ocupación y personal de los hoteles en España: distribución por Comunidades Autónomas.

Año 2010	Establecimientos		Plazas		Grado de ocupación plazas**	Total personal empleado*	
	abiertos estimados*		estimadas*			Número	%
	Número	%	Número	%			
TOTAL	14.838	100,0%	1.398.900	100,0%	51,00	188.941	100,0%
Andalucía	2.382	16,1%	243.711	17,4%	45,13	31.107	16,5%
Aragón	807	5,4%	38.505	2,8%	30,85	4.472	2,4%
Asturias	607	4,1%	24.115	1,7%	33,37	2.762	1,5%
Baleares	708	4,8%	183.436	13,1%	68,98	24.166	12,8%
Canarias	502	3,4%	209.607	15,0%	64,17	34.589	18,3%
Cantabria	362	2,4%	16.716	1,2%	39,83	2.307	1,2%
Castilla y León	1.387	9,4%	59.577	4,3%	32,66	7.742	4,1%
Castilla-La Mancha	825	5,6%	34.052	2,4%	27,85	3.935	2,1%
Cataluña	2.077	14,0%	224.165	16,0%	53,47	28.792	15,2%
C. Valenciana	1.001	6,7%	122.175	8,7%	51,92	14.853	7,9%
Extremadura	390	2,6%	18.094	1,3%	30,81	2.450	1,3%
Galicia	1.543	10,4%	62.701	4,5%	35,32	7.395	3,9%
Madrid	1.167	7,9%	100.775	7,2%	50,01	14.972	7,9%
Murcia	189	1,3%	17.522	1,3%	41,34	2.543	1,3%
Navarra	259	1,7%	10.923	0,8%	33,72	1.511	0,8%
País Vasco	465	3,1%	25.054	1,8%	45,18	4.164	2,2%
Rioja (La)	141	0,9%	6.031	0,4%	40,17	852	0,5%
Ceuta	14	0,1%	898	0,1%	50,96	178	0,1%
Melilla	11	0,1%	846	0,1%	40,43	153	0,1%

Fuente: EOH, INE (2011c).

(*) Media anual.

(**) Grado de ocupación ponderado por plazas.

En la Tabla IV.11 puede observarse como en Andalucía para el año 2010 casi el 90% de las plazas ofertadas por establecimientos hoteleros se corresponden con las categorías de estrellas de oro, en concreto, la categoría predominante es la de 4 estrellas (50%), seguida por los de 3 estrellas (22%), siendo ambas las que presentan un mayor grado de ocupación, tanto por plazas como por habitaciones. Por el

¹³ En Andalucía, los hoteles y hoteles-apartamentos se clasifican en 5, 4, 3, 2 y 1 estrella (de oro) y los hostales en 2 y 1 estrella (de plata), tal como se recoge en el artículo 21 del Decreto 47/2004, de 10 de febrero, de establecimientos hoteleros (BOJA núm. 42, de 2 de marzo de 2004). Todas las Comunidades han desarrollado normativa propia que amplían la estatal, estableciéndose diferencias entre ellas, que pueden crear confusión en el turista (Aznar, 2009).

contrario, las categorías inferiores, 1 y 2 estrellas de plata, suponen sólo el 11,8% de las plazas hoteleras totales.

Tabla IV.10. Establecimientos turísticos. Año 2010*.

Hoteles		Acampamentos		Otros (2)				
1	R. Unido	39.024	1	Francia	7.981	1	España (1)	136.375
2	Alemania	35.891	2	R. Unido	4.701	2	Italia	106.108
3	Italia	34.155	3	Alemania	2.718	3	R. Unido	47.857
4	Francia	17.970	4	Italia	2.595	4	Alemania	18.068
5	España (1)	14.838	5	P. Bajos	2.358	5	Andalucía (1)	14.097
6	Austria	13.756	6	Suecia	1.064	6	Francia	10.697
7	Grecia	9.385	7	España (1)	737	7	Austria	6.682
8	R. Checa	4.483	8	Austria	547	8	Irlanda	5.483
9	Rumanía	4.362	9	Bélgica	519	9	Polonia	4.215
10	Irlanda	3.947	10	R. Checa	509	10	P. Bajos	3.916
11	P. Bajos	3.180	11	Dinamarca	416	11	R. Checa	3.222
12	Polonia	2.642	12	Grecia	321	12	Suecia	2.083
13	Andalucía (1)	2.382	13	Finlandia	262	13	Bélgica	1.527
14	Portugal	2.041	14	Hungría	249	14	Eslovaquia	1.454
15	Bélgica	2.009	15	Portugal	229	15	Hungría	923
16	Hungría	2.001	16	Polonia	125	16	Estonia	680
17	Suecia	1.893	17	Andalucía (1)	121	17	Dinamarca	588
18	Bulgaria	1.646	18	Estonia	104	18	Rumanía	522
19	Eslovaquia	1.313	19	Irlanda	99	19	Bulgaria	482
20	Finlandia	901	20	Luxemburgo	97	20	Finlandia	448
21	Chipre	708	21	Eslovaquia	70	21	Eslovenia	440
22	Dinamarca	470	22	Rumanía	59	22	Grecia	321
23	Eslovenia	410	23	Eslovenia	43	23	Portugal	310
24	Letonia	387	24	Letonia	30	24	Luxemburgo	236
25	Estonia	368	25	Bulgaria	13	25	Lituania	177
26	Lituania	365	26	Lituania	11	26	Chipre	161
27	Luxemburgo	267	27	Chipre	4	27	Letonia	104
28	Malta	155	28	Malta	..	28	Malta	7

Fuente: Anuario Estadístico de Andalucía 2010, IEAC (2011).

(1) Media anual de los establecimientos abiertos estimados.

(2) Para España y Andalucía se incluyen apartamentos turísticos y alojamientos de turismo rural.

(*) Los datos de los países de la UE corresponden a 2008, salvo los referidos a Suecia correspondientes a 2007.

La distribución territorial de los establecimientos hoteleros revela una importante concentración en la Comunidad Autónoma Andaluza. En primer lugar puede ofrecerse una visión territorial basada en la distribución municipal de las plazas hoteleras ofertadas en Andalucía (Figura IV.1). Se observa la existencia de

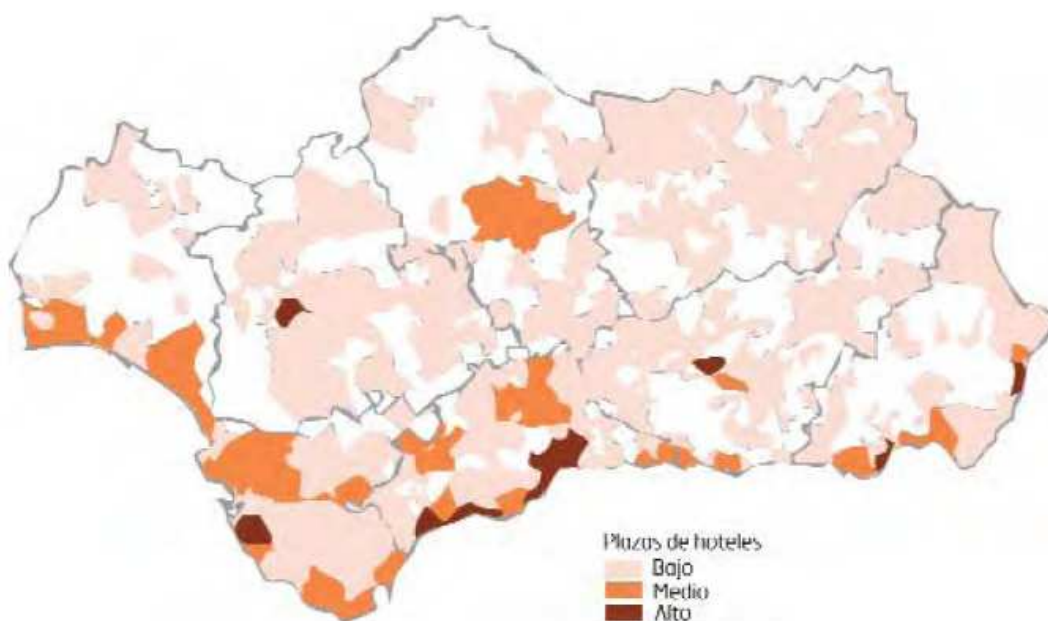
grandes diferencias en la concentración de las plazas hoteleras entre los distintos municipios andaluces.

Tabla IV.11. Establecimientos hoteleros de Andalucía por categorías.

Categorías	Establecimientos		Plazas		Grado de ocupación	
	Número	%	Número	%	Por plazas	Por habitaciones
Año 2010						
Estrellas oro						
5* Oro	45	1,9%	13.103	5,4%	40,7	45,12
4* Oro	341	14,3%	121.583	50,0%	51,69	59,11
3* Oro	399	16,7%	53.437	22,0%	47,86	51,71
2* Oro	358	15,0%	19.447	8,0%	34,32	37,96
1* Oro	172	7,2%	7.027	2,9%	28,98	32,51
Total Estrellas oro	1.315	55,1%	214.597	88,2%	-	-
Estrellas plata						
2* Plata	374	15,7%	12.512	5,1%	26,54	30,32
1* Plata	698	29,2%	16.069	6,6%	25,59	28,00
Total Estrellas plata	1.072	44,9%	28.581	11,8%	-	-

Fuente: EOH, IEAC (2011a).

Figura IV.1. Distribución municipal de las plazas hoteleras en Andalucía. Año 2007.



Fuente: SAETA (2008).

En concreto, del total de municipios que presentan una alta concentración de plazas hoteleras, el 68,5% están situados en la costa andaluza y casi la mitad de esas

plazas, a la Costa del Sol. Los municipios del litoral que más destacan por registrar una alta concentración en el número de plazas hoteleras son Torremolinos, Benalmádena, Marbella, Roquetas de Mar y Chiclana de la Frontera, con una oferta individual superior a las 10.000 plazas hoteleras para el año 2007 (SAETA, 2008).

Por el contrario, en el interior la mayor concentración se encuentra en algunas capitales de provincias, concentrándose en los municipios de Sevilla, Córdoba y Granada el 16,2% del total de plazas hoteleras.

En segundo lugar, observando la distribución provincial de la oferta hotelera (Tabla IV.12), de nuevo, se concluye como característica más relevante la fuerte concentración existente, ya que sólo las dos primeras provincias (Málaga y Cádiz) en cuanto al número de plazas hoteleras que albergan, reúnen casi la mitad del total andaluz (49,1%). En el extremo opuesto, Jaén y Córdoba no llegan alcanzar un 8% entre las dos.

Tabla IV.12. Establecimientos hoteleros de Andalucía por provincias.

Año 2010	Establecimientos		Plazas		Grado de ocupación plazas**	Total personal empleado*	
	abiertos estimados*		estimadas			Número	%
	Número	%	Número	%		Número	%
Almería	192	8,0%	29.989	12,3%	40,75	2.540	8,2%
Cádiz	421	17,7%	39.262	16,1%	42,89	5.352	17,2%
Córdoba	184	7,7%	9.915	4,1%	38,61	1.224	3,9%
Granada	408	17,1%	29.013	11,9%	42,55	3.515	11,3%
Huelva	146	6,1%	20.197	8,3%	49,15	2.454	7,9%
Jaén	183	7,7%	8.842	3,6%	25,59	1.218	3,9%
Málaga	532	22,3%	80.345	33,0%	50,95	11.131	35,8%
Sevilla	316	13,3%	26.150	10,7%	44,45	3.673	11,8%

Fuente: EOH, INE (2011c).

(*) Media anual.

(**) Grado de ocupación ponderado por plazas.

IV.2.3. El subsector de las agencias de viajes

Para el análisis del sector de la intermediación turística en Andalucía existe un número considerablemente menor de fuentes estadísticas que en el subsector

hotelero. En concreto, puede afirmarse que en la actualidad no disponen de ninguna específica, ni a nivel regional¹⁴ ni a nivel nacional¹⁵.

Por ello, se utilizarán datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE), del INE y del Registro de Turismo de Andalucía (RTA), de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte¹⁶.

En primer lugar, el análisis de la evolución del número de agencias de viajes en Andalucía, permite constatar *un descenso* en el año 2010, que la hace situarse por debajo del correspondiente al año 2008. Esta tendencia es compartida por el conjunto nacional y la casi la totalidad de las Comunidades Autónomas, excepto Canarias (Gráfico IV.14). Lo cual corrobora las conclusiones obtenidas en el capítulo anterior sobre la disminución del número de agencias de viajes a nivel global.

Por otra parte, la participación de Andalucía en el conjunto español es similar a la observada en el subsector hotelero, al alcanzar en el año 2010 el 17,9%, lo que la lleva a ocupar *la segunda posición* tras la Comunidad de Madrid (20,1%).

A continuación, resulta interesante el estudio de la *distribución territorial* de las agencias de viajes en Andalucía (Gráfico IV.15). De nuevo, *la concentración es el rasgo más destacado de esta oferta turística*, ya que sólo Málaga y Sevilla engloban más de la mitad del total andaluz (54,6%) para el año 2010. En el otro extremo, se

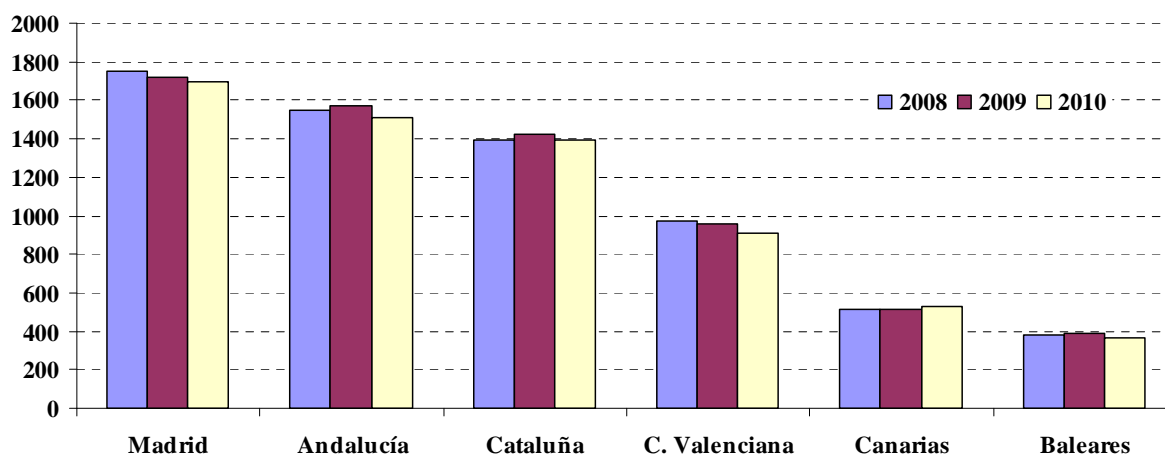
¹⁴ En la publicación más relevante sobre la actividad turística en Andalucía, que analizan anualmente tanto la demanda como la oferta turística (*Balance del año turístico en Andalucía*) no se publican datos sobre el número, composición o distribución territorial de las agencias de viajes, sólo los relativos al uso que hacen de las agencias de viajes de las TICs y del comercio electrónico, con datos procedentes de la Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y del Comercio Electrónico en las empresas (ETICCE) del INE. Véase, SAETA (2011).

¹⁵ El INE dejó de realizar en 1997 la *Encuesta sobre la estructura de empresas de agencias de viajes*, que proporcionaba datos a nivel regional. Se sustituye por la actual *Encuesta Anual de Servicios* (INE, 2011e), cuyo principal inconveniente es que no permite un análisis regional con un desglose de actividades mayor de un dígito CNAE, es decir, sólo ofrecer resultados regionales de agrupaciones de actividades (a nivel sección), que en el caso particular de las agencias de viajes se englobaría dentro de la sección N Actividades administrativas y servicios auxiliares, que a su vez, se desglosa en 6 divisiones (de la 77 a la 82). Véase con mayor detalle en el Anexo II.

¹⁶ "El Registro estará adscrito orgánicamente a la Dirección General con competencia en la Planificación y Ordenación Turística, de la Consejería competente en materia de Turismo, sin perjuicio de su gestión desconcentrada por parte de las Delegaciones Provinciales de dicha Consejería en las que radiquen los establecimientos o se desarrollen las actividades turísticas" (artículo 5.1. del Decreto 35/2008, de 5 de febrero, por el que se regula la organización y funcionamiento del Registro de Turismo de Andalucía, BOJA número 39, de 25 de febrero 2008). Por ello, en la actualidad depende de la Dirección General de Planificación y Ordenación Turística, de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte.

encuentran las provincias de Huelva y Jaén como las que cuentan con un menor número de empresas dedicadas a la intermediación turística.

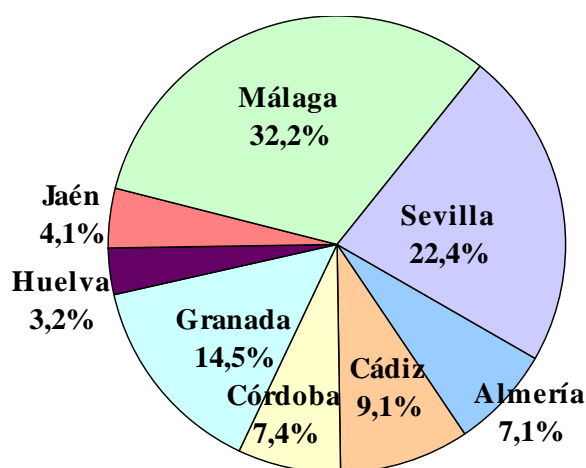
Gráfico IV.14. Evolución de las seis primeras Comunidades Autónomas en función del número de agencias de viajes*: 2008-2010.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del DIRCE, INE (2011a).

(*) Número de empresas correspondiente al 79.1 *Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos*. No se dispone de los datos regionales desagregados dentro del grupo 79.1. Por ello, se opta por denominar de forma genérica al grupo "agencias de viajes".

Gráfico IV.15. Distribución provincial de las agencias de viajes*. Año 2010.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Directorio de Empresas y Establecimientos con Actividad Económica en Andalucía (IECA, 2011d).

(*) Número de empresas correspondiente a la división 79 *Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos*. No se dispone de los datos provinciales desagregados dentro de la división 79.

Una característica distintiva de la distribución provincial de las agencias de viajes con respecto a la oferta hotelera es que no se observa la fuerte concentración en el litoral con respecto al interior, existe una distribución más homogénea respecto a este rasgo. Ello se debe a que la intermediación turística en Andalucía se dirige fundamentalmente a satisfacer el turismo interno y emisor, existiendo muy pocas agencias receptoras.

V.3. METODOLOGÍA

En este trabajo se ha optado por usar una *metodología de investigación mixta* (Yin, 2011; Creswell, 2009; Tashakkori & Teddlie, 2009; Greene, 2008), ya que se usará una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. En este capítulo se emplearán *los estudios de casos* como método cualitativo, que se considera el más adecuado para obtener una gran cantidad de información, de un número limitado de entrevistados. Por el contrario, en el siguiente capítulo se utiliza una técnica cuantitativa, la *encuesta*, como el mejor procedimiento al objeto de obtener resultados estadísticos representativos, en ese caso de una muestra más grande.

Con lo cual, en este trabajo, la *investigación cualitativa* se utiliza como una fase previa a la *investigación cuantitativa*, con el fin de obtener información para elaborar el diseño de la investigación. Lo cual suele ser una práctica bastante habitual (Sancho, 2001), aunque también es cierto, que la propia investigación cualitativa constituye en sí misma un instrumento importante de este trabajo de investigación.

Los estudios de casos constituyen un método de investigación utilizado ampliamente en una gran variedad de disciplinas¹⁷. Puesto que tal como señala Yin (1993), el estudio de caso no es específico para ninguna disciplina, pudiendo ser usado en cualquier de ellas.

En particular, los investigadores de las ciencias sociales han hecho un profuso uso de este método de investigación cualitativa¹⁸ para examinar los

¹⁷ Parece existir un acuerdo al considerar que el término "*estudio de caso*" se deriva originariamente de las investigaciones médicas y psicológicas, donde se utiliza para denominar el análisis minucioso de un proceso individual que explica la dinámica y la patología de una enfermedad. Por lo que, este método supone que es posible conocer un fenómeno partiendo de la explicación intensiva de un solo caso (Becker, 1979:384).

¹⁸ Se apunta a la Escuela de Chicago (Wirth, 1928; Park, Burgess & McKenzie, 1925; Anderson, 1923) como pioneros en publicaciones de estudios de gran prestigio, basados en

fenómenos contemporáneos dentro de sus contextos reales (Gibbert, Ruigrok, & Wicki, 2008; Eisenhardt, 2007, 1989; Voelpel, Leibold, Tekie, & von Krogh, 2005; Gerring, 2004; Platt, 1992; Feagin, Orum & Sjoberg, 1991; Wallerstein, 1974). Esta estrategia de investigación resulta especialmente útil cuando los límites entre el fenómeno estudiado y el contexto real no están claramente definidos, pudiéndose usar distintos tipos de fuentes (Yin, 2009).

Por el contrario, entre los investigadores turísticos el empleo de los estudios de caso como método de investigación ha sido tradicionalmente escaso (Ladkin, 1999). No obstante, en los últimos años se viene constituyendo como una herramienta de investigación turística cada vez más usual (Tejada, Santos & Guzmán, 2011; Spencer, 2009; Lemmetyinen & Go, 2009; D'Angella & Go, 2009; Urbano, Toledano & Ribeiro, 2009).

Dos de las definiciones más conocidas y utilizadas de los estudios de caso como método de investigación son las que siguen:

“A research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single setting”(Eisenhardt, 1989: 534).

“A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident (...)

The case study inquiry

- *cope with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one results*
- *relies on multiples sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result*
- *benefits from a prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis”*(Yin, 2009:18)

investigaciones cualitativas, desde principios a mediados del siglo XX (Yin, 2011). Por otra parte, en los últimos años se está manifestado un renovado interés por el desarrollo de una metodología cualitativa rigurosa en las ciencias sociales (Yin, 2011; Stake, 2010; Ragin, 2008; Goertz, 2006; George & Bennett, 2004, Brady & Collier, 2003; Mahoney & Rueschemeyer, 2003). Parten desde diferentes enfoques metodológicos, aunque con un elemento en común: una reacción contra la preeminencia que gozan los métodos formales y estadísticos en las ciencias sociales (Sotomayor, 2008).

Por el contrario, Stake (1994) señala al respecto, que el estudio de un caso no es la elección de un método de investigación concreto, sino más bien la elección del objeto que se va a estudiar. En esas situaciones, se elige estudiar un caso, por lo tanto, el interés en el estudio de los casos individuales define el enfoque de la investigación, por encima de los métodos.

En la elección del estudio de caso como herramienta más apropiada en esta primera parte de este estudio, se han seguido las indicaciones de Yin (2009). Según este autor, esta herramienta obtiene buenos resultados en aquellas situaciones donde el objetivo es realizar una investigación *profunda* de un fenómeno o proceso *complejo* desde una perspectiva *integradora*, existiendo muchas más variables de interés que datos observacionales (Tabla IV.13).

Tabla IV.13. Factores determinantes en la estrategia de investigación.

Herramienta	Tipo de pregunta	Control sobre los procesos estudiados	Evento contemporáneo
Experimento	Cómo, por qué	Sí	Sí
Encuesta	Quién, qué, dónde, cuánto	No	Sí
Análisis de archivo	Quién, qué, dónde, cuánto	No	Sí/No
Historia	Cómo, por qué	No	No
Estudio de caso	Cómo, por qué	No	Sí

Fuente: Yin, Bateman & Moore (1983).

Pueden emplearse múltiples fuentes de evidencia, puesto que los estudios de casos no son una técnica particular para conseguir datos, llegándose a utilizar distintas técnicas, como la entrevista, cuestionario, cartas o documentos (Goode & Hatt, 1976). Al mismo tiempo, no existen límites en lo que puede constituir una base de datos cualitativos (Altinay & Paraskevas, 2008), por lo que cada vez son más los investigadores que usan otras técnicas como fuente de evidencias: sitios web (Davidson & Yu, 2005), fotografías (MacKay & Couldwell, 2004), videos (Brown, 2007) o multimedia (Viken, 2006).

Asimismo, Yin (2009) especifica que los estudios de casos son particularmente válidos cuando:

- se formulan preguntas del tipo "cómo" o "por qué",
- el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos,
- el fenómeno o proceso es contemporáneo.

Por todo ello, resulta el método de investigación que más se ajusta a los objetivos perseguidos en este análisis diagnóstico del papel y posicionamiento de las PYMEs turísticas andaluzas en las CVGs. Puesto que se trata de un *proceso complejo, contemporáneo*, sobre el que el investigador no posee *ningún tipo de control* y con el que se pretende conocer *cómo* es el papel de estos agentes y el *por qué* de la posición que ocupan en las CVGs¹⁹.

IV.3.1. Diseño del estudio de caso

Una vez que se ha decidido que el estudio de caso es el método de investigación que se va a emplear, es necesario desarrollar su diseño.

Una primera cuestión clave en el diseño del estudio de caso es establecer las *unidades de análisis*²⁰ (Yin, 2011). Las unidades de análisis permiten definir los límites del caso para diferenciarlos de su contexto y al mismo tiempo, orientar la elaboración de los resultados. Para ello, es posible distinguir diferentes propuestas (Ragin, 2008, Punch, 1998, Stake, 1994, Yin, Bateman & Moore, 1983). Siguiendo a Yin Bateman & Moore (1983) pueden establecer *dos dimensiones* diferenciadas en relación a la unidad de análisis, que determinarían cuatro tipos de diseño del estudio de casos (Tabla IV.14):

- Diseño:
 - *holístico* (un único nivel de análisis): la unidad de análisis puede ser un individuo, un país, un grupo o una compañía. Cuando el objetivo es estudiar la naturaleza general de una

¹⁹ Siguiendo la terminología de Yin (2009) éstos serían los interrogantes de la investigación (*study's questions*), es decir, el primer elemento del diseño de cualquier investigación, ya que identifica el problema central de la investigación, cuya naturaleza determina la metodología más adecuada.

²⁰ Yin (2011:82) emplea en inglés el término "*data collection unit*" para evitar confusiones con otros términos que anteriormente había utilizado, como "*unit of analysis*", "*unit of assignment*" o "*unit of allocation*". Se ha optado por la traducción en castellano de "unidad de análisis" por ser la más utilizada.

empresa o un problema, se utiliza un enfoque holístico, no se distinguen sub-unidades o sectores.

- *incrustado o encapsulado*²¹ (varios niveles de análisis): el estudio de caso puede tener como unidad de análisis un proceso, una institución, o un evento, no tan bien definidos como un individuo, por lo cual, se distinguen más de un nivel de análisis.
- Número de casos²²: ésta ha sido una cuestión muy debatida. Algunos autores defienden el estudio de un solo caso, destacando la importancia de concentrarse en el estudio a fondo de un único caso (Dyer & Wilkins, 1991). Por el contrario, otros como Eisenhardt (1989) se inclinan por los casos múltiples, puesto que su evidencia resulta más convincente y el estudio más robusto.
 - *caso simple* o único: se estudia un solo caso. De modo análogo a un experimento crucial, un caso crítico permite probar una nueva teoría, o establece las circunstancias en que valdrían ciertas proposiciones.
 - *casos múltiples*: se estudian varios casos.

En concreto, para este estudio se han considerado dos niveles de análisis: un primer nivel correspondiente a la industria o sector y un segundo nivel, a las empresas. En ambos niveles, se han llevado a cabo varios estudios, por lo que se correspondería con un estudio de casos tipo 4: *diseño incrustado y múltiples casos*.

Una segunda cuestión fundamental en el diseño de los estudios de casos es la designación del *método de recopilación de los datos* (data collection method). El estudio de caso puede incluir el análisis de documentos, de datos estadísticos o datos de ejecución, no obstante, debe implicar y destacar especialmente por: *la observación directa* del fenómeno estudiado y las *entrevistas* a los agentes directamente implicados (EuropeAid, 2005).

²¹ Traducciones en castellano más utilizadas para el término original, en inglés “*embedded*”.

²² Yin (2011:89) emplea en inglés el término “*instance*” para designar el número de unidades de análisis, dentro de cada nivel de análisis. Establece una equivalencia al término “*sample size*” (tamaño muestral).

Tabla IV.14. Tipos básicos de diseño para los estudios de casos.

Diseño	Caso simple	Casos múltiples
Holístico	Tipo 1	Tipo 2
Incrustado	Tipo 3	Tipo 4

Fuente: Yin, Bateman & Moore (1983).

Yin (2011) señala que existen diversos tipos de entrevistas, a pesar de lo cual, prefiere distinguir solamente dos categorías:

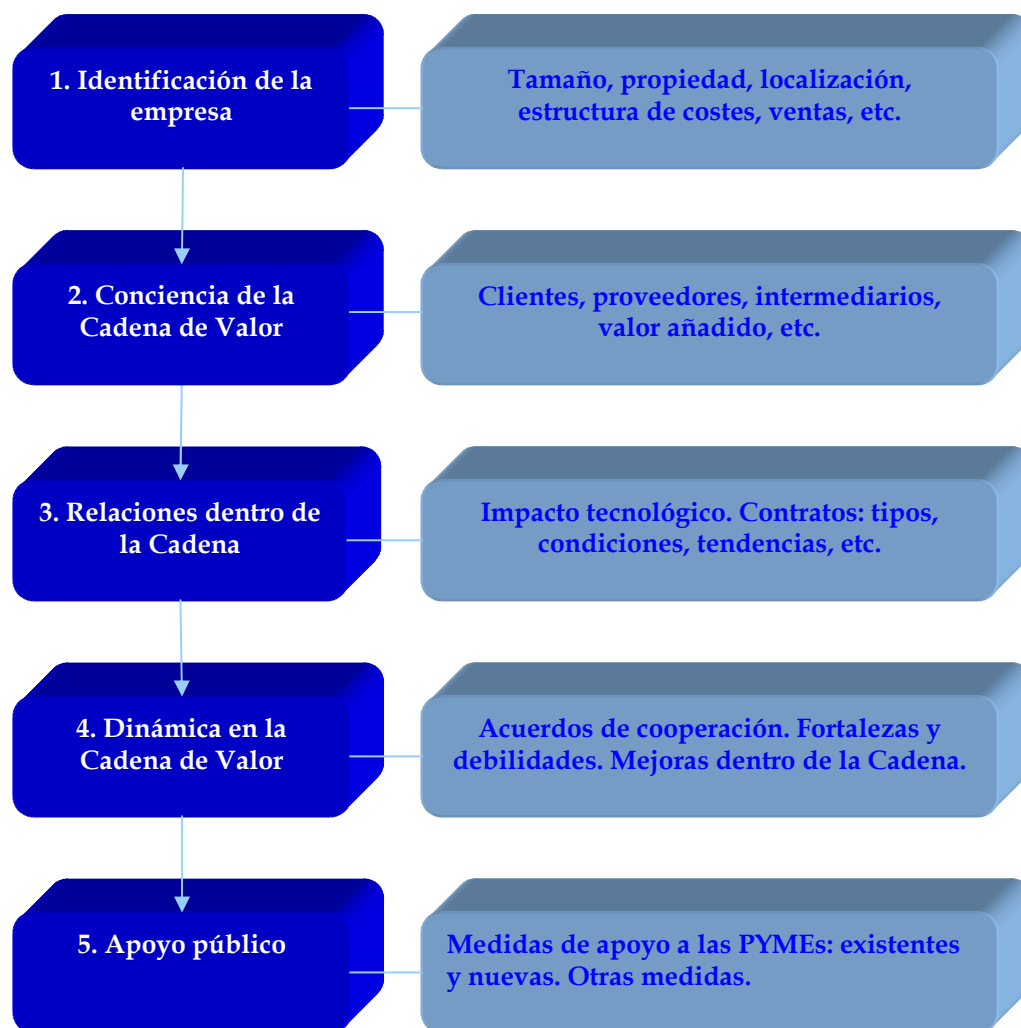
- *entrevistas estructuradas*: el investigador utiliza habitualmente un cuestionario formal, con una lista enumerada de preguntas, que incluso puede contener preguntas con respuestas predefinidas por el investigador (preguntas cerradas). La interacción entre el entrevistador y el entrevistado - que necesariamente existe en toda entrevista - está cuidadosamente controlada.
- *entrevistas cualitativas*²³: es la opción más elegida en las investigaciones cualitativas. Difiere en varios aspectos de la entrevista estructurada: la interacción con el entrevistado no está controlada por parte del entrevistador, no tiene por qué existir un cuestionario formal con todas las preguntas a realizar (en su mayoría son preguntas abiertas) y no se persigue un comportamiento uniforme en todas las entrevistas.

Las entrevistas que se han realizado en este estudio de las PYMEs turísticas andaluzas responden a la categoría de cualitativas. Puesto que se trataría de entrevistas en profundidad, semi-estructuradas (Figura IV.2), con un gran número de preguntas abiertas, con una duración variable dependiendo fundamentalmente

²³ "The term qualitative interviews was preferred over alternatives such as unstructured interviewing, intensive interviewing and in-depth interviewing, because qualitative interviewing has become sufficiently diverse that, under different circumstances, it may include any of the variants in some combination" (Yin, 2011:133).

del entrevistado (propietario o director de la empresa)²⁴, puesto que no se ha perseguido una uniformidad en las entrevistas.

Figura IV.2. Estructura de las entrevistas.



Fuente: Elaboración propia a partir de OECD (2005a).

El cuestionario que se ha seguido en dichas entrevistas está estructurado en cinco grandes apartados (Figura IV.2) y se anexa completo al final del estudio (Anexo I). El contenido de dicho cuestionario se ha visto condicionado por la colaboración establecida por el Grupo de Investigación “Las PYMES y el desarrollo económico” de la Universidad de Sevilla (SEJ-128), para participar en el proyecto de

²⁴ Desde una duración mínima de 60 minutos a una duración máxima de 150 minutos, estimándose la duración media en 90 minutos, aproximadamente.

investigación de la OCDE *"The Role of SMEs in the Global Tourism Industry"* (OECD, 2008a), que a su vez formaba parte en otro más amplio *"Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains"* (OECD, 2008c).

IV.3.2. Selección de estudios de casos en Andalucía

Una vez establecido que se va a llevar una investigación con casos múltiples, hay que enfrentarse a la problemática que se deriva de *la selección de los casos* que van a formar parte del estudio. Para ello, debe tenerse en cuenta una cuestión fundamental de la metodología del estudio de casos:

"La investigación con estudio de caso no es una investigación de muestras" (Stake, 1995:17).

Por lo cual, al trabajar con casos múltiples se debe seguir la *lógica de la replicación*, no del muestreo. Esta lógica lleva a incrementar el número de casos hasta garantizar cierto grado de certeza, siendo las evidencias presentadas convincentes y el estudio robusto. La lógica de la replicación es análoga a la del experimento múltiple (Hersen & Barlow, 1976), y lleva a seleccionar los casos de modo que se anticipen resultados similares en todos ellos (replicación literal) o resultados contradictorios, en función de razones predecibles (replicación teórica) (Yin, 2009).

Flyvbjerg (2006) describe distintas estrategias para la selección de casos (atípicos, de máxima variación, críticos o paradigmáticos), de acuerdo con el objetivo de la investigación. Aunque siempre considerando que la selección en los estudios de casos *está orientada a la información*, para maximizar su utilidad en un número reducido de casos. Por lo que, según este investigador, la selección se lleva a cabo en base a las expectativas del contenido informativo de cada caso.

Por otra parte, tal como se ha manifestado anteriormente, *la determinación del número de casos* que deben conformar el estudio ha sido una cuestión muy debatida y no existe un criterio definido para establecerlo (Yin, 2011, Pettigrew, 1990). Se encuentran posturas que van desde la defensa de un único caso (Dyer & Wilkins, 1991) hasta los que se inclinan por el mayor posible, para alcanzar una mayor replicación y fiabilidad (Eisenhardt, 1989). Así como, otras intermedias, tal como Chiva (2001), que establece que un estudio de casos requiere un mínimo de cuatro unidades de análisis, o Smith (1990), que en base a su experiencia, dice que a

medida que aumenta el número de casos, los datos se van adecuando a un patrón, haciéndose predecibles, por lo que puede considerarse que se ha llegado a un número de casos suficiente, se produce el fenómeno de *saturación*. VanWynsberghe & Khan (2007) alertan que los esfuerzos por realizar un análisis con un número muy amplio de casos, puede reducir su eficacia, porque puede ir en detrimento de la profundidad de cada caso.

En concreto, en este estudio se han realizado tres entrevistas, en el primer nivel (sectorial), a representantes de diferentes asociaciones empresariales turísticas en Andalucía, que han aportado una visión global de ambos subsectores (hoteles y agencias de viajes):

- al Presidente de la Federación Andaluza de Asociaciones de Agencias de Viajes (FEAVA), siendo al mismo tiempo, Presidente de la Asociación Empresarial de Agencias de Viajes de Sevilla y Provincia (AEVISE) y Vicepresidente de la Federación Española de Agencias de Viajes (FEAAV),
- al Vicepresidente de la Asociación de Hoteles de Sevilla y provincia (AHS),
- al Vicepresidente de la Asociación Empresarial de Agencias de Viajes de la Comunidad Autónoma de Andalucía (AEDAV-Andalucía).

En el segundo nivel, se han efectuado un total de doce estudios de casos en empresas turísticas andaluzas. En la selección de estos estudios de casos se han seguido fundamentalmente tres criterios específicos, sin pretender alcanzar ningún tipo de representatividad estadística, puesto que como se ha señalado anteriormente, no es el objetivo de este tipo de herramienta de investigación:

- *Sectores estratégicos*: los estudios de casos se centran en dos subsectores turísticos, como el hotelero y el de las agencias de viajes (siete hoteles y cinco agencias de viajes). Dentro de los hoteles, se han seleccionado entre las categorías de 3 y 4 estrellas de oro, por ser los que proporcionan más del 70% de las plazas hoteleras andaluzas y los que registran tasas de ocupación más altas (Tabla IV.11). Por ello se ha considerado que son los que mayor información pueden proporcionar. Por el lado de las agencias de viajes, se han tenido en cuenta su tipología, dado el escaso número de agencias

exclusivamente mayoristas²⁵, se ha optado por centrarse en las agencias mayoristas-minoristas y las minoristas.

- *Distribución territorial*: no se ha optado por un reparto proporcional por provincias, puesto que se ha dado prioridad como criterio de selección las principales tipologías turísticas existentes en Andalucía, es decir, turismo de sol y playa, turismo de negocios y congresos, turismo cultural y turismos más específicos (como el turismo rural, deportivo o de salud). Por ello, junto a razones operativas²⁶, los estudios de caso se han realizado en cinco provincias andaluzas (Málaga, Cádiz, Córdoba, Sevilla y Huelva), donde se consigue una alta representación de dichas tipologías turísticas (Tabla IV.15).
- *Condición de empresas independientes*: la selección de los estudios de casos se ha realizado entre los establecimientos hoteleros y las agencias de viajes independientes, que no pertenezcan a cadenas. Esta exigencia se ha derivado de la mencionada colaboración en el proyecto de la OCDE “*The Role of SMEs in the Global Tourism Industry*”, puesto que ellos partieron de esta premisa.

Estos estudios de caso se desarrollaron en dos fases, por lo cual no serían estudios de casos *transversales* (en el mismo momento de tiempo), sino *acumulativos* (estudios de caso llevados a cabo en diferentes momentos), lo cual permite un análisis del proceso o fenómeno estudiado en un periodo más extenso, de manera que no se está tan expuesto a la influencia de circunstancias externas coyunturales, que podrían sesgar los resultados (Morra & Friedlander, 2001). No obstante, en todos ellos se ha seguido el mismo esquema de trabajo:

- una primera fase: desde diciembre de 2005 a mayo de 2006, donde se efectuaron un total de siete estudios de casos en Málaga y Sevilla, que formaron parte del proyecto “*The Role of SMEs in the Global Tourism Industry*” (OECD, 2008a)²⁷,

²⁵ En el RAT sólo figuran 2 agencias mayoristas en Andalucía, dadas de alta y funcionando desde el 1/01/2009 al 31/12/2009 (IECA, 2011b).

²⁶ Es necesario considerar diversas limitaciones, como la accesibilidad a las empresas o la disponibilidad de recursos y tiempo tanto del investigador como de las empresas (Dawson, 1997).

²⁷ En particular, en estos estudios de casos ha participado la doctoranda, en todos ellos, junto con los profesores Joaquín Guzmán Cuevas, Francisco Liñán Alcalde, Pilar Moreno Pacheco, Isidoro Romero Luna y Francisco Javier Santos Cumplido.

- una segunda fase: desde septiembre de 2009 a julio de 2010, donde se efectuaron otros cinco estudios de casos en Huelva, Córdoba, Cádiz y Sevilla.

Tabla IV.15. Distribución de los estudios de casos.

Actividad de las empresas	Tipología turística principal	Categorías de las empresas	Localización de las empresas
	1 Turismo cultural	4* de Oro	Sevilla capital
	1 Turismo rural	4* de Oro	Cazalla de la Sierra (Sevilla)
	1 Turismo de negocios y congresos	3* de Oro	Sevilla capital
7 Hoteles	1 Turismo de negocios y congresos	3* de Oro	Huelva capital
	1 Turismo de sol y playa	3* de Oro	Ayamonte (Huelva)
	1 Turismo de sol y playa	3* de Oro	Rota (Cádiz)
	1 Turismo de sol y playa	4* de Oro	Benalmádena (Málaga)
	2 Turismo de negocios y congresos	Mayoristas-minoristas	Sevilla capital
5 Agencias de viajes	1 Turismo cultural	Minorista	Sevilla capital
	1 Turismo cultural	Minorista	Córdoba capital
	1 Turismo de sol y playa	Minorista	Málaga capital

Fuente: elaboración propia.

Para contactar con las empresas que potencialmente se consideraba candidatas para estos estudios de casos, se establecieron relaciones con diferentes asociaciones empresariales, como la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA), la Confederación de Empresarios de Sevilla (CES), la Confederación de Empresarios de Málaga (CEM), la Confederación de Empresarios de la Provincia de Cádiz (CEC), la Asociación de Empresarios Hoteleros de la Costa del Sol (AEHCOL), la Asociación de Hoteles de Sevilla y provincia (AHS) o la Asociación Empresarial de Agencias de Viajes de Sevilla y Provincia, servicios de Prácticas y Empleo de distintas Universidades andaluzas, como la Universidad de Huelva, de Málaga y de Sevilla o organismos turísticos oficiales, como el Consorcio de Turismo de Córdoba.

V.4. RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS DE CASOS

La interpretación de los datos es una parte fundamental de cualquier investigación (Stake, 1995). De hecho, se insiste en la importancia de dicha interpretación en las investigaciones cualitativas, señalando al *énfasis en la interpretación* como la característica más distintiva de la investigación cualitativa (Erickson, 1986).

A la hora de obtener resultados de los estudios de casos, hay que considerar una de las críticas más extendidas de esta metodología (VanWynsberghe & Khan, 2007; Flyvbjerg, 2006; Stake, 1995): el estudio de casos no permite generalizar sus conclusiones a toda una población. Existen dos posturas para hacer frente a esta limitación:

- evitar este problema considerando el estudio de casos como una etapa preliminar de un estudio, que luego buscará resultados más fiables a través de los métodos cuantitativos,
- considerar que la lógica de la generalización en los estudios de casos es diferente a la lógica basada en la inferencia estadística, propia de los métodos cuantitativos. Por tanto, Yin (2009) establece la generalización analítica para los estudios de casos, a partir de la lógica de la replicación (o de la inferencia lógica).

En este estudio se va a adoptar una postura ecléctica. En lugar de generalizar los resultados a una población, se intenta descubrir en casos concretos las condiciones generales que permitan explicar y predecir un fenómeno o proceso (Bonache, 1999), es decir, en este caso, el papel y posicionamiento de las PYMES turísticas andaluzas en las CVGs. Por otra parte, en determinadas cuestiones que requieren un estudio con una muestra más amplia, para dotar los resultados de mayor fiabilidad y robustez, se optará por aplicar otros métodos, de carácter cuantitativo, que permitan realizar generalizaciones estadísticas, en el próximo capítulo.

En aras de establecer conclusiones más específicas, se procede a realizar un análisis independiente de cada subsector turístico examinado. En primer lugar, se estudia las PYMES hoteleras y a continuación, se estudiará los casos correspondientes a las agencias de viajes.

IV.4.1. Hoteles

Siguiendo el esquema propuesto en las entrevistas de los estudios de casos (Figura IV.2), se analizan los siguientes apartados:

- ❖ *Conciencia de la Cadena de Valor*
- *Clientes*

El análisis de la demanda turística a la que prestan servicios las empresas hoteleras consultadas permite observar *la existencia de un reparto equitativo entre los turistas extranjeros y nacionales*, de lo cual puede hacerse una lectura positiva, puesto que implica que no se ha establecido una dependencia excesiva respecto a un determinado mercado, es decir, existe *una diversificación respecto al origen* de los usuarios de los establecimientos hoteleros. En concreto, suelen registrar aproximadamente un 40-45% de turistas residentes en el extranjero, fundamentalmente de países europeos comunitarios (Reino Unido, Alemania, Francia, Holanda) y de los EE.UU.

Al proseguir el análisis de los turistas alojados en los establecimientos hoteleros entrevistados, respecto al motivo principal del viaje, destacan las siguientes tipologías turísticas: el turismo de sol y playa, de negocios, de congresos y convenciones y cultural. Debe puntualizarse *la mayor dependencia del turismo extranjero en aquellos establecimientos hoteleros ubicados en destinos litorales* (aproximadamente hasta un 70%), cuya principal modalidad es sol y playa frente a *destinos urbanos, más especializados en turismo cultural o de negocios y congresos*.

Los *principales clientes de los establecimientos hoteleros son los operadores turísticos*, puesto que entre el 45-55% de las ventas las realizan a través de este canal de distribución. Los sistemas globales de distribución ocupan la segunda posición, que se encargarían de vender aproximadamente un 20-30% de su producto y por último, las agencias de viajes, que distribuyen entre un 5-15%. El porcentaje de habitaciones que se contratan directamente al hotel, bien vía telefónica u online, sigue siendo ínfimo, por lo que *el papel de los intermediarios sigue siendo fundamental para estos proveedores de oferta básica*.

No obstante, cabe destacarse la diferencia observada en los estudios de casos realizados más cercanos en el tiempo, puesto que está aumentando el volumen de

facturación realizado a través de agencias de viajes virtuales y directamente con los hoteles, que cuentan con su propia página web para ello.

- Efectos de la globalización

Los principales efectos de la globalización que perciben son *un gran aumento de la incertidumbre y de la competencia*, tanto en el propio destino por el establecimiento de nuevos hoteles de grandes cadenas nacionales e internacionales como por otros destinos, tales como países del Norte de África, del Este de Europa como del Sudeste Asiático. Ello se traduce en la mayoría de los casos en una verdadera *“guerra de precios”*. Señalan que en los últimos años, especialmente desde el año 2002 hasta la actualidad están viendo como se está reduciendo los márgenes de rentabilidad con los que trabajan, por la continua presión en los precios que reciben fundamentalmente por parte de los grandes operadores turísticos.

De nuevo destacar la diferencia de los estudios realizados en la segunda fase, en este caso, de carácter negativa. *La rentabilidad de los establecimientos hoteleros andaluces*, en los últimos tres años, se ha erosionado aún más.

Del mismo modo, los establecimientos hoteleros están acusando los efectos del abaratamiento en los precios del transporte aéreo, especialmente desde la aparición de las compañías de bajo coste, que está atrayendo a un mayor número de turistas, aunque, en un alto porcentaje, se corresponde con un turismo más joven y con un menor poder adquisitivo. Destacan como *el sector turístico está completamente globalizado*, debido a la existencia de grandes grupos empresariales, integrados verticalmente, que poseen múltiples intereses y están participados por diferentes empresas de distintos países que operan en numerosos destinos repartidos por todo el mundo.

- Gobernanza

A pesar de *no tener conciencia de pertenecer a una CVG concreta ni conocer el concepto de gobernanza*, saben distinguir perfectamente, en una gran mayoría, que *los agentes principales de las CVGTs serían los grandes operadores turísticos, integrados verticalmente*, ya que son los que tienen capacidad para establecer e imponer las condiciones de los contratos, respecto a los precios, cupos, temporadas o series, entre otras cuestiones. Esta presión por parte de los operadores turísticos sobre el resto de actores ha sido profundamente analizada para diferentes áreas geográficas (Mosedale, 2006;

Bastakis, Buhalis, & Butler, 2004; Karamustafa, 2000; Ioannides, 1998; Jenkins, 1994; Dieke, 1992, 1991; Sinclair, 1992).

Para intentar establecer el tipo de gobernanza que se ejerce sobre las empresas hoteleras andaluzas se aplica la taxonomía de Tejada *et al.* (2011), recogida en el capítulo anterior (Tabla III.8).

Por lo tanto, considerando las evidencias empíricas recogidas en los estudios de casos realizados en los establecimientos hoteleros andaluces, es posible establecer algunas conclusiones en relación a la gobernanza:

- *Las diferentes modalidades de gobernanza que se distinguen en relación a las empresas turísticas andaluzas están íntimamente relacionadas con las principales tipologías turísticas que se desarrollan en Andalucía como destino turístico* (Tabla IV.16).

Estos resultados son completamente razonables, puesto que las tipologías turísticas determinan una combinación de diversos aspectos²⁸ (Cooper *et al.*, 2007), como la modalidad de alojamiento, el tipo de transporte, la estancia media, el gasto turístico, los destinos turísticos o el modo de organización del viajes, que influyen notablemente en las relaciones de poder que se establecen entre los diversos actores que interactúan en las CVGTs.

Del mismo modo, las tipologías turísticas son un factor clave en la identificación de los segmentos de la demanda turística, para fines de planificación, promoción y marketing turístico (Coccosis & Constantoglou, 2006). Por último, esta dependencia podría relacionarse con la influencia de la naturaleza del sector sobre los patrones de la gobernanza (Pietrobelli & Rabellotti, 2007), analizada en el capítulo II.

- *Algunas empresas locales operan en distintas CVGTs.*

Cada vez resulta una práctica más común para las empresas turísticas participar en varias CVGs simultáneamente. Por lo tanto, están expuestas a diferentes patrones de gobernanza. Los establecimientos hoteleros entrevistados pueden optar por diversos canales o intermediarios para distribuir sus productos, incluso la contratación directa por parte de los

²⁸ Podrían identificarse con lo que Bazan & Navas-Alemán (2001) denominan *dimensiones de la gobernanza* de una CVG.

turistas. Sin embargo, muestran una concentración de sus ventas entre los principales clientes (50% de sus ventas dependen en gran medida de los operadores turísticos), por cual mantienen una posición de poder asimétrica en sus negociaciones con ellos, ya que además son los que llevan a cabo las actividades más estratégicas, que reportan mayor valor añadido (como el diseño, la marca o de marketing).

En los destinos del litoral, donde la modalidad predominante es “el sol y playa”, la gobernanza está más próxima a la jerarquía turística, puesto que la subordinación de los establecimientos hoteleros con respecto a los operadores turísticos, es mayor, especialmente su dependencia es superior con respecto a la atracción de turistas extranjeros (70%). Debido a la gran cantidad de mercados emisores y en respuesta las condiciones volátiles del mercado global, algunas empresas locales han optado por efectuar *una política de diversificación de riesgos* (Bazan & Navas-Alemán, 2001).

Tabla IV.16. Modalidades de gobernanza y tipologías turísticas.

Modalidad gobernanza	Tipología turística	
Modular	Turismo cultural, turismo de negocios o congresos	La naturaleza del producto es modular (paquetes turísticos modulares). Los proveedores (hoteles) son “llave en mano”.
Cautiva	Turismo de sol y playa	El poder es ejercido directamente por las empresas líderes (operadores turísticos verticalmente integrados) son los proveedores (hoteles).
Relacional	Turismos específicos (rural, deportivo, de salud, folclórico, gastronómico)	El reparto del poder es más simétrico, las capacidades de los proveedores son altas (empresas especializadas).

Fuente: Elaboración propia.

❖ *Relaciones dentro de la Cadena de Valor*

• Contratos

Los establecimientos hoteleros consultados tienen firmados un gran número de contratos individualizados con diferentes actores de las CVGTs, como operadores

turísticos (nacionales y extranjeros), sistemas globales de distribución o agencias (virtuales y tradicionales), en los que se suelen establecer unos determinados precios y cupos. Enfatizan la fuerte presión que soportan en los precios por parte de los intermediarios, cuando ellos, por su parte, habitualmente no cumplen con los cupos que se les reservan.

La validez de los contratos es muy limitada en el tiempo, usualmente se firman por temporadas, que a su vez dependen de la localización de los hoteles (v.g., en la Costa del Sol, la temporada alta coincide con la época estival, que por el contrario es temporada baja en Sevilla capital).

Normalmente se negocian con un año de antelación, a pesar de que los clientes cada vez contratan más a última hora, por lo que el nivel de incertidumbre es cada vez más elevado. Por ello, determinados hoteles apuntan que en un futuro cercano se tenderá a negociar con menor antelación y con mayor flexibilidad en los precios, dependiendo de la demanda que exista (yield management).

Asimismo, algunos hoteles entrevistados pertenecen a *determinadas cadenas comercializadoras o asociaciones de hoteles independientes*, como GSD o Eтура, que les permiten incrementar su potencial comercial, a cambio de una cuota fija mensual o trimestral y una comisión por habitación vendida (suele oscilar entre un 20-30%). Respecto al turismo de negocios, en algunos casos, tienen establecidos acuerdos directos con las empresas.

- Impacto de las nuevas tecnologías

Todas las empresas hoteleras entrevistadas intentan incorporar nuevas tecnologías y actualmente disponen de Internet, página web y sistemas informatizados. De forma paralela, están invirtiendo en tecnologías de seguridad (por ejemplo, sistemas automatizados de detección de incendios o controles de higiene).

El uso de las nuevas tecnologías, especialmente Internet, no es impuesto por los intermediarios turísticos en los establecimientos hoteleros. De hecho, muchos no consideran imprescindible disponer de una página web de última generación porque el porcentaje de contratación a través de este canal suele seguir siendo muy pequeño y por tanto, el sitio web sirve fundamentalmente para proporcionar información sobre el establecimiento. En todo caso, los gastos de establecimiento y mantenimiento son soportados exclusivamente por los hoteles.

De forma casi unánime coinciden que las TICs están modificando las relaciones dentro de las CVGTs, afectando especialmente a la intermediación, por lo que coincidirían plenamente con lo analizado en el capítulo anterior. Algunos establecimientos hoteleros tienen esperanzas que estas nuevas tecnologías les permitan una mayor libertad de movimientos respecto a los operadores turísticos, de forma que los precios sean más flexibles, que oscilen en función de su demanda. Consideran que los actores más afectados, que incluso pueden ver peligrar su existencia, son las agencias de viajes minoristas, sobre todo las independientes.

❖ *Dinámica de la Cadena de Valor*

• Cooperación y asociacionismo

Todas las empresas estudiadas pertenecen a algún tipo de asociación de empresas similares, tales como la Asociación de Hoteles de Sevilla y provincia o la Asociación de Empresarios Hoteleros de la Costa del Sol, así como son miembros de asociaciones empresariales generalistas, como la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA) o las Cámaras de Comercio. Esto les implica diferentes ventajas como proporcionarles información (legal, laboral, financiera,...), formación o contactos con otras empresas. Por el contrario, prácticamente no les supone ningún inconveniente.

Un alto porcentaje de establecimientos hoteleros pertenecen a cadenas comercializadoras (GSM, Etursa, Domus Selecta,...) que les permiten aumentar su poder de negociación con el resto de actores de las CVGTs, por lo que obtienen una rentabilidad adicional. Esta pertenencia les implica un coste económico, normalmente una cuota fija mensual o trimestral y una comisión por operación realizada.

• Mejoras competitivas

Los cambios más importantes en la estructura de las CVGTs y en la dinámica de las relaciones entre sus diferentes actores provienen fundamentalmente de la adopción de nuevas tecnologías, en especial de las TICs. De nuevo, en línea con lo analizado en el anterior capítulo. Por otra parte, en estas transformaciones serán decisivas las mejoras competitivas que lleven a cabo los distintos actores de la cadena.

Las empresas hoteleras entrevistadas se han centrado en *las mejoras del producto*, intentando dotar al producto turístico de una mayor calidad y mayores prestaciones, que aumenten su valor añadido, manifestándose en la obtención de la marca "Q de Calidad Turística"²⁹. Sin embargo, también se descubren *mejoras del proceso* por parte de establecimientos hoteleros, que en algunos casos, están intentando disminuir su dependencia de los operadores turísticos y aumentar su contratación directa con los clientes (desintermediación).

❖ *Apoyo público*

A pesar de que más de la mitad de los hoteles estudiados han recibido algún tipo de ayuda de las Administraciones Públicas - en la mayoría de los casos para mejorar las instalaciones o los equipos informáticos - destacan la *escasa cuantía* y la *excesiva burocracia* a la que hay que enfrentarse para solicitarlas, así como la *lentitud* de su resolución, por lo que limitan considerablemente la efectividad de las mismas.

IV.4.1.1.DAFO

Un análisis DAFO³⁰ es una herramienta estratégica por excelencia (Ferrell & Hartline, 2011; Johnson & Kevan, 1996), de las más utilizadas para un estudio o análisis diagnóstico de la situación competitiva de una empresa determinada o de un sector o grupo de empresas³¹, como sería este estudio³².

DAFO es el acrónimo de:

- **Debilidades** (puntos débiles): son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, deben ser controladas y superadas.

²⁹ La "Q" de Calidad Turística es la marca que representa la calidad en el sector turístico español. Los establecimientos avalados por la "Q de Calidad" han pasado unas estrictas auditorías que aseguran que su prestación de servicio es garantía de calidad, seguridad y profesionalidad. El encargado de otorgarla es el Instituto para la Calidad Turística Española. Véase: <http://www.calidadturistica.es>

³⁰ En inglés, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats).

³¹ Para ver con mayor detalle los orígenes y la metodología del análisis DAFO, véase v.g. Pahl & Richter (2007).

³² En las investigaciones turísticas es una herramienta muy utilizada, especialmente para los análisis de un sector concreto de la oferta turística o para la evaluación o planificación de destinos turísticos. Véase, v.g. WTO (2009, 2007).

- **Amenazas:** se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- **Fortalezas (puntos fuertes):** son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Oportunidades:** es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

Las fortalezas y debilidades definen la situación interna de la organización o sector, por lo que serían factores controlables. Por el contrario, las oportunidades y amenazas se derivan de la situación externa, siendo factores no controlables.

Tabla IV. 17. DAFO de las empresas hoteleras andaluzas entrevistadas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor flexibilidad y capacidad de reacción • Trato más directo y personalizado • Mayor preocupación por la calidad • Modernización de la planta hotelera • Diversificación de los servicios ofertados 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta dependencia de los operadores turísticos • Baja fidelidad de los clientes • Limitaciones derivadas del reducido tamaño de los establecimientos hoteleros
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Entornos naturales • Mayor diversificación de la oferta • Disminución de los costes aéreos • Globalización • Fidelización de los clientes • Destino “seguro” 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos destinos emergentes • Establecimiento de nuevos hoteles • Intrusismo inmobiliario • Competencia desleal de la oferta de alojamiento “no regulada” • Falta de apoyo de las Administraciones Públicas • Aumento de la incertidumbre

Fuente: elaboración propia.

❖ *Fortalezas*

Mayor flexibilidad y capacidad de reacción

Los pequeños y medianos establecimientos hoteleros andaluces poseen una estructura menos jerarquizada que los hoteles de mayores dimensiones, por lo que presentan una mayor flexibilidad para adaptarse a las condiciones de un entorno tan cambiante e inestable como el actual. Ello se traduce en una gran capacidad de reacción frente a las adversidades y más rapidez en la toma de decisiones.

Trato más directo y personalizado

Las PYMEs hoteleras independientes tratan de diferenciarse de los establecimientos pertenecientes a las grandes cadenas hoteleras ofreciendo un trato más directo y familiar, frente al entorno más impersonal de estas últimas. Por lo tanto, el personal intenta satisfacer todas las necesidades de sus clientes, para que éstos perciban una atmósfera de confianza.

Mayor preocupación por la calidad

Los hoteles de menores dimensiones intentan mejorar su posicionamiento en las cadenas de valor global turísticas especializándose en un producto de gran calidad, que les reporte un mayor valor añadido a los clientes. Esta circunstancia se manifiesta en la posesión de certificaciones de calidad por parte de la mitad de las empresas consultadas, en concreto, la Q de calidad turística.

Modernización de la planta hotelera

Todas las empresas entrevistadas han experimentado una renovación en sus instalaciones en los últimos cuatro años, para lograr la modernización de la planta hotelera.

Diversificación de los servicios que se ofrecen

Los establecimientos hoteleros están orientados a una diversificación de los servicios que ofrecen, de manera que el producto que comercializan sea progresivamente más completo. En muchas ocasiones, esto se traduce en acuerdos de cooperación con otras empresas turísticas (actividades recreativas, campos de golf o instalaciones deportivas o de salud).

❖ *Debilidades*

Alta dependencia de los operadores turísticos

Actualmente más del 50% de la facturación de las PYMEs hoteleras procede de los operadores turísticos, lo que determina su gran dependencia respecto a estos intermediarios turísticos. Esta característica estructural se acentúa en los establecimientos situados en el litoral, más especializados en un turismo de “sol y playa”, donde la presencia de los visitantes extranjeros es mayor, puesto que la capacidad de atracción de estos últimos depende casi exclusivamente de los operadores turísticos extranjeros.

Baja fidelidad de los clientes

En la actualidad, una de las principales debilidades que señalan los propios establecimientos hoteleros es el bajo nivel de fidelidad que presentan sus clientes. Puede explicarse por la existencia de una gran oferta hotelera en los destinos turísticos andaluces, por lo que el precio se ha convertido en el factor de mayor trascendencia en la elección del establecimiento hotelero por parte de los turistas.

Limitaciones derivadas del reducido tamaño de los establecimientos hoteleros

El reducido tamaño de un alto porcentaje de los establecimientos hoteleros andaluces les impone un conjunto de importantes limitaciones, al contar con una menor cantidad de recursos financieros o una estructura comercial más débil que las grandes cadenas hoteleras. Esto les supone, entre otros inconvenientes, no poder contar con una página Web de última generación que permita la contratación completa a través de Internet, no disponer de una central de reservas propia o una inversión en publicidad muy reducida.

❖ Oportunidades

Internet

La creciente utilización de una herramienta de comunicación tan potente como Internet puede suponer una gran oportunidad para las PYMEs hoteleras andaluzas, al facilitarles el establecimiento de un nuevo canal de comercialización directa con los consumidores finales (turistas). Esto podría dar lugar a una menor dependencia con respecto a los intermediarios turísticos, especialmente con los operadores turísticos, y al mismo tiempo, alcanzar una mayor competitividad, puesto que si se reducen los costes de intermediación, será posible ofrecer un menor precio o una mayor calidad.

En segundo lugar, Internet está fomentando un aumento de la demanda turística global, ya que permite viajar “virtualmente” a destinos turísticos, que posteriormente se materializan y contratar desde cualquier lugar del mundo y cualquier hora del día, todos los días del año.

Entornos naturales

Andalucía es una de las regiones de la Unión Europea que cuenta con un mayor número de espacios naturales, por lo que dispone de entornos muy propicios para el establecimiento de nuevas PYMEs hoteleras, apoyándose en el crecimiento de determinadas tipologías turísticas específicas, como el turismo rural, ecológico o deportivo.

Mayor diversificación de la oferta

Una de las opciones que pueden escoger los hoteles de una dimensión más reducida para tratar de ganar competitividad es una mayor diversificación de los servicios que ofrecen, para tratar de satisfacer el mayor número de necesidades o deseos de sus clientes, por ejemplo, disponer de un gimnasio, un SPA o acceso inalámbrico a la Red (wi-fi).

Disminución de los costes aéreos

La considerable disminución de los costes aéreos en estos últimos años, especialmente desde el surgimiento de las CBCs, ha potenciado el crecimiento de la demanda turística. Ello se ha manifestado en un aumento del número de turistas que han visitado Andalucía.

Globalización

El fenómeno de globalización ha originado una redefinición de las distancias, fomentando el conocimiento de nuevos pueblos y culturas, que se traduce en un notable aumento de los viajes turísticos a escala global.

Fidelización de los clientes

Las pequeñas y medianas empresas hoteleras tienen una oportunidad de vital importancia en la mayor *fidelización* de sus clientes, mediante la aportación de un mayor valor añadido a su producto, ofreciendo un servicio de mayor calidad y más diversificado. Del mismo modo, puede contribuir a este objetivo el uso de Internet

como canal de comercialización con los consumidores finales, al favorecer una comunicación más rápida y directa.

Destino “seguro”

Andalucía es considerada en todos los grandes circuitos turísticos como un destino de gran seguridad, al estar situada dentro de la Unión Europea, frente algunos destinos turísticos competidores directos de la Comunidad Andaluza, como pueden ser Marruecos, Túnez, Argelia, Egipto o Turquía. De hecho, esta característica se está viendo fortalecida en los últimos meses, debido a las revueltas o movimientos de protestas, más o menos violentos en estos países árabes.

❖ *Amenazas*

Nuevos destinos emergentes

En los últimos años Andalucía se ha visto obligada a afrontar una mayor competencia, debido al paulatino surgimiento de nuevos destinos turísticos emergentes, especialmente los situados en el sudeste asiático, junto a la mejora del posicionamiento de destinos competidores directos de la región andaluza como Marruecos, Túnez, Croacia o Turquía.

Establecimiento de nuevos hoteles

En un gran número de destinos turísticos andaluces se están instalando nuevos establecimientos pertenecientes a cadenas hoteleras nacionales e internacionales, incrementándose considerablemente la competencia en el sector. Por esta razón, se ha llegado a hablar de *sobreoferta hotelera* en determinados puntos turísticos andaluces.

Intrusismo inmobiliario

La apertura de nuevos hoteles en varios destinos turísticos andaluces por parte de grandes empresas del sector de la construcción en los últimos años, ha provocado que entren en juego intereses inmobiliarios, ajenos al sector turístico, en la gestión de dichos establecimientos hoteleros. Esta circunstancia ha conducido a una competencia en unas condiciones de partida muy dispares respecto a las PYMEs hoteleras.

Competencia desleal de la oferta de alojamiento “no reglada”

Los establecimientos hoteleros andaluces registrados oficialmente tienen que soportar una competencia desleal por parte de la oferta de alojamiento extraoficial o no reglada, muy especialmente por parte de los apartamentos en los destinos de “sol y playa” o respecto al turismo idiomático o de formación en los destinos urbanos. Al mismo tiempo, esta oferta no registrada suele proporcionar un producto de menor calidad, al no estar sometida a controles oficiales, por lo que puede llegar a deteriorar la imagen del destino turístico.

Falta de apoyo de las Administraciones Públicas

Los establecimientos hoteleros perciben como una amenaza la falta de apoyo al sector turístico por parte de las Administraciones Públicas, destacando de forma especial la escasa representación de las PYMEs en la toma de decisiones que afectan al sector o la falta de ayudas para la adaptación a las nuevas normativas.

Aumento de la incertidumbre

Las PYMEs hoteleras andaluzas están sometidos en la actualidad a una creciente incertidumbre, provocada en gran medida por el incremento de la competencia en el sector y por los cambios de hábitos por parte de los usuarios turísticos, que cada vez toman sus decisiones respecto a sus viajes de forma más precipitada, retrasando la reserva del alojamiento hotelero para aprovechar “ofertas de última hora”.

IV.4.2. Agencias de viajes

Para los estudios de casos realizados a las agencias de viajes en Andalucía, se han extraído las siguientes conclusiones.

- ❖ *Conciencia de la Cadena de Valor*
- Cientes

El análisis de la demanda turística a la que prestan servicios las agencias de viajes consultadas muestra *una fuerte dependencia del turismo interno y emisor*, al trabajar de forma muy reducida como agencias receptoras. En concreto, la facturación de la gran mayoría procede en más del 80% del turismo nacional, inclusive en algunas el 100%.

Al atender a los motivos del viaje, las principales modalidades son el *turismo vacacional* – donde el precio constituye el factor más influyente – y el *turismo de*

negocios, congresos y convenciones – donde impera más la calidad, puesto que suele ser un cliente que busca más la comodidad y la seguridad.

Respecto al tipo de cliente, destacan fundamentalmente los hogares, puesto que las que son agencias minoristas se dedican exclusivamente a la venta directa al público, sólo les facturan también a determinadas empresas, con las que tienen establecidos algún tipo de acuerdo (turismo de negocios, congresos y convenciones). En el caso de las agencias de viajes mayoristas-minoristas, pueden optar por vender su propio producto turístico (paquetes turísticos) a los hogares o a otras agencias de viajes. A pesar de lo cual, entre las agencias de viajes entrevistadas, alguna manifiesta que no venden a otras agencias de viajes minoristas productos de su propia marca, porque lo que pretenden siendo mayoristas es fidelizar a sus clientes ofreciéndoles un producto propio de calidad y en exclusividad.

- *Efectos de la globalización*

Entre los principales efectos de la globalización que perciben destaca *el crecimiento de la concentración en el sector turístico*, que origina que los grandes grupos verticales ostenten cada vez un mayor poder sobre el mercado global. Esto se ve favorecido por un notable incremento del uso de Internet, dando como resultado a un cliente mucho más informado e independiente, que en un porcentaje creciente no requiere los servicios de las agencias de viajes tradicionales, puesto que contrata directamente con los proveedores de servicios turísticos (hoteles o compañías aéreas) o los nuevos intermediarios virtuales, por lo que en muchas ocasiones más que de un proceso de desintermediación se prefiere hablar de una re-intermediación turística, tal como se ha analizado en el capítulo anterior.

A pesar de lo expuesto, aún existe un pequeño porcentaje de empresas de intermediación minoristas que consideran que no se ve afectadas por la globalización, debido a la alta calidad del producto que ofrecen y a la fidelidad de su clientela por el trato más directo y personalizado, a la que le proporciona servicios con mayor valor añadido.

En último lugar, observan también como la globalización está propiciando una mayor demanda turística, ya que al incrementarse considerablemente las relaciones entre los países a nivel global, se ha visto modificado el concepto de la distancia y los individuos poseen una mentalidad mucho más abierta, que desean

conocer nuevos pueblos o culturas, a los que previamente, en muchos casos, han viajado de forma virtual (a través de Internet).

- Gobernanza

Los operadores turísticos constituyen los principales proveedores de las agencias de viajes consultadas, ya que en torno al 60% de sus compras proceden de ellos, lo cual *denota una gran dependencia*, especialmente respecto a mayoristas de origen español (con los cuales contratan más del 90%).

A continuación se sitúan las grandes empresas de transporte (compañías aéreas o RENFE), que representan aproximadamente un 30% de los productos contratados a través de las agencias de viajes, aunque disminuyendo a un ritmo vertiginoso (por el proceso de desintermediación). Por último, con una importancia menor, se encuentran determinadas cadenas hoteleras o PYMEs de transporte terrestre (autobuses).

Por lo tanto, reconocen claramente como los principales agentes de las cadenas de valor globales turísticas a los *grandes grupos verticales*, que engloban a los mayores operadores turísticos y compañías aéreas, ya que tienen poder suficiente sobre el mercado para imponer a las agencias de viajes las condiciones que estimen oportunas para la contratación de sus productos, e incluso las empresas entrevistadas destacan como pueden llegar a modificar la dirección de los flujos turísticos, imponiendo determinadas modas turísticas (por ejemplo, promocionando determinados destinos turísticos, en los cuales tengan mayores intereses, por poseer establecimientos hoteleros propios o formar parte de una nueva ruta aérea de sus compañías de transporte).

Respecto al tipo de gobernanza que practican sobre las agencias de viajes se aproxima, en gran medida, al modelo de *jerarquía turística*, puesto que aunque son empresas legalmente independientes, se encuentran *fuertemente subordinadas* a los operadores turísticos y las grandes compañías de transporte. Como prueba de ello, puede destacarse la drástica reducción que están experimentando en los últimos años las comisiones que reciben las minoristas de las líneas aéreas, que a pesar venderles más del 70% de su billeteaje sustituyeron el sistema por una retribución variable a partir de 2007, llegando incluso a su total eliminación (Tabla IV.18).

Tabla IV.18. Reducción y eliminación de las comisiones de las compañías aéreas a las agencias de viajes.

Reducción de comisiones en rutas domésticas			
EE.UU.	Delta	2002	0%
Irlanda	Air Lingus	2003	1%
Finlandia	Finnair	2003	0%
Países Bajos	KLM	2003	0%
Países Escandinavos	SAS	2003	0%
Rusia	Aeroflot Russian Airlines	2004	0%
Italia	Alitalia	2004	1%
Polonia	LOT Polish Airlines	2004	1%
Alemania	Lufthansa	2004	0%
Francia	Air France	2005	0%
Gran Bretaña	British Airways	2005	0%
Bélgica	SNBrussels Airlines	2005	0%
Austria	Austrian Airlines	2006	1%
Rumania	Tarom	2006	1%
España	Iberia	2007	0,4%*

Fuente: Amadeus (2007).

(*) A partir del 1 de enero de 2008 se impuso el 0%.

Este proceso de reducción y posterior eliminación de las comisiones fijas de las compañías aéreas a las agencias de viajes comenzó en los EE.UU.³³, debido fundamentalmente a las pérdidas que les provocaron la fuerte competencia de las CBCs. Esto ha supuesto un gran desafío para las agencias de viajes minoristas, que muchas no superaron y las ha llevado a la quiebra³⁴.

Por todo ello, las agencias de viajes andaluzas entrevistadas pretenden que el porcentaje de su facturación que depende del billeteaje sea progresivamente menor y han establecido, en algunos casos, otro tipo de honorarios (por servicios³⁵, por transacción³⁶ o de gestión y administración³⁷), que cobran directamente al cliente, no

³³ En concreto, en 1995 siete líneas aéreas (American, Delta, US, Trans World, United, Northwest y Continental Airlines) deciden limitar las comisiones pagadas a las agencias de viajes. Establecieron un tope, fijado en \$50 para vuelos domésticos y en \$100 vuelos internacionales en 1998 (Amadeus, 2007).

³⁴ La pérdida fue de un tercio de oficinas operativas de agencias de viajes en los EE.UU, ya que pasaron de existir más de 30.000 agencias de viajes minoristas en 2000 a menos de 21.000 en el año 2005, después de la última reducción de comisiones (Amadeus, 2007).

³⁵ Término comúnmente utilizado para definir honorarios de reservas de asientos o plazas (Amadeus, 2007). En inglés, *service fees*.

³⁶ Suma de dinero acordada y cobrada por las agencias de viajes por cada transacción que se realiza para obtener la reserva finalizada (Amadeus, 2007). En inglés, *transaction fees*.

a las compañías aéreas, como compensación a la reducción de las comisiones, en línea con las recomendaciones de Amadeus (2007).

Por otra parte, habría que resaltar el hecho de que las agencias de viajes minoristas delegan en los operadores turísticos gran parte de la función de comercialización del producto, ya que en muchas ocasiones, son ellos los que realizan las grandes campañas publicitarias y elaboran los folletos, que posteriormente distribuyen las minoristas. Por lo tanto, es lógico que terminen apropiándose de gran parte del valor añadido generado.

❖ *Relaciones dentro de la Cadena de Valor*

• Contratos

Las agencias de viajes entrevistadas forman parte de Grupos de Gestión Comercial o Grupos de Compra (como, UNIDA, STAR o GEA), de los que existe aproximadamente en España más de 40 distintos, formados por agencias de viajes, que de forma centralizada en Madrid o Barcelona, negocian de modo conjunto las condiciones comerciales (entre otras, las comisiones o los rappels por volumen de venta) con sus proveedores (principalmente operadores turísticos). De esta forma, consiguen obtener una rentabilidad adicional del 2-4% en comparación a la agencia que negocia individualmente.

Sin embargo, reconocen que a pesar del aumento del volumen del producto que negocian estos Grupos de Compra, puesto que ya existen incluso agrupaciones de ellos (AGRUPA, CEUS, Alianza AGC), el poder de negociación con los grandes grupos verticales sigue siendo pequeño, por lo que su papel como *grupos de presión*, pretendido por un alto número de las agencias asociadas, debe seguir desarrollándose, de ahí la integración de dichos Grupos.

Al margen de estos productos negociados a través de sus Grupos de Compra, suelen tener establecidos *acuerdos directos* con determinados hoteles u otras empresas turísticas, a cambio de una determinada comisión o un precio neto, al que la agencia le añade el margen que considere oportuno.

³⁷ Representa una suma fija de dinero (porcentual o cargo fijo) que se incluye en la factura y de acuerdo a diferentes criterios, independientemente de la transacción o volumen (Amadeus, 2007). En inglés, *management fees*.

- Impacto de las nuevas tecnologías

Las agencias de viajes entrevistadas, de forma unánime, han incorporado nuevas tecnologías a sus establecimientos, puesto que para ellas, en su labor de intermediación, resulta imprescindible disponer de Internet, página web o sistemas informatizados.

No obstante, en ningún caso poseen una página web que permita a los usuarios realizar el proceso de contratación completo online, es decir, reservar y pagar a través de Internet. La justificación que ofrecen es el alto coste que ello les generaría, difícil de afrontar y amortizar para una PYME, en comparación con las grandes cadenas de agencias de viajes, a las que les supone una ventaja competitiva el disponer de esa posibilidad de comercialización. De todas formas, muchas perciben el efecto ROPO (*research online, purchase offline*), analizado en el capítulo anterior, por lo que muchos clientes prefieren acudir directamente a la agencia a contratar y especialmente, a pagar, por productos turísticos que previamente han consultado por Internet (en su propia Web o de otra empresa).

El uso de las nuevas tecnologías es impuesto por los grandes intermediarios o proveedores turísticos, en mayor medida, en las agencias de viajes que en los establecimientos hoteleros. Sin embargo, los gastos de establecimiento son asumidos exclusivamente por ellas, lo cual les supone un esfuerzo considerablemente, especialmente, los GDSs. En concreto, todas trabajan con Amadeus, que sí asume los gastos de mantenimiento de su aplicación informática, aunque cada vez son más las agencias de viajes que se plantean si le es rentable seguir conectadas a Amadeus³⁸.

Por último, destacan los importantes impactos que han generado las nuevas tecnologías dentro del sector turístico, los cuales han modificando las relaciones dentro de las CVGTs y continuarán haciéndolo en un futuro cercano, alterando las funciones de intermediación que tradicionalmente han desempeñado las agencias de viajes minoristas.

³⁸ En una nota de prensa reciente sobre el Barómetro de agencias de viajes conectadas a Amadeus por comunidades autónomas correspondiente al primer semestre de 2011, se establece en 720 el número de agencias de viajes conectadas a Amadeus, habiendo descendido una media anual de 140, desde el año 2008. En cuanto al tamaño, el 50,4% son agencias pertenecientes a grandes cadenas y el 49,5% son PYMEs (Amadeus, 2011b).

Por ello, llevan años debatiendo mucho sobre su posible desaparición en la industria turística, debido a la presión que se está ejerciendo sobre ellos, por la constante disminución en sus costes de transacción, debido principalmente por la *revolución* que ha supuesto la progresiva utilización de Internet en el sector turístico, que ha abierto un nuevo canal de distribución entre los proveedores turísticos y los clientes finales, sin necesidad en muchos casos de intermediarios.

No obstante, a ellos les parece más apropiado concluir que se ha originado el surgimiento de nuevos intermediarios (*reintermediación*) o a la utilización de nuevas tecnologías por parte de los agentes de viajes tradicionales (por ejemplo, agencias de viajes virtuales), que un proceso de *desintermediación*. A pesar de lo cual, reconocen el *proceso de disminución del número de agencias de viajes minoristas* que operan en Andalucía, con mayor intensidad desde el año 2008 y especialmente, entre aquellas agencias que más dependían del billeteaje.

En conclusión, consideran que aún estando sometidas a una gran disyuntiva deben encaminarse a ofrecer un producto de mayor calidad, de forma que proporcionando un mayor valor añadido, consigan aumentar la fidelidad de sus clientes, haciendo hincapié en su capacidad de prestar servicios a través del contacto personal. Asimismo, señalan que existe un segmento del mercado, formados por personas que por su edad o formación, continuarán recurriendo a las agencias de viajes y no contratarán nunca por Internet. Respecto a esto, es necesario destacar que en Andalucía para el año 2010, todavía el 45,5% las viviendas no disponían de acceso a Internet³⁹ (INE, 2011d).

No obstante, según datos de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT), el comercio electrónico⁴⁰ en España alcanzó un volumen de negocio de 7.317,6 millones de euros, lo que supone un crecimiento anual medio del 56,9% a lo largo de la pasada década (Tabla IV.19). Además,

³⁹ La media nacional de viviendas sin acceso a Internet se sitúa para el año 2010 en el 40,9% (INE, 2011d).

⁴⁰ Por comercio electrónico se entiende toda compra realizada a través de Internet, cualquiera que sea el medio de pago utilizado. La característica básica del comercio electrónico reside en la orden de compraventa, la cual tiene que realizarse a través de algún medio electrónico, con independencia del mecanismo de pago efectivo. La metodología que utiliza la CMT sólo tiene en cuenta el comercio electrónico hecho a través de tarjetas bancarias de pago adscritas a las entidades de pago españolas colaboradoras: Sermepa-Servired, Sistema 4B, Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA-Sistema Euro 6000) (CMT, 2011).

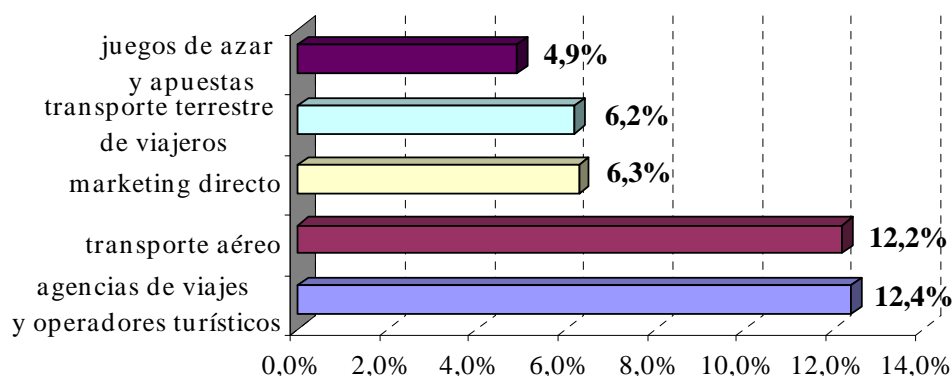
atendiendo a la distribución del comercio electrónico por ramas, según la misma fuente, las agencias de viajes y los operadores turísticos se sitúan en la primera posición (Gráfico IV.16).

Tabla IV.19. Volumen de negocio acumulado anual del comercio electrónico en España (millones): 2001-2010.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Volumen de negocio	127,1	233,6	445,2	890,0	1.547,7	2.464,5	3.740,1	5.183,8	5.751,7	7.317,6
Variación anual		83,8%	90,6%	99,9%	73,9%	59,2%	51,8%	38,6%	11,0%	27,2%

Fuente: CMT (2011).

Gráfico IV.16. Las cinco ramas de actividad con mayor volumen de negocio del comercio electrónico en España. Primer trimestre de 2011.



Fuente: CMT (2011).

❖ *Dinámica de la Cadena de Valor*

• Cooperación y asociacionismo

Las agencias de viajes consultadas forman parte de asociaciones de empresas dedicadas a su misma actividad, como la FEAVA o la AEVISE, así como son miembros de asociaciones empresariales generalistas, como la CEA o las Cámaras de Comercio provinciales. Esta pertenencia les facilita la obtención de información (legal, laboral o financiera), la representación ante las Administraciones Públicas o sindicatos, diversas acciones de formación o contactos con otras empresas.

La mayoría de las empresas entrevistadas pertenecen a Grupos de Compra (UNIDA, GEA, STAR,...), a través de los cuales realizan sus gestiones comerciales con los operadores turísticos, para tratar de incrementar su poder de negociación frente a ellos y por lo tanto, sus márgenes de beneficios.

- Mejoras competitivas

En el capítulo II se ha analizado la influencia que el modelo de gobernanza ejerce sobre los tipos de mejoras competitivas. En concreto, diversos estudios concluyen que la inserción en una cadena “cuasi-jerárquica” proporciona condiciones muy favorables para las mejoras competitivas de procesos y productos, aunque dificulta las funcionales (Pietrobelli & Rabellotti, 2005; Humphrey & Schmitz, 2002; Bazan & Navas-Alemán, 2001).

Por lo tanto, no es extraño que la mayoría de las agencias de viajes andaluzas se concentren en mejoras de procesos (incorporando nuevas tecnologías) y productos, ofreciendo un servicio de mayor calidad (personal con una gran experiencia), más individualizado (productos turísticos “a la carta”) o más completo (servicio de atención 24 horas), que les reporte a los usuarios un mayor valor añadido. Todo ello con el objetivo de fidelizar a los clientes al promocionar servicios diferenciales respecto a la contratación directa a través de Internet o de los nuevos intermediarios turísticos.

Por último, destacar la existencia, aunque puntual, de una mejora funcional, puesto que la agencia ha pasado a ser mayorista-minorista, lo cual le permite elaborar productos turísticos con su propia marca. No obstante, el objetivo que persigue no es una gran expansión ya que no tienen pensado distribuir sus paquetes a través de otras agencias minoristas (salvo contadas excepciones), sino más bien especializarse en un producto de mayor calidad, elaborado “a medida”, que se ajuste a los deseos y necesidades de sus clientes, para lograr una mayor fidelización.

- ❖ *Apoyo público*

La mayor parte de las agencias de viajes entrevistadas no han recibido ningún tipo de ayuda de las Administraciones Públicas. Destacan *el escaso apoyo que perciben del sector público y la falta de reconocimiento del papel que desempeña la actividad turística en la economía de Andalucía.*

Existen discrepancias entre las empresas de intermediación turística andaluzas consultadas sobre la necesidad de establecer ayudas específicas para las PYMEs al objeto de mejorar su posición en las CVGTs.

Por parte de una sección del sector, reclaman la existencia de dichas ayudas, puesto que señalan que este tipo de empresas tiene que afrontar determinados retos de cara a la globalización que se traducen en grandes obstáculos por su reducido tamaño. Por lo que proponen entre otras, ayudas para la comercialización, para la renovación de sus instalaciones, para la adopción de nuevas tecnologías, para promover la cooperación entre ellas o para la adaptación a los cambios exigidos por nueva normativa.

No obstante, por otra sección, no consideran necesarias ayudas específicas para las PYMEs, sino que estiman más conveniente que la actuación de las Administraciones Públicas se oriente a cuestiones más generales, como a la promoción del destino, al efectivo cumplimiento de la normativa vigente (por ejemplo, respecto a las franquicias en las agencias de viajes en Andalucía o al intrusismo en este sector), a la mejora de las infraestructuras de transporte y comunicación del destino, al reconocimiento de la importancia económica de esta actividad en nuestra Comunidad o a la creación de un cuerpo consultivo que realmente sea representativo del sector y, por tanto de las PYMEs, el cual sea participe en la toma de decisiones relativas al turismo.

IV.4.2.1. DAFO

A continuación se realiza un análisis DAFO del papel y posicionamiento de las PYMES andaluzas del sector de las agencias de viajes que han formado parte de los estudios de casos en este trabajo.

❖ Fortalezas

Mayores niveles de garantía y calidad a los clientes

Las PYMEs del sector de la intermediación pueden ofrecer mayores niveles de garantía y calidad a los clientes, al aportarles un valor añadido superior. Ello sería posible a través de un servicio personalizado, con un trato más directo y un asesoramiento experto.

Creciente incorporación a Grupos de Compra

Las agencias de viajes andaluzas están incorporándose a Grupos de Gestión Comercial o Grupos de Compra (UNIDA, STAR o GEA, entre otros), que negocian de forma centralizada las condiciones comerciales (comisiones o rappels por volumen de venta) con sus proveedores (principalmente operadores turísticos), por lo que obtienen una rentabilidad adicional, al incrementarse su poder de negociación.

Mayor flexibilidad y capacidad de reacción

La mayor capacidad de reacción de las pequeñas y medianas agencias de viajes andaluzas es resultado de su menor tamaño y su independencia, lo que les otorga una mayor flexibilidad a la hora de adaptarse a los gustos de los consumidores turísticos y satisfacer sus demandas, así como en su toma de decisiones.

Tabla IV. 20. DAFO de las agencias de viajes andaluzas entrevistadas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Mayores niveles de garantía y calidad a los clientes • Creciente incorporación a Grupos de Compra • Mayor flexibilidad y capacidad de reacción • Alto grado de diversificación de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de asociacionismo "productivo" • Alto número de agencias minoristas • Enfrentamiento de intereses entre las agencias • Escasa concienciación sobre el concepto de cadena de valor global • Excesiva dependencia del turismo emisor e interno
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de los clientes • Mayor explotación del turismo receptor (congresos y de negocios) • Aumento de las tipologías turísticas • Nuevas fórmulas de cooperación • Globalización e Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Desintermediación: Internet • Intrusismo • Compañías aéreas de "bajo coste" • Escaso apoyo de las Administraciones Públicas • Mayor poder de los grandes grupos verticales • Cambios en los regímenes de comisiones de las compañías aéreas

Fuente: elaboración propia.

Alto grado de diversificación de los productos

Las agencias de viajes independientes pueden ofrecer al cliente una mayor diversidad de productos, puesto que no se ven presionadas a vender los productos de un determinado mayorista, como suele suceder con las cadenas de agencias de

viajes pertenecientes a grupos verticales, que poseen sus propios operadores turísticos (v.gr., las sucursales de Halcón Viajes y Travelplan, que pertenecen a Globalia). Esto les permite proporcionar a los clientes un servicio que se adapte más exactamente a sus preferencias y necesidades.

❖ *Debilidades*

Ausencia de asociacionismo “productivo”

Una de las mayores debilidades de las agencias de viajes en Andalucía es su falta de asociacionismo “productivo”, puesto que simplemente pertenecen a asociaciones de carácter patronal para negociar frente a los sindicatos o las Administraciones Públicas. Esta circunstancia no favorece el establecimiento de acuerdos de cooperación entre ellas. Ello se debe en gran parte a su temor a perder autonomía y control, lo que frena los intentos de fusión o las posibles alianzas estratégicas.

Alto número de agencias minoristas

El sector de las agencias de viajes andaluz presenta un alto grado de atomización, existiendo un alto número de minoristas, con un bajo margen de maniobra y escaso poder de negociación frente a los grandes grupos verticales turísticos, que son las que imponen sus condiciones y llegan incluso a marcar las tendencias en las modas turísticas. La insuficiencia de recursos de estas PYMEs les supone un serio obstáculo para desarrollar determinadas iniciativas dinamizadoras, como la obtención de certificaciones de calidad o generación y mantenimiento de páginas Web de última generación.

Enfrentamiento de intereses entre las agencias

Existe un enfrentamiento de intereses entre las PYMEs y las grandes empresas del sector de la intermediación, esto se refleja en la existencia de dos grandes asociaciones, por una parte, la Federación Española de Agencias de Viajes, que agrupa a las PYMEs, que representan más del 60% del negocio y un porcentaje aún mayor del empleo, y que lucha contra la cesión de los títulos de franquicias (prohibida por la legislación turística vigente de la Comunidad Autónoma de Andalucía), y por otra parte, la Asociación Española de Agencias de Viajes (AEDAVE), integrada por las agencias de mayor tamaño, pero que suponen menos

del 40% del negocio total y que son las que ceden y defienden los títulos de franquicias⁴¹.

Escasa concienciación sobre el concepto de cadena de valor global

Dentro del sector de la intermediación andaluza se percibe una escasa concienciación sobre el concepto de cadena de valor global, lo cual no favorece que tengan lugar mejoras funcionales por parte de las agencias de viajes minoristas, que las conduzcan a apropiarse de un mayor porcentaje de valor añadido, al adquirir la posibilidad de elaborar sus propios productos turísticos.

Esta debilidad se ve agravada por la falta de ambición que presentan en un buen número de ocasiones las agencias de viajes andaluzas, ya que incluso aquellas que logran convertirse en mayoristas-minoristas, no pretenden una expansión de su negocio, sino poder elaborar un producto de mayor calidad.

Excesiva dependencia del turismo emisor e interno

Un alto porcentaje de las agencias de viajes en Andalucía trabajan exclusivamente con el turismo emisor e interno, desaprovechando las oportunidades que pueden reportarles el turismo receptor, sobre todo teniendo en cuenta que más del 40% de los turistas que visitaron Andalucía proceden del extranjero.

❖ **Oportunidades**

Fidelización de los clientes

Las agencias de viajes andaluzas pueden lograr una mayor fidelización de sus clientes, si les ofrecen un mayor valor añadido, como puede ser el disponer de una mayor diversidad de sus productos turísticos, que les permitan adaptarse con mayor exactitud a las necesidades y deseos de los turistas ("*productos a la carta*"), así como la explotación de nichos de mercados (productos que se ajusten a las particulares locales o regionales, por ejemplo, viajes que aprovechen las fiestas o puentes propios).

⁴¹ Esta circunstancia se debe a las diferentes interpretaciones de la normativa que realizan las diversas Comunidades Autónomas respecto a la apertura de agencias bajo la fórmula de franquicia. Mientras unas administraciones exigen que el franquiciado esté en posesión de su propio título-licencia de agencia de viajes y que deposite el correspondiente aval (como Andalucía, Cataluña o Canarias), en otras no se contempla ese requisito y el franquiciado opera bajo la licencia de la central franquiciadora (como la Comunidad Valenciana), que es lo que se conoce en el sector como sucursalismo (De la Rosa, 2009).

Mayor explotación del turismo receptor (congresos y de negocios)

Las agencias de viajes pueden orientarse hacia una mayor explotación del turismo receptor, especialmente las modalidades de negocios y congresos, puesto que representan a turistas con mayor poder adquisitivo y por lo tanto, mayores beneficios potenciales. Al mismo tiempo, conduciría a una menor dependencia respecto al turismo emisor e interno.

Aumento de las tipologías turísticas

Entre las principales transformaciones que está experimentando la demanda turística en los últimos años, destaca la aparición de nuevas motivaciones turísticas, que dan lugar a tipologías turísticas más específicas, como el turismo rural, deportivo o de salud. Esto puede conducir a una mayor diversificación de los productos ofrecidos por parte de las agencias de viajes a sus clientes.

Nuevas fórmulas de cooperación

Actualmente están surgiendo nuevas fórmulas de cooperación entre las empresas turísticas para poder hacer frente a la competencia de los grandes grupos verticales, como el incremento de la capacidad de negociación a través de grupos comerciales más potentes.

Globalización e Internet

El proceso de globalización está fomentando un crecimiento de la demanda turística mundial, debido a que el incremento de las relaciones entre los países a escala global promueve el deseo de conocer nuevos pueblos y culturas, reduce las distancias y proporciona una mentalidad más abierta a los individuos, lo que les conduce a realizar un mayor número de viajes.

Este fenómeno se ve propiciado por el uso de Internet por parte de un estrato de la población cada vez más amplio, que les permite conocer “virtualmente” los destinos turísticos, que posteriormente visitan. Del mismo modo, puede potenciar la contratación por parte de turistas extranjeros a través de las agencias de viajes andaluzas, al ser posible un contacto virtual.

❖ *Amenazas*

Desintermediación: Internet

La creciente utilización de Internet en el sector turístico ha abierto un nuevo canal de comercialización entre los proveedores turísticos y los clientes finales, lo que está favoreciendo la desintermediación turística. Además, a medida que el colectivo de usuarios sin conocimientos ni medios telemáticos desciende y aumenta la confianza de los sistemas de pago online, disminuirán sus clientes potenciales.

Intrusismo

Constituye una de las principales amenazas del sector, puesto que numerosas peñas, asociaciones o empresas dedicadas a otra actividad principal (por ejemplo, seguros, construcción, etc.) se dedican a la organización de viajes, incumpliendo la normativa, lo cual le supone una multa muy leve en caso de ser descubiertos (aproximadamente, 180 euros). Esto implica una competencia desleal para las agencias de viajes, puesto que estos otros “organizadores” no aportan las garantías necesarias a la Junta de Andalucía, ni contratan los seguros de viajes correspondientes, ni están sujetos al Convenio Colectivo de las Agencias de Viajes, que es bastante más restrictivo que el existente en otras actividades.

No obstante, hay que destacar que el Decreto 80/2010, de 30 de marzo⁴², modifica sustancialmente el Decreto 301/2002, de 17 de diciembre, de agencias de viajes y centrales de reservas. En concreto, la transposición de la Directiva Europea, conocida como Bolkestein, supone en Andalucía *la eliminación del régimen de exclusividad que tenían las agencias de viajes* respecto a las actividades determinadas en el artículo 8.1 del mismo Decreto⁴³, salvo en la comercialización o contratación de

⁴² Decreto 80/2010, de 30 de marzo, de simplificación de trámites administrativos y de modificación de diversos Decretos para su adaptación al Decreto-Ley 3/2009, de 22 de diciembre, por el que se modifican diversas Leyes para la transposición en Andalucía de la Directiva relativa a los Servicios en el Mercado Interior (BOJA núm. 69, de 12 de abril de 2010).

⁴³ “Artículo 8. Objeto de las agencias de viajes.

1. El objeto propio ejercido en régimen de exclusividad por las agencias de viajes, con las excepciones previstas en este Decreto para las centrales de reservas, está constituido por:

- a) La mediación en la venta de billetes y reserva de plazas en toda clase de medios de transporte.
- b) La mediación en la reserva de plazas en cualquier alojamiento turístico.
- c) La mediación en la contratación de cualesquiera otros servicios turísticos prestados por las empresas turísticas reconocidas como tales por la Ley 12/1999, de 15 de diciembre, del Turismo, y demás normativa dictada en desarrollo de la misma.
- d) La organización o comercialización de viajes combinados, de acuerdo con la Ley 21/1995, de 6 de julio, reguladora de los Viajes Combinados.
- e) La organización o comercialización de excursiones de duración no superior a veinticuatro horas o que no incluyan una noche de estancia, ofrecidas por la agencia o proyectadas a solicitud del usuario, por un precio global.

viajes combinados. Además, con la modificación, la intermediación en servicios turísticos puede ser desarrollada por cualquier operador turístico.

Compañías aéreas de bajo coste

La aparición de CBCs constituye una amenaza para las agencias de viajes, puesto que operan fundamentalmente a través de Internet, compitiendo ferozmente en precios con las compañías aéreas tradicionales y fomentando la contratación directa por parte de los usuarios turísticos y por lo tanto, la desintermediación.

Escaso apoyo de las Administraciones Públicas

El escaso apoyo que reciben las agencias de viajes por parte de las Administraciones les supone un importante obstáculo, muy especialmente la falta de control sobre la cesión de títulos de franquicias y el intrusismo en el sector.

Mayor poder de los grandes grupos verticales

La globalización está favoreciendo un incremento de la concentración en el sector turístico, que otorga un mayor poder a los grandes grupos verticales, que imponen sus condiciones a las PYMEs e incluso son capaces de redirigir los flujos turísticos internacionales.

Cambios en los regímenes de comisiones de las compañías aéreas

Las grandes compañías aéreas están modificando en los últimos años sus regímenes de comisiones a las agencias de viajes minoristas, reduciéndolas drásticamente e incluso eliminándolas, tal como se ha analizado previamente. Esto podría suponer la desaparición de aquellas pequeñas y medianas agencias de viajes minoristas cuya facturación dependa en más del 50% del billeteaje.

f) La representación de otras agencias de viajes con la finalidad de prestar a su clientela, por cuenta y en nombre de aquellas, cualesquiera de los servicios turísticos enumerados en este artículo" (BOJA núm.150, de 21 de diciembre de 2002).

CAPÍTULO V

**Taxonomía de las PYMES turísticas andaluzas en función de la
gobernanza y la mejora competitiva: implicaciones y medidas**

En este capítulo se pretende completar la aplicación empírica de este trabajo de investigación, realizando un estudio más profundo de determinadas cuestiones que se han considerado trascendentales al analizar el sector turístico a la luz del enfoque de las cadenas de valor globales, en relación principalmente con la gobernanza y las mejoras competitivas.

Para ello, se aborda la metodología de la investigación que se ha realizado de carácter cuantitativo, seleccionándose la *encuesta* como el mejor procedimiento, al objeto de obtener resultados estadísticos, en ese caso de una muestra más grande. Por lo que es necesario optar por una modalidad de encuesta, elaborar el cuestionario y diseñar el plan muestral.

A continuación, se ha procedido a realizar la explotación de los datos obtenidos en la encuesta realizada a los establecimientos hoteleros y de las agencias de viajes en Andalucía. Se ha comenzado con estudio detallado de la muestra obtenida, distinguiéndose unas características generales para la totalidad de los casos estudiados y unos rasgos específicos de cada uno de los dos subsectores elegidos. Asimismo, se ha planteado el análisis de los resultados relacionados con la gobernanza y las mejoras competitivas, por separado. En aras, de poder realizar una clasificación de las PYMEs en base a esos factores claves en las CVGTs, que permita distinguir las características de aquellas que presentan un mejor posicionamiento en dichas cadenas y las implicaciones que ello conlleva respecto a las medidas necesarias para favorecer la inserción, de las que, por el contrario, presentan una situación más desfavorable.

V.1. INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior se ha realizado un análisis diagnóstico de la inserción y posicionamiento de las PYMES turísticas andaluzas en las CVGs, a partir de los estudios de casos efectuados en hoteles y agencias de viajes en Andalucía. En base a ellos se han obtenido un conjunto de rasgos relacionados con las modalidades de gobernanza y las estrategias de mejoras competitivas que desarrollan.

No obstante, deben considerarse las limitaciones que esta metodología conlleva, tal como se ha señalado anteriormente, así como el hecho de haber llevado a cabo estudios de casos sólo en empresas independientes, no vinculadas a cadenas. Por lo tanto, en este capítulo se opta por desarrollar una encuesta propia, dada la falta de instrumentos estandarizados sobre esta temática, que investigue al conjunto de establecimientos hoteleros y de las agencias de viajes andaluzas, tanto independientes como pertenecientes a cadenas, al objeto de poder efectuar comparaciones y analizar las implicaciones que les acarrea dicha vinculación, respecto a su papel en las CVGTs. Así como, la influencia que el tamaño empresarial ejerce sobre estas cuestiones.

El análisis de los datos procedentes de la encuesta se mostrará dividido en dos grandes apartados. Por una parte, se mostrarán los relativos a la gobernanza, entre los cuales se recogerán los resultados sobre el agente principal de la cadena, la dependencia funcional, la dependencia productiva, la estructura y vulnerabilidad patrimonial y el grado de desintermediación turística. Por otra parte, entre los principales resultados de las modalidades de mejoras competitivas destaca el estudio de las estrategias innovadoras desarrolladas por los hoteleros y agencias andaluzas, la eficacia de las mejoras, en términos del número de certificados de calidad y de la marca "Q" de calidad turística, y por último, la cooperación que existe en estos establecimientos, distinguiendo tanto por el ámbito de los distintos acuerdos de colaboración como por el lugar geográfico donde se sitúan las empresas con los que se tienen establecidos dichos acuerdos.

Finalmente, en función de todos estos resultados se efectuará una taxonomía de las PYMES turísticas, con el objetivo de poder identificar los principales rasgos y estrategias empresariales que vienen desarrollando las que ocupan una mejor posición en las CVGTs.

V.2. METODOLOGÍA

En este trabajo de investigación, como ya se ha expuesto, se ha optado por una metodología de investigación mixta. En el capítulo anterior se ha llevado a cabo la investigación cualitativa y en éste, se va a complementar con una de tipo cuantitativo (Sancho, 2001; Sieber, 1973; Vidrich & Shapiro, 1955).

Tradicionalmente los investigadores sociales han polemizado en torno a la elección del método¹. Con mucha frecuencia, las investigaciones cuantitativas - cuyo objeto de estudio se centran en observaciones cuantificables y aplican técnicas estadísticas en el análisis de sus resultados - han gozado de un mayor prestigio que las cualitativas. No obstante, en la actualidad este debate parece estar superado, de ahí el interés en el desarrollo de metodologías mixtas en las ciencias sociales (Creswell, 2009; Tashakkori & Teddlie, 2009; Greene, 2008).

Dentro de los métodos cuantitativos, la encuesta es la herramienta a la que más han recurrido los investigadores de las ciencias sociales², debido a las importantes ventajas que presenta frente a sus inconvenientes (Tabla V.1). Pudiéndose definir como una estrategia de investigación caracterizada (Corbetta, 2007; Cea, 2004):

- por la aplicación de un procedimiento estandarizado, en la recogida y en el análisis de datos. Esto implica que a todos los sujetos se les planteen las mismas preguntas, formuladas de idéntico modo. Esta estandarización se justifica por la necesidad de realizar una medición “científica” de los fenómenos sociales y para restringir los *errores de observación o medición*³, que pueden afectar a la calidad de la encuesta;

¹ En concreto, dentro de la ciencia económica puede destacarse a Carl Menger entre los pioneros que realizan una reflexión metodológica profunda, al escribir en 1883 su obra *Investigaciones sobre el método de las ciencias sociales*, considerablemente menos conocida que sus *Principios de Economía Política* (1871).

² Entre los orígenes más remotos de la encuesta se apuntan a los recuentos “censales” del emperador Yao en China. A partir del siglo XVII adquieren un carácter más científico, de la mano de los avances estadísticos, especialmente a partir del desarrollo de la teoría de la probabilidad (Galilei, Fermat, Pascal o Bernoulli). Para un estudio en mayor detalle, véase, Cea (2004).

³ Los que conciernen a la adecuación de la información que se ha recabado en la encuesta, a su correspondencia con los valores “verdaderos” en la población. En general, pueden deberse al método de encuesta aplicado, al diseño del cuestionario, a la intervención del entrevistador, a la actitud del encuestado y al tratamiento de la información (Cea, 2004).

- para la obtención de información, que se deriva de las respuesta verbales (oral o escritas) pronunciadas por los encuestados (observación “indirecta”);
- de una muestra amplia, ya que el interés del investigador va más allá de los individuos de los que obtiene información, su objeto de estudio es la *población* a la que pertenecen. Ante la imposibilidad de preguntar a todos los sujetos que forman la población, es necesario seleccionar una muestra, de forma que sea *representativa*⁴, es decir, debe reproducir, a escala reducida, las características de la población objeto del estudio, para poder *generalizar los resultados obtenidos en la muestra a la población total*;
- con el fin de estudiar las relaciones existentes entre las variables, mediante técnicas estadísticas de análisis.

Habida cuenta de las características y las ventajas e inconvenientes de la encuesta, se optará por ella como método cuantitativo en este trabajo de investigación (Tabla V.1).

V.2.1. Definición del objeto de estudio

De acuerdo con el objetivo principal que se pretende alcanzar en este trabajo de investigación y, considerando las conclusiones que se han obtenido a partir de los estudios de casos en el capítulo anterior, es necesario incidir en determinadas cuestiones relacionadas fundamentalmente con la gobernanza y las mejoras competitivas de las PYMES turísticas andaluzas, ya que son los dos factores principales de los que depende la competitividad, así como qué actividades y qué actores de la CVG son los que realizan una mayor contribución.

Para la obtención de datos encaminada a la validación de algunos de los principales resultados obtenidos a través de la investigación cualitativa previa, el universo seleccionado ha sido el conjunto de la población constituida por los establecimientos hoteleras y de las agencias de viajes de Andalucía, con al menos un

⁴ Los *errores de no observación* son los que afectan a la representatividad de la muestra finalmente observada y se deben a la no obtención de información de toda la variedad de unidades que componen la población objeto de estudio. Se distinguen tres tipos de errores: de no cobertura, de muestreo y de no respuesta (Cea, 2004).

empleado, según la codificación establecida en el anexo metodológico de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, CNAE 2009⁵ (véase el Anexo II).

Tabla V.1. Ventajas e inconvenientes de la encuesta.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Permite abarcar un amplio abanico de cuestiones (objetivas y/o subjetivas) en el mismo estudio. • Facilita la comparación de resultados, al basarse en la estandarización y cuantificación de las respuestas. • Los resultados del estudio pueden generalizarse dentro de los límites marcados en el diseño y la ejecución de la investigación. • Posibilita la obtención de una información “significativa”, cuando no acontezcan graves errores en su realización. • Ventaja económica: puede conseguirse un volumen importante de información a un relativo mínimo coste económico y temporal. 	<ul style="list-style-type: none"> • No recomendable en poblaciones con dificultades para la comunicación verbal. • La información se restringe a la proporcionada por el individuo (a preguntas generalmente <i>cerradas</i>, con opciones de respuesta previamente fijadas). • La mediación del entrevistador puede provocar efectos <i>reactivos</i> en las respuestas. • La carencia de referencias contextuales y vitales de los encuestados limita la interpretación de los resultados. • Acusa imprecisión para el estudio de la causalidad. • El desarrollo de una encuesta amplia resulta complejo y costoso (principalmente en encuestas cara a cara).

Fuente: Cea (2004:30).

⁵ Existen varias clasificaciones internacionales del tipo de negocio o actividad empresarial. Por ejemplo, dentro de las clasificaciones de la Unión Europea, destacan NACE (Classification of Economic Activities in the European Community, http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=DSP_GEN_DE_SC_VIEW_NOHDR&StrNom=NACE_REV2&StrLanguageCode=EN) o CPA (Statistical Classification of Products by Activity in the European Economic Community); de ámbito mundial, ISIC (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/isic-4.asp>) o de EE.UU., Canadá y México, NAICS (North American Industry Classification System, <http://www.statcan.gc.ca/subjects-sujets/standard-norme/naics-scian/2007/index-indexe-eng.htm>). NACE Rev.2 es la clasificación de actividades económicas a nivel europeo correspondiente a la ISIC Rev. 4, aunque está más desagregada, están completamente en línea. En España se aplica la CNAE 2009 (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) cuya base legal es el Real Decreto 475/2007, de 13 de abril (BOE núm. 102, de 28/04/2007). Cabe señalar que la CNAE 2009 es el resultado del proceso internacional de revisión denominado Operación 2007 (una revisión profunda que dio lugar a una nueva estructura, al introducir a aquellos sectores o actividades económicas emergentes que no figuraban en la anterior), y ha sido elaborada según las condiciones recogidas en el Reglamento (CE) de aprobación de la NACE Rev.2. (núm. 1893/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de diciembre de 2006). Por lo tanto, a los efectos prácticos de este estudio no hay diferencias sustanciales entre CNAE o NACE o la ISIC. Véase *Introducción a la CNAE-2009*, INE (2008a).

- hoteles y similares (CNAE-2009 55.1) que englobaría a: hoteles, hoteles-apartamentos y hostales.
- agencias de viajes y operadores (CNAE-2009 79.1), que en la actualidad vienen por separados con un nivel de desagregación de 4 dígitos (79.11 y 79.12). No obstante, anteriormente eran necesarios hasta 5 dígitos (CNAE-93). Por lo tanto, en la práctica, era muy difícil distinguir entre agencias de viajes y operadores, especialmente, porque también las diferencias entre una agencia de viajes mayorista y un operador son mínimas (para muchos, inexistentes). Con lo cual, a pesar, que se pretendía en un principio recoger por separado a agencias de viajes y operadores, se ha tenido que tratar como si fuera una única categoría de empresas (“agencias de viajes”), al no disponer de los datos de las empresas, con una desagregación de 4 dígitos y a nivel regional o provincial.

Tabla V.2. Correspondencia CNAE-93 Rev 1.1 con CNAE-2009.

CNAE-93 Rev1		CNAE-2009	
Código	Título	Código	Título
55.10	Hoteles	55.10	Hoteles y alojamientos similares
63.302	Agencias de viajes	79.11	Actividades de las agencias de viajes
63.301	Operadores turísticos	79.12	Actividades de los operadores turísticos

Fuente: INE (2008b).

V.2.2. Elección del método de encuesta

Una de las primeras decisiones iniciales y de mayor trascendencia en la investigación mediante encuesta, es la relativa al *método de encuesta* a seguir (Lepkowski *et al.*, 2008; Cea, 2004), ya que provoca importantes repercusiones en todo el diseño de la encuesta, desde la selección de las unidades de población a observar, a la elaboración del cuestionario, hasta la fase de edición y procesamiento de la información, así como, también incide en los errores de la encuesta (Groves *et al.*, 2004; San Vicente, 2004; De Leeuw & Collins, 1997)⁶.

⁶ Cea (2004) señala que al utilizarse para la misma encuesta distintos métodos, con porcentajes de respuestas similares, no siempre supone que las muestras sean comparables.

Atendiendo al *modo de administración del cuestionario* o *método de recopilación de los datos* se distingue (Groves *et al.*, 2004; Cea, 2004) (Tabla V.3):

- *Encuestas de observación directa*: el propio investigador obtiene directamente la información, sin necesidad de preguntar a ningún encuestado. El cuestionario se rellena de la lectura de informes institucionales, expedientes u otras fuentes de información documental.
- *Encuestas en la que interviene un entrevistador*: él es quien formula las preguntas y rellena el cuestionario con las respuestas dadas por el encuestado. En función de cómo se establece la comunicación entre ambos, se distingue entre encuestas personales o “cara a cara” y encuestas telefónicas. A su vez, dentro de cada variedad, el cuestionario puede administrarse de forma convencional (PAPI, Paper and pencil⁷) o con ayuda de un programa informático (CAI, Computer Assisted Interviewing⁸).
- *Encuestas autoadministradas*: son los propios encuestados los que leen y rellenan el cuestionario, sin la presencia de ningún encuestador.
- *Encuestas con una combinación de métodos*: se articulan dos o más métodos de encuesta.

En segundo lugar, en función del número de sujetos que se incluyan en el estudio y la forma de seleccionarlos, puede distinguirse (Cea, 2004; Sancho, 2001):

- *Encuesta censal o censo*: contienen la totalidad de la población objetivo. Normalmente su realización implica un alto coste, en términos económicos y de tiempo.
- *Encuesta muestral o por muestreo*: se incluye en el estudio sólo una parte de la población objetivo (una muestra). En función del modo que se utilice para la selección de la muestra, pueden distinguir una gran variedad de *métodos de muestreo* (Figura V.1).

⁷ “Encuesta de papel cuyas respuestas se anotan mediante un bolígrafo” (Díaz de Rada, 2000:165).

⁸ Nombre genérico con el que se denomina a las encuestas asistidas por ordenador.

Tabla V.3. Métodos de encuesta según el modo de administración⁹.

Encuestas de observación directa	
Encuestas mediante entrevistador	
Encuestas “cara a cara”	<ul style="list-style-type: none"> • PAPI • Modos informatizados: CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing) HAPI (Handheld Personal Interviewing¹⁰)
Encuestas telefónicas	<ul style="list-style-type: none"> • Modos informatizados: CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing¹¹) Entrevistador virtual: TDE (Touchtone Data Entry¹²), VR (Voice Recognition¹³), ASR (Automatic Speech Recognition¹⁴)
Encuestas autoadministradas	
Entregadas por un entrevistador	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a grupo • Encuestas diario • Modos informatizados: CASI (Computer Assisted Self Administered Interviewing¹⁵) ACASI (Audio-Computer Assisted Self Administered Interviewing¹⁶) DBM (Disk by Mail¹⁷)
Envío por correo	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta por correo postal • Encuesta por fax • Modos informatizados DBM (Disk by Mail) EMS (Electronic Mail Survey¹⁸) Encuesta web
Encuestas con una combinación de métodos	

Fuente: Cea (2004: 48-49).

⁹ Para ver un análisis con mayor detalle de la evolución histórica de los distintos métodos, véase Groves *et al.* (2004).

¹⁰ Entrevista personal con ordenadores de mano, v.g. en España el IET realiza con este sistema una parte de las encuestas de FRONTUR y EGATUR.

¹¹ Entrevista telefónica asistida por ordenador. v.g. en España el IET realiza con este sistema una parte de las encuestas de FAMILITUR.

¹² “Encuesta telefónica sin encuestador en la que el entrevistado responde a la entrevista marcando los números de teléfono que corresponden con los códigos de respuestas” (Díaz de Rada, 2000:165).

¹³ “Encuesta telefónica automática en la que el ordenador reconoce la opción que ha elegido el entrevistado” (Díaz de Rada, 2000:166).

¹⁴ “Encuesta telefónica automática en la que el ordenador reconoce automáticamente la opción que ha elegido el entrevistado” (Díaz de Rada, 2000:165).

¹⁵ Encuesta autoadministrada mediante ordenador.

¹⁶ “Encuesta autoadministrada mediante ordenador con predominio de elementos visuales y auditivos” (Díaz de Rada, 2000:165).

¹⁷ “Encuesta autorrellenada en la que se envía un disquete de ordenador por correo” (Díaz de Rada, 2000:165).

¹⁸ Encuesta electrónica mediante correo electrónico.

En este trabajo se ha optado por *una encuesta por muestreo probabilístico estratificado*, tal como se explica con mayor detalle en el subepígrafe V.2.4. Por otra parte, se ha decidido realizar las encuestas telefónicas asistidas por ordenador (CATI), seleccionando para ello a una empresa andaluza especializada en estas actividades: Nexo, S.C.A.¹⁹

Figura V.1. Métodos de muestreo.



Fuente: Elaboración propia a partir de Cea (2004) y Sancho (2001).

Sin ánimo de profundizar en exceso sobre las ventajas e inconvenientes de cada método²⁰, la elección de la modalidad CATI se debe a que presenta una serie de ventajas atendiendo a diferentes criterios como son los de *tipo económico, de tiempo y de accesibilidad a la población objeto de estudio* (ya que está dispersa por toda Andalucía). Al mismo tiempo, precisa de menos personal que en las entrevistas cara a cara, se facilita la repetición de los intentos para contactar con las unidades muestrales, se reduce el *sesgo del entrevistador*, permitir realizar filtros complejos, rotación de preguntas, introducir los datos a la vez que se contesta el cuestionario o presenta ayudas a la codificación de preguntas abiertas.

¹⁹ Empresa especializada en el diseño y desarrollo de estudios sociológicos, investigaciones de mercado y sistemas de información permanentes, así como en ofrecer soluciones personalizadas de recogida y tratamiento estadístico de datos (www.webnexo.es).

²⁰ Véase, v.g. Groves *et al.* (2004); Cea (2004), San Vicente (2004), De Leeuw & Collins (1997).

No por ello está exenta de inconvenientes, entre los cuales destacaban tradicionalmente una mayor exposición a *errores de no cobertura* (no en este caso, porque en la actualidad cualquier PYME turística en Andalucía cuenta con una línea telefónica), a *errores de no respuesta total o parcial* (que se derivan de personas que han rehusado a participar o de impedimentos físicos que dificultan la comunicación) y limitaciones en el diseño del cuestionario, la complejidad y extensión debe ser menor que en una encuesta cara a cara. Dichas limitaciones se han tenido en consideración en la elaboración del cuestionario, como se expone a continuación.

V.2.3. *Elaboración del cuestionario*

La elaboración de un cuestionario adecuado resulta una tarea fundamental para la obtención de la información necesaria para llevar a cabo un estudio, en especial, para la calidad de la información recogida²¹. Entre las principales características que debe reunir destacan: la objetividad, claridad, precisión, corrección y duración limitada (Sancho, 2001).

Para este estudio no se dispone de ningún cuestionario estandarizado o normalizado que garantice la validez y fiabilidad del mismo. Por lo tanto, se ha procedido a elaborar un cuestionario propio, basándose en diferentes fuentes.

A continuación se detallan las fuentes utilizadas para la elaboración del cuestionario:

a) *Resultados del análisis del estudio cualitativo*: los estudios de casos realizados y analizados en el capítulo anterior, han proporcionado una información trascendental para el diseño de este cuestionario.

b) *Encuestas*: en las que se han tratado de forma parcial o tangencial este tema, ya que en ninguna encuesta conocida se aborda como tal.

- **Estadística de Productos en el Sector Servicios** (CNAE-2009), del INE²²: es una encuesta de carácter estructural, dirigida a las empresas dedicadas al

²¹ A pesar de la importancia del cuestionario en las investigaciones con encuestas y la elevada utilización en nuestro país de esta técnica de recogida de información, son muy escasas las publicaciones monográficas sobre el tema en castellano (Díaz de Rada, 2001).

²²

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37%2Fe01%2Fp01&file=inebase&L=0>

Comercio, Turismo, Transporte, Servicios de Información y Comunicaciones y Servicios prestados a empresas. Esta estadística permite conocer las características específicas de cada una de las actividades que componen el sector servicios, para poder llevar así a cabo un análisis sectorial más preciso adaptado a cada actividad. Por ello, entre las variables objeto de estudio de esta encuesta, se distinguen un conjunto de variables específicas de cada sector en concreto, que recogen información de características propias de cada uno de ellos. En particular se ha recogido una pregunta relativa al *desglose del volumen de negocio según el tipo de cliente* (INE, 2010b).

- **Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y del Comercio Electrónico en las empresas (ETICCE)** del INE²³: su objetivo es obtener la información necesaria que permita medir el uso de las TICs y el comercio electrónico en las empresas de los países de la UE. Se ha utilizado una pregunta del cuestionario de esta operación estadística relativa a la disponibilidad de una página web por parte de la empresa, ofreciendo dos alternativas (INE, 2010c): a aquellos que si posean una página web, se les pregunta por los servicios disponibles a través de ella (así como una previsión a un año vista) y en caso de no disponerla, las principales razones de ello.

c) *Estudios previos relacionados:*

- **Bazán & Navas Alemán (2001)**: efectúan un estudio empírico de la influencia de los diferentes patrones de gobernanza sobre las mejoras competitivas que alcanzan las empresas locales, ubicadas en un cluster del calzado en el Valle de Sinos (Brasil). Para lo cual, utilizan varias variables claves como la concentración de ventas por origen, por clientes o de las compras, igualmente por mercados y proveedores.
- **Ozturana & Roney (2004)**: estudio exploratorio realizado a las agencias de viajes en Turkia sobre el uso que efectúan de Internet y los impactos que les ha ocasionado sobre los canales de comercialización tradicionales.
- **Pietrobelli & Rabellotti (2005)**: realizan un exhaustivo análisis de más de 40 estudios de casos de concentraciones empresariales de América Latina,

²³ <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft09%2F02&file=inebase&L=>

donde confirman el papel central que los grandes productores y compradores desempeñan en las CVGs.

- **Guzmán, Santos, Cáceres, Romero & Liñán (2006):** analizan desde una perspectiva cualitativa el tejido empresarial para la provincia de Sevilla. En base a un amplio trabajo de campo, se realiza un análisis diagnóstico de la situación del sector productivo sevillano, identificando los puntos fuertes y débiles, de carácter macroeconómico.
- **Claver, Pererira & Molina (2007):** realizan un estudio de los hoteles españoles de 5 a 3 estrellas de oro, agrupándolos en base a una serie de variables estratégicas claves que consideran influyen en el desempeño hotelero, tales como el tamaño, el tipo de gestión y la categoría del hotel.
- **Camisón (2008):** en este trabajo se conceptualiza y se mide el desempeño organizativo, construyendo una escala multi-item basada en la autoevaluación por la dirección en relación a su competencia. Se ha validado en una muestra de 152 empresas de servicios españolas, entre ellas de hotelería.
- **Giráldez (2008):** realiza un análisis de los mecanismos de control en el sector hotelero andaluz, a través del estudio de diversas variables, como la concentración de la propiedad, el tipo de control ejercido o el origen del capital, de las cadenas hoteleras cuya sede esté en Andalucía.
- **Guzmán, Cáceres & Ribeiro (2009):** analizan la calidad del tejido empresarial desde una perspectiva macroeconómica en el contexto regional, en función de un conjunto de variables tradicionales, tales como la innovación, la internacionalización o la colaboración empresarial, junto con dos variables más novedosas: la dependencia funcional y la dependencia productiva.
- **Lemetyinen & Go (2009):** llevan a cabo un conjunto de estudios de casos para analizar la coordinación de las distintas actividades de cooperación en las redes de empresas turísticas, como un requisito previo para mejorar el proceso de creación de valor dentro de dichas redes.

El cuestionario elaborado a partir del material anteriormente descrito consta de cinco partes, cada una de ellas integrada por diferentes preguntas. El cuestionario completo se adjunta en el Anexo III, siendo su esquema el siguiente:

1. Datos de la empresa
2. Relaciones dentro de la cadena
3. Conciencia de las CVGTs
4. Estructura de: la propiedad, los clientes y los proveedores
5. Dinámica de la cadena

V.2.4. Plan de muestreo

V.2.4.1.Ámbito de la encuesta

- Ámbito poblacional: la encuesta va dirigida a todos los empresarios de establecimientos hoteleros y agencias de viajes que tengan al menos un empleado.
- Ámbito geográfico: Andalucía.
- Ámbito temporal: que actualmente tenga actividad²⁴.

V.2.4.2.Marco muestral

El marco de la encuesta se obtiene a partir de la información proporcionada por el Directorio Central de Empresas, DIRCE (INE)²⁵. Para su determinación se han considerado los siguientes dos sectores según la codificación establecida en el anexo metodológico de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, CNAE 2009 (véase el Anexo II):

1. CNAE 55.10: Hoteles y alojamientos similares.
2. CNAE 79.1: Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos. A su vez engloba²⁶:
 - CNAE 79.11 Actividades de las agencias de viajes.
 - CNAE 79.12 Actividades de los operadores turísticos.

²⁴ Como norma general, las sucesivas versiones del DIRCE generadas y disponibles en el tercer trimestre de cada año (habitualmente en agosto), tienen como referencia temporal el 1 de enero de ese año, dado que la práctica totalidad de la información proviene de declaraciones o inscripciones activas en esa fecha (INE, 2010). Por lo tanto, todos los datos utilizados del DIRCE están referidos a 1 de enero de 2010.

²⁵ La elección de esta fuente estadística se debe a la amplia disponibilidad de datos que posee, lo cual permite realizar comparaciones por países, Comunidades Autónomas (CC.AA.) o intrasectoriales e intersectoriales.

²⁶ No se dispone de los datos desagregados por Comunidades Autónomas dentro del grupo 79.1. Por ello, se opta por denominar de forma genérica al grupo “agencias de viajes”.

Teniendo en cuenta los dos sectores referidos, el *marco de la encuesta* queda recogido en las cuatro siguientes tablas. En la Tabla V.4 se muestra la distribución del número de establecimientos con al menos un empleado en cada uno de los sectores objeto de estudio (población objetivo).

Tabla V.4. Número de establecimientos por sectores.

Andalucía	Número de establecimientos (al menos un empleado)
Hoteles	1.648
Agencias de viajes y operadores turísticos	1.397
Total	3.045

Fuente: DIRCE (INE, 2011).

En la Tabla V.5 se recoge la distribución provincial y en las Tablas V.6 y V.7 el reparto por categorías de los hoteles y las agencias de viajes, respectivamente.

Tabla V.5. Establecimientos hoteleros y de agencias de viajes en Andalucía por provincias²⁷.

	Alm	Cád	Córd	Gra	Hue	Jaén	Mál	Sev	Total
Hoteles	279	472	241	473	177	204	740	414	3.000
Agencias de viajes	175	274	198	333	95	117	819	601	2.612
Total	454	746	439	806	272	321	1.559	1.015	5.612

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (IECA, 2011).

²⁷ Los totales no coinciden con las tablas anteriores porque esta información procede de la explotación que el IEA hace con los datos del DIRCE, donde utiliza una estratificación diferente por tramos de empleo a la que realiza el INE, por lo que no se dispone del dato correspondiente a empresas sin empleados, en su lugar el primer tramo es de 0-5 empleados. Por otra parte, los datos correspondientes a las agencias de viajes se corresponden con el grupo CNAE 79, no se disponen de datos más desagregados (79.11, 79.12 y 79.9).

Tabla V.6. Establecimientos hoteleros en Andalucía por categorías, 2010**.

Categorías	Número medio de establecimientos estimados*	Número medio de plazas estimadas*
Estrellas oro		
Cinco	45	13.103
Cuatro	341	121.583
Tres	399	53.437
Dos	358	19.447
Una	172	7.027
Estrellas plata		
Dos	374	12.512
Una	698	16.069
Total	2.387	243.178

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de Ocupación de Alojamientos Hoteleros (EOAH), resultados de Andalucía, resumen 2010 (IECA, 2011a).

(*) Media anual. Datos provisionales.

(**) Los establecimientos hoteleros se clasifican en estrellas de oro (cinco, cuatro, tres, dos y una) y estrellas de plata (dos y una) siguiendo la normativa de la Secretaría General de Turismo. A efectos de los resultados de la encuesta se considerarán desagregadas las categorías de una a cinco estrellas de oro, y de una a dos estrellas de plata. Véase la metodología de la EOAH, IEA (2010a).

Tabla V.7. Agencias de viajes en Andalucía por categorías*.

Categorías	Andalucía								Total
	Alm	Cád	Córd	Gra	Hue	Jaén	Mál	Sev	
Mayorista	-	-	-	1	-	-	1	-	2
Minorista	14	29	15	16	5	41	44	34	198
Mayorista-minorista	3	12	5	7	3	0	17	10	57

Fuente: Anuario Estadístico de Andalucía 2010, IECA (2011b).

(*) Establecimientos que figuran en el Registro de Turismo de Andalucía registrados en alta y funcionando en el periodo 01/01/2009 hasta 31/12/2009 (IECA, 2011).

V.2.4.3. Diseño de la muestra.

Tal como se ha anunciado previamente, del total de la población objeto de estudio se selecciona una muestra aleatoria mediante un procedimiento de muestreo estratificado proporcional. Para calcular el tamaño muestral de una muestra por estratos se ha de determinar, en una primera etapa, el tamaño total de la muestra que se quiere obtener, y posteriormente el porcentaje de elementos en cada estrato, en función de los porcentajes de población.

A este reparto se le denomina *afijación*, pudiéndose realizar de una forma simple (reparto a partes iguales a cada estrato), proporcional (reparto proporcional al tamaño de la población en cada estrato), u afijación óptima (reparto en función de

la varianza de cada estrato) (Sancho, 2001). En este estudio empírico se opta por una *afijación proporcional*. Los criterios de estratificación son: económico (sectores), geográfico (por provincias), por categorías específicas de establecimientos turísticos y por la pertenencia o no a cadenas (de hoteles o agencias de viajes).

Primera etapa:

Suponiendo que queremos ajustar el tamaño por sectores a nivel Andalucía, con la información disponible en la Tabla V.5, un error del 7,1%, una confianza del 90%, considerando que la población es binomial ($P=Q=0,5$, situación más desfavorable) y aplicando un muestreo aleatorio simple, el tamaño de la muestra queda determinado por la siguiente expresión²⁸:

$$n = \frac{K^2 NPQ}{e^2(N-1) + K^2 PQ}$$

Atendiendo al criterio económico se obtendría el siguiente tamaño muestral:

Tabla V.8. Tamaño y error muestral.

Sectores	Población objetivo	Nivel de confianza = 90%	
		Tamaño muestral	Error muestral
Hoteles	1.237	125	0,071
Agencias de viajes	947	121	0,071

Fuente: Elaboración propia.

Segunda etapa:

En esta etapa se obtiene la distribución de las unidades de la muestra por estratos, considerando una afijación proporcional sobre el total muestral de cada una de las provincias.

HOTELES (n=125)

AGENCIAS DE VIAJES (n=121)

²⁸ Conocido el tamaño total de la población (N), el error muestral (e), el nivel de confianza (1- α), con el que se obtiene Z (un valor tabulado en la tabla de la Normal, el cual acumula a su derecha una probabilidad $\alpha / 2$), el método utilizado es el que se recomienda habitualmente. Véase, v.g., Sancho (2001:84).

A partir de la Tabla V.5, se obtiene la Tabla V.9 que recoge la distribución provincial de establecimientos en Andalucía, es decir, la importancia de cada estrato sobre el total de la población.

Tabla V.9. Distribución provincial de establecimientos en Andalucía según sector de actividad.

	Alm	Cád	Córd	Gra	Hue	Jaén	Mál	Sev	Total
Hoteles	9,3%	15,7%	8,0%	15,8%	5,9%	6,8%	24,7%	13,8%	100%
Agencias de viajes	6,7%	10,5%	7,6%	12,7%	3,6%	4,5%	31,4%	23,0%	100%
Total	8,1%	13,3%	7,8%	14,4%	4,8%	5,7%	27,8%	18,1%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla V.10, aplicados los porcentajes de la Tabla V.9, se muestra la distribución de las unidades de la muestra por provincias.

Tabla V.10. Distribución de las unidades muestrales por provincias.

	Alm	Cád	Córd	Gra	Hue	Jaén	Mál	Sev	Total
Hoteles	11	20	10	20	7	9	31	17	125
Agencias de viajes	8	13	9	16	4	5	38	28	121
Total	19	33	19	36	11	14	69	45	246

Fuente: Elaboración propia.

De forma análoga, se obtienen las unidades muestrales para cada una de las categorías. A partir de la Tabla V.6, se obtiene la Tabla V.11 que recoge la distribución de hoteles por categorías en Andalucía.

En la Tabla V.12, aplicados los porcentajes de la Tabla V.11, se muestra la distribución de las unidades de la muestra de hoteles por categorías. Se optará por el reparto en función de las plazas y no del número de establecimientos, porque se considera más representativo el número de plazas, en caso contrario, se sesgaría la muestra a favor de los establecimientos con una dimensión más reducida.

Tabla V.11. Distribución de hoteles por categorías en Andalucía.

Categorías	Número medio de establecimientos estimados*	Número medio de plazas estimadas*
Estrellas oro		
Cinco	1,9%	5,4%
Cuatro	14,3%	50,0%
Tres	16,7%	22,0%
Dos	15,0%	8,0%
Una	7,2%	2,9%
Estrellas plata		
Dos	15,7%	5,1%
Una	29,2%	6,6%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla V.12. Distribución de las unidades muestrales por categorías.

Categorías	Número por plazas estimadas*
Estrellas de oro	
Cinco	7
Cuatro	62
Tres	28
Dos	10
Una	4
Estrellas de plata	
Dos	6
Una	8
Total	125

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la Tabla V.7, se obtiene la Tabla V.13 que recoge la distribución de agencias de viajes por categorías en Andalucía.

En la Tabla V.14, aplicados los porcentajes de la Tabla V.13, se muestra la distribución de las unidades de la muestra de agencias de viajes por categorías.

Tabla V.13. Distribución de agencias de viajes por categorías en Andalucía.

Categorías	Andalucía
	Total
Mayorista	0,8%
Minorista	77,0%
Mayorista-minorista	22,2%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla V.14. Distribución de las unidades muestrales por categorías.

Categorías	Andalucía
	Total
Mayorista	1
Minorista	93
Mayorista-minorista	27

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se pretende realizar una última estratificación por pertenencia o no a cadenas, ya que de las conclusiones que se han obtenido en los dos capítulos anteriores, *se ha considerado que puede ser sumamente interesante comparar el comportamiento de la población objeto de estudio en función de su vinculación a una cadena.* No obstante, hay que enfrentar el problema de la inexistencia de datos sobre el número de empresas o establecimientos hoteleros y de agencias de viajes que pertenecen a cadenas en Andalucía, o incluso en España.

Los únicos indicios encontrados informan de la existencia de un 38% de hoteles independientes en Andalucía para el año 2003 (Giráldez, 2008). No obstante, hay que considerar que el estudio sólo contemplaba establecimientos hoteleros y cadenas con más de 40 habitaciones, por lo que el dato puede estar sesgado, ya que habitualmente a medida que aumenta el tamaño del establecimiento, crece el porcentaje de los que pertenecen a cadenas. Por otra parte, la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (ACHE, 1999), aportaba como dato para Andalucía que un 21,6% de los establecimientos hoteleros de 1 a 5 estrellas de oro pertenecían a alguna cadena hotelera. Para el sector de las agencias de viajes no se han encontrado ningún tipo de dato del peso que pueden suponer las empresas o establecimientos independientes o por el contrario, las que pertenecen a cadenas.

Por lo tanto, se ha optado por establecer un intervalo de participación aproximado en la muestra del 60-70% de establecimientos que sean independientes, para poder realizar comparaciones con aquellos que pertenezcan a cadenas.

V.3. RESULTADOS

Finalizado el trabajo de campo, procede realizar *la explotación estadística de los datos* recabados mediante la encuesta. Previamente hay que *preparar los datos para su*

análisis, lo que comprendería distintas actuaciones: edición, codificación y grabación de los datos, que no están exentas de errores (Cea, 2004).

No obstante, en este trabajo se han intentado minimizar este tipo de errores con el hecho de contar para esta fase con una empresa especializada en este tipo de actividades (Nexo, S.C.A.), que al realizar las encuestas telefónicas asistidas con un ordenador (CATI), reduce significativamente los errores de codificación y grabación. Al mismo tiempo, el ser profesionales del sector quienes efectúan las entrevistas, disminuye notablemente los posibles errores en esta etapa, puesto que existen varios estudios que apuntan a *la experiencia del entrevistador* como la variable que más afecta a su desempeño (Groves *et al.*, 2004; Biemer & Lyberg, 2003; Feldman, Hyman & Hart, 2002).

V.3.1. Características generales de la muestra

En primer lugar, se va a proceder a comprobar si se han satisfecho las condiciones planificadas en el diseño muestral, por lo que *se compara la muestra teórica con la muestra realmente obtenida*. Respecto al reparto por sectores (Tablas V.8 y V.15) no existe ninguna diferencia. En relación a la distribución por provincias (Tabla V.16) y por categorías (Tabla V.17) las desviaciones son mínimas, por lo que no afecta significativamente a la proporcionalidad de los estratos.

Tabla V.15. Muestra obtenida: actividad principal de la empresa (CNAE 2009)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hoteles y similares (55.10)	125	50,8	50,8	50,8
	Agencias de Viajes (79.1)	121	49,2	49,2	100,0
	Total	246	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V.16. Muestra obtenida: provincia de localización del establecimiento.

	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
Obtenida								
Hoteles	11	20	10	20	7	9	31	17
Agencias de Viajes	8	13	9	15	4	5	39	28
Total	19	33	19	35	11	14	70	45
Teórica								
Hoteles	11	20	10	20	7	9	31	17
Agencias de Viajes	8	13	9	16	4	5	38	28
Total	19	33	19	36	11	14	69	45

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V.17. Muestra obtenida y teórica: establecimientos hoteleros por categorías.

Hoteles	5* de Oro	4* de Oro	3* de Oro	2* de Oro	1* de Oro	2* de Plata	1* de Plata
Obtenida	7	57	29	11	6	7	8
Teórica	7	62	28	10	4	6	8

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V.18. Muestra obtenida y teórica: agencias de viajes por categorías.

Agencias de Viajes	Mayorista	Mayorista-Minorista	Minorista
Obtenida	1	29	91
Teórica	1	27	93

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Respecto a la pertenencia a cadenas de los establecimientos, o por el contrario, su condición de ser independiente, la distribución obtenida de la muestra se recoge en la Tabla V.19. Como puede observarse un 40% de los establecimientos hoteleros encuestados pertenecen a una cadena hotelera, siendo inferior en las agencias de viajes (27,3%), por lo que, necesariamente, el porcentaje de establecimientos independientes es ligeramente superior (72,7%) que en el subsector hotelero y el conjunto muestral.

Por lo tanto, para el conjunto total de la muestra la participación de los establecimientos independientes es del 66,3% y de los pertenecientes a cadenas un 33,7%.

Tabla V. 19. Muestra obtenida: pertenencia a cadenas.

		Cadenas		Independientes		Total
		Núm	%	Núm	%	
Válidos	Hoteles	50	40,0%	75	60,0%	125
	Agencias de Viajes	33	27,3%	88	72,7%	121
	Total	83	33,7%	163	66,3%	246

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

En relación al tamaño del establecimiento (se aplica la clasificación recogida en la Tabla V.20), la distribución que se observa en la Tabla V.21 es la obtenida en la muestra real. Al compararla con la recogida en la Tabla V.22, que se corresponde con la distribución de la población objetivo, puede destacarse que, a pesar de no haberse estratificado la muestra por tamaño, la participación de las PYMEs es muy similar (99,6% y 99,9%, respectivamente), por lo que será representativa.

Tabla V.20. Tamaño de las empresas según número de empleados.

Tipo de empresa	Clasificación generalmente aceptada ²⁹	Clasificación a partir de la información del INE
Microempresa	[1-9]	[1-9]
Pequeña	[10-49]	[10-49]
Mediana	[50-249]	[50-199]
Grande	≥ 250	>199

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE, 2011).

Tabla V. 21. Muestra obtenida: tamaño por empleados del establecimiento.

		Núm	%	Porcentaje acumulado
Válidos	Micros	154	62,6%	62,6%
	Pequeños	68	27,6%	90,2%
	Medianos	23	9,3%	99,6%
	Grandes	1	0,4%	100,0%
	Total	246	100,0%	

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

²⁹ "1. La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.

2. En la categoría de las PYME, se define a una pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros.

3. En la categoría de las PYME, se define a una microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros."(artículo 2 del Anexo de la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas, DO L 124 de 20.5.2003, p. 36).

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:ES:PDF>

Tabla V.22. Distribución porcentual de los establecimientos en Andalucía según tamaño y sector de actividad

Sectores	Tipo de establecimientos según tamaño				
	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Hoteles	68,4%	23,1%	8,3%	0,2%	100%
Agencias de viajes	95,9%	3,9%	0,2%	0,0%	100%
Total	81,1%	14,3%	4,6%	0,1%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE, INE (2011).

No obstante, al observar la distribución de la muestra por el tamaño de la empresa, en lugar del establecimiento, las diferencias observadas en este caso son mayores, como pueden constatarse al comparar la Tabla V.23 y la Tabla V.24, siendo la participación de las PYMES 72,8% y 99,7%, respectivamente. Por ello, se ha optado por seleccionar la muestra en función de los establecimientos en lugar de las empresas, *para alcanzar una mayor representatividad de las PYMES en la muestra.*

Tabla V. 23. Muestra obtenida: tamaño por empleados de la empresa.

		Núm	%	Porcentaje acumulado
Válidos	Microempresas	125	50,8%	50,8%
	Pequeñas	43	17,5%	68,3%
	Medianas	11	4,5%	72,8%
	Grandes	67	27,2%	100,0%
	Total	246	100,0%	

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V.24. Distribución porcentual de empresas en Andalucía según tamaño y sector de actividad.

Sectores	Tipo de empresas según tamaño				
	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Hoteles	74,3%	18,6%	6,6%	0,5%	100%
Agencias de viajes	94,1%	5,6%	0,3%	0,0%	100%
Total	82,7%	13,1%	3,9%	0,3%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE, INE (2011).

Habitualmente, en cualquier sector económico se observan diferencias en la distribución de los establecimientos y de las empresas en una determinada comunidad autónoma, ya que muchos establecimientos situados en la región tendrán su sede fuera de ella, tanto en el resto de España como en el extranjero.

En el caso particular que se estudia, las diferencias observadas por tamaño del establecimiento y empresa se acentúan por las características intrínsecas del sector turístico. En las Tablas V.25 y V.26 se refleja parte de la explicación, ya que si se pretende observar el comportamiento de las PYMES turísticas andaluzas en relación a las CVGs, un factor determinante es su vinculación a las cadenas, en este caso, hoteleras o de agencias de viajes. Al observar la distribución por tamaño de la empresa, *la presencia de las grandes empresas es considerablemente mayor que por establecimiento (67 y 1, respectivamente), cuando se trata de establecimientos pertenecientes a cadenas.*

Tabla V. 25. Muestra obtenida: tamaño por empleados del establecimiento y pertenencia a cadena.

		Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total
Cadenas	Núm.	30	37	15	1	83
	(%)	12,2%	15,0%	6,1%	0,4%	33,7%
Independ.	Núm.	124	31	8	0	163
	(%)	50,4%	12,6%	3,3%	0,0%	66,3%

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V. 26. Muestra obtenida: tamaño por empleados de la empresa y pertenencia a cadena.

		Micros	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total
Cadenas	Núm.	2	11	3	67	83
	(%)	0,8%	4,5%	1,2%	27,2%	33,7%
Independ.	Núm.	123	32	8	0	163
	(%)	50,0%	13,0%	3,3%	0,0%	66,3%

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Por otra parte, al estratificar por categorías turísticas, que están referidas al establecimiento y no a la empresa³⁰, obligaba a diseñar la muestra en función de los establecimientos. Sin embargo, en la encuesta hay información referida a la empresa, no sólo al establecimiento, porque puede enriquecer el análisis. Por lo cual, en ocasiones se trabajará conjuntamente con datos del establecimiento y de la empresa.

³⁰ Frecuentemente una empresa hotelera que posee varios establecimientos, suelen ostentar diferentes categorías por estrellas (v.g. 3 y 4 estrellas de oro, 1 y 2 estrellas de plata).

En la Tabla V.27 se registra el reparto muestral obtenido en función de la forma social de las empresas, lo que permite constatar la presencia mayoritaria de sociedades limitadas (57,7%), que suele ser actualmente la fórmula a la que optan las PYMES. En segundo lugar, las sociedades anónimas tienen una participación considerable (31,3%) porque, tanto en el caso de los hoteles (por sus instalaciones) como en las agencias de viajes (por sus avales), necesitan un capital inicial importante, por lo que optan a esta opción societaria, a pesar de un tamaño reducido en función del número de empleados, tal como se refleja en la Tabla V.28.

Tabla V. 27. Muestra obtenida: forma social.

		Núm	%
Válidos	SL	142	57,7%
	SA	77	31,3%
	Cooperativas ³¹	1	0,4%
	SAL/SLL	5	2,0%
	Empresario Individual	13	5,3%
	Otras	8	3,3%
	Total	246	100,0%

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V. 28. Muestra obtenida: forma social y tamaño por empleados de la empresa.

	SL	SA	Coop.	SAL/SLL	E. Indiv.	Otras	Total
Microempresas	86	19	1	4	11	4	125
Pequeñas	26	14	0	0	2	1	43
Medianas	4	6	0	0	0	1	11
Grandes	26	38	0	1	0	2	67
Total	142	77	1	5	13	8	246

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Asimismo, hay que considerar que en muchas ocasiones se ha señalado que la clasificación por el número de empleados no refleja la realidad de determinados sectores. En este sentido, Kaplinsky & Morris (2001:97) indican:

“But not only will these employment-size categories vary between countries, but often employee numbers may be a poor reflection of size”.

³¹ A efectos de simplificación, al ser tan escasa la presencia de cooperativas, en los posteriores resultados que se utilice como variable la forma social, se incluirán las cooperativas en “otras”.

Por ello, en el caso particular del turismo, en concreto en el sector hotelero, muchos estudios optan por utilizar el número de plazas o de habitaciones para distribuir los hoteles por tamaño (Claver, Pereira & Molina, 2007; Camisón, 2000³²).

La antigüedad de las empresas es una variable muy utilizada, debido a su relación con otras variables empresariales. En la muestra, la antigüedad media de las empresas es de 23,7 años, lo cual es un dato bastante elevado, aunque hay que considerar la existencia de un pequeño grupo de empresas con una antigüedad superior a los 80 años³³, que sesgan la muestra respecto a este indicador, tal como se refleja en el Gráfico V.1.

Tabla V. 29. Antigüedad de las empresas.

			Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Varianza
N	Válidos	242	23,7107	18	6,00a	18,92393	358,115
	Perdidos	4	Mínimo	Máximo	Perc.25	Perc.50	Perc.75
Total		246	0	83	9	18	33,25

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

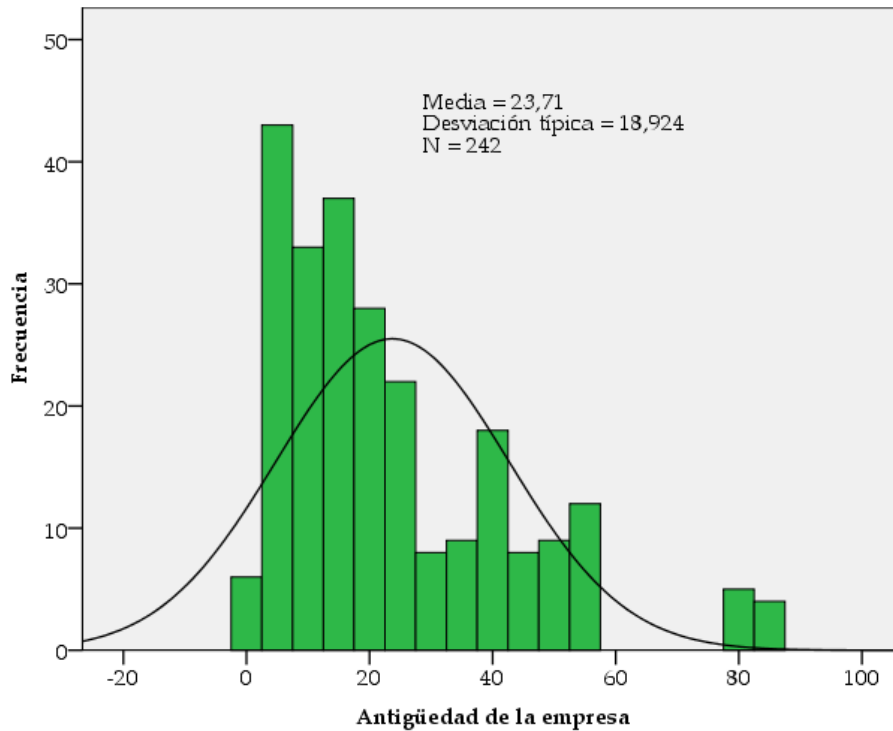
A continuación, se realiza el mismo análisis con la antigüedad de los establecimientos. Lógicamente, tanto las medidas de centralización como de dispersión (Tabla V.30) se reducen, puesto que todos los establecimientos de una empresa no suelen tener la misma antigüedad, siendo la práctica habitual que, a medida que la empresa se consolida en el tiempo, paulatinamente abra nuevos establecimientos, por lo que éstos tendrán una antigüedad menor³⁴.

³² Camisón (2000) clasifica a los hoteles en función del número de plazas en: familiares (menos de 100 plazas), pequeños (entre 101 y 150 plazas), medianos (entre 151 y 300) y grandes (más de 300 plazas). Análogamente, los principales rankings sobre hoteles, utilizan las habitaciones para su elaboración, v.g. Hotels Magazine(2010) o Hosteltur(2011c).

³³ Considérese, v.g. Paradores de Turismo de España, S.A. (1928) o Viajes Iberia (1930).

³⁴ No obstante, es necesario destacar que se encuentran establecimientos en la muestra que tienen una antigüedad mayor que la empresa a la que pertenecen, por paradójico que en principio pueda parecer. En el sector turístico es frecuente que establecimientos hoteleros o de agencias de viajes independientes entren a formar parte de una nueva empresa, incorporándose a una cadena, bien en propiedad (si la adquieren) o en régimen de franquicia o con un contrato de gestión, que suelen ser las fórmulas más usuales en la actualidad, como se expuso en el capítulo III.

Gráfico V.1. Distribución de frecuencias de la antigüedad de la empresa con curva normal.



Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V. 30. Antigüedad de los establecimientos.

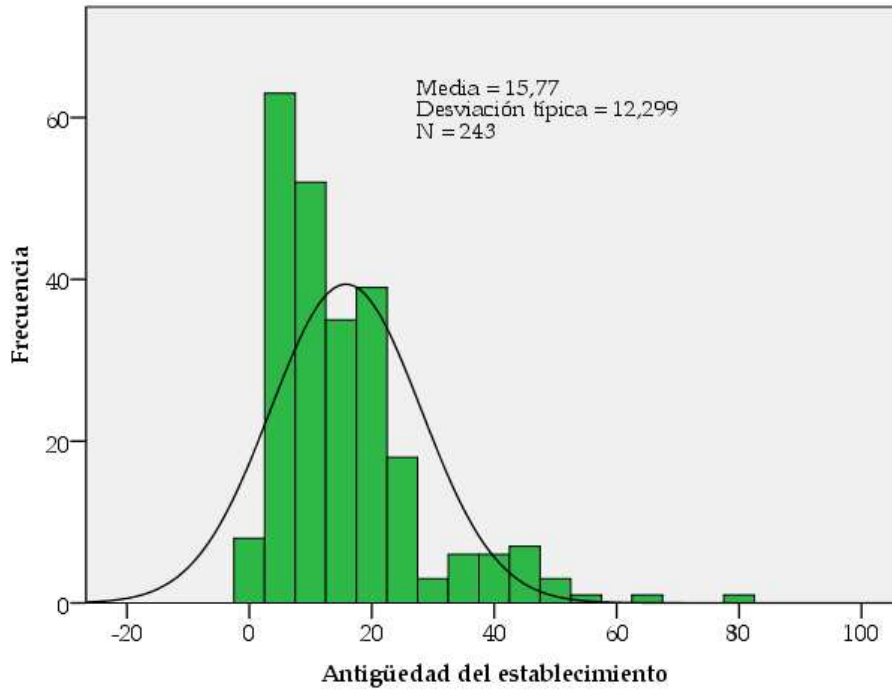
			Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Varianza
N	Válidos	243	15,7695	12	5	12,29948	151,277
	Perdidos	3	Mínimo	Máximo	Perc.25	Perc.50	Perc.75
	Total	246	0	82	7	12	21

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

En el Gráfico V.2 es posible observar como la distribución de esta variable permite un mejor ajuste respecto a una distribución normal.

Por último, es interesante analizar la distribución de los establecimientos de la muestra que pertenecen a cadenas (hoteleras o de agencias de viajes) respecto a la provincia de localización del establecimiento, así como la sede de la cadena de origen (Tabla V.31). Habida cuenta de las características que se expusieron en el capítulo anterior sobre el sector hotelero y de agencias de viajes en Andalucía, no es extraño que la mayor concentración se produzca en la provincia de Málaga, puesto que es la que engloba el 22,3% de los establecimientos hoteleros (Tabla IV.12) y el 32,3% de las agencias de viajes de la región andaluza (Gráfico IV.15).

Gráfico V.2. Distribución de frecuencias de la antigüedad de los establecimientos con curva normal.



Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V. 31. Establecimientos pertenecientes a cadenas por provincia de localización y sede de la cadena.

Sede cadena	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla	Total
Andalucía	1	6	2	5	0	1	9	4	28
Resto España	7	2	6	11	1	2	15	10	54
Extranjero	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Total	8	8	8	16	1	3	25	14	83

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

En cuanto a la distribución por el origen de la sede de la cadena, el mayor protagonismo recae sobre las que procede del resto de España, tal como se confirmará posteriormente, en un análisis más detallado, fundamentalmente de la Comunidad de Madrid, Cataluña y las Islas Baleares.

V.3.1.1. Características particulares de los establecimientos hoteleros.

Análogamente al proceder del capítulo anterior, se realiza un breve análisis de la muestra, en función del subsector turístico al que pertenezcan los establecimientos.

En cuanto a los establecimientos hoteleros de la muestra, un 40% de los mismos pertenecen a cadenas hoteleras (Tabla V.32). No es extraño que este porcentaje sea mayor que en el sector de las agencias de viajes, porque como se expuso en el capítulo III es una tendencia a nivel mundial el aumento de la concentración en el sector hotelero, a través de la consolidación y expansión de las denominadas cadenas hoteleras globales (Tabla III.4).

Respecto a la forma social, se observa como mayor diferencia un porcentaje superior de sociedades limitadas y de empresarios individuales en aquellos establecimientos hoteleros independientes, con respecto a los que están insertos en alguna cadena (Tabla V.32).

Tabla V. 32. Forma social y pertenencia a cadenas de los hoteles.

Hoteles		SL	SA	SAL/SLL	E. Indiv.	Otras	Total
Cadenas	Núm.	23	26	0	1	0	50
	(%)	18,4%	20,8%	0,0%	0,8%	0,0%	40,0%
Independ.	Núm.	41	17	1	11	5	75
	(%)	32,8%	13,6%	0,8%	8,8%	4,0%	60,0%
Total	Núm.	64	43	1	12	5	125
	(%)	51,2%	34,4%	0,8%	9,6%	4,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia con SPSS.

Procediendo a un análisis del tamaño de los establecimientos hoteleros en función del número de empleados, las diferencias observadas entre los independientes y los pertenecientes a cadenas son considerablemente significativas (Tabla V.33). Los establecimientos independientes poseen en un 50% de los casos, la dimensión más ínfima, contando con menos de diez empleados. Por el contrario, sólo a un 4% de los establecimientos encuestados pertenecientes a cadenas les correspondería esta categoría, ya que se concentran en un 64% en pequeños y en un 30% en una dimensión mediana.

Tabla V. 33. Tamaño por empleados del establecimiento y pertenencia a cadena de los hoteles.

		Micros	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total
Cadenas	Núm.	2	32	15	1	50
	(%)	4,0%	64,0%	30,0%	2,0%	100,0%
Independ.	Núm.	38	29	8	0	75
	(%)	50,7%	38,7%	10,7%	0,0%	100,0%
Total	Núm.	40	61	23	1	125
	(%)	32,0%	48,8%	18,4%	0,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Al considerar el tamaño de la empresa, no del establecimiento, *las diferencias se acentúan profundamente*, puesto que las empresas a las que pertenecen los establecimientos encuestados que forman parte, a su vez, de una cadena, son en el 88% de los casos, una empresa de más de 199 empleados (grandes). En el extremo opuesto, lógicamente, no se encuentra ninguna microempresa en la muestra, que cuente con una cadena de establecimientos hoteleros³⁵ (Tabla V.34).

Tabla V. 34. Tamaño por empleados de la empresa y pertenencia a cadena de los hoteles.

		Micros	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total
Cadenas	Núm.	0	3	3	44	50
	(%)	0,0%	6,0%	6,0%	88,0%	100,0%
Independ.	Núm.	38	29	8	0	75
	(%)	50,7%	38,7%	10,7%	0,0%	100,0%
Total	Núm.	38	32	11	44	125
	(%)	30,4%	25,6%	8,8%	35,2%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

De nuevo, se constata la razón que ha conducido a que la muestra se realice con establecimientos y no con empresas, ya que en caso contrario, todos estos establecimientos hoteleros pertenecientes a grandes cadenas, mayoritariamente con sedes fuera de Andalucía, no se hubieran podido encuestar, al no estar recogidos en el DIRCE como *empresas* con actividad económica en la región andaluza. Aunque no por ello, dejan de formar parte de la realidad del sector hotelero andaluz, siendo decisiva su influencia sobre el comportamiento del resto de empresas hoteleras

³⁵ Lo contrario, sería difícil de encontrar, teniendo en cuenta que habitualmente para considerarse una cadena hotelera se requieren, al menos, tres establecimientos. Por lo tanto, es casi imposible que tres establecimientos hoteleros funcionen con menos de 10 empleados.

andaluzas, tanto independientes como las integrantes en cadenas con sede en Andalucía.

A continuación, se analizan las diferencias observadas en los establecimientos hoteleros en función de su pertenencia o no a una cadena, en relación a la categoría que ostente el establecimiento (por estrellas). Se corrobora una afirmación realizada anteriormente, los establecimientos que se integran dentro de una cadena hotelera suelen ser los de mayores categorías. En la Tabla V.35 se recoge que el 84% de los establecimientos hoteleros que forman parte de la muestra y pertenecen a cadenas hoteleras, poseen una categoría de 4 ó 5 estrellas de oro. Por el contrario, del total de establecimientos independientes que conforman la muestra, casi un 40% tienen una categoría inferior a las 3 estrellas de oro.

Tabla V.35. Categoría del establecimiento hotelero y pertenencia a cadena.

Categorías	Cadenas		Independientes		Total	
Estrellas oro						
Cinco	5	10,0%	2	2,7%	7	5,6%
Cuatro	37	74,0%	20	26,7%	57	45,6%
Tres	6	12,0%	23	30,7%	29	23,2%
Dos	1	2,0%	10	13,3%	11	8,8%
Una	0	0,0%	6	8,0%	6	4,8%
Estrellas plata						
Dos	0	0,0%	7	9,3%	7	5,6%
Una	1	2,0%	7	9,3%	8	6,4%
Total	50	100,0%	75	100,0%	125	100,0%

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

En la Tabla V.36 se plantea el mismo análisis, desde una perspectiva distinta. Al tener en cuenta que la muestra se ha estratificado por categorías, aunque no se ha exigido ninguna cuota por categoría y pertenencia a cadenas, el reparto que se ha obtenido no ha sido preestablecido. Por lo tanto, es interesante calcular el peso que han tenido los establecimientos de cadenas y los independientes dentro de cada una de las cuotas por categoría del establecimiento (porcentajes horizontales).

Tabla V.36. Categoría del establecimiento hotelero y pertenencia a cadena por cuotas.

Categorías	Cadenas		Independientes		Total	
Estrellas oro						
Cinco	5	71,4%	2	28,6%	7	5,6%
Cuatro	37	64,9%	20	35,1%	57	45,6%
Tres	6	20,7%	23	79,3%	29	23,2%
Dos	1	9,1%	10	90,9%	11	8,8%
Una	0	0,0%	6	100,0%	6	4,8%
Estrellas plata						
Dos	0	0,0%	7	100,0%	7	5,6%
Una	1	12,5%	7	87,5%	8	6,4%
Total	50	40,0%	75	60,0%	125	100,0%

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

La brecha entre los dos grupos se acrecienta. Para cubrir las cuotas correspondientes a las categorías inferiores (por debajo de las 4 estrellas de oro) se ha necesitado la participación de los establecimientos independientes, casi en un 80% en todos los casos. Por el contrario, en las categorías superiores se ha recurrido en un alto porcentaje (71,4% y 64,9%, respectivamente), a los establecimientos vinculados a cadenas hoteleras.

El análisis realizado en función de las categorías y la pertenencia a cadenas parece indicar que existe una relación entre ambas variables. Por lo que se continúa, introduciendo una nueva variable, que sería la provincia de localización del establecimiento, al objeto de estudiar qué papel puede jugar (Tabla V.37).

El resultado es *la existencia de dos patrones completamente distintos de la distribución provincial de los establecimientos hoteleros* en base a las categorías y la condición o no de independientes. Por una parte, en el caso de establecimientos integrantes en cadenas hoteleras, se observa una fuerte concentración en las categorías superiores, especialmente visible en las 4 estrellas de oro, donde el 70,2% de las unidades muestrales se localizan en sólo tres provincias (Málaga, Granada y Cádiz). Por otra parte, entre los establecimientos independientes, en especial, a partir de las 3 estrellas de oro, se constata un reparto más homogéneo, menos concentrado, entre las distintas provincias andaluzas.

Tabla V.37. Establecimientos hoteleros por categoría, provincia y pertenencia a cadenas.

	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
Cadenas								
5* Oro	0	1	0	1	0	0	3	0
4* Oro	4	6	4	8	1	0	12	2
3* Oro	0	0	1	1	0	2	0	2
2* Oro	0	0	0	0	0	0	1	0
1* Oro	0	0	0	0	0	0	0	0
2* Plata	0	0	0	0	0	0	0	0
1* Plata	0	0	0	0	0	0	0	1
Independientes								
5* Oro	0	0	0	0	0	0	2	0
4* Oro	3	3	1	1	0	1	7	4
3* Oro	2	4	1	3	2	4	3	4
2* Oro	1	2	0	3	0	2	1	1
1* Oro	0	1	2	0	3	0	0	0
2* Plata	0	0	0	2	1	0	2	2
1* Plata	1	3	1	1	0	0	0	1

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Seguidamente, se estudia la sede de las cadenas hoteleras, en función de la ubicación de las unidades muestrales (Tabla V.38). *En el caso de las cadenas andaluzas, se produce un reparto más equitativo entre las distintas provincias que en el caso de las cadenas con sede fuera de la región, donde la distribución provincial muestra una mayor concentración, en particular, Málaga y Granada engloban el 58,1% de los establecimientos pertenecientes a dichas cadenas.*

Tabla V.38. Establecimientos hoteleros por categoría, provincia y sede de las cadenas.

Sede cadena	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla	Total
Andalucía	1	5	1	4	0	1	4	3	19
Resto España	3	2	4	6	1	1	11	2	30
Extranjero	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Total	4	7	5	10	1	2	16	5	50

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Por último, se realiza un estudio detallado de las distintas cadenas de las que forman parte los establecimientos hoteleros encuestados (Tabla V.39). En ella se puede observar que se ha recogido unidades muestrales de 30 cadenas hoteleras diferentes: 1 con sede en el extranjero (concretamente en Francia), 16 con sede en el resto de España y 13 con sede andaluza. Entre ellas se distinguen algunas de las

Capítulo V. Taxonomía de las PYMES turísticas andaluzas en función de la gobernanza y la mejora competitiva: implicaciones y medidas

principales cadenas hoteleras: 3 de las 20 mayores a nivel mundial³⁶ y 6 de las 20 mayores a nivel nacional³⁷ (clasificación en ambos casos en base al número de habitaciones).

Tabla V. 39. Cadenas de procedencia de los establecimientos hoteleros de la muestra.

Establec. muestra	Nombre	Cadenas de procedencia				Sede
		Establ.	Hab.	Ranking**	Empl.	
1	ACCOR HOTELS	4.229	499.456	***	145.000	Extranjero (1)
4	NH HOTELES S.A.	400	59.109	2	22.000	Resto España (30)
9	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL, S.A.	309	77.821	1 ***	35.000	
4	PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA S.A.	93	5.822	21	4.600	
1	AC BY MARRIOT (AC HOTELES S.A.)	89	9.220	12 ***	3.500	
1	FIESTA HOTEL GROUP (FHG)	48	13.912	6	5.000	
1	VINCCI HOTELES S.A.	36	5.920	20	2.000	
1	HOTELES SILKEN S.A.	32	4.831	25	1.700	
1	GRUPO HIPOTELS	25	4.770	27	1.200	
1	CADENA HOTELERA ZENIT S.A.	23	1.505	-	450	
1	MED PLAYA MANAGEMENT S.L.	15	3.713	31	700	
1	HOTELES ELBA S.L.	13	2.263	51	650	
1	IBERSOL 93 S.L.	12	1.216	95	600	
1	EXPO HOTELES & RESORTS S.L. (GRUPO)	8	2.847	39	1.500	
1	HOSPES HOTELES S.L.	9	585	-	500	
1	ZT HOTELS (HOTELES Y COMPLEJOS ZT S.L.)	7	1.438	78	400	
1	AR HOTELES (ALMERIMAR S.A.)	4	440	-	250	
1	GRUPO HOTELES PLAYA S.A.	29	6.599	17	2.500	Andalucía (19)
2	CITYMAR HOTELES & APARTAMENTOS S.L.	17	1.714	63	450	
1	SUMMA HOTELES S.L.	15	1.593	70	1.000	
1	VIME HOTELS & RESORTS (HIDEVIME, S.A.)	8	1.144	102	500	
2	TURISMO SIGLO XXI S.L. (HOTELES M.A.)	8	1.274	91	450	
2	MS HOTELES - MS S.L.	8	838	-	300	
1	FUERTEGROUP S.L.	7	1.323	86	700	
3	HOTELES ANDALUCES CON ENCANTO S.L.	6	630	-	350	
2	CADENA MONTE S.L.	5	627	-	200	
1	HOSTALES SP	4	50	-	12	
1	IGH HOTELES (INTERGROUP HOTELES, S.L.)	4	535	-	45	
1	GRUPO ANTEQUERA GOLF, S.L.	3	220	-	100	
1	GRUPO LEDESMA Y FRANCO, S.L.	3	200	-	36	

Fuente: Elaboración propia.

(*) Algunos datos de las cadenas se han obtenido de Hostelmarket, Informe Anual 2010 (Alimarket, 2010) o del VI Ranking Hosteltur (Hosteltur, 2011c).

(**) Posición en el VI Ranking Global Hosteltur (Hosteltur, 2011c).

(***) En el Ranking de las cadenas hoteleras mundiales 2009, elaborado por Hotels Magazine (2010), Accor Hotels ocupa la 5ª posición, Meliá Hotels la 17ª y Marriot la 3ª.

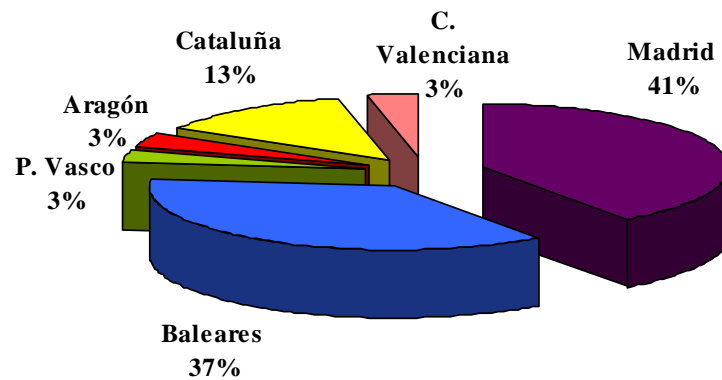
³⁶ En base al ranking de Hotels Magazine (2010). Véase la Tabla III.4.

³⁷ En base al ranking de Hosteltur (2011c).

En función de la ubicación de la sede de las cadenas de origen de los establecimientos encuestados, las mayores participaciones le corresponden a la Comunidad de Madrid, las Islas Baleares y Cataluña (Gráfico V.3).

En cuanto a las cadenas andaluzas, se concentran en Málaga y Sevilla más de 50% de los establecimientos hoteleros (Gráfico V.4). No se encuentra en la muestra ningún establecimiento que pertenezca a alguna cadena hotelera con sede en las provincias de Huelva, Jaén o Córdoba.

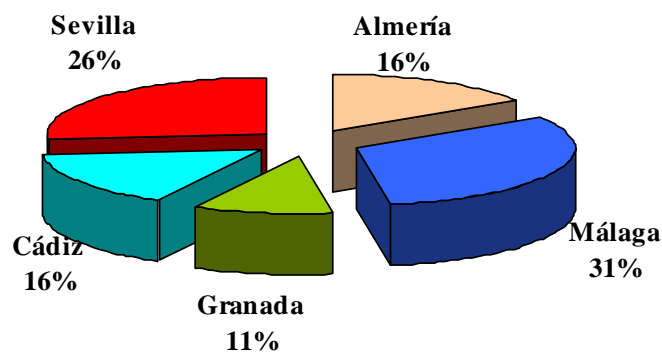
Gráfico V.3. Comunidades Autónomas de origen de las cadenas hoteleras del resto de España a las que pertenecen los establecimientos de la muestra*.



Fuente: elaboración propia.

(*) Participación ponderada por el número de establecimientos de la muestra de cada cadena.

Gráfico V.4. Provincias de origen de las cadenas hoteleras andaluzas a las que pertenecen los establecimientos de la muestra*.



Fuente: elaboración propia.

(*) Participación ponderada por el número de establecimientos de la muestra de cada cadena.

V.3.1.2. Características particulares de las agencias de viajes.

Al comenzar el análisis de la muestra constituida por las agencias de viajes, hay que destacar *el mayor protagonismo de los establecimientos independientes en este subsector turístico*, en relación al hotelero. Puesto que la participación de los establecimientos inmersos en cadenas representa sólo un 27,3%.

Tabla V. 40. Forma social y pertenencia a cadenas de las agencias de viajes.

Agencias de viajes		SL	SA	SAL/SLL	E. Indiv.	Otras	Total
Cadenas	Núm.	9	21	1	0	2	33
	(%)	27,3%	63,6%	3,0%	0,0%	6,1%	100,0%
Independ.	Núm.	69	13	3	1	2	88
	(%)	78,4%	14,8%	3,4%	1,1%	2,3%	100,0%
Total	Núm.	77	35	4	1	4	121
	(%)	63,6%	28,9%	3,3%	0,8%	3,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Respecto a la forma social de las agencias de viajes, se observa una tendencia similar a la expuesta para los hoteles, entre los independientes las sociedades limitadas son las fórmulas societarias más empleadas (78,4%). Por el contrario, las sociedades anónimas es la opción más extendida en los pertenecientes a cadenas de agencias de viajes (63,6%). Por otra parte, destacar la escasa participación, en ambos casos, de formas sociales distintas a las sociedades anónimas o limitadas (Tabla V.40).

Al realizar un análisis en base a la dimensión del establecimiento, el rasgo más característico es *la atomización del sector de las agencias de viajes andaluzas*, ya que un 94,2% de las unidades muestrales poseen menos de 10 empleados (Tabla V.41). Al desglosar los establecimientos en función a su pertenencia a cadenas, las diferencias registradas no son muy significativas, sólo aumenta ligeramente la presencia de establecimientos de una dimensión pequeña (más de 10 empleados y menos de 50). Por último, destacar *la inexistencia de medianos o grandes establecimientos entre las agencias de viajes de la muestra*.

Tabla V. 41. Tamaño por empleados del establecimiento y pertenencia a cadena de las agencias de viajes

		Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total
Cadenas	Núm.	28	5	0	0	33
	(%)	84,8%	15,2%	0,0%	0,0%	27,3%
Independ.	Núm.	86	2	0	0	88
	(%)	97,7%	2,3%	0,0%	0,0%	72,7%
Total	Núm.	114	7	0	0	121
	(%)	94,2%	5,8%	0,0%	0,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Continuando con el *estudio dimensional*, en este caso, en base al número de empleados de la empresa, la situación difiere considerablemente (Tabla V.42). Las grandes empresas vinculadas a cadenas de agencias de viajes suponen casi el 70% dentro de su estrato, destacando la existencia de un mayor porcentaje de pequeñas empresas que en los hoteles, e incluso llega a darse el caso de dos microempresas que se constituyen como cadena³⁸.

Tabla V. 42. Tamaño por empleados de la empresa y pertenencia a cadena de las agencias de viajes

		Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total
Cadenas	Núm.	2	8	0	23	33
	(%)	6,1%	24,2%	0,0%	69,7%	27,3%
Independ.	Núm.	85	3	0	0	88
	(%)	96,6%	3,4%	0,0%	0,0%	72,7%
Total	Núm.	87	11	0	23	121
	(%)	71,9%	9,1%	0,0%	19,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

En relación a la *tipología de las agencias de viajes encuestadas*, aparecen notables diferencias en función de su pertenencia a cadenas (Tabla V.43). Un alto porcentaje de agencias de viajes independientes son minoristas y por el contrario, casi dos tercios de las vinculadas a cadenas, son mayoristas-minoristas. Lo cual es completamente razonable, al tener en cuenta las diferencias de las garantías³⁹ que tienen que

³⁸ Considérese que la dimensión media, respecto a los empleados, de una agencia de viajes es considerablemente menor que la de un establecimiento hotelero.

³⁹ "La garantía individual, cualquiera que sea su modalidad, deberá cubrir la responsabilidad patrimonial de la agencia, hasta las cantidades siguientes, en función del grupo al que pertenezca:

depositar las agencias para cubrir su eventual declaración de responsabilidad⁴⁰, resulta muy difícil de asumir por parte de una agencia de viajes independiente la fuerte cuantía que se le exige en Andalucía para ser mayorista-minorista.

Tabla V.43. Tipología de las agencias de viajes y pertenencia a cadena.

Agencias de viajes		Mayorista	Mayorista-Minorista	Minorista	Total
Cadenas	Núm.	1	21	11	33
	(%)	3,0%	63,6%	33,3%	100,0%
Independ.	Núm.	0	8	80	88
	(%)	0,0%	9,1%	90,9%	100,0%
Total	Núm.	1	29	91	121
	(%)	0,8%	24,0%	75,2%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Al realizar el mismo análisis desde otra perspectiva (porcentajes horizontales), tal como se ha efectuado con los establecimientos hoteleros, se concluye que para alcanzar las cuotas por tipología de agencias de viajes, en el caso de las minoristas, se ha recurrido en un 87,9% a las independientes y por el contrario, para cubrir a las mayoristas-minoristas se han necesitado mayoritariamente a las pertenecientes a cadenas (72,4%).

a) mayoristas: 120.000 euros.

b) minoristas: 60.000 euros.

c) mayoristas-minoristas: 180.000 euros.

La garantía colectiva podrá constituirse, a través de las asociaciones representativas de agencias de viajes, mediante aportaciones a un fondo solidario de garantía. El importe de las aportaciones a efectuar por cada una de las agencias será del cincuenta por ciento de la suma que le correspondería en el supuesto de constitución de garantía individual, a que se refiere el párrafo anterior de este artículo. En todo caso, el importe total mínimo de las aportaciones al fondo no podrá ser inferior a 2.405.000 euros" (art.11.4. del Decreto 301/2002, de 17 de diciembre, de agencias de viajes y centrales de reservas, BOJA núm. 150, 21 de diciembre 2002).

⁴⁰ "Las agencias de viajes están obligadas a constituir, y mantener en permanente vigencia, una garantía que cubra su eventual declaración de responsabilidad como consecuencia del incumplimiento o cumplimiento defectuoso de sus obligaciones frente a los usuarios finales por la organización o comercialización de viajes combinados y, en particular, para atender el reembolso de los fondos depositados y el resarcimiento por los gastos de repatriación en los supuestos de insolvencia o quiebra" (art. 4.8. del Decreto 80/2010, de 30 de marzo, de simplificación de trámites administrativos y de modificación de diversos Decretos para su adaptación al Decreto-Ley 3/2009, de 22 de diciembre, por el que se modifican diversas Leyes para la transposición en Andalucía de la Directiva relativa a los Servicios en el Mercado Interior, BOJA núm. 69 , 12 de abril 2010).

Tabla V.44. Tipología de las agencias de viajes y pertenencia a cadena (por cuotas).

Agencias de viajes		Mayorista	Mayorista-Minorista	Minorista	Total
Cadenas	Núm.	1	21	11	33
	(%)	100,0%	72,4%	12,1%	27,3%
Independ.	Núm.	0	8	80	88
	(%)	0,0%	27,6%	87,9%	72,7%
Total	Núm.	1	29	91	121
	(%)	0,8%	24,0%	75,2%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Al introducirse una nueva variable (la provincia de localización del establecimiento) en el análisis de la relación entre la tipología de las agencias de viajes y la pertenencia o no a cadenas, se observa una mayor concentración en las provincias de Málaga, Sevilla y Granada (72,7%) entre los establecimientos vinculados a cadenas.

No obstante, *no existe un patrón tan diferenciado en las agencias de viajes independientes respecto a su distribución provincial*, como se ha visto en el sector hotelero, porque Málaga, Sevilla y Cádiz concentran, por su parte, casi de la mitad de la muestra (49,1%).

Tabla V. 45. Agencias de viajes por modalidad, provincia y pertenencia a cadenas.

	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
Cadenas								
Mayorista	0	0	0	0	0	0	1	0
Mayorista-minorista	3	1	2	2	0	0	6	7
Minorista	1	0	1	4	0	1	2	2
Independientes								
Mayorista	0	0	0	0	0	0	0	0
Mayorista-minorista	0	0	1	0	0	0	7	0
Minorista	4	12	5	9	4	4	23	19

Fuente: elaboración propia con SPSS.

Por último, se estudia el origen de las cadenas a las que pertenecen las agencias de viajes que constituyen las unidades muestrales, distinguiendo igualmente la provincia de localización de las mismas (Tabla V.46).

Tabla V. 46. Agencias de viajes pertenecientes a cadenas por provincia de localización y sede de la cadena.

Sede cadena	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla	Total
Andalucía	0	1	1	1	0	0	5	1	9
Resto España	4	0	2	5	0	1	4	8	24
Total	4	1	3	6	0	1	9	9	33

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

En base a ello, destaca una mayor presencia de cadenas procedentes del resto de España, concentrándose especialmente en Sevilla. A continuación, se realiza un estudio más detallado de las cadenas a las que pertenecen las agencias de viajes presentes en la muestra (Tabla V.47).

Tabla V. 47. Cadenas de procedencia de las agencias de viajes de la muestra*.

Establec. muestra	Cadenas de procedencia				Sede
	Nombre	Establ.	Empl.	Ranking**	
7	HALCÓN VIAJES	1039	2.000	2***	Resto España (23)
4	VIAJES IBERIA	900	1.900	3	
2	VIAJES EL CORTE INGLÉS	587	5.300	1	
1	BARCELÓ VIAJES	505	900	5	
5	VIAJES ECUADOR	359	700	2***	
1	VIAJES EROSKI	241	250	6	
1	VIAJES CARREFOUR	216	850	-	
1	VIAJES IBEROSERVICE	42	400	-	
1	JUMBO TOURS	23	200	-	
1	VIAJES ITB	4	15	-	
2	FLANDRIA INTERNACIONAL TRAVEL, S.A.	10	40	-	Andalucía (9)
1	TÁVORA VIAJES Y CONGRESOS	8	22	-	
2	VIAJES BENAMAR, S.A.	7	45	-	
1	VIAJES GENIL	5	18	-	
1	ALOTOR TRAVEL	4	4	-	
1	VIAJES CAJASUR	3	16	-	
1	VIAJES EUROAMERICA	3	25	-	

Fuente: Elaboración propia.

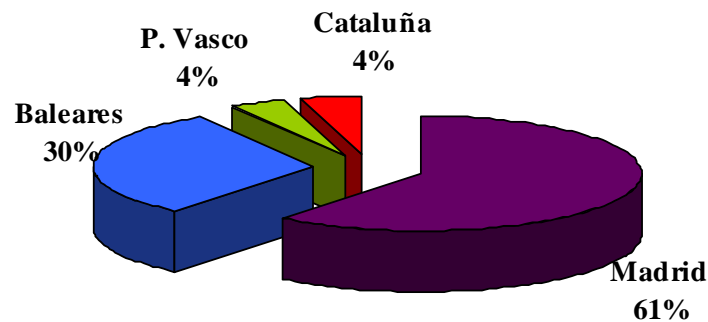
(*) Algunos datos del número de establecimientos o empleados de las cadenas se han obtenido de Hostelmarket, Informe Anual 2010 (Alimarket, 2010) o del Ranking Hosteltur de Grandes Redes de Agencias de Viajes (Hosteltur, 2011c).

(**) Posición en el Ranking Hosteltur de Grandes Redes de Agencias de Viajes (Hosteltur, 2011c), en función del volumen de facturación.

(***) Posición conjunta de Halcón Viajes y Viajes Ecuador.

Considerando la localización de la sede de las cadenas de origen de las unidades muestrales relativas a las agencias de viajes, el mayor protagonismo le corresponde a Madrid y las Islas Baleares (Gráfico V.5). Entre las cadenas andaluzas, destacan aquellas con sede en Málaga (67%)(Gráfico V.6).

Gráfico V.5. Comunidades Autónomas de origen de las cadenas de agencias de viajes del Resto de España a las que pertenecen los establecimientos de la muestra*.



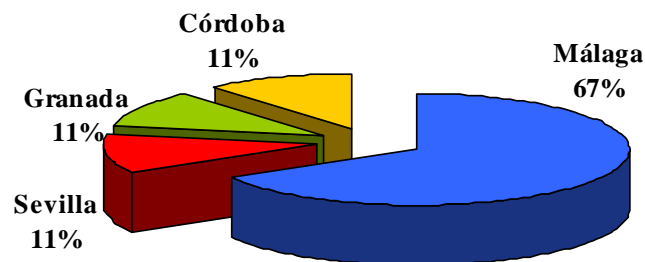
Fuente:

elaboración

propia.

(*) Participación ponderada por el número de establecimientos muestral de cada cadena.

Gráfico V.6. Provincias de origen de las cadenas de agencias de viajes andaluzas a las que pertenecen los establecimientos de la muestra*.



Fuente: elaboración propia.

(*) Participación ponderada por el número de establecimientos muestral de cada cadena.

V.3.2. Resultados sobre la gobernanza

Como se ha señalado en el capítulo II, la gobernanza es un elemento principal en el análisis de las CVGs, aunque presentan una gran dificultad en su estudio empírico,

dada la complejidad del concepto y las distintas perspectivas a través de las cuales puede interpretarse.

En este estudio de investigación, se va a optar por realizar una aproximación a la gobernanza a través del estudio de cinco dimensiones. En primer lugar, el agente principal de la cadena, en base a la opinión de los distintos establecimientos de la muestra. En segundo lugar, la estructura de los clientes y proveedores, a partir del estudio de los dos conceptos definidos previamente en el capítulo III (la dependencia funcional y productiva). En tercer lugar, se estudia la estructura de la propiedad, atendiendo a la concentración de la propiedad y al grado de vulnerabilidad patrimonial. Por último, se elabora un nuevo indicador (índice de desintermediación turística), al objeto de poder evaluar el grado de independencia de los hoteles y las agencias de viajes respecto a los intermediarios turísticos.

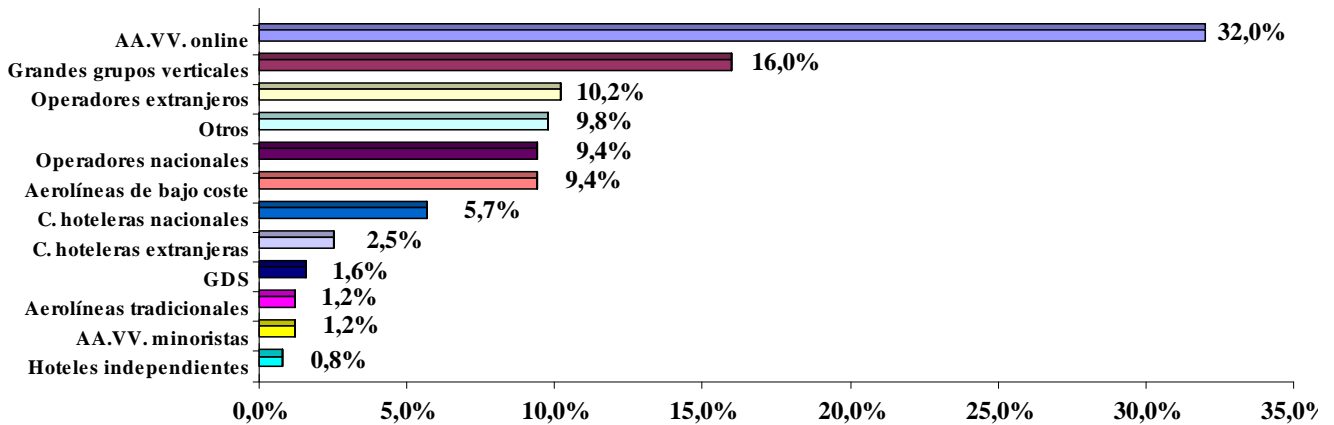
V.3.2.1. Agente principal de la cadena

En primer lugar, se analiza el agente principal de la CVGT *en base a la opinión de la totalidad de los establecimientos hoteleros y de agencias de viajes* que constituyen la muestra objeto de estudio. Tal como se observa en el Gráfico V.7, casi un tercio de dichos establecimientos consideran que *las agencias de viajes online* son el agente principal de las actuales CVGTs, seguido por los grandes grupos verticales (16%) y los operadores turísticos (19,6%, extranjeros y nacionales).

Este resultado estaría en línea con la importancia de los efectos que han supuesto las TICs, especialmente Internet, en la industria turística global y, en particular, sobre la intermediación turística, como se expuso con mayor detalle en el capítulo III.

En segundo lugar, *se procede a estudiar esta variable en función del subsector al que pertenecen los establecimientos*, para tratar de dilucidar si existe relación entre la actividad a la que se dedique el establecimiento y a quién consideran al agente principal de la cadena (Tabla V.48).

Gráfico V.7. Agente principal de la cadena.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla V.48. Agente principal de la cadena en función de la actividad del establecimiento.

	Hoteles		Agencias de Viajes		Total	
Cadenas hoteleras nacionales	9	7,3%	5	4,1%	14	5,7%
Cadenas hoteleras extranjeras	3	2,4%	3	2,5%	6	2,5%
Hoteles independientes	2	1,6%	0	0,0%	2	0,8%
Aerolíneas tradicionales	0	0,0%	3	2,5%	3	1,2%
Aerolíneas de bajo coste	11	8,9%	12	9,9%	23	9,4%
GDS	4	3,3%	0	0,0%	4	1,6%
Operadores nacionales	6	4,9%	17	14,0%	23	9,4%
Operadores extranjeros	16	13,0%	9	7,4%	25	10,2%
Agencias de viajes minoristas	0	0,0%	3	2,5%	3	1,2%
Agencias de viajes online	49	39,8%	29	24,0%	78	32,0%
Grandes grupos verticales	15	12,2%	24	19,8%	39	16,0%
Otros	8	6,5%	16	13,2%	24	9,8%
Total	123	100,0%	121	100,0%	244	100,0%

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

A pesar de que siguen coincidiendo en el mismo actor como agente principal, existen diferencias significativas entre los dos subsectores estudiados. Puesto que mientras que, para casi el 40% de los establecimientos hoteleros las agencias de viajes virtuales son los que actualmente tienen una mayor fuerza para imponer sus condiciones en las CVGTs, para las agencias de viajes se reduce esta consideración (hasta el 24%), ganando gran importancia los grandes grupos verticales, que tienen un papel más destacado en la intermediación turística. Tal como se pone de manifiesto

al analizar la pertenencia a grandes grupos empresariales de un gran número de las cadenas de agencias de viajes recogidas en la muestra (Tabla V.49).

Tabla V.49. Cadenas y grupos empresariales.

Cadena	Grupo Empresarial
VIAJES CARREFOUR	GRUPO CARREFOUR
HALCÓN VIAJES	GLOBALIA CORPORACIÓN EMPRESARIAL, S.A
VIAJES IBERIA	ORIZONIA CORPORACIÓN
VIAJES EL CORTE INGLÉS	GRUPO EL CORTE INGLÉS
BARCELÓ VIAJES	BARCELÓ CORPORACIÓN EMPRESARIAL, S.A
VIAJES ECUADOR	GLOBALIA CORPORACIÓN EMPRESARIAL, S.A
VIAJES EROSKI	GRUPO EROSKI
VIAJES IBEROSERVICE	GRUPO IBEROSTAR (THOMAS COOK GROUP)
JUMBO TOURS	ALPITOUR WORLD
VIAJES BENAMAR	ORIZONIA CORPORACIÓN (Asociada)
VIAJES CAJASUR	GRUPO DE EMPRESAS CAJASUR

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Asimismo, conviene destacar la diferencia entre la opinión de los hoteles y las agencias respecto al papel que desempeñan los operadores turísticos, en función de su origen. Por un lado, un 13% de establecimientos hoteleros consideran a los operadores turísticos extranjeros el agente principal de la cadena, por lo que se constituyen como la segunda opción más elegida. No obstante, para las agencias de viajes este porcentaje se reduce hasta un 7,4%, a favor de los operadores turísticos nacionales que son el principal actor de la cadena para un 14%.

Por lo tanto, se puede deducir que debe existir una relación entre el agente principal de las CVGTs, es decir, entre la gobernanza, y el tipo de demanda turística que satisfacen los establecimientos hoteleros y las agencias de viajes andaluzas, como ya se apuntaba en el capítulo anterior.

A continuación, para confirmar la existencia de la relación que se está estudiando, se procede a aplicar *el test de la Chi-Cuadrado* (X^2). Este estadístico se obtiene de la comparación entre las *frecuencias observadas* (de la muestra) y aquellas que cabría esperar en caso de inexistencia de relación entre las variables. Su valor se compara con el teórico (aquel que figura en una tabla de la X^2), para unos grados de

libertad determinados⁴¹ y un nivel de significación elegido por el investigador. En la práctica habitual de las investigaciones sociales, *el nivel de significación es 0.05*, lo que se traduce en una posibilidad de error en la estimación del 5% (Cea, 2009; Spiegel, 2009).

Tabla V.50. Pruebas de Chi-cuadrado: agente principal y sector de actividad.

	Valor	g.l.	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,265 ^a	11	,001
Razón de verosimilitudes	35,290	11	,000
Asociación lineal por lineal	,820	1	,365
N de casos válidos	244		

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

a. 10 casillas (41,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,99.

Al ser el valor de la X^2 empírico (obtenido de la muestra) superior al teórico (el marcado en una tabla de la X^2), se deduce *la significatividad estadística* de la relación observada entre las variables (Tabla V.50). En este caso su significatividad es $0.001 < 0.05$.

No obstante, no se recomienda usar el Chi-Cuadrado cuando existan en la tabla muchas casillas con frecuencias esperadas menores que 5 (más del 20%). En estos casos, se recomienda *recodificar las variables con muchas categorías*, uniendo las casillas que tengan pocas respuestas con otras de categorías similares. Por lo tanto, en este caso, se ha optado por unificar la variable “cadenas hoteleras nacionales” y “cadenas hoteleras extranjeras” en una nueva, que sería “cadenas hoteleras”, así como “aerolíneas tradicionales” con “aerolíneas de bajo coste” en “aerolíneas” y dos categorías con sólo tres y dos casos (“hoteles independientes” y “agencias minoristas”) se han añadido a “otros”.

De nuevo se aplica el test de Chi-Cuadrado y como sólo informa de la existencia de relación, se calculan asimismo algunas *medidas de asociación*, que permiten indicar la existencia, grado y dirección de la asociación entre las variables nominales (Phi, V de Cramer o coeficiente de contingencia).

⁴¹ Los grados de libertad vienen determinados por las dimensiones de la tabla: número de filas (i) y de columnas (j). En concreto, $g.l. = (i-1)(j-1)$.

Por lo tanto, al ser $0.02 < 0.05$, se rechaza la hipótesis y se puede seguir afirmando que *sí existe una relación entre el sector al que pertenecen los establecimientos y a quién consideran el principal agente de las CVGTs en las que están inmersos* (Tabla V.51).

Tabla V.51. Pruebas de Chi-cuadrado: agente principal y sector de actividad.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,409 ^a	7	,002
Razón de verosimilitudes	24,378	7	,001
Asociación lineal por lineal	,071	1	,791
N de casos válidos	244		
Medidas simétricas			
	Valor		Sig. aproximada
Nominal por Phi	,303		,002
nominal V de Cramer	,303		,002
Coefficiente de contingencia	,290		,002
N de casos válidos	244		

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

a. 2 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,98.

En tercer lugar, se va analizar *la variable en función de su pertenencia a cadenas* (Tabla V.52). En ambas categorías opinan que las agencias de viajes virtuales son actualmente el principal agente de las CVGTs en un mayor porcentaje de casos. Las diferencias se observan en cuanto a la segunda opción que se le concede un mayor peso, para establecimientos vinculados a cadenas, son los operadores turísticos extranjeros (14,6%) y para los independientes, los grandes grupos verticales (18,5%).

No obstante, al aplicar *el test de la Chi-Cuadrado* (X^2), no se obtiene un valor que permita afirmar la existencia de una relación con *significatividad estadística* ($0.094 > 0.05$). A pesar de intentar reagrupar las categorías para disminuir el número de casillas con frecuencias esperadas menores de 5, el valor que se obtiene al aplicar de nuevo el Chi-Cuadrado, sigue confirmando la inexistencia de dicha relación significativa (Tabla V.53).

Tabla V.52. Agente principal de la cadena en función de la pertenencia a cadenas de los establecimientos.

	Cadenas		Independientes		Total	
Cadenas hoteleras nacionales	3	3,7%	11	6,8%	14	5,7%
Cadenas hoteleras extranjeras	3	3,7%	3	1,9%	6	2,5%
Hoteles independientes	0	0,0%	2	1,2%	2	0,8%
Aerolíneas tradicionales	2	2,4%	1	0,6%	3	1,2%
Aerolíneas de bajo coste	5	6,1%	18	11,1%	23	9,4%
GDS	2	2,4%	2	1,2%	4	1,6%
Operadores nacionales	4	4,9%	19	11,7%	23	9,4%
Operadores extranjeros	12	14,6%	13	8,0%	25	10,2%
Agencias de viajes minoristas	0	0,0%	3	1,9%	3	1,2%
Agencias de viajes online	31	37,8%	47	29,0%	78	32,0%
Grandes grupos verticales	9	11,0%	30	18,5%	39	16,0%
Otros	11	13,4%	13	8,0%	24	9,8%
Total	82	100,0%	162	100,0%	244	100,0%

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V.53. Pruebas de Chi-cuadrado: agente principal y pertenencia a cadenas.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,481 ^a	11	,094
Razón de verosimilitudes	19,283	11	,056
Asociación lineal por lineal	1,149	1	,284
N de casos válidos	244		
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,784 ^b	7	,148
Razón de verosimilitudes	11,144	7	,132
Asociación lineal por lineal	1,246	1	,264
N de casos válidos	244		

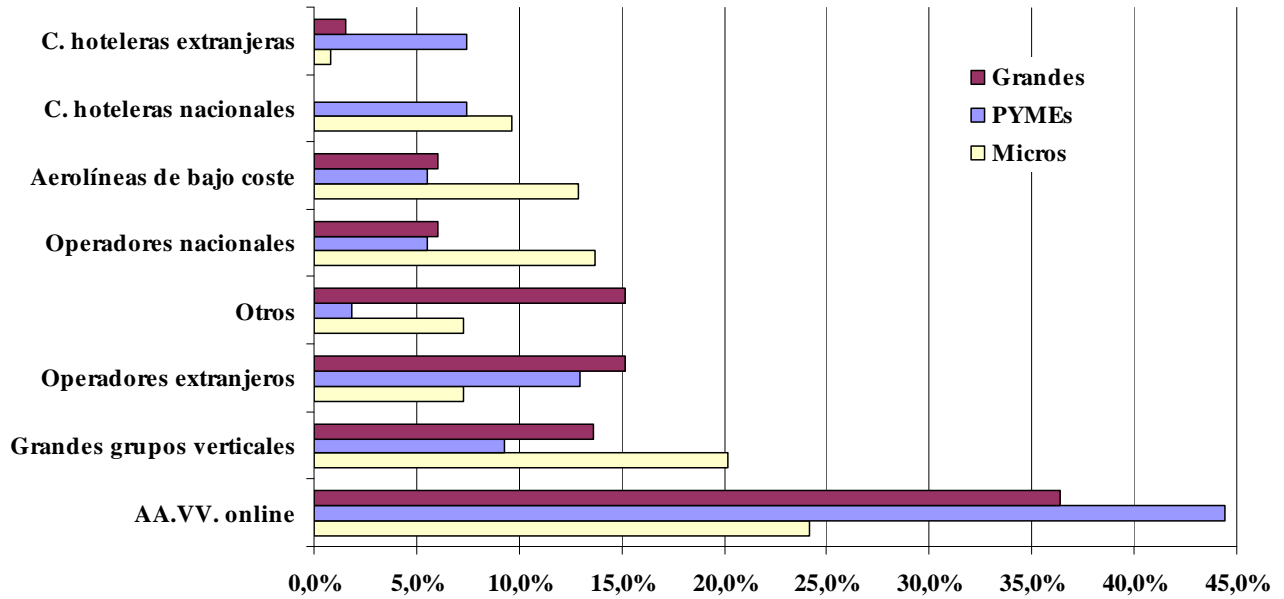
Fuente: Elaboración propia con SPSS.

a. 11 casillas (45,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,67.

b. 2 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,34.

En cuarto lugar, se analiza la variable en base al tamaño de la empresa (Gráfico V.8). Entre los rasgos más destacables se encuentran la mayor importancia que le conceden las micros a los grandes grupos verticales (20,2%), a los operadores turísticos nacionales (13,7%), a las CBCs (12,9%) y a las cadenas hoteleras nacionales (9,7%), frente a la menor que le otorgan a las agencias online (24,2%). Por el contrario, a medida que aumenta la dimensión de la empresa, se observa una mayor consideración a los operadores turísticos extranjeros y un menor papel a las cadenas hoteleras nacionales.

Gráfico V.8. Agente principal en función del tamaño de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Al aplicar el test de Chi-Cuadrado(X^2), se obtiene un valor que permita afirmar la existencia de una relación con *significatividad estadística* ($0.001 < 0.05$). No obstante, se vuelve a tener el mismo problema por el alto número de casillas con frecuencias esperadas menores a 5, por lo que se obliga a una nueva recodificación. En este caso, se vuelven a agrupar los agentes como anteriormente y se opta por agrupar las empresas en tres grupos: micros (1-9 empleados), pequeñas y medianas (10-199) y grandes (+199), es decir, se han agrupado las pequeñas con las medianas (precisamente en esta categoría era donde más celdas se encontraban vacías).

Se confirma la relación existente entre el tamaño de la empresa y la opinión que tienen de qué agente es el que tiene la capacidad de imponer sus condiciones (Tabla V.54).

Por último, destacar que dentro de la categoría “otros”, a pesar de que no se explicitaba en el cuestionario, varios encuestados (4,1%) han respondido “clientes”, “turistas”, “consumidores” o “usuarios”, lo cual puede manifestar al creciente protagonismo del consumidor/turista, que se comenta en el capítulo III.

Tabla V.54. Pruebas de Chi-cuadrado: agente principal y tamaño de la empresa.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	62,942 ^a	33	,001
Razón de verosimilitudes	65,110	33	,001
Asociación lineal por lineal	4,310	1	,038
N de casos válidos	244		
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,502 ^b	12	,007
Razón de verosimilitudes	29,649	12	,003
Asociación lineal por lineal	5,427	1	,020
N de casos válidos	244		
Medidas simétricas			
	Valor	Sig. aproximada	
Nominal por nominal	Phi	,336	,007
	V de Cramer	,237	,007
	Coeficiente de contingencia	,318	,007
N de casos válidos	244		

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

a. 33 casillas (68,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,09.

b. 1 casillas (4,8%) tiene una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 4,87.

V.3.2.2. Dependencia funcional.

Para este estudio de investigación se ha procedido a cuantificar la relación de dependencia funcional a través de la información segmentada para cada empresa de los mercados de procedencia de sus compras y de los mercados de destino de sus ventas. Se les solicita a los propietarios/gerentes el porcentaje aproximado (dentro de los siguientes intervalos: "0", "[0, 10)", "[10-25)", "[25-50)", "[50-75)", "[75, 100)" o "100") del total de las ventas realizadas en el mercado regional, en el resto del mercado nacional y en el extranjero (Figura V.2). De forma similar, se les pregunta por las compras, en función de la localización de sus proveedores.

Una primera aproximación a los datos permite obtener algunas premisas de cómo puede ser la relación de dependencia funcional de los hoteles y agencias de viajes andaluzas (Tabla V.55). Se detectan importantes diferencias entre los dos sectores analizados, tanto en la distribución de los clientes como de los proveedores:

- el 30,6% de la agencias de viajes de la muestra venden todo a clientes andaluces, mientras que no existe ningún hotel con esa dependencia tan extrema del mercado interno;

- 1 de cada 4 hoteles andaluces destinan entre un 25-50% de su producción a clientes localizados en el extranjero, en contraste con las agencias de viajes, que sólo son el 5,8% se encuentran en esa situación;
- casi 4 de cada 10 hoteles andaluces recurren sólo a proveedores andaluces, frente al 5% de las agencias de viajes;
- El 82,5% de los hoteles andaluces no compran nada a proveedores extranjeros, siendo casi la mitad (45,4%) las agencias que no recurren a los mercados externos para sus inputs.

Tabla V.55. Distribución de las ventas absorbidas por áreas de destino y de las compras por áreas de origen (%).

Clientes andaluces							
	Nada	<10%	10-25%	25-50%	50-75%	>75%	Todo
Total	4,1%	8,2%	16,5%	19,3%	12,3%	24,3%	15,2%
Hoteles	1,6%	11,5%	28,7%	32,8%	17,2%	8,2%	0,0%
Agencias de viajes	6,6%	5,0%	4,1%	5,8%	7,4%	40,5%	30,6%
Clientes del resto de España							
	Nada	<10%	10-25%	25-50%	50-75%	>75%	Todo
Total	18,9%	22,2%	19,8%	28,0%	9,1%	2,1%	0,0%
Hoteles	0,8%	10,7%	22,1%	45,1%	18,0%	3,3%	0,0%
Agencias de viajes	37,2%	33,9%	17,4%	10,7%	0,0%	0,8%	0,0%
Clientes extranjeros							
	Nada	<10%	10-25%	25-50%	50-75%	>75%	Todo
Total	22,7%	26,4%	12,4%	15,3%	13,6%	6,6%	2,9%
Hoteles	4,1%	19,0%	22,3%	24,8%	19,8%	9,1%	0,8%
Agencias de viajes	41,3%	33,9%	2,5%	5,8%	7,4%	4,1%	5,0%
Proveedores de origen andaluz							
	Nada	<10%	10-25%	25-50%	50-75%	>75%	Todo
Total	1,7%	7,5%	13,8%	15,9%	19,2%	19,7%	22,2%
Hoteles	2,5%	4,2%	5,0%	9,2%	15,8%	24,2%	39,2%
Agencias de viajes	0,8%	10,9%	22,7%	22,7%	22,7%	15,1%	5,0%
Proveedores del resto de España							
	Nada	<10%	10-25%	25-50%	50-75%	>75%	Todo
Total	23,0%	8,4%	14,2%	14,2%	22,2%	17,2%	0,8%
Hoteles	39,2%	12,5%	15,0%	10,0%	15,8%	5,8%	1,7%
Agencias de viajes	6,7%	4,2%	13,4%	18,5%	28,6%	28,6%	0,0%
Proveedores de origen extranjero							
	Nada	<10%	10-25%	25-50%	50-75%	>75%	Todo
Total	64,0%	20,9%	9,2%	1,7%	2,5%	1,3%	0,4%
Hoteles	82,5%	12,5%	1,7%	0,0%	1,7%	1,7%	0,0%
Agencias de viajes	45,4%	29,4%	16,8%	3,4%	3,4%	0,8%	0,8%

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V.56. Pruebas de Chi-cuadrado: peso de las ventas por áreas de destino y de las compras por áreas de origen con el sector de actividad.

Clientes de origen andaluz			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	120,048 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	142,369	6	,000
Asociación lineal por lineal	58,670	1	,000
N de casos válidos	243		
Clientes del resto de España			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	107,094 ^b	5	,000
Razón de verosimilitudes	130,469	5	,000
Asociación lineal por lineal	101,417	1	,000
N de casos válidos	243		
Clientes de origen extranjero			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	89,015 ^c	7	,000
Razón de verosimilitudes	100,076	7	,000
Asociación lineal por lineal	36,398	1	,000
N de casos válidos	243		
Proveedores de origen andaluz			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	60,336 ^d	6	,000
Razón de verosimilitudes	66,166	6	,000
Asociación lineal por lineal	42,566	1	,000
N de casos válidos	239		
Proveedores del resto de España			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	59,736 ^e	6	,000
Razón de verosimilitudes	65,392	6	,000
Asociación lineal por lineal	50,346	1	,000
N de casos válidos	239		
Proveedores de origen extranjero			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	41,959 ^f	6	,000
Razón de verosimilitudes	46,702	6	,000
Asociación lineal por lineal	21,014	1	,000
N de casos válidos	239		

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

a. 1 casillas (7,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,98.

b. 2 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,49.

c. 4 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,50.

d. 2 casillas (14,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,99.

e. 2 casillas (14,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,00.

f. 8 casillas (57,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,50.

Por lo tanto, es evidente que debe existir una relación entre la distribución de las ventas (las compras) por mercados de destino (origen) y el sector de actividad de los establecimientos estudiados (Tabla V.56). Así como, la dependencia funcional debe ser más acusada en las agencias de viajes que en los hoteles, tal como se demostrará a continuación.

Para ello, se ha elaborado un *índice de dependencia funcional (IDF)* a partir de dos índices de extraversión: de ventas y de compras (Romero, 2011). Para el cálculo de dichos índices se considera que:

- el punto medio de los intervalos establecidos determinan las marcas de clase (C_i);
- el peso de cada mercado (W_i) es: 0 para el regional, 0,5 para el resto del mercado nacional y 1 para el mercado extranjero.

Los índices de extraversión de ventas (compras) son calculados como *medias ponderadas* de las ventas (compras) en cada mercado de destino (origen) de cada una de las empresas de la muestra:

$$IEV(IEC) = \frac{\sum_i W_i C_i^{s(p)}}{\sum_i C_i^{s(p)}}$$

La necesidad de introducir en el denominador el $\sum_i C_i^{s(p)}$ se debe al uso de intervalos para los porcentajes de ventas y compras por mercados, al no disponer del porcentaje exacto⁴². Una vez realizada esta corrección, los valores que adoptan los IEV y IEC están comprendidos en el intervalo [0,1], lo cual facilita su interpretación, al reflejar los valores más altos, una mayor orientación a los mercados extranjeros (v.g. un hotel que su IEV es 1, realizan el 100% de sus ventas el extranjero o una agencia de viajes que su IEC es 1, efectúa el 100% de sus compras en el extranjero) y los más bajos, una mayor orientación al mercado regional.

El índice de dependencia funcional (IDF) se obtiene de la diferencia de ambos índices de extraversión, ya que como se determinaba anteriormente, se

⁴² Se opta por solicitar el porcentaje aproximado dentro de unos intervalos establecidos previamente en la encuesta para facilitar la labor del entrevistador y disminuir la no respuesta por parte del entrevistado, así como reducir el tiempo de la encuesta.

quiere conocer en qué medida la empresa está integrada funcionalmente en procesos económicos a escala global, a través de su inserción en las CVGs y si dicha participación es compatible con su integración territorial, a través del mantenimiento de encadenamientos interempresariales significativos a escala regional:

$$IDF = IEC - IEV$$

Figura V.2. Elaboración de los índices de extraversión de ventas y compras.

Pregunta 12. El origen de sus clientes es (en función del porcentaje de ventas que absorben cada área geográfica):

Pregunta 15. El origen de sus proveedores es (calculado como el porcentaje de compras de bienes y servicios realizado en cada área geográfica):

		0	0,05	0,175	0,375	0,625	0,875	1	Marcas de clase (C _i)
		Nada	<10%	10-25%	25-50%	50-75%	>75%	Todo	Intervalos
0	Andalucía								
0,5	Resto de España								
1	Extranjero								
Pesos mercados (W _i)	Mercados								

Fuente: Adaptado de Romero (2011).

Por lo tanto, los valores que adopta el IDF están comprendidos en el intervalo [-1, 1], de manera que los valores más altos reflejarán que la empresa tiene una gran orientación al mercado extranjero en sus compras y por el contrario, una mayor preferencia en sus ventas por el mercado regional, v.gr. una agencia de viajes que alcanza un 1 en su IDF realiza el 100% de sus compras en el extranjero (IEV=1) y vende el 100% al mercado regional (IEC=0).

Realizados los cálculos correspondientes a los IEV, IEC e IDF con la información procedentes de la encuesta de los establecimientos hoteleros y de las agencias de viajes andaluzas se obtienen los datos que se presentan de de forma resumida en la Tabla V.57.

Tabla V.57. Estadísticos descriptivos del IEV, IEC e IDF: del total, de hoteles y de las agencias de viajes.

Total						
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
IEV	243	0,0000	1,0000	0,3546	0,3037	0,0920
IEC	239	0,0000	0,9779	0,2362	0,2066	0,0430
IDF	238	-0,9231	0,7308	-0,1192	0,3806	0,1450
N válido	238					
Hoteles						
IEV	122	0,0270	1,0000	0,4933	0,2232	0,0500
IEC	120	0,0000	0,9779	0,1457	0,1966	0,0390
IDF	119	-0,9231	0,3961	-0,3476	0,2510	0,0630
N válido	119					
Agencias de viajes						
IEV	121	0,0000	1,0000	0,2147	0,3107	0,0970
IEC	119	0,0000	0,9167	0,3275	0,1744	0,0300
IDF	119	-0,8333	0,7308	0,1092	0,3503	0,1230
N válido	119					

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

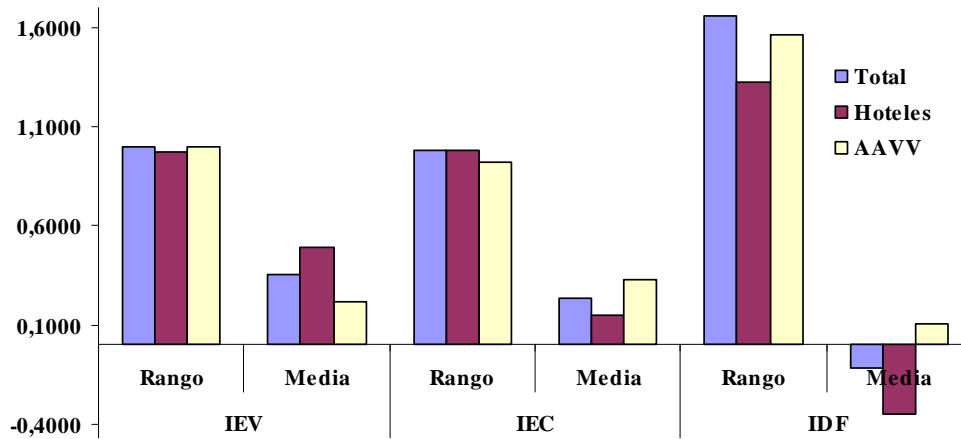
Tal como se apuntaba anteriormente, *se confirman las diferencias entre los sectores analizados*. Por una parte, los establecimientos hoteleros andaluces presentan un IEV superior a la media total de la muestra y un IEC inferior a la media total muestral, por lo que su IDF es inferior (-0.3476). Por otra parte, las agencias de viajes presentan la situación opuesta, un IEV por debajo de la media total muestral y un IEC por encima de la media, con lo que registran un IDF por encima de la media (0,1092), siendo incluso de distinto signo.

De igual forma, hay que destacar un mayor rango o recorrido estadístico en los valores del IDF de las agencias de viajes (Gráfico V.9), lo que puede indicar una *mayor dispersión* en esta variable, que se confirma en una mayor desviación típica y varianza que los hoteles (Tabla V.57). Se va a continuar estudiando la dependencia funcional, en relación a otras variables, para ver su influencia.

No obstante, previamente se van a comparar los resultados que se han obtenido para las empresas turísticas andaluzas con otros procedentes de otra encuesta realizada para el Proyecto de Excelencia de la Junta de Andalucía “Análisis de la calidad del tejido empresarial atendiendo a aspectos cualitativos de las empresas y empresarios: implicaciones desde el punto de vista del desarrollo económico de las regiones españolas”, del Grupo de Investigación “Las PYMEs y el desarrollo económico”(SEJ-128), con una muestra de 1595 empresas de todos los sectores productivos, de 5

Comunidades Autónomas distintas, entre ellas Andalucía. Por lo que sus resultados permiten realizar comparaciones del sector hotelero y de las agencias de viajes con el resto de actividades económicas andaluzas (Tabla V.58).

Gráfico V.9. Rangos y medias de los IEV, IEC e IDF.



Fuente: Elaboración propia.

En relación con estos resultados, hay que destacar *la mayor orientación de las ventas a los mercados extranjeros por parte de los hoteles y las agencias de viajes*, puesto que sus IEV son más altos que el obtenido para el conjunto de las empresas andaluzas, así como por los principales sectores productivos.

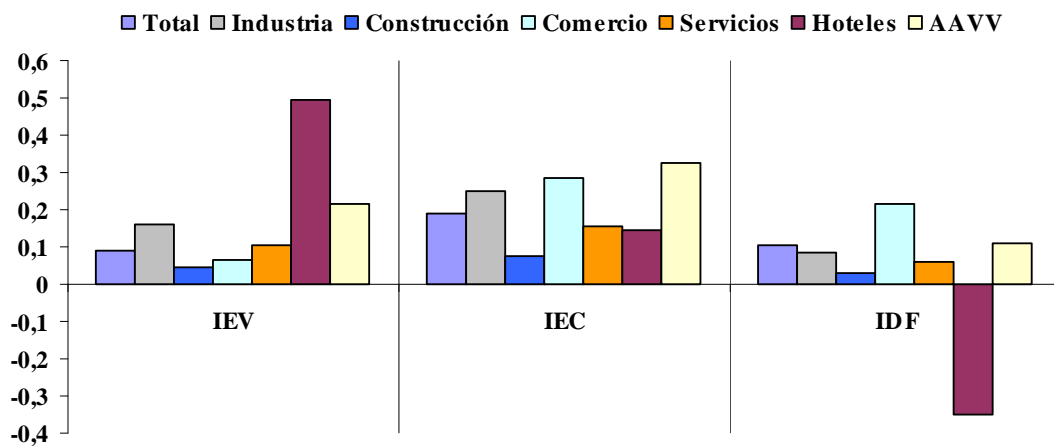
Por el contrario, muestran un patrón diferenciado en la orientación de sus compras, puesto que el sector hotelero presenta un IEC de los más bajos, sólo por encima del registrado por la construcción, mientras que las agencias de viajes alcanzan el IEC más alto de todos los sectores andaluces contemplados. Por lo tanto, la actividad hotelera andaluza muestra la relación de dependencia funcional más baja y las agencias de viajes se sitúan en el extremo opuesto, con el nivel más alto (Gráfico V.10).

Tabla V.58. Estadísticos descriptivos del IEV, IEC e IDF: por sectores y del total de Andalucía.

Total Andalucía				
	N	Media	Desv. típ.	Varianza
IEV	266	0,0911	0,1911	0,0370
IEC	255	0,1890	0,2314	0,0540
IDF	255	0,1031	0,2650	0,0700
N válido	255			
Industria				
IEV	24	0,1607	0,2136	0,0460
IEC	24	0,2481	0,2253	0,0510
IDF	24	0,0874	0,2634	0,0690
N válido	24			
Construcción				
IEV	39	0,0448	0,1663	0,0280
IEC	39	0,0765	0,1265	0,0160
IDF	39	0,0317	0,2117	0,0450
N válido	39			
Comercio				
IEV	74	0,0665	0,1272	0,0160
IEC	74	0,2839	0,2652	0,0700
IDF	74	0,2174	0,2822	0,0800
N válido	74			
Servicios				
IEV	129	0,1063	0,2186	0,0480
IEC	118	0,1547	0,2129	0,0450
IDF	118	0,0582	0,2500	0,0620
N válido	118			

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Gráfico V.10. Medias del IEV, IEC e IDF: distintos sectores y total andaluz.



Fuente: Elaboración propia.

V.3.2.2.1. Dependencia funcional y dimensión empresarial

Se inicia la exploración del conjunto de datos disponibles, considerando el simple análisis descriptivo de las series obtenidas. Se aprecia la existencia de diferencias entre las medias de las variables para los dos grupos de establecimientos según el tamaño de la empresa. En la Tabla V.59 se presentan las medias muestrales de los tres índices para cada población junto a otros estadísticos descriptivos. De nuevo, se ha optado por distinguir sólo tres dimensiones empresariales, al agrupar las pequeñas y medianas empresas, por la falta de datos para este último tamaño en el caso de las agencias de viajes.

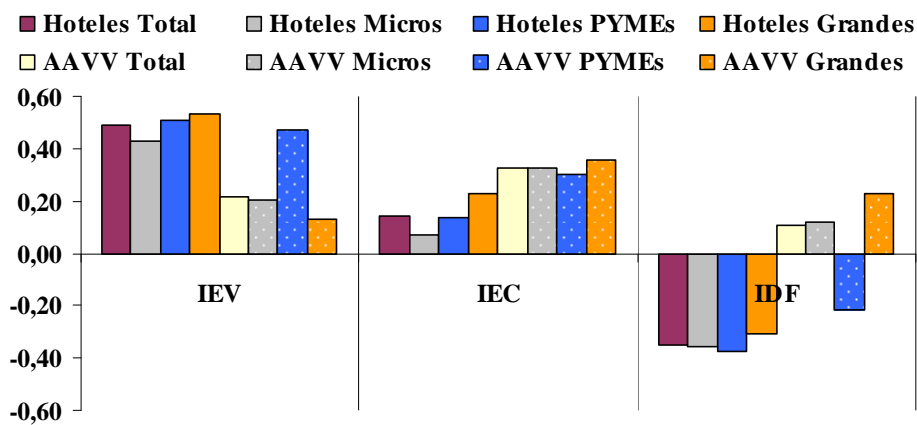
Tabla V.59. Estadísticos descriptivos del IEV, IEC e IDF: por tamaño empresarial.

	Hoteles			Agencias de viajes			
	IEV	IEC	IDF	IEV	IEC	IDF	
Micros	Media	0,4307	0,0731	-0,3577	0,2051	0,3234	0,1159
	N	38	38	38	87	86	86
	Desv. típ.	0,2210	0,1690	0,2339	0,2977	0,1809	0,3200
	Varianza	0,0490	0,0290	0,0550	0,0890	0,0330	0,1020
	Mínimo	0,0769	0,0000	-0,9231	0,0000	0,0000	-0,6120
	Máximo	0,9231	0,7500	0,1436	1,0000	0,9167	0,7308
	Rango	0,8462	0,7500	1,0667	1,0000	0,9167	1,3428
PYMEs	Media	0,5099	0,1351	-0,3748	0,4699	0,2989	-0,2179
	N	43	43	43	11	10	10
	Desv. típ.	0,2427	0,2267	0,2483	0,4111	0,1697	0,4502
	Varianza	0,0590	0,0510	0,0620	0,1690	0,0290	0,2030
	Mínimo	0,0270	0,0000	-0,9167	0,0000	0,0000	-0,7413
	Máximo	1,0000	0,9779	0,1606	1,0000	0,5735	0,4485
	Rango	0,9730	0,9779	1,0773	1,0000	0,5735	1,1898
Grandes	Media	0,5338	0,2281	-0,3069	0,1288	0,3549	0,2261
	N	41	39	38	23	23	23
	Desv. típ.	0,1949	0,1550	0,2713	0,2501	0,1542	0,3417
	Varianza	0,0380	0,0240	0,0740	0,0630	0,0240	0,1170
	Mínimo	0,0769	0,0000	-0,8961	0,0000	0,1250	-0,8333
	Máximo	0,9231	0,4730	0,3961	1,0000	0,6915	0,6146
	Rango	0,8462	0,4730	1,2921	1,0000	0,5665	1,4479
Total	Media	0,4933	0,1457	-0,3476	0,2147	0,3275	0,1092
	N	122	120	119	121	119	119
	Desv. típ.	0,2232	0,1966	0,251	0,3107	0,1744	0,3503
	Varianza	0,05	0,039	0,063	0,097	0,03	0,123
	Mínimo	0,027	0	-0,9231	0	0	-0,8333
	Máximo	1	0,9779	0,3961	1	0,9167	0,7308
	Rango	0,973	0,9779	1,3191	1	0,9167	1,5641

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

En el Gráfico V.11 se detecta el comportamiento diferenciado para cada sector de actividad turística estudiado. Por parte de los hoteles, se observa como el IEV aumenta su valor medio conforme aumenta el tamaño de las empresas a las que pertenecen los establecimientos hoteleros, por lo que las microempresas hoteleras se sitúan por debajo de la media muestral y el resto por encima de la misma.

Gráfico V.11. Medias del IEV, IEC e IDF: por tamaño empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

Por el contrario, el valor medio del IEC aumenta a medida que se alcanzan mayores dimensiones empresariales en los hoteles, puesto que los grandes hoteles presentan una mayor orientación importadora para sus compras que los PYMES y por supuesto, que los de un tamaño más ínfimo (micros).

No obstante, son las PYMES hoteleras las que consiguen un IDF más bajo, ya que combinan una estrategia exportadora en sus ventas (poniendo de manifiesto su participación en CVGs) con una mayor integración territorial, resultado de su inserción en cadenas de valor regionales. A pesar de todo ello, hay que señalar que las diferencias observadas en el IDF en función de la dimensión empresarial en los hoteles no son muy destacadas.

Por parte de las agencias de viajes, se aprecia un comportamiento completamente diferenciado con respecto a los hoteles, aunque de nuevo van a ser las PYMES las que alcancen un menor IDF. En esta ocasión, las agencias de viajes que pertenecen a grandes empresas son las que presentan un menor IEV, por debajo de la media muestral, mientras que se observa una mayor orientación exportadora

en las PYMEs y microempresas. Sin embargo, el valor medio del IEC alcanza el máximo para las agencias de viajes de mayor tamaño, por lo que son las que obtienen una media más alta en su IDF. Por último, debe tenerse en consideración la alta presencia de micros entre las agencias de viajes, por lo que su estrategia de compras y ventas son las que marcan de forma más determinantes los valores medios del sector ($IEC > IEV$, que da como resultado un $IDF > 0$).

A expensas de más datos que expliquen este comportamiento, una primera hipótesis que puede plantearse, en base a la información de los estudios de casos y del marco estructural del sector de las agencias de viajes andaluzas recogido en el capítulo anterior, es *la fuerte orientación al turismo interno y emisor* de este tipo de empresas, siendo muy escasas las agencias de viajes andaluzas receptoras.

Las diferencias observadas por tamaño pueden deberse a la diferente posición dentro de las CVGTs de las micros y las agencias de viajes de grandes empresas, respecto a las PYMEs. Así, las dos primeras (que englobarían el 91% de la muestra) al estar más orientadas al turismo emisor (extranjero y nacional) que receptor necesitarían realizar sus compras en mayor proporción en mercados extranjeros y del resto de España, para luego venderlos fundamentalmente en el mercado regional andaluz. Por lo tanto, podría tratarse de empresas tipo “market-maker”, se especializan en las funciones de búsqueda o ampliación de mercados para la colocación de productos elaborados por empresas de otros territorios (Guzmán *et al.*, 2006).

Por el contrario, las agencias de viajes que pertenecen a pequeñas y medianas empresas recogidas en la muestra (con una representación menor del 10%) muestran una mayor orientación al turismo receptor (extranjero y nacional). En este caso podría tratarse de PYMEs del tipo “product-maker”, que se especializa en elaborar productos que posteriormente son comercializados por empresas de otros territorios (Guzmán *et al.*, 2006). No obstante, hay que analizar si para ello necesitan en gran medida la figura de los operadores turísticos y otras agencias de viajes extranjeras y nacionales (del resto de España) para vender sus productos, puesto que la merma en el valor añadido sería mayor, con lo cual en estas circunstancias, la interpretación de este IDF no sería tan favorable como en un principio pudiera pensarse.

En aras de completar este análisis, es necesario estudiar la posición que ocupan en las CVGs, al objeto de distinguir entre las empresas orientadas al consumidor/turistas (que ofrecen productos finales) o las que se especializan en un papel de intermediario. Para ello, se va a emplear un indicador de la concentración de los clientes y los proveedores, que se emplean habitualmente en los análisis de las CVGs, para el estudio de la gobernanza (Bazan & Navas-Alemán, 2004; Kaplinsky & Morris, 2001).

V.3.2.2.2. Análisis de la varianza de la dependencia funcional

El simple análisis descriptivo de la dependencia funcional ha permitido observar la existencia de diferencias entre las medias de los IEV, IEC e IDF en función de la actividad a la que se dedican y cuando se clasifican los establecimientos en función del tamaño de las empresas a las que pertenecen. No obstante, estas diferencias pueden ser fruto del azar o no ser suficientemente significativas.

Por ello, es necesario aplicar un test estadístico, en este caso se ha optado por un análisis de la varianza (ANOVA), para un modelo simple, de efectos fijos de un solo factor, no equilibrado, dado que el número de observaciones en cada uno de los niveles es diferente.

El análisis de la varianza es una técnica adecuada cuando se pretende contrastar la igualdad de medias correspondientes a varias poblaciones normales y homogéneas en varianza. Por tanto, se basa en dos hipótesis: normalidad de las poblaciones y la homogeneidad de las varianzas (Spiegel, Schiller & Srinivasan, 2009).

En muchas ocasiones no es posible contar con las hipótesis de normalidad y homocedasticidad en las varianzas de las poblaciones a estudiar. La falta de normalidad no es un problema excesivamente grave, puesto que el test F ANOVA es muy robusto frente a datos que no procedan de distribuciones normales, especialmente en los modelos de efectos fijos. Además, en caso de trabajar con muestras de un tamaño considerable, se considera que las medias muestrales tienden razonablemente a una distribución Normal (por el teorema central del límite), recomendándose muestras mayores de 50 (Monday, Klein & Lee, 2005).

No obstante, la hipótesis de homocedasticidad resulta más determinante. Por ello, se ha contrastado dicha hipótesis, utilizando el contraste de Levene. Cuando el resultado establezca la igualdad de las varianzas, se utiliza el estadístico F estándar ANOVA. En los casos que no exista igualdad de la varianza, se recurre a los contrastes de Brown-Forsythe o de Welch.

Por último, se ha procedido a realizar un análisis post-hoc, ya que cuando las variables que se pretenden estudiar presentan más de dos niveles o categorías (v.g. tres tamaños empresariales), hay que contrastar la hipótesis de igualdad de medias dos a dos, al objeto de complementar los resultados proporcionados por el test ANOVA, puesto que éste sólo permite contrastar si la media más alta difiere significativamente de la media más baja. En este caso se ha optado por el empleo del estadístico de Games-Howell, ya que serviría también en el caso de no asumir la igualdad de las varianzas.

1º.- Variable dependiente: IEV, IEC e IDF y variable independiente: rama de actividad.

En el contraste de Levene para el IEV e IDF se obtiene un p-valor inferior al nivel de significación 0,05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula de igualdad de varianza. Por lo que no se realiza el contraste de la igualdad de las medias en estas variables con el estadístico F de ANOVA, sino con el contraste de Brown-Forsythe.

Tabla V.60. Prueba de homogeneidad de varianzas.

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
IEV	9,541	1	241	,002
IEC	,651	1	237	,421
IDF	8,484	1	236	,004

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V.61. ANOVA para el IEC.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
IEC	Inter-grupos	1,974	1	1,974	57,127	,000
	Intra-grupos	8,189	237	,035		
	Total	10,163	238			

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V.62. Pruebas robustas de la igualdad de las medias para el IEV e IDF.

		Estadística	gl1	gl2	Sig.
IEV	Brown-Forsythe	64,352	1	217,733	,000
IDF	Brown-Forsythe	133,686	1	213,889	,000

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

a. Distribuidos en F asintóticamente.

Los contrastes realizados permiten rechazar la hipótesis nula de la igualdad de medias (el p-valor es inferior al nivel de significación 0,05). Por lo que, *las medias del IEV, IEC e IDF son significativamente distintas en función del sector de actividad de los establecimientos.*

2º.- Variable dependiente: IEV, IEC e IDF y variable independiente: tamaño empresarial.

Como se acaba de probar que el valor del IEV, IEC e IDF está condicionado por la actividad productiva a la que se dedican los establecimientos, se procede al análisis de la influencia sobre estos indicadores en base al tamaño de la empresa a la que pertenezcan de forma separada para los hoteles y las agencias de viajes, al objeto de evitar llegar a conclusiones falsas.

Tabla V.63. Prueba de homogeneidad de varianzas.

Hoteles	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
IEV	0,753	2	119	0,473
IEC	0,747	2	117	0,476
IDF	0,258	2	116	0,773
Agencias de viajes	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
IEV	5,777	2	118	0,004
IEC	0,444	2	116	0,643
IDF	1,861	2	116	0,16

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Los contrastes realizados permiten rechazar la hipótesis nula de la igualdad de medias sólo en el IEC de los hoteles. Por lo que las diferencias de las medias en el IEV e IDF en los establecimientos hoteleros en función del tamaño de la empresa a la que pertenece no son significativas (al 0,05). Al realizar posteriormente el

contraste de Games-Howell, se observa que las diferencias más significativas se aprecian entre las microempresas y las grandes empresas hoteleras.

Por el contrario, en las agencias de viajes los contrastes realizados no permiten rechazar la hipótesis nula de la igualdad de medias en el IEC. Por lo que efectuado el contraste de Games-Howell, se obtiene que las diferencias más significativas se aprecian en el IDF de los establecimientos que pertenecen a grandes empresas o PYMEs.

Tabla V.64. ANOVA para el EIV, IEC e IDF de hoteles y el IEC de las agencias.

Hoteles		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
IEV	Inter-grupos	0,228	2	0,114	2,336	0,101
	Intra-grupos	5,801	119	0,049		
	Total	6,029	121			
IEC	Inter-grupos	0,47	2	0,235	6,662	0,002
	Intra-grupos	4,129	117	0,035		
	Total	4,599	119			
IDF	Inter-grupos	0,099	2	0,049	0,781	0,461
	Intra-grupos	7,337	116	0,063		
	Total	7,436	118			
Agencias de viajes		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
IEC	Inter-grupos	0,027	2	0,013	0,437	0,647
	Intra-grupos	3,563	116	0,031		
	Total	3,59	118			

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V.65. Pruebas robustas de la igualdad de las medias para el IEV e IDF de las agencias de viajes.

	Estadística	g1	g2	Sig.	
IEV	Brown-Forsythe	3,901	2	21,149	0,036
IDF	Brown-Forsythe	4,504	2	22,392	0,023

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

a. Distribuidos en F asintóticamente.

Tabla V.66. Comparaciones múltiples de las medias del IEC de hoteles.

Hoteles	Games-Howell		Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
	Tamaño (I)	Tamaño (J)				Límite inferior	Límite superior
IEC	Micros	PYMEs	-0,0621	0,0441	0,342	-0,1675	0,0434
		Grandes	-,15505*	0,0370	0,000	-0,2435	-0,0666
	PYMEs	Grandes	-0,0930**	0,0426	0,080	-0,1948	0,0088
Agencias de viajes							
IEV	Micros	PYMEs	-0,2648	0,1280	0,141	-0,6088	0,0793
		Grandes	0,0763	0,0611	0,433	-0,0725	0,2251
	PYMEs	Grandes	0,3411**	0,1345	0,059	-0,0119	0,6940
IDF	Micros	PYMEs	0,3339	0,1465	0,105	-0,0672	0,7349
		Grandes	-0,1101	0,0792	0,357	-0,3043	0,0841
	PYMEs	Grandes	-,4440*	0,1592	0,037	-0,8617	-0,0263

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

* (**) La diferencia entre las medias es significativa al nivel 0,05 (0,1).

Tabla V.67. Identificación de grupos homogéneos.

Hoteles	Tamaño	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
			1	2
IEC: HSD de Tukey ^{a,b}	Micros	38	,07305592	
	PYMEs	43	,13512557	,13512557
	Grandes	39		,22810750
	Sig.		,306	,074
Agencias de viajes				
IEV: HSD de Tukey ^{bc}	Micros	87	0,20511758	
	Grandes	23	0,12881339	,13512557
	PYMEs	11		0,46988021
	Sig.		0,696	1
IDF: HSD de Tukey ^{bd}	PYMEs	10	-0,21794515	
	Micros	86		0,11593372
	Grandes	23		0,22606234
	Sig.		1	0,566

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 39,887.

b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

c. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 20,565.

d. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 19,342.

Por lo tanto, se podrían constituir grupos homogéneos en los establecimientos hoteleros que pertenecen a microempresas o PYMEs en base al

IEC. En el caso de las agencias de viajes, los grupos homogéneos respecto al IEV e IDF se conformarían por los establecimientos pertenecientes a microempresas y a grandes empresas.

V.3.2.3. *Dependencia productiva*

La dependencia productiva refleja el grado de concentración de los inputs y los outputs de una empresa entre sus proveedores y clientes. Una excesiva dependencia “hacia adelante” (respecto a los clientes) o “hacia atrás” (respecto a los proveedores) suele conllevar un alto nivel de riesgo y vulnerabilidad para la empresa, ya que un alto porcentaje de sus ventas o compras obedecería a decisiones de otros agentes externos a ella (Guzmán *et al.*, 2006).

Respecto al análisis de las CVGs, este tipo de indicadores suele informar de la posición de la empresa dentro de la cadena y en cierta medida, del tipo de gobernanza que se ejerce en dicha CVG.

En este trabajo de investigación se ha cuantificado la dependencia productiva a través de la información segmentada para cada empresa de la concentración de sus ventas y sus compras en sus principales clientes o proveedores. Se les solicita a los propietarios/gerentes el porcentaje aproximado (dentro de los siguientes intervalos: “[0, 10)”, “[10-25)”, “[25-50)”, “[50-75)”, “[75, 100)” o “100”) del total de las ventas realizadas por su principal clientes, sus dos principales clientes, sus tres principales clientes y sus cinco principales clientes (Figura V.3). De forma similar, se les pregunta por las compras, en función de sus principales proveedores.

Una primera impresión del comportamiento de los hoteles y las agencias de viajes andaluzas respecto a la dependencia productiva se aprecia de la consideración de los datos disponibles (Tabla V.68), observándose:

- ambos subsectores turísticos se caracterizan *por una alta independencia respecto a los clientes*, puesto que sus ventas se encuentran muy dispersas, aproximadamente el 70% de los establecimientos concentran menos del 10% de sus ventas en sus cinco principales clientes;

Tabla V.68. Dependencia productiva (%).

Concentración de las ventas en los principales clientes					
Total	Principal	2 principales	3 principales	4 principales	5 principales
<10%	71,5%	71,1%	71,1%	70,7%	70,3%
10-25%	11,0%	8,5%	4,9%	4,5%	4,9%
25-50%	7,7%	7,7%	8,1%	7,3%	5,7%
50-75%	6,5%	6,5%	6,9%	7,7%	8,5%
>75%	2,8%	4,9%	6,5%	5,3%	4,9%
Todo	0,4%	1,2%	2,4%	4,5%	5,7%
Hoteles	Principal	2 principales	3 principales	4 principales	5 principales
<10%	71,2%	71,2%	71,2%	70,4%	69,6%
10-25%	9,6%	8,0%	4,8%	4,8%	5,6%
25-50%	8,8%	6,4%	3,7%	6,4%	5,6%
50-75%	7,2%	8,0%	6,4%	7,2%	7,2%
>75%	2,4%	4,8%	6,4%	3,2%	3,2%
Todo	0,8%	1,6%	4,0%	8,0%	8,8%
AA.VV.	Principal	2 principales	3 principales	4 principales	5 principales
<10%	71,9%	71,1%	71,1%	71,1%	71,1%
10-25%	12,4%	9,1%	5,0%	4,1%	4,1%
25-50%	6,6%	9,1%	4,5%	8,3%	5,8%
50-75%	5,8%	5,0%	7,4%	8,3%	9,9%
>75%	3,3%	5,0%	6,6%	7,4%	6,6%
Todo	0,0%	0,8%	0,8%	0,8%	2,5%
Concentración de las compras en los principales proveedores					
Total	Principal	2 principales	3 principales	4 principales	5 principales
<10%	41,7%	38,3%	36,7%	35,0%	33,8%
10-25%	20,8%	16,7%	8,8%	6,7%	5,4%
25-50%	17,9%	20,0%	19,6%	14,6%	10,4%
50-75%	11,7%	10,4%	15,8%	21,3%	23,3%
>75%	7,5%	12,1%	13,3%	14,6%	17,1%
Todo	0,4%	2,5%	5,8%	7,9%	10,0%
Hoteles	Principal	2 principales	3 principales	4 principales	5 principales
<10%	46,7%	43,3%	40,8%	38,3%	35,8%
10-25%	24,2%	19,2%	11,7%	9,2%	8,3%
25-50%	18,3%	21,7%	21,7%	15,0%	10,0%
50-75%	6,7%	7,5%	13,3%	21,7%	25,0%
>75%	4,2%	5,8%	6,7%	6,7%	10,0%
Todo	0,0%	2,5%	5,8%	9,2%	10,8%
AA.VV.	Principal	2 principales	3 principales	4 principales	5 principales
<10%	36,7%	33,3%	32,5%	31,7%	31,7%
10-25%	17,5%	14,2%	5,8%	4,2%	2,5%
25-50%	17,5%	18,3%	17,5%	14,2%	10,8%
50-75%	16,7%	13,3%	18,3%	20,8%	21,7%
>75%	10,8%	18,3%	20,0%	22,5%	24,2%
Todo	0,8%	2,5%	5,8%	6,7%	9,2%

Fuente: Elaboración propia.

- el porcentaje de establecimientos hoteleros (8,8%) que tienen concentradas todas sus ventas en los cinco principales clientes es superior al de las agencias de viajes (2,5%);
- la dependencia respecto a los proveedores es superior, ya que desciende hasta el 33,8% los establecimientos cuyas compras dependen menos del 10% de los cinco proveedores principales;
- las agencias de viajes reflejan una mayor dependencia con respecto a sus proveedores que los hoteles, ya que el 20% de las encuestadas concentran más del 75% de sus compras de inputs en los tres principales abastecedores.

A continuación, se ha optado de nuevo por la elaboración de un índice de concentración de las ventas (ICV) y de las compras (ICC), de forma que pueda hacerse una lectura e interpretación más sencilla de los resultados, al sintetizar la información disponible (Figura V.3).

Figura V.3. Elaboración de índices de concentración de las ventas y compras.

Pregunta 13. Señale qué porcentaje de sus ventas son absorbidos por:

Pregunta 16. Señale qué porcentaje de sus compras de servicios y bienes son absorbidos por:

	0	0,175	0,375	0,625	0,875	1	Marcas de clase (C _i)
	<10%	10-25%	25-50%	50-75%	>75%	Todo	Intervalos
Su principal cliente (proveedor)							
Sus dos principales clientes (proveedores)							
Sus tres principales clientes (proveedores)							
Sus cuatro principales clientes (proveedores)							
Sus cinco principales clientes (proveedores)							

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández & Romero (2010).

Para el cálculo de dichos índices se considera que el punto medio de los intervalos establecidos determina las marcas de clase (C_i)⁴³ (Fernández & Romero, 2010). Son calculados como medias de la concentración de las ventas (compras) en los principales clientes (proveedores), desde uno hasta cinco, de cada una de las empresas de la muestra:

$$ICV(ICC) = \frac{1}{5} \sum_i C_i$$

Realizados los cálculos correspondientes a los ICV y los ICC con la información procedentes de la encuesta de los establecimientos hoteleros y de las agencias de viajes andaluzas se obtienen los datos que se presentan de forma resumida en la Tabla V.69. Confirmarían las tendencias esbozadas anteriormente, por un lado *una mayor independencia respecto a las ventas que a las compras para ambos subsectores* y una diferencia muy leve entre ambos. Por otro lado, una dependencia más alta respecto a los proveedores, apreciándose más acusada en las agencias de viajes, por lo que están más expuestas a decisiones de otros agentes de las CVGTs, con *mayores vínculos “hacia atrás”*.

Tabla V.69. Estadísticos descriptivos del ICV e ICC: del total, de hoteles y de las agencias de viajes.

Total						
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
ICV	246	0,0000	1,0000	0,1556	0,2795	0,0780
ICC	240	0,0000	1,0000	0,3518	0,3261	0,1060
Hoteles						
ICV	125	0,0000	1,0000	0,1637	0,2926	0,0860
ICC	120	0,0000	0,9750	0,2981	0,3009	0,0910
Agencias de viajes						
ICV	121	0,0000	0,9750	0,1473	0,2663	0,0710
ICC	119	0,0000	1,0000	0,4055	0,3424	0,1170

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Al realizar nuevamente el cálculo con los datos disponibles para todos los sectores económicos en Andalucía con la encuesta del Proyecto de Investigación “Análisis de la calidad del tejido empresarial atendiendo a aspectos cualitativos de las

⁴³ Excepto para el primer intervalo, [0,10) que se ha decidido asignarle 0, para que los valores del índice queden comprendidos entre [0,1].

empresas y empresarios: implicaciones desde el punto de vista del desarrollo económico de las regiones españolas”, se obtienen los resultados presentados en la Tabla V.70. En base a ellos, puede apreciarse que la mayor independencia en las ventas que en las compras es un rasgo común de las empresas andaluzas, siendo las empresas industriales las que lo presentan de forma menos acusada.

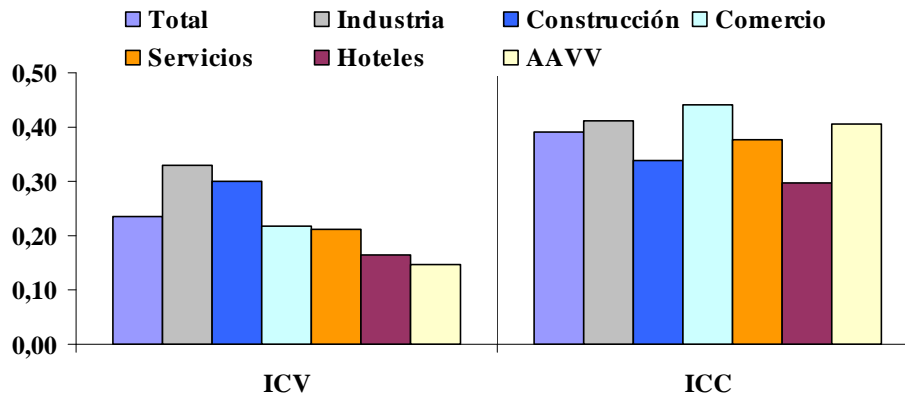
Tabla V.70. Estadísticos descriptivos del ICV e ICC: por sectores y del total de Andalucía.

Total Andalucía				
	N	Media	Desv. típ.	Varianza
ICV	267	0,2361	0,2558	0,0650
ICC	267	0,3923	0,3093	0,0960
Industria				
ICV	24	0,3284	0,2964	0,0880
ICC	24	0,4104	0,2879	0,0830
Construcción				
ICV	39	0,2987	0,2974	0,0880
ICC	39	0,3383	0,3010	0,0910
Comercio				
ICV	74	0,2171	0,2419	0,0590
ICC	74	0,4405	0,3169	0,1000
Servicios				
ICV	130	0,2111	0,2376	0,0560
ICC	130	0,3777	0,3107	0,0970

Fuente: elaboración propia con SPSS.

Asimismo, las que muestran una mayor diferencia entre su concentración en ventas y en compras son las empresas de servicios, en concreto las relacionadas con el comercio (Gráfico V.12). Lo cual pone de manifiesto, que son empresas muy orientadas al cliente final, aunque con una mayor dependencia de un número reducido de proveedores, debido a su menor poder de negociación, al ser en un alto porcentaje empresas con una reducida dimensión (micros). Por lo tanto, seguidamente va a estudiarse la influencia que tiene la dimensión empresarial sobre la dependencia productiva.

Gráfico V.12. Medias del ICV e ICC: distintos sectores y total andaluz.



Fuente: Elaboración propia.

V.3.2.3.1. Dependencia productiva y dimensión empresarial

De forma similar al estudio realizado de la dependencia funcional, se va a proceder a analizar la dependencia productiva en función del tamaño de las empresas a las que pertenecen los establecimientos hoteleros y de las agencias de viajes incluidos en la muestra.

En términos generales, para los tres tamaños considerados (microempresas, PYMES o grandes empresas) se reproduce el patrón señalado anteriormente para la totalidad, mayor dependencia productiva en las compras que en las ventas (Tabla V.71 y V.72). No obstante, es imprescindible realizar algunas matizaciones, especialmente distinguiendo por la actividad:

- en los establecimientos hoteleros parece apreciarse que se incrementa la dependencia en sus ventas, a medida que aumenta la dimensión empresarial, puesto que el 56,8% de los establecimientos que pertenecen a grandes empresas tienen menos del 10% de sus ventas concentradas en los cinco clientes más importantes, mientras que el porcentaje de micros en la misma situación se eleva hasta el 78,9%,

Tabla V. 61. Concentración de las ventas según el tamaño de las empresas (%).

	Principal		2 principales		3 principales		4 principales		5 principales	
	Micros	PYMES Grandes	Micros	PYMES Grandes	Micros	PYMES Grandes	Micros	PYMES Grandes	Micros	PYMES Grandes
Total										
<10%	74,4%	70,4%	74,4%	68,5%	74,4%	67,2%	74,4%	68,5%	74,4%	65,7%
10-25%	11,2%	9,3%	8,0%	9,3%	5,6%	9,0%	5,6%	5,6%	5,6%	4,5%
25-50%	5,6%	7,4%	8,0%	5,6%	6,4%	9,0%	6,4%	9,3%	4,8%	9,0%
50-75%	7,2%	9,3%	4,8%	7,4%	6,4%	9,0%	6,4%	5,6%	8,0%	9,0%
>75%	1,6%	1,9%	4,0%	7,4%	5,6%	4,5%	5,6%	5,6%	4,8%	6,0%
Todo	0,0%	1,9%	0,8%	1,9%	1,6%	1,5%	2,4%	7,4%	4,0%	6,0%
Hoteles										
<10%	78,9%	74,4%	78,9%	74,4%	78,9%	61,4%	78,9%	74,4%	78,9%	59,1%
10-25%	7,9%	7,0%	7,9%	4,7%	7,9%	11,4%	7,9%	2,3%	7,9%	4,5%
25-50%	5,3%	4,7%	2,6%	4,7%	2,6%	13,6%	2,6%	4,7%	2,6%	11,4%
50-75%	7,9%	9,3%	5,3%	7,0%	2,6%	11,4%	2,6%	4,7%	2,6%	11,4%
>75%	0,0%	2,3%	2,6%	7,0%	2,6%	4,5%	2,6%	4,7%	0,0%	6,8%
Todo	0,0%	2,3%	2,6%	2,3%	5,3%	0,0%	7,9%	9,3%	7,9%	6,8%
AA.VV.										
<10%	72,4%	54,5%	72,4%	45,5%	72,4%	78,3%	72,4%	45,5%	72,4%	78,3%
10-25%	12,6%	18,2%	8,0%	27,3%	4,6%	4,3%	4,6%	0,0%	4,6%	4,3%
25-50%	5,7%	18,2%	10,3%	9,1%	8,0%	4,3%	5,7%	36,4%	4,6%	4,3%
50-75%	6,9%	9,1%	4,6%	9,1%	8,0%	4,3%	10,3%	0,0%	10,3%	4,3%
>75%	2,3%	0,0%	4,6%	9,1%	6,9%	4,3%	6,9%	18,2%	5,7%	4,3%
Todo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%

Fuente: elaboración propia.

- en las agencias de viajes andaluzas resulta más evidente la relación positiva entre la concentración de sus proveedores y la dimensión empresarial, ya que el 17,4% de los establecimientos vinculados a grandes empresas tienen todas sus compras concentradas en los cuatros primeros proveedores, a diferencia de las microempresas, que descienden hasta el 4,7% las que presentan una concentración tan extrema.

Para intentar esclarecer el análisis por tamaño, se procede a calcular los ICV e ICC para los establecimientos hoteleros y las agencias de viajes recogidos en la muestra, para poder obtener la media por tamaño, junto con otros estadísticos descriptivos (Tabla V.73).

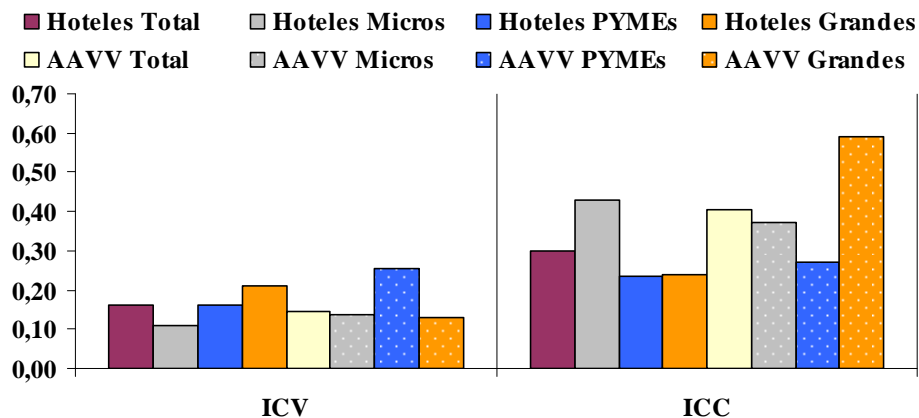
Tabla V.73. Estadísticos descriptivos del ICV e ICC: por tamaño empresarial.

		Hoteles		Agencias de viajes	
		ICV	ICC	ICV	ICC
Micros	Media	0,1086	0,4288	0,1391	0,3730
	N	38	38	87	86
	Desv. típ.	0,2569	0,3498	0,2574	0,3361
	Varianza	0,0660	0,1220	0,0660	0,1130
	Mínimo	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	Máximo	0,9250	0,9750	0,9000	0,9750
	Rango	0,9250	0,9750	0,9000	0,9750
PYMEs	Media	0,1631	0,2353	0,2532	0,2705
	N	43	43	11	11
	Desv. típ.	0,3129	0,2372	0,2930	0,2830
	Varianza	0,0980	0,0560	0,0860	0,0800
	Mínimo	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	Máximo	1,0000	0,9000	0,8250	0,8500
	Rango	1,0000	0,9000	0,8250	0,8500
Grandes	Media	0,2118	0,2399	0,1276	0,5915
	N	44	39	23	23
	Desv. típ.	0,2992	0,2777	0,2872	0,3345
	Varianza	0,0900	0,0770	0,0830	0,1120
	Mínimo	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	Máximo	0,9250	0,8750	0,9750	1,0000
	Rango	0,9250	0,8750	0,9750	1,0000
Total	Media	0,1637	0,2981	0,1473	0,4055
	N	125	120	121	120
	Desv. típ.	0,2926	0,3009	0,2663	0,3424
	Varianza	0,0860	0,0910	0,0710	0,1170
	Mínimo	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	Máximo	1,0000	0,9750	0,9750	1,0000
	Rango	1,0000	0,9750	0,9750	1,0000

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se aprecia fácilmente en el Gráfico V.13, en el caso de los establecimientos hoteleros, la dependencia respecto a los clientes disminuye a medida que lo hace la dimensión de las empresas a las que pertenecen, lo cual indica una mayor orientación al cliente final y un mayor número de operadores y agencias a través de los cuales comercializan su producto. Sin embargo, hay que destacar que las diferencias no son significativas. Por el contrario, en relación a los proveedores, destaca la mayor dependencia de las microempresas respecto a la medida, lo cual evidencia su escaso poder de negociación debido a su dimensión frente a los establecimientos que pertenecen a empresas con un tamaño mayor. Por lo tanto, serían las microempresas hoteleras las que experimentan una mayor dependencia productiva.

Gráfico V.13. Medias del ICV e ICC: por tamaño empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las agencias de viajes, se observa un patrón distinto en relación a su dependencia productiva. Los establecimientos andaluces que pertenecen a grandes empresas de intermediación turística presentan una concentración similar a las microempresas, al ser una actividad muy orientada al cliente final/turista, pero la dependencia respecto a los proveedores suele ser muy elevada. Ello es resultado de su vinculación habitualmente con grandes grupos verticales turísticos, que les “obliga” a comercializar preferentemente productos de empresas de su propio grupo (v.g. las agencias Halcón Viajes o Viajes Ecuador siempre ofrecerán en primer

lugar paquetes turísticos de Travelplan o billetes aéreos de Air Europa, al pertenecer a Globalia).

Por esto, en los estudios de casos realizados en agencias de viajes independientes señalaban como una de sus principales ventajas, el mayor margen de maniobra respecto a los productos turísticos que podían comercializar frente a las agencias vinculadas a las grandes empresas o marcas.

V.3.2.3.2. Análisis de la varianza de la dependencia productiva

El simple análisis descriptivo de la dependencia productiva ha permitido observar la existencia de diferencias entre las medias de los ICV e ICC en función de la actividad a la que se dedican y cuando se clasifican los establecimientos en función del tamaño de las empresas a las que pertenecen. No obstante, estas diferencias pueden ser fruto del azar o no ser suficientemente significativas.

Por ello, de nuevo es necesario aplicar un test estadístico que verifique dichos resultados, procediendo de forma similar al análisis realizado en el apartado de la dependencia funcional.

1º.- Variable dependiente: ICV e ICC y variable independiente: rama de actividad.

En el contraste de Levene para el ICC se obtiene un p-valor inferior al nivel de significación 0,05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula de igualdad de varianzas. Por lo que no se realiza el contraste de la igualdad de las medias en estas variables con el estadístico F de ANOVA, sino con el contraste de Brown-Forsythe.

Tabla V.74. Prueba de homogeneidad de varianzas.

	Estadístico de Levene	g1	g2	Sig.
ICV	1,023	1	244	0,313
ICC	4,593	1	238	0,033

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Los contrastes realizados permiten rechazar la hipótesis nula de la igualdad de medias (el p-valor es inferior al nivel de significación 0,05) en el ICC. Por lo que,

las medias del ICC son significativamente distintas en función del sector de actividad de los establecimientos, aunque no lo serían en el ICV.

Tabla V.75. ANOVA para el ICV.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
ICV	Inter-grupos	0,017	1	0,017	0,211	0,646
	Intra-grupos	19,129	244	0,078		
	Total	19,146	245			

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V.76. Pruebas robustas de la igualdad de las medias para el ICC.

		Estadísticoa	gl1	gl2	Sig.
ICC	Brown-Forsythe	6,659	1	234,126	0,01

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

a. Distribuidos en F asintóticamente.

2º.-Variable dependiente: IEV, IEC e IDF y variable independiente: tamaño empresarial.

Como se acaba de probar que el valor del ICC está condicionado por la actividad productiva a la que se dedican los establecimientos, se procede al análisis de la influencia sobre ICV e ICC en base al tamaño de la empresa a la que pertenezcan de forma separada para los hoteles y las agencias de viajes, al objeto de evitar llegar a conclusiones falsas.

Tabla V.77. Prueba de homogeneidad de varianzas.

Hoteles	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
ICV	2,653	2	122	0,075
ICC	4,876	2	117	0,009
Agencias de viajes	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
ICV	0,221	2	118	0,802
ICC	0,99	2	117	0,375

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

En el contraste de Levene para el ICC de los hoteles se obtiene un p-valor inferior al nivel de significación 0,05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula de

igualdad de varianza. Por lo que, de nuevo no se realiza el contraste de la igualdad de las medias en estas variables con el estadístico F de ANOVA, sino con el contraste de Brown-Forsythe.

Tabla V.78. ANOVA para el ICV de hoteles y el ICV e ICC de las agencias.

Hoteles		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
ICV	Inter-grupos	0,217	2	0,109	1,275	0,283
	Intra-grupos	10,402	122	0,085		
	Total	10,62	124			
Agencias de viajes		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
ICV	Inter-grupos	0,138	2	0,069	0,973	0,381
	Intra-grupos	8,371	118	0,071		
	Total	8,51	120			
ICC	Inter-grupos	1,088	2	0,544	4,945	0,009
	Intra-grupos	12,865	117	0,11		
	Total	13,952	119			

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V.79. Pruebas robustas de la igualdad de las medias para el ICC de los hoteles.

		Estadísticoa	gl1	gl2	Sig.
ICC hoteles	Brown-Forsythe	5,535	2	101,285	0,005

Fuente: Elaboración propia con SPSS. a. Distribuidos en F asintóticamente.

Los contrastes realizados no permiten rechazar la hipótesis nula de la igualdad de medias (el p-valor es superior al nivel de significación 0,05) en el ICV de los hoteles y las agencias de viajes. Por lo que, *las medias del ICV tampoco son significativamente distintas en función del tamaño de la empresa a la que pertenecen los establecimientos.*

Por el contrario, *en las medias del ICC son distintas significativamente en función del tamaño de la empresa, tanto en los hoteles como en las agencias de viajes.*

Una vez realizado el análisis post-hoc, se observan diferencias significativas en las medias de los establecimientos hoteleros de microempresas con respecto a las grandes empresas y a las PYMEs, siendo muy escasa la diferencia entre estas dos

últimas. En el caso de las agencias de viajes, *la media de los establecimientos de grandes empresas guarda diferencias significativas tanto con las microempresas como las PYMES.*

Tabla V.80. Comparaciones múltiples de las medias del ICC de hoteles y agencias de viajes.

Hoteles	Games-Howell		Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
	Tamaño (I)	Tamaño (J)				Límite inferior	Límite superior
ICC	Micros	PYMEs	0,1935*	0,0673	0,0150	0,0320	0,3550
		Grandes	0,1889*	0,0721	0,0290	0,0163	0,3615
	PYMEs	Grandes	0,0045	0,0573	0,9970	-0,1416	0,1325
Agencias de viajes							
ICC	Micros	PYMEs	0,1025	0,0927	0,5260	-0,1404	0,3454
		Grandes	-0,2186*	0,0786	0,0230	-0,4110	-0,0261
	PYMEs	Grandes	-0,3212*	0,1102	0,0210	-0,5970	-0,0451

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel 0,05.

Tabla V.81. Identificación de grupos homogéneos.

ICC	Tamaño	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
			1	2
Hoteles	HSD de Tukey ^{a,b}			
	PYMEs	43	0,235349	
	Grandes	39	0,239872	
	Micros	38		0,428816
	Sig.		0,997	1
Agencias de viajes				
Hoteles	HSD de Tukey ^{bc}			
	PYMEs	11	0,270455	
	Micros	86	0,372965	0,372965
	Grandes	23		0,591522
	Sig.		0,584	0,092

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 39,887.

b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

c. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 20,546.

V.3.2.4. Concentración y vulnerabilidad patrimonial

En cuanto a la concentración de la propiedad, ésta ha sido calculada a partir del porcentaje del capital en poder del principal propietario, así como de los dos y tres mayores dueños de la empresa. Se les solicita a los propietarios/gerentes el

porcentaje aproximado (dentro de los siguientes intervalos: “[0, 10)”, “[10-25)”, “[25-50)”, “[50-75)”, “[75, 100)” o “100”) del capital que posee su principal propietarios, sus dos principales propietarios y sus tres principales propietarios (Tabla V.82).

Tabla V.82. Concentración de la propiedad: hoteles, agencias de viajes y total.

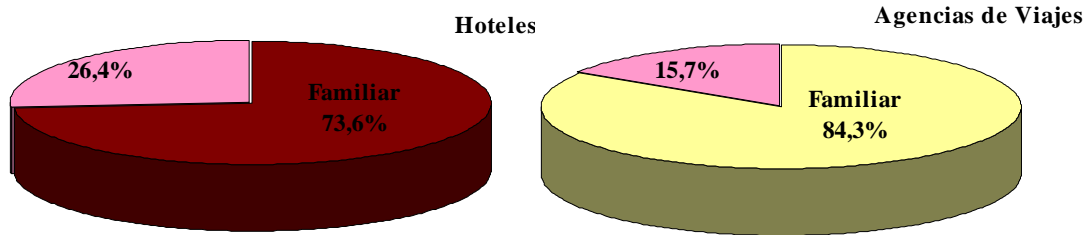
Total	<10%	10-25%	25-50%	50-75%	>75%	Todo
El principal propietario	3,9%	3,9%	11,7%	30,0%	4,3%	46,1%
Los dos principales propietarios	3,9%	0,9%	5,2%	17,4%	3,5%	69,1%
Los tres principales propietarios	3,9%	0,9%	2,2%	7,0%	6,1%	80,0%
Hoteles	<10%	10-25%	25-50%	50-75%	>75%	Todo
El principal propietario	6,0%	6,9%	11,2%	29,3%	3,4%	43,1%
Los dos principales propietarios	6,0%	1,7%	6,9%	20,7%	2,6%	62,1%
Los tres principales propietarios	6,0%	1,7%	2,6%	9,5%	8,6%	71,6%
Agencias de viajes	<10%	10-25%	25-50%	50-75%	>75%	Todo
El principal propietario	1,8%	0,9%	12,3%	30,7%	5,3%	49,1%
Los dos principales propietarios	1,8%	0,0%	3,5%	14,0%	4,4%	76,3%
Los tres principales propietarios	1,8%	0,0%	1,8%	4,4%	3,5%	88,6%

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Estos datos constituyen un primer indicio del *alto grado de concentración de la propiedad* que muestran los dos sectores estudiados, *siendo más acentuada en las agencias de viajes*, puesto que el 80% de las que pertenecen a la muestran tienen su capital concentrado en los tres principales propietarios, que por lo tanto, serán los que ejercen el control prácticamente absoluto sobre las empresas. Díaz & García (2003) señalan que este rasgo puede deberse a la obtención de financiación a un menor coste y a las supervisión del comportamiento de los gestores, aunque conlleva los costes que acompañan a una estructura de propiedad concentrada (menor liquidez y menor diversificación de riesgos).

Al mismo tiempo, *esta concentración está íntimamente relacionada con el mercado carácter familiar* de un alto número de empresas turísticas, como se señala en el capítulo III, constatado dicho rasgo en el caso de los hoteles y las agencias de viajes andaluzas, tal como se refleja en el Gráfico V.14., elaborado con la información sobre el carácter familiar o corporativo del principal inversor de la empresa.

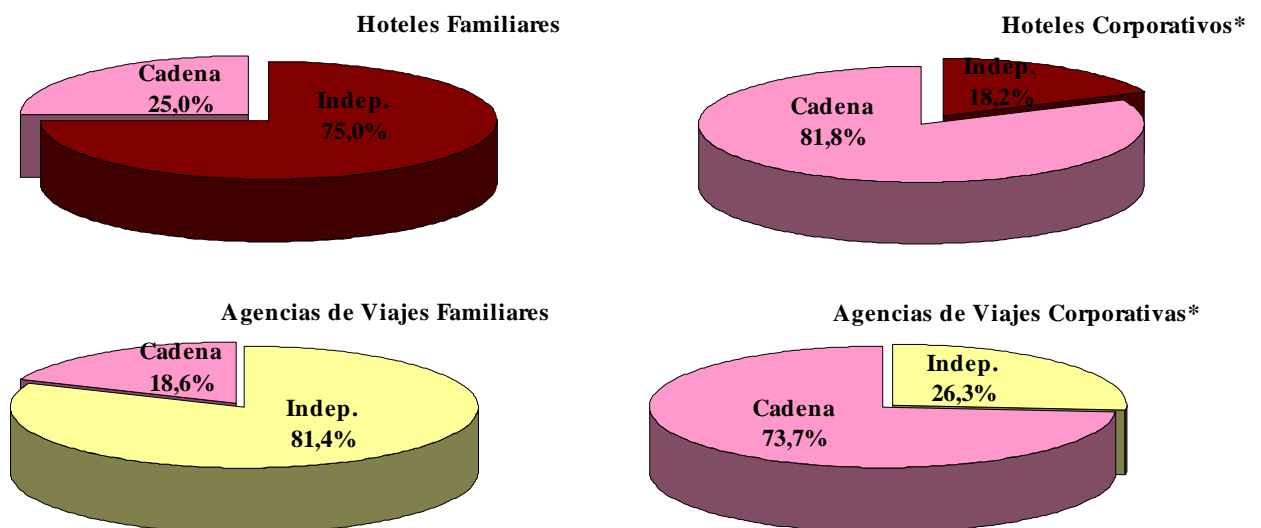
Gráfico V.14. Carácter familiar del principal inversor.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se analiza la influencia que tiene sobre el tipo de inversor el hecho de que los establecimientos pertenezcan a una cadena hotelera o de agencias de viajes (Gráfico V.15). Tal como era previsible, *en aquellos casos donde el tipo de inversor principal es familiar, se constata un escaso porcentaje de establecimientos vinculados con cadenas*. Por el contrario, cuando el inversor es de carácter corporativo, se eleva extraordinariamente aquellos vinculados con cadenas.

Gráfico V.15. Vinculación con cadenas hoteleras en función del carácter del principal inversor: hoteles y agencias de viajes.



Fuente: Elaboración propia.

* Se presentan como corporativas aquellas que no son familiares, aunque exactamente no se establece esa igualdad puesto que existen cuatro casos que coinciden el carácter familiar con un inversor de tipo corporativo.

La segunda medida a utilizar va a ser *un índice de concentración de la propiedad* (ICP), similar al empleado en la dependencia productiva, es decir, calculado como medias de la concentración del capital en el principal propietario, en los dos y tres principales propietarios (ICP). De nuevo, al no disponer del porcentaje exacto, se toman los puntos medios de los intervalos como las marcas de clase (C_i)⁴⁴. Por lo tanto, a mayor concentración más cerca se situará de la unidad.

$$ICP = \frac{1}{3} \sum_i C_i$$

En tercer lugar, resulta conveniente estudiar el origen del capital, ya que se considera que un alto grado de penetración del capital extranjero representa un alto grado de dependencia externa, correspondiéndole a agentes extranjeros la toma de decisiones estratégicas y siendo más altos los riesgos de deslocalización (Guzmán & Cáceres, 2008; Guzmán *et al.*, 2006).

No obstante, hay que considerar otros estudios que ponen de manifiesto como la penetración de capitales extranjeros actúan como vías de comunicación de las prácticas corporativas internacionales, transmitiendo una influencia positiva sobre la creación de valor en la empresa (Díaz & García, 2003; Eguidazu, 1999).

Para ello, al objeto de facilitar la lectura e interpretación de los resultados, se construye *un índice de extraversión de la propiedad* (IEP), similar en este caso a los elaborados para la dependencia funcional. Se ha preguntado a los dueños o directores el porcentaje aproximado (dentro de los siguientes intervalos: "0", "(0, 10)", "[10-25)", "[25-50)", "[50-75)", "[75, 100)" o "100") del capital que procede de Andalucía, del resto de España y del extranjero (Figura V.4).

Se consideran los puntos medios de los intervalos como marcas de clase (C_i) y se calculan las medias ponderadas para cada establecimiento, siendo las ponderaciones (W_i) los mismos pesos que se emplearon para los índices de extraversión de ventas o compras, a partir de los cuales se obtenía el índice de dependencia funcional. De forma, que un valor cercano a 1 implicará una alta vulnerabilidad patrimonial:

⁴⁴ Excepto para el primer intervalo, [0,10) que se ha decidido asignarle 0, para que los valores del índice oscilen entre [0,1].

$$IEP = \frac{\sum_i W_i C_i^{s(p)}}{\sum_i C_i^{s(p)}}$$

Figura V.4. Elaboración del índice de extraversión de la propiedad.

Pregunta 10. ¿Qué porcentaje del capital de la empresa procede de? (origen del capital):

		0	0,05	0,175	0,375	0,625	0,875	1	Marcas de clase (C _i)
		Nada	<10%	10-25%	25-50%	50-75%	>75%	Todo	Intervalos
0	Andalucía								
0,5	Resto de España								
1	Extranjero								
Pesos mercados (W _i)	Mercados								

Fuente: Adaptado de Romero (2011).

Realizados los cálculos, se presentan los principales estadísticos descriptivos resumidos en la Tabla V.83, tanto para el ICP como el IEP. En general, parece apreciarse una alta concentración de la propiedad, más acusada en las agencias de viajes y una vulnerabilidad patrimonial baja, lo que se traduciría en una escasa presencia del capital extranjero dentro de los sectores considerados, conforme muestran otros estudios existentes, como Giráldez (2008) para el sector hotelero andaluz.

Tabla V.83. Estadísticos descriptivos del ICP e IEP del total, de hoteles y de las agencias de viajes.

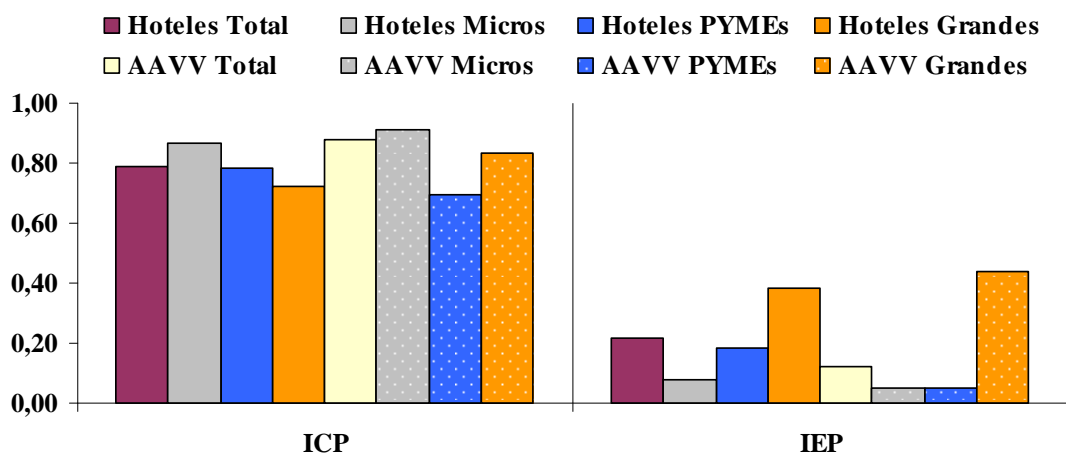
Total						
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
ICP	230	0,0000	1,0000	0,8317	0,2467	0,0610
IEP	238	0,0000	1,0000	0,1688	0,2914	0,0850
Hoteles						
ICP	116	0,0000	1,0000	0,7876	0,2853	0,0810
IEP	120	0,0000	1,0000	0,2160	0,3041	0,0920
Agencias de viajes						
ICP	114	0,0000	1,0000	0,8766	0,1910	0,0360
IEP	118	0,0000	1,0000	0,1209	0,2709	0,0730

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

V.3.2.4.1. Estructura de la propiedad y dimensión empresarial

Otro aspecto que resulta conveniente analizar es la influencia que el tamaño de la empresa a la que pertenecen los establecimientos de la muestra pueda ejercer sobre la estructura de su propiedad, evaluada a través del ICP e IEP (Gráfico V.16). En el sector hotelero, se aprecia claramente como aumenta el IEP y disminuye el ICP a medida que crece la dimensión empresarial.

Gráfico V.16. Medias del ICP e IEP: por tamaño empresarial.



Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Por el contrario, la relación no es tan evidente en las agencias de viajes, observándose una mayor penetración del capital extranjero en las empresas de gran tamaño y los valores más elevados del ICP en las microempresas.

V.3.2.4.2. Análisis de la varianza de la estructura patrimonial.

El simple análisis descriptivo de la estructura de la propiedad ha permitido observar la existencia de diferencias entre las medias de los ICP e IEP en función de la actividad a la que se dedican y cuando se clasifican los establecimientos en función del tamaño de las empresas a las que pertenecen. Si embargo, es necesario aplicar un test estadístico que verifique dichos resultados, puesto que estas diferencias pueden ser fruto del azar o no ser suficientemente significativas.

Se procede de forma similar al análisis realizado en los dos apartados anteriores.

1º.- Variable dependiente: ICP e IEP y variable independiente: rama de actividad.

En el contraste de Levene para ambos indicadores se obtiene un p-valor inferior al nivel de significación 0,05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula de igualdad de varianzas. Por lo que no se realiza el contraste de la igualdad de las medias en estas variables con el estadístico F de ANOVA, sino con el contraste de Brown-Forsythe.

Tabla V.84. Prueba de homogeneidad de varianzas.

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
ICP	20,245	1	228	0,000
IEP	9,89	1	236	0,002

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V.85. Pruebas robustas de la igualdad de las medias para el ICP e IEP.

	Estadístico	gl1	gl2	Sig.	
ICP	Brown-Forsythe	7,748	1	201,227	0,006
IEP	Brown-Forsythe	6,493	1	233,74	0,011

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

a. Distribuidos en F asintóticamente.

Los contrastes realizados permiten rechazar la hipótesis nula de la igualdad de medias (el p-valor es inferior al nivel de significación 0,05) en ambos casos. Por lo que, *las medias del ICP e IEP son significativamente distintas en función del sector de actividad de los establecimientos.*

2º.-Variable dependiente: ICP e IEP y variable independiente: tamaño empresarial.

Como se acaba de probar que los dos índices relativos a la estructura patrimonial están condicionados por la actividad productiva a la que se dedican los establecimientos, se procede al análisis de la influencia sobre ambos en base al tamaño de la empresa a la que pertenezcan de forma separada para los hoteles y las agencias de viajes, al objeto de evitar llegar a conclusiones falsas.

En el contraste de Levene se obtiene un p-valor inferior al nivel de significación 0,05 en todos los casos, por lo cual se rechaza la hipótesis nula de igualdad de varianzas y de nuevo se realiza el contraste de la igualdad de las medias en estas variables con el contraste de Brown-Forsythe.

Tabla V.86. Prueba de homogeneidad de varianzas.

Hoteles		Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
ICP		6,192	2	113	0,003
IEP		5,621	2	117	0,005
Agencias de viajes		Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
ICP		6,928	2	111	0,001
IEP		6,033	2	115	0,003

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V.87. Pruebas robustas de la igualdad de las medias para el ICP e IEP de los hoteles y de las agencias de viajes.

Hoteles		Estadísticoa	gl1	gl2	Sig.
ICP	Brown-Forsythe	2,513	2	97,4	0,086
IEP	Brown-Forsythe	12,291	2	112,146	0,000
Agencias de viajes		Estadísticoa	gl1	gl2	Sig.
ICP	Brown-Forsythe	3,272	2	25,208	0,055
IEP	Brown-Forsythe	20,856	2	32,971	0,000

Fuente: Elaboración propia con SPSS.
a. Distribuidos en F asintóticamente.

Los contrastes realizados no permiten rechazar la hipótesis nula de la igualdad de medias en el ICP de los hoteles y las agencias de viajes, para un nivel de significación del 0,05, aunque es posible afirmar que *las medias del ICP son significativamente distintas en función del tamaño de la empresa a la que pertenecen los establecimientos para un nivel de significación del 0,1* (al ser los p-valores inferiores al 0,1).

Por el contrario, en el IEP puede rechazarse la hipótesis nula (con un nivel de significación del 0,05), con lo que *las medias del IEP son distintas significativamente en función del tamaño de la empresa, tanto en los hoteles como en las agencias de viajes.*

Tabla V.88. Comparaciones múltiples de las medias del IEP de hoteles y agencias de viajes.

Hoteles	Games-Howell		Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
	Tamaño (I)	Tamaño (J)				Límite inferior	Límite superior
IEP	Micros	PYMEs	-0,1042	0,0596	0,1940	-0,2466	0,0383
		Grandes	-,3050*	0,0590	0,0000	-0,4463	-0,1637
	PYMEs	Grandes	-,2008*	0,0666	0,0100	-0,3599	-0,0417
Agencias de viajes							
IEP	Micros	PYMEs	0,0022	0,0546	0,9990	-0,1423	0,1467
		Grandes	-,3869*	0,0755	0,0000	-0,5756	-0,1982
	PYMEs	Grandes	-,3891*	0,0879	0,0000	-0,6062	-0,1720

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel 0,05.

Realizado el análisis post-hoc para el IEP, se observan diferencias significativas en las medias de los establecimientos hoteleros y de las agencias de viajes de grandes empresas con respecto a las microempresas y a las PYMES, siendo muy escasa la diferencia entre estas dos últimas, por lo que constituyen un grupo homogéneo respecto a esta variable, en ambos sectores.

Tabla V.89. Identificación de grupos homogéneos.

IEP	Tamaño	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
			1	2
Hoteles				
HSD de Tukey ^{a,b}	PYMEs	38	0,077839	
	Grandes	42	0,182	
	Micros	40		0,382819
	Sig.		0,222	1
Agencias de viajes				
HSD de Tukey ^{bc}	PYMEs	10	0,05	
	Micros	87	0,052203	
	Grandes	21		0,439103
	Sig.		1	1

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 39,933.

b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

c. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 18,854.

V.3.2.5. *Desintermediación turística*

Se va a analizar una última dimensión de la gobernanza, que se aplicaría sólo a las CGVTs, pues trata de medir *el grado de independencia de los distintos agentes de estas cadenas respecto a los intermediarios turísticos*. Puesto que como se ha estudiado con profundidad en el capítulo III, el proceso de desintermediación turística se está viendo favorecido por las TICs, en especial por Internet, por lo que los agentes progresivamente están consiguiendo contactar y vender directamente al consumidor/turista (Tse, 2003; Law, Law & Wai, 2001; O'Connor & Frew, 2000; Werthner & Klein, 1999), por lo que se apropiarían de un mayor valor añadido del producto final, al no necesitarse de la figura del intermediario turístico.

En este trabajo de investigación, este grado de independencia respecto a los intermediarios turísticos ha sido calculado mediante la elaboración de un índice, que se denominará de desintermediación turística (IDT), a partir del porcentaje de las ventas realizadas directamente a los hogares (turistas), a través de los operadores turísticos, de las agencias de viajes (distinguiendo, entre nacionales y extranjeros) u otros (que ha recogido básicamente las ventas a agencias virtuales). Se les solicita a los propietarios/gerentes el porcentaje aproximado (dentro de los siguientes intervalos: "[0, 10)", "[10-25)", "[25-50)", "[50-75)", "[75, 100)" o "100") (Figura V.5).

Se consideran los puntos medios de los intervalos como marcas de clase (C_i) y se calculan las medias ponderadas para cada establecimiento, siendo las ponderaciones (W_i) crecientes a medida que los tipos de clientes se acercan a la venta directa. De forma, que un valor cercano a 0 implicará una alta dependencia respecto a los intermediarios y un valor próximo a 1 un alto grado de desintermediación turística:

$$IDT = \frac{\sum_i W_i C_i^{s(p)}}{\sum_i C_i^{s(p)}}$$

Figura V.5. Elaboración del índice de desintermediación turística.

Pregunta 11. La tipología de sus clientes es (en función del porcentaje de ventas que absorben cada tipo de cliente):

		0	0,05	0,175	0,375	0,625	0,875	1	Marcas de clase (C _i)
		Nada	<10%	10-25%	25-50%	50-75%	>75%	Todo	Intervalos
0	OO.TT. extranjeros								
0,2	OO.TT. nacionales								
0,4	AA.VV. extranjeras								
0,6	AA.VV. nacionales								
0,8	Otros								
1	Hogares								
Pesos mercados (W _i)	Tipos Clientes								

Fuente: Elaboración propia.

Realizados los cálculos, se presentan los principales estadísticos descriptivos del IDT resumidos en la Tabla V.90. Los establecimientos hoteleros muestran un IDT más bajo que las agencias de viajes, al tener que contar en mayor medida con algún tipo de intermediario turístico para vender su producto turístico, puesto que además hay que considerar que éste puede comportarse tanto como un producto final como un producto de consumo intermedio, al formar parte de un paquete turístico.

Tabla V.90. Estadísticos descriptivos del IDT del total, de hoteles y de las agencias de viajes.

Total						
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
IDT	245	0	1	0,7334	0,2767	0,077
Hoteles						
IDT	124	0,1	1	0,6329	0,2527	0,064
Agencias de viajes						
IDT	121	0	1	0,8363	0,2630	0,069

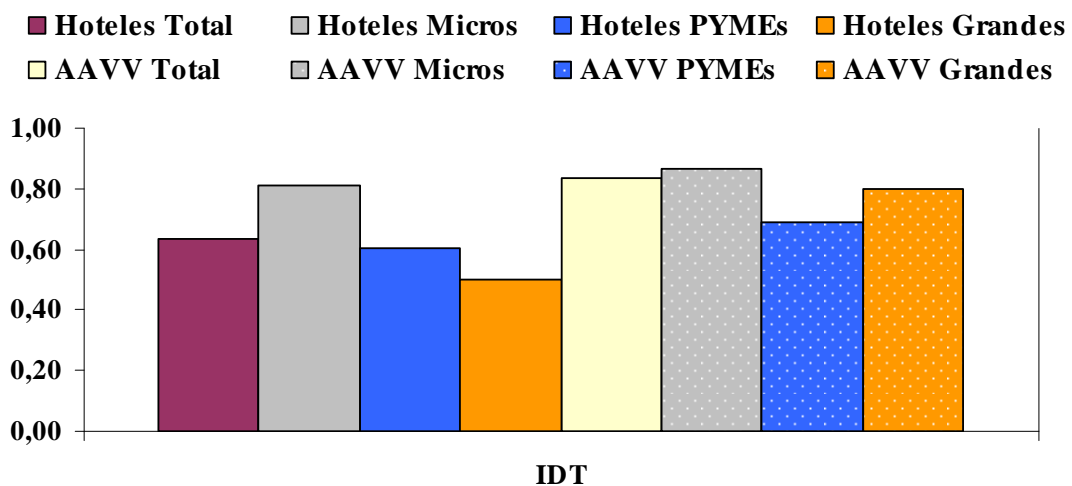
Fuente: Elaboración propia con SPSS.

V.3.2.5.1. Desintermediación turística y dimensión empresarial

Se procede a estudiar la influencia que el tamaño de la empresa a la que pertenecen los establecimientos de la muestra pueda ejercer sobre el grado de dependencia respecto a los intermediarios turísticos, evaluada a través del IDT (Gráfico V.17). En el sector hotelero, se aprecia claramente como disminuye el IDT a medida que crece la dimensión empresarial, lo cual reflejaría una mayor dependencia respecto a otros agentes intermediarios de las CVGTs, en un alto porcentaje pertenecientes al mismo grupo turístico.

En el caso de las agencias de viajes, son también los establecimientos pertenecientes a microempresas los que alcanzan un valor más elevado en su IDT, porque son las que se dedican en mayor medida a la venta directa, al ser fundamentalmente agencias minoristas. No obstante, las agencias vinculadas a PYMES son las que obtienen un valor menor del IDT. Lo cual vendría a confirmar que a pesar de tratarse de agencias más orientadas al turismo receptor y que como se ha visto anteriormente, tenían un índice de dependencia funcional muy bajo, dependen todavía en mayor proporción de operadores y agencias de viajes extranjeras para lograr contactar con el cliente final.

Gráfico V.17. Medias del IDT: por tamaño empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

V.3.2.5.2. Análisis de la varianza de la desintermediación turística

El mero análisis descriptivo de la desintermediación turística ha permitido observar la existencia de diferencias entre las medias de los IDT en función de la actividad a la que se dedican y cuando se clasifican los establecimientos en función del tamaño de las empresas a las que pertenecen. No obstante, estas diferencias pueden ser fruto del azar o no ser suficientemente significativas.

Por ello, de nuevo es necesario aplicar un test estadístico que verifique dichos resultados, procediendo de forma similar al análisis realizado en los apartados precedentes.

1º.- Variable dependiente: IDT y variable independiente: rama de actividad.

En el contraste de Levene para el IDT se obtiene un p-valor superior al nivel de significación 0,05, por lo cual no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de varianza. Por lo que se realiza el contraste de la igualdad de las medias en esta variable con el estadístico F de ANOVA.

Tabla V.91. Prueba de homogeneidad de varianza.

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
IDT	0,216	1	243	0,643

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V.92. ANOVA para el IDT.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
IDT	Inter-grupos	2,532	1	2,532	38,082	0,000
	Intra-grupos	16,154	243	0,066		
	Total	18,686	244			

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Los contrastes realizados permiten rechazar la hipótesis nula de la igualdad de medias (el p-valor es inferior al nivel de significación 0,05) en ambos casos. Por lo que, *las medias del IDT son significativamente distintas en función del sector de actividad de los establecimientos.*

2º.-Variable dependiente: IDT y variable independiente: tamaño empresarial.

Tal como se ha constatado el grado de desintermediación turística está condicionado por la actividad productiva a la que se dedican los establecimientos, por lo que se va a estudiar la influencia que puede existir en base al tamaño de la empresa a la que pertenezcan de forma separada para los hoteles y las agencias de viajes, al objeto de evitar llegar a conclusiones falsas.

En el contraste de Levene se obtiene un p-valor inferior al nivel de significación 0,05 en las agencias de viajes, por lo cual se rechaza la hipótesis nula de igualdad de varianza y de nuevo se realiza el contraste de la igualdad de las medias en esta variables con el contraste de Brown-Forsythe. En los hoteles, se obtiene un p-valor superior al nivel de significación, por lo cual se no rechaza la hipótesis nula de igualdad de varianza y se utiliza el estadístico F de ANOVA.

Tabla V.93. Prueba de homogeneidad de varianzas.

IDT	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Hoteles	1,236	2	121	0,294
Agencias de viajes	3,558	2	118	0,032

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V.94. ANOVA para el IDT de los hoteles.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
IDT	Inter-grupos	1,958	2	0,979	20,103	0,000
	Intra-grupos	5,894	121	0,049		
	Total	7,852	123			

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V.95. Prueba robusta de la igualdad de las medias para el IDT de las agencias de viajes.

Agencias de viajes	Estadísticoa	gl1	gl2	Sig.
IDT	Brown-Forsythe	1,888	2	0,167

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

a. Distribuidos en F asintóticamente.

Los contrastes realizados permiten rechazar la hipótesis nula de la igualdad de medias en el IDT de los hoteles, para un nivel de significación del 0,05, por lo que es posible afirmar que *las medias del IDT son significativamente distintas en función del tamaño de la empresa a la que pertenecen los establecimientos hoteleros.*

Por el contrario, en el IDT de las agencias no puede rechazarse la hipótesis nula (con un nivel de significación del 0,05), con lo que *las medias del IDT no son distintas significativamente en función del tamaño de la empresa en las agencias de viajes.*

Tabla V.96. Comparaciones múltiples de las medias del IDT de hoteles.

Hoteles	Games-Howell		Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
	Tamaño (I)	Tamaño (J)				Límite inferior	Límite superior
IDT	Micros	PYMEs	,20473*	0,0491	0,0000	0,0881	0,3213
		Grandes	,3077*	0,0491	0,0000	0,1911	0,4243
	PYMEs	Grandes	0,1030**	0,0476	0,0820	-0,0099	0,2160

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

* (**) La diferencia entre las medias es significativa al nivel 0,05 (0,1).

Realizado el análisis post-hoc para el IDT, *se observan diferencias significativas en las medias de los establecimientos hoteleros de microempresas con respecto a las PYMES y a las grandes empresas, siendo menor la diferencia entre estas dos últimas, por lo que constituyen un grupo homogéneo respecto a esta variable.*

Tabla V.97. Identificación de grupos homogéneos.

IDT	Tamaño	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
Hoteles			1	2
HSD de Tukey ^{a,b}	Grandes	43	0,502917	
	PYMEs	43	0,605924	
	Micros	38		0,810649
	Sig.		0,09	1

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 41,193.

b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

V.3.3. Resultados sobre la mejora competitiva

En este apartado se lleva a cabo el estudio de la mejora competitiva como segundo factor dinámico central de cualquier CVG, a través del análisis de la innovación realizada por los establecimientos de la muestra y su relación con los distintos tipos de mejoras competitivas, así como la eficacia de las mismas a través de los resultados obtenidos. Por último, se ha considerado conveniente estudiar el grado y tipo de cooperación entre los hoteles y agencias de viajes, objeto de este estudio, dada la influencia que puede ejercer sobre la mejora competitiva.

V.3.3.1. Innovación

Considerando lo expuesto en el capítulo II sobre la estrecha relación de la innovación y las mejoras competitivas, se realiza un estudio del comportamiento innovador de los establecimientos de la muestra. En primer lugar, *se procede a investigar qué tipo de estrategias innovadoras* han sido llevadas a cabo en los últimos tres años por cada establecimiento, diferenciando por rama de actividad.

Tabla V.98. Estrategias innovadoras: hoteles y agencias de viajes.

Tipos de innovaciones	Hoteles		Agencias de viajes	
	No	Sí	No	Sí
Producción o venta de nuevos servicios o bienes	62,4%	37,6%	61,7%	38,3%
Adquisición de maquinaria y/o equipos (incluidos equipos informáticos)	41,6%	58,4%	47,9%	52,1%
Adquisición de software	68,8%	31,2%	64,5%	35,5%
Nuevos procesos productivos	78,4%	21,6%	80,2%	19,8%
Nuevos mercados de productos o de insumos	80,0%	20,0%	77,7%	22,3%
Introducción de normas de calidad	64,0%	36,0%	76,9%	23,1%
Cambios en la organización interna (gestión y/o distribución)	66,4%	33,6%	71,9%	28,1%
Cambios en la imagen de la empresa o presentación del producto	64,0%	36,0%	67,8%	32,2%
Cambios en las funciones de la empresa (que reporten un mayor valor añadido)	91,2%	8,8%	95,0%	5,0%
Cambio del objeto de la empresa (si procedía de otro sector de actividad)	96,8%	3,2%	99,2%	0,8%

Fuente: Elaboración propia.

En general, no se aprecian diferencias muy destacadas entre los hoteles y las agencias de viajes, sólo en *“la introducción de normas de calidad”* los establecimientos hoteleros muestran una mayor diferencia a su favor, respecto a las agencias de viajes.

Se constata en estos dos sectores, un rasgo característico del conjunto de las empresas españolas, que sería *una mayor orientación de su innovación al proceso que al producto* (Molero, 2010). En concreto, la práctica de innovación más desarrollada por estas empresas turísticas ha sido la adquisición de maquinaria y/o equipos, lo cual las convertiría simplemente en *“adoptantes de tecnologías”* (Eurostat, 2005), es decir, su estrategia innovadora consiste en adoptar las innovaciones desarrolladas por otras empresas u organizaciones.

Con el objeto de profundizar en la actividad innovadora, se les preguntaba a los directivos o dueños de los establecimientos por la intensidad o grado de la innovación, en aquellas tipologías donde se declaran como innovadores, considerando para ello el grado de novedad en el mercado (1 nada nuevo y 7 no existía nada parecido). A continuación, se calcula la mediana del grado de intensidad (G.M.), lo que permite apreciar que aquellos establecimientos que sí son innovadores, eligen acciones de una intensidad considerable (Tabla V. 99).

Por otra parte, se siguen sin percibir diferencias relevantes en los establecimientos hoteleros y las agencias de viajes.

V.3.3.2. Tipos de mejoras competitivas

A continuación utilizando las clasificaciones recogidas en el Manual de Oslo de la innovación según el objetivo perseguido (2005:127) y las definiciones que se recogieron en el capítulo II de las distintas tipologías de mejoras competitivas, se establece una vinculación entre las acciones innovadoras desarrolladas por los establecimientos de la muestra y las mejoras competitivas alcanzadas por las mismas (Tabla V.100).

Capítulo V. Taxonomía de las PYMES turísticas andaluzas en función de la gobernanza y la mejora competitiva: implicaciones y medidas

Tabla V.99. Intensidad de las estrategias de innovación desarrolladas: hoteles y agencias de viajes.

Tipos de innovaciones	Grado de innovación: Hoteles(%)							G.M.
	1	2	3	4	5	6	7	
Producción o venta de nuevos servicios o bienes	2,2%	0,0%	6,5%	15,2%	37,0%	17,4%	21,7%	5
Adquisición de maquinaria y/o equipos (incluidos equipos informáticos)	2,7%	4,1%	8,2%	20,5%	28,8%	20,5%	15,1%	5
Adquisición de software	2,6%	2,6%	7,7%	17,9%	38,5%	17,9%	12,8%	5
Nuevos procesos productivos	0,0%	0,0%	18,5%	18,5%	33,3%	11,1%	18,5%	5
Nuevos mercados de productos o de insumos	0,0%	0,0%	16,7%	20,8%	37,5%	12,5%	12,5%	5
Introducción de normas de calidad	2,2%	2,2%	6,7%	15,6%	26,7%	24,4%	22,2%	5
Cambios en la organización interna (gestión y/o distribución)	0,0%	2,4%	17,1%	17,1%	31,7%	14,6%	17,1%	5
Cambios en la imagen de la empresa o presentación del producto	0,0%	4,5%	4,5%	20,5%	31,8%	27,3%	11,4%	5
Cambios en las funciones de la empresa (que reporten un mayor valor añadido)	0,0%	18,2%	9,1%	27,3%	9,1%	27,3%	9,1%	4
Cambio del objeto de la empresa (si procedía de otro sector de actividad)	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	3,5

Tipos de innovaciones	Grado de innovación: Agencias de viajes (%)							G.M.
	1	2	3	4	5	6	7	
Producción o venta de nuevos servicios o bienes	2,2%	2,2%	6,5%	19,6%	26,1%	30,4%	13,0%	5
Adquisición de maquinaria y/o equipos (incluidos equipos informáticos)	9,5%	6,3%	9,5%	12,7%	22,2%	15,9%	23,8%	5
Adquisición de software	2,3%	4,7%	7,0%	16,3%	23,3%	23,3%	23,3%	5
Nuevos procesos productivos	0,0%	0,0%	12,5%	25,0%	20,8%	25,0%	16,7%	5
Nuevos mercados de productos o de insumos	0,0%	11,1%	18,5%	7,4%	37,0%	11,1%	14,8%	5
Introducción de normas de calidad	0,0%	7,4%	7,4%	22,2%	22,2%	22,2%	18,5%	5
Cambios en la organización interna (gestión y/o distribución)	0,0%	11,8%	8,8%	8,8%	32,4%	11,8%	26,5%	5
Cambios en la imagen de la empresa o presentación del producto	2,6%	2,6%	7,7%	23,1%	15,4%	20,5%	28,2%	5
Cambios en las funciones de la empresa (que reporten un mayor valor añadido)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	33,3%	16,7%	5,5
Cambio del objeto de la empresa (si procedía de otro sector de actividad)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	7

Fuente: Elaboración propia.

Tabla V.100. Vinculación entre innovaciones y mejoras competitivas.

Tipos de innovaciones	Mejora competitiva
Producción o venta de nuevos servicios o bienes Cambios en la imagen de la empresa o presentación del producto	producto
Adquisición de maquinaria y/o equipos (incluidos equipos informáticos) Adquisición de software Nuevos procesos productivos Nuevos mercados de productos o de insumos Introducción de normas de calidad Cambios en la organización interna (gestión y/o distribución)	proceso
Cambios en las funciones de la empresa (que reporten un mayor valor añadido)	intra-cadena
Cambio del objeto de la empresa (si procedía de otro sector de actividad)	inter-cadena

Fuente: Elaboración propia.

Se ha optado por la elaboración de unos indicadores que permitan realizar una lectura e interpretación más cómoda de los datos relativos a la mejora competitiva, que además permitan efectuar comparaciones. Para ello, se han confeccionado cuatro índices distintos, para cada tipo de mejora (IMProd, IMProd, IMIntra, IMInter), siguiendo la misma formulación:

$$IM = \sum_i U_i * G_i$$

Se calculan a partir de las medias ponderadas de cada acción innovadora (U_i) incluida en cada categoría por el grado de intensidad (G_i) con que son desarrolladas dentro de cada establecimiento, siendo U_i variables dicotómicas, por lo que el valor del índice está siempre comprendido entre [0,1].

Efectuado los cálculos de los índices para cada tipo de mejora competitiva y diferenciando entre los dos sectores objeto de este estudio, se ofrece un resumen de los principales estadísticos descriptivos en la Tabla V.101.

Un primer aspecto a destacar son los bajos valores alcanzados en general por los establecimientos turísticos, no apreciándose diferencias muy notables entre ellos, en base a su actividad.

Tabla V.101. Estadísticos descriptivos del IMProd, IMProc, IMIntra, IMInter del total, de hoteles y de las agencias de viajes.

Total						
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
IMProd	246	0,0000	1,0000	0,2622	0,3027	0,092
IMProc	246	0,0000	1,0000	0,2239	0,2287	0,052
IMIntra	246	0,0000	1,0000	0,0482	0,1859	0,035
IMInter	246	0,0000	1,0000	0,0122	0,0918	0,008
Hoteles						
IMProd	125	0,0000	1,0000	0,2663	0,3063	0,094
IMProc	125	0,0000	1,0000	0,2358	0,2360	0,056
IMIntra	125	0,0000	1,0000	0,0560	0,1936	0,037
IMInter	125	0,0000	0,7100	0,0160	0,0929	0,009
Agencias de viajes						
IMProd	121	0,0000	1,0000	0,2580	0,3001	0,09
IMProc	121	0,0000	0,8571	0,2115	0,2211	0,049
IMIntra	121	0,0000	1,0000	0,0401	0,1781	0,032
IMInter	121	0,0000	1,0000	0,0083	0,0909	0,008

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Un segundo aspecto de gran significado, *se refiere a la ínfima importancia que tienen las innovaciones de mayor significado dentro de las CVGs, que serían las mejoras competitivas intercadenas o intracadenas, en base a la trayectoria de dicha mejora (Figura II.7).*

V.3.3.2.1. Mejoras competitivas y dimensión empresarial

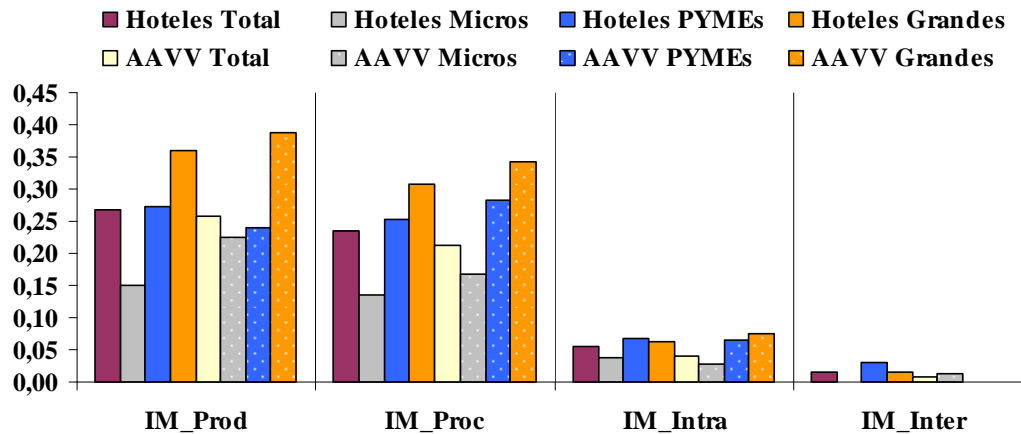
De forma similar al proceder en los resultados relativos a la gobernanza, se analizan los índices propuestos en función del tamaño de la empresa a la que pertenecen los establecimientos y por la actividad principal que desempeñan.

Los índices obtenidos se representan en el Gráfico V.13. De la mera observación de los mismos, pueden extraerse algunas conclusiones, que posteriormente pasarán a verificarse:

- la media de los índices relativos a las mejoras competitivas de productos y procesos aumenta conforme lo hace el tamaño empresarial, tanto en hoteles como agencias de viajes;
- el escaso número de establecimientos que han desarrollado mejoras competitivas intra o intercadenas conduce a que existan muchas categorías

por tamaño para las cuales no hay datos disponibles o son muy bajos, por lo que complicará considerablemente su estudio.

Gráfico V.18. Medias de los IMProd, IMProc, IMIntra e IMInter: por tamaño empresarial.



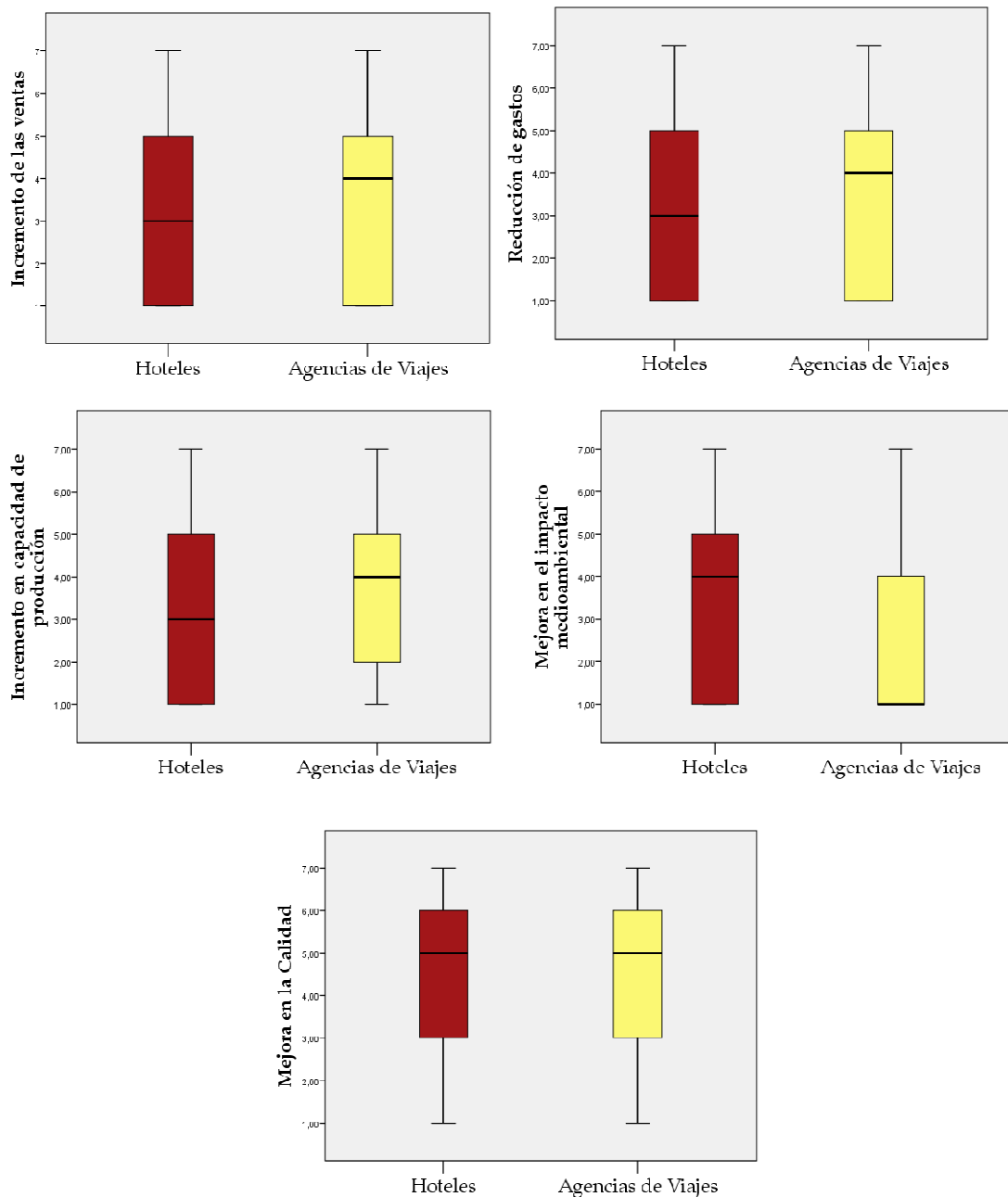
Fuente: Elaboración propia.

V.3.3.2.2. Eficiencia de las mejoras competitivas

En aras de complementar el estudio de las mejoras competitivas en función de las acciones innovadoras realizadas por los establecimientos de la muestra en los últimos tres años, se les solicita información sobre los resultados obtenidos por la implementación de dichas innovaciones, graduando el impacto en una escala del 1 al 7 (1=ningún impacto, 7=gran impacto).

En el Gráfico V.19 se observan las diferencias entre los hoteles y las agencias, así como los distintos tipos de resultados analizados. Destacan los mayores resultados observados en las agencias de viajes en aquellas mejoras que han conducido a un incremento en las ventas y una reducción de los gastos, frente a la mayor preocupación observadas en los hoteles respecto a los impactos medioambientales, que les lleva a obtener mejores resultados en este apartado.

Gráfico V.19. Resultados de las mejoras competitivas.



Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Otro posible indicador de la eficiencia de las mejoras competitivas es el número de certificados de calidad que posee el establecimiento, puesto que diversos estudios ponen de manifiesto *la importancia existente entre los estándares o normas internacionales y las mejoras competitivas* (Nadvi, 2008, Ponte, 2004; Quadros, 2002). A pesar de que Kaplinsky (2010) advierte que habitualmente esa correlación se establece para las primeras etapas de la mejora competitiva, relativas al proceso o al

producto, no para las mejoras funcionales que requieren de capacidades más estratégicas.

A continuación, se calcula el número de certificados de calidad que han logrado obtener los establecimientos hoteleros (ISO o similares) y los resultados se resumen en el Gráfico V.20. La primera impresión es el alto porcentaje de empresas que no posee ningún certificado, siendo muy similar en los hoteles y agencias de viajes (74% y 77%, respectivamente). En segundo lugar, se calculan las medias que se obtienen en función del tamaño de la empresa a la que pertenecen (Gráfico V.21), observándose claramente como los establecimientos de empresas de un tamaño más ínfimo (las micros) son los que poseen una posición más desfavorable en este aspecto y las PYMEs alcanzan la mejor, especialmente en los hoteles.

Gráfico V.20. Certificados de calidad obtenidos por los establecimientos.

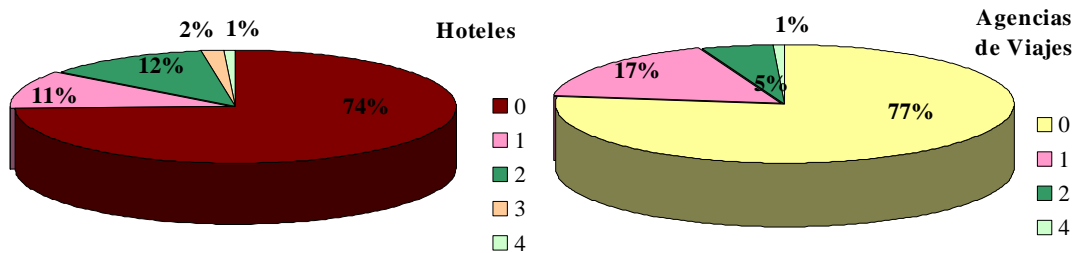
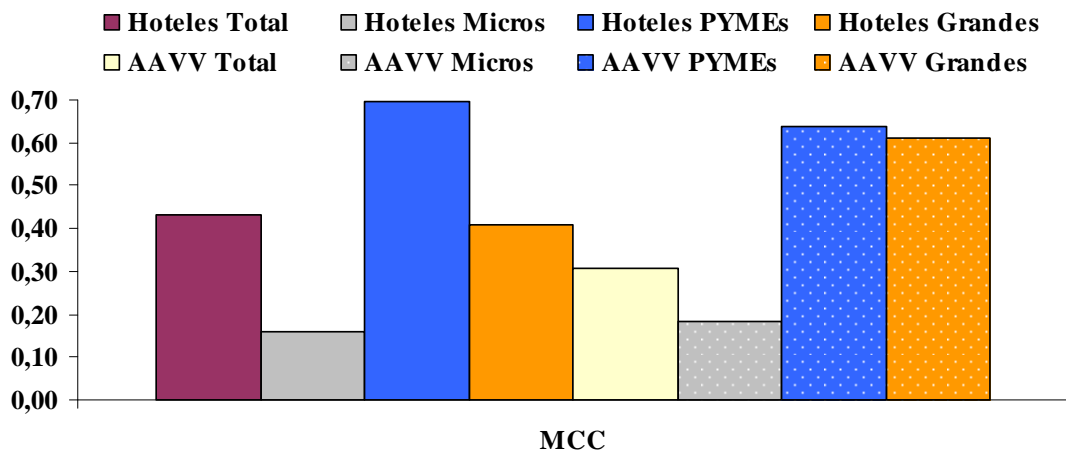


Gráfico V.21. Medias de los certificados de calidad obtenidos por los establecimientos en función del tamaño empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, se opta por estudiar *los establecimientos de la muestra que poseen un certificado de calidad específico del sector turístico en España*, como es la marca “Q” de Calidad Turística. El porcentaje de establecimientos que cuentan con este distintivo de calidad es muy escaso, especialmente para los de inferior tamaño (Tabla V.102).

Tabla V.102.Establecimientos con la marca “Q”.

	Hoteles	Agencias de Viajes	Total
Micros	10,50%	11,50%	11,20%
PYMEs	30,20%	27,30%	29,60%
Grandes	31%	25%	29,00%
Total	24,40%	15,30%	19,90%

Fuente: Elaboración propia.

V.3.3.2.3. *Análisis de la varianza de la mejora competitiva*

El simple análisis descriptivo de la mejora competitiva ha permitido observar la existencia de diferencias muy leves entre las medias de los distintos índices elaborados en función de la actividad a la que se dedican y que, por el contrario, se amplían cuando se clasifican los establecimientos en función del tamaño de las empresas a las que pertenecen. No obstante, estas diferencias pueden ser fruto del azar o no ser suficientemente significativas.

Por ello, se procede nuevamente a aplicar un test estadístico que verifique dichos resultados, análogamente al análisis realizado en el apartado de la gobernanza.

1º.- Variable dependiente: IMProd, IMProc, IMIntra, IMInter y variable independiente: rama de actividad.

En el contraste de Levene para el ICC se obtiene un p-valor superior al nivel de significación 0,05, por lo cual no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de varianza. Por lo que se realiza el contraste de la igualdad de las medias en estas cuatro variables con el estadístico F de ANOVA.

Tabla V.103. Prueba de homogeneidad de varianzas.

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
IM_Prod	0,06	1	244	0,806
IM_Proc	0,893	1	244	0,346
IM_Intra	1,554	1	244	0,214
IM_Inter	1,671	1	244	0,197

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Los contrastes realizados no permiten rechazar la hipótesis nula de la igualdad de medias (el p-valor es superior al nivel de significación 0,05) en los cuatro indicadores de mejora competitiva. Por lo que, *las medias del IMProd, IMProc, IMInter e IMIntra no son significativamente distintas en función de la actividad desarrollada por los establecimientos de la muestra.*

Tabla V.104. ANOVA para el IMProd, IMProc, IMIntra e IMInter.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
IM_Prod	Inter-grupos	0,004	1	0,004	0,046	0,83
	Intra-grupos	22,446	244	0,092		
	Total	22,451	245			
IM_Proc	Inter-grupos	0,036	1	0,036	0,692	0,406
	Intra-grupos	12,773	244	0,052		
	Total	12,809	245			
IM_Intra	Inter-grupos	0,015	1	0,015	0,446	0,505
	Intra-grupos	8,454	244	0,035		
	Total	8,469	245			
IM_Inter	Inter-grupos	0,004	1	0,004	0,435	0,51
	Intra-grupos	2,062	244	0,008		
	Total	2,065	245			

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

2º.- Variable dependiente: IMProd, IMProc, IMIntra, IMInter y variable independiente: tamaño empresarial.

A pesar de haber contrastado que la media de los indicadores relativos a las mejoras competitivas no están condicionadas significativamente por la actividad productiva a la que se dedican los establecimientos, se procede al análisis de la influencia sobre ellos en base al tamaño de la empresa a la que pertenezcan de forma separada para los hoteles y las agencias de viajes, al objeto de evitar confusiones y disponer de un análisis diferenciado.

En el contraste de Levene para el índice de las mejoras competitivas de procesos e intercadenas de los hoteles se obtiene un p-valor inferior al nivel de significación 0,05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula de igualdad de varianzas. En el caso de las agencias de viajes, se rechaza en el IMProd e IMProc. Por lo que, no se realiza el contraste de la igualdad de las medias en estas variables con el estadístico F de ANOVA, sino con el contraste de Brown-Forsythe.

Tabla V.105. Prueba de homogeneidad de varianzas.

Hoteles	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
IM_Prod	2,941	2	122	0,057
IM_Proc	3,401	2	122	0,037
IM_Intra	0,986	2	122	0,376
IM_Inter	4,6	2	122	0,012
Agencias de viajes	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
IM_Prod	6,975	2	118	0,001
IM_Proc	6,778	2	118	0,002
IM_Intra	2,924	2	118	0,058
IM_Inter	0,789	2	118	0,457

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V.106. ANOVA para el IMProd e IMIntra de hoteles y el IMIntra e IMInter de las agencias de viajes.

Hoteles		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
IM_Prod	Inter-grupos	0,902	2	0,451	5,124	0,007
	Intra-grupos	10,735	122	0,088		
	Total	11,636	124			
IM_Intra	Inter-grupos	0,019	2	0,009	0,25	0,779
	Intra-grupos	4,63	122	0,038		
	Total	4,649	124			
Agencias de viajes		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
IM_Intra	Inter-grupos	0,047	2	0,023	0,737	0,481
	Intra-grupos	3,758	118	0,032		
	Total	3,805	120			
IM_Inter	Inter-grupos	0,003	2	0,002	0,193	0,825
	Intra-grupos	0,989	118	0,008		
	Total	0,992	120			

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Tabla V.107. Pruebas robustas de la igualdad de las medias para el IMProc e IMInter de los hoteles y el IMProd e IMProc de las agencias de viajes.

Hoteles		Estadística	g1	g2	Sig.
IM_Proc	Brown-Forsythe	6,175	2	117,537	0,003
IM_Inter	Brown-Forsythe	b			
Agencias de viajes		Estadística	g1	g2	Sig.
IM_Prod	Brown-Forsythe	2,476	2	39,744	0,097
IM_Proc	Brown-Forsythe	5,543	2	38,441	0,008

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

a. Distribuidos en F asintóticamente.

b. No se pueden realizar las pruebas robustas de la igualdad de medias para IM_Inter porque al menos un grupo tiene varianza 0.

Los contrastes realizados permiten rechazar la hipótesis nula de la igualdad de medias (el p-valor es inferior al nivel de significación 0,05) en los indicadores de mejora competitiva relativos a los productos y procesos en los establecimientos hoteleros, en función del tamaño de la empresa a la que pertenecen y el índice de mejora competitiva relativa a los procesos en las agencias de viajes. Por lo que, *las medias del IMProd e IMProc son significativamente distintas en función del tamaño empresarial en los hoteleros y del IMProc en las agencias de viajes.*

Tabla V.108. Comparaciones múltiples de las medias del IMProd e IMProc de hoteles del IMProc de las agencias de viajes.

Games-Howell			Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
Hoteles	Tamaño (I)	Tamaño (J)				Límite inferior	Límite superior
IMProd	Micros	PYMEs	-0,1220	0,0666	0,1660	-0,2813	0,0372
		Grandes	-,2100*	0,0599	0,0020	-0,3531	-0,0669
	PYMEs	Grandes	-0,0880	0,0669	0,3910	-0,2476	0,0717
IMProc	Micros	PYMEs	-0,1183*	0,0462	0,0330	-0,2288	-0,0078
		Grandes	-,1716*	0,0477	0,0020	-0,2855	-0,0576
	PYMEs	Grandes	-0,0532	0,0527	0,5720	-0,1789	0,0724
Agencias de viajes							
IMProc	Micros	PYMEs	-0,1131	0,0572	0,1570	-0,2640	0,0379
		Grandes	-,1733*	0,0648	0,0330	-0,3340	-0,0126
	PYMEs	Grandes	-0,0602	0,0816	0,7430	-0,2614	0,1409

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel 0,05.

Se realiza el análisis post-hoc en aquellas variables donde se han contrastado diferencias significativas y se observan diferencias significativas en las medias de los establecimientos hoteleros de microempresas con respecto a las grandes empresas

en las mejoras de productos y de las microempresas respecto a las PYMEs y a las grandes en el caso del índice de mejoras competitivas de los procesos. En el caso de las agencias de viajes, la media de los establecimientos de grandes empresas guarda diferencias significativas con las microempresas, puesto que las PYMEs y las grandes forman un grupo más homogéneo.

Tabla V.109. Identificación de grupos homogéneos.

Hoteles	Tamaño	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
			1	2
IMProd: HSD de Tukey ^{a,b}	Micros	38	0,150376	
	PYMEs	43	0,272425	0,272425
	Grandes	44		0,36039
	Sig.		0,151	0,37
IMProc: HSD de Tukey ^{a,b}	Micros	38	0,134712	
	PYMEs	43		0,253045
	Grandes	44		0,306277
	Sig.		1	0,536
Agencias de viajes: IMProc				
HSD de Tukey ^{bc}	Micros	87	0,168309	
	PYMEs	11	0,281385	0,281385
	Grandes	23		0,341615
	Sig.		0,203	0,632

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 41,494.

b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

c. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 20,545.

V.3.3.3. Cooperación

La cooperación ha sido una variable objeto de estudio desde diferentes perspectivas. Por un lado, ha sido considerada como un indicador de la calidad del tejido empresarial de un determinado territorio (Guzmán, Cáceres & Ribeiro, 2009; Santos & Liñán, 2007; Guzmán *et al.*, 2006; Guzmán & Santos, 2001). Por otro lado, se ha analizado como una de las consecuencias favorables resultado de la interacción entre las empresas, enfatizando la importancia de la proximidad geográfica.

A partir de este segundo punto de vista, se distinguen diferentes líneas de investigación, desde la “Nueva Geografía Económica” (Krugman & Venables, 1995; Krugman, 1991) hasta los trabajos de la “Economía de la Empresa” (Porter & Wayland, 1995; Porter, 1990) o la “Economía de la Innovación”, que insisten en la importancia del aprendizaje a través de la interacción entre las empresas, lo cual se refleja en los sistemas de innovación nacionales y regionales (Cooke, Heidenreich & Braczyk, 2004; Edquist, 2001). Asimismo, puede destacarse la importancia que le conceden a la cooperación entre las PYMEs desde los estudios regionales, centrándose en sus inicios en las experiencias de los distritos industriales italianos y posteriormente a otros países europeos (Guerrieri & Pietrobelli, 2004; Markusen, 1996; Pyke & Sengenberger, 1992; Becattini, 1990).

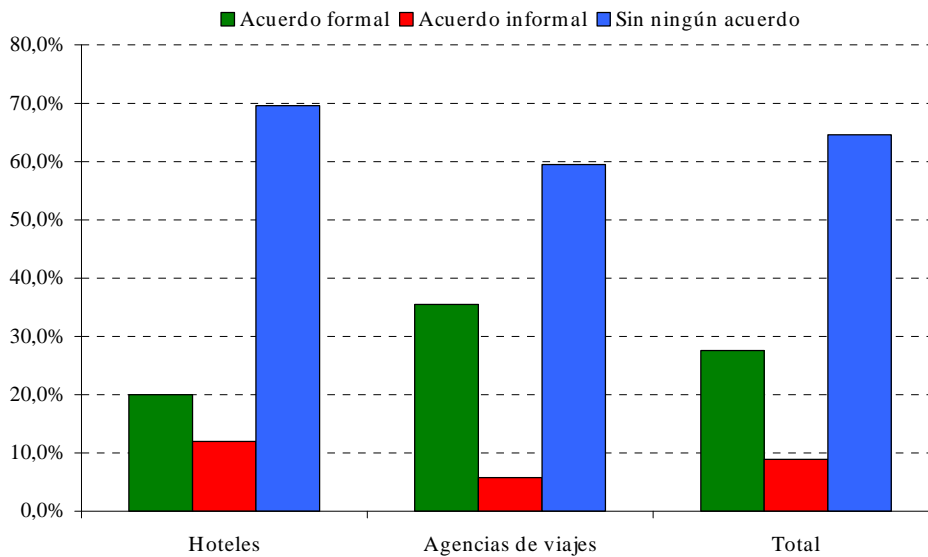
En el marco de análisis de las CVGs, la cooperación constituye un importante factor de éxito para las PYMEs dentro de las cadenas, puesto que aumenta los beneficios potenciales que pueden alcanzar de su participación en dichas cadenas, como un mayor acceso a la información, a las prácticas empresariales o a las tecnologías, que las conduzca a mayores posibilidades de aprendizaje y, en definitiva, a un avance en la trayectoria de la mejora competitiva (UNCTAD, 2007a).

No obstante, se relaja esa necesidad de la proximidad física que era fundamental desde los anteriores enfoques. Schmitz (1999) plantea en un estudio del cluster brasileño del calzado del Valles de Sinos la relación entre la mayor orientación a la exportación de las empresas que alcanzan un mayor grado de cooperación y su influencia sobre el tipo de mejora competitiva que logran alcanzar dentro de las CVGs en las que participan. En sus conclusiones destaca como la cooperación espontánea, tan característica de los clusters, se mostraba insuficiente ante el aumento de la competencia global, por lo que *se precisa de una cooperación estratégica*, resultado de una acción conjunta y activa.

En este estudio de investigación se procede a estudiar la cooperación a partir de varias preguntas recogidas en el cuestionario. Se comienza preguntando por la existencia de algún tipo de acuerdo de cooperación, distinguiendo entre los de tipo formal o informal. Los resultados se muestran en el Gráfico V.22., apreciándose de nuevo una gran debilidad en las empresas turísticas andaluzas, ya que *un alto*

porcentaje de ellas declara no tener establecido ningún acuerdo de cooperación con otras empresas vinculadas a su actividad.

Gráfico V.22. Tipos de acuerdos de cooperación.



Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, se procede a analizar el ámbito en el que tienen establecido el acuerdo de colaboración, siendo el marketing y la publicidad donde más establecimientos hoteleros tienen inscritos acuerdos, con empresas andaluzas como primera opción. Por parte de las agencias de viajes, el porcentaje de empresas con acuerdos de colaboración es relativamente mayor, casi una de cuatro lo desarrolla en el ámbito de la distribución y la comercialización, lo cual concuerda con su carácter de intermediario turístico. En segunda posición, se encuentran los relativos a la producción, que se referirán a la producción de paquetes turísticos, por lo cual teniendo en cuenta su orientación al turismo interno y emisor nacional, no es extraño que la gran mayoría impliquen una colaboración con empresas andaluzas o del resto de España, en detrimento de las extranjeras.

Tabla V.110. Ámbitos y carácter de los acuerdos de colaboración (% sobre el total de hoteles y de las agencias de viajes).

Ámbito del acuerdo de colaboración	Carácter del acuerdo		Lugar de origen de las empresas colaboradoras		
	Formal	Informal	Andalucía	Resto de España	Extranjero
Hoteles					
Investigación y Desarrollo	3,2%	2,4%	4,8%	2,4%	0,0%
Distribución y comercialización	10,4%	6,4%	12,8%	7,2%	3,2%
Aprovisionamiento	11,2%	1,6%	8,8%	8,0%	0,0%
Producción	4,0%	1,6%	4,8%	3,2%	1,6%
Marketing y publicidad	13,6%	5,6%	16,0%	8,8%	1,6%
Agencias de viajes					
Investigación y Desarrollo	1,7%	1,7%	2,5%	1,7%	0,8%
Distribución y comercialización	20,7%	3,3%	17,4%	15,7%	0,8%
Aprovisionamiento	9,9%	1,7%	9,9%	7,4%	0,0%
Producción	15,7%	3,3%	14,0%	13,2%	1,7%
Marketing y publicidad	19,0%	2,5%	14,9%	13,2%	0,0%

Fuente: Elaboración propia.

V.4. TAXONOMÍA: IMPLICACIONES Y MEDIDAS

En función de los resultados obtenidos, se procede a construir una clasificación de los establecimientos de la muestra que permita identificar las principales características y rasgos distintivos de aquellos que han desarrollado dinámicas productivas y competitivas, que les han conducido a un mejor posicionamiento en una CGVT, al objeto de poder extraer las implicaciones necesarias para diseñar las medidas a aplicar en aquellos establecimientos que presentan una situación más desfavorable en un entorno progresivamente más globalizado y competitivo.

Para ello, dentro de los distintos indicadores estudiados, se seleccionan los índices a partir de los cuales se ha medido la relación de dependencia funcional (IEV e IEC) para determinar aquellos establecimientos que participan en cadenas de valor, de ámbito global y regional, puesto que como ya se apuntaba en el capítulo II, diversos estudios ponen de manifiesto que las ventajas que potencialmente pueden obtener las PYMES a través de su participación en las CVGs no se traducen necesariamente en mejoras competitivas reales para ellas (Pietrobelli & Rabellotti, 2005; Schmitz, 2004; Humphrey & Schmitz, 2002; Schmitz & Knorringa, 2000) y en

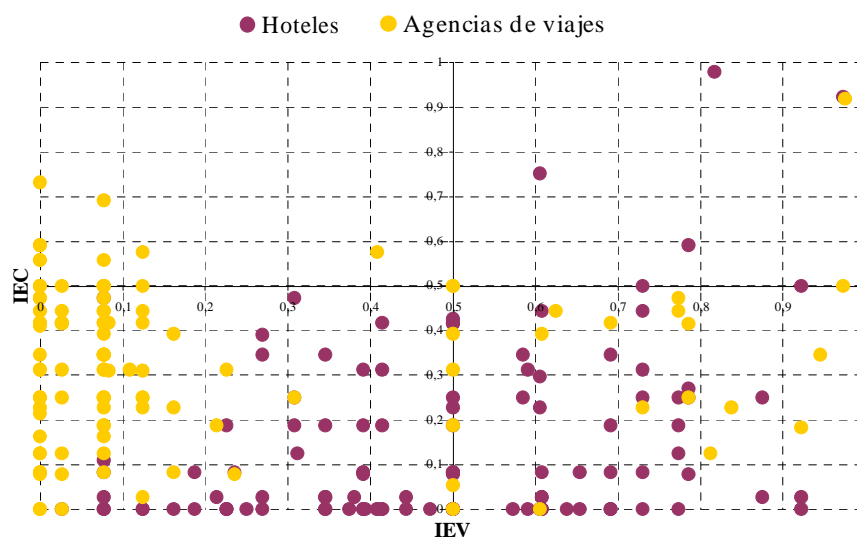
mayores niveles de desarrollo económico del territorio donde se ubiquen (Altenburg, 2006; Schmitz, 2005; Kaplinsky & Morris, 2001).

Esta desfavorable circunstancia se propicia habitualmente cuando dicha participación conlleva escasos vínculos con otras empresas locales o regionales y altos niveles de dependencia con las empresas o los agentes extranjeros que mayor influencia tengan sobre la gobernanza en dichas cadenas (Schmitz, 2005)⁴⁵.

Por lo tanto, tomando como dimensiones de análisis el IEV (eje X) y el IEC (eje Y), se podrían proyectar en un sistema de ejes de coordenadas los distintos valores que han sido calculados para cada establecimiento (Gráfico V.23), distinguiéndose cuatro grupo de establecimientos en función de su ubicación en cada uno de los cuadrantes.

No obstante, como se constataba en el anterior epígrafe y se aprecia visualmente en el Gráfico V.23, los establecimientos hoteleros y las agencias de viajes presentan dos patrones diferenciados en la orientación espacial de sus ventas y compras (Gráficos V.24 y V.25), así como en muchos de los indicadores estudiados previamente. Por lo que se opta por un análisis individualizado para cada uno.

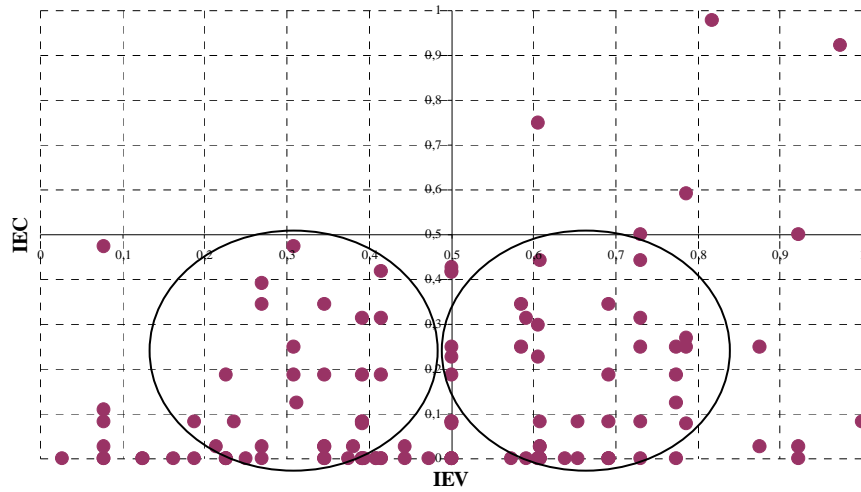
Gráfico V.23. IEV e IEC de los establecimientos hoteleros y agencias de viajes.



Fuente: Elaboración propia.

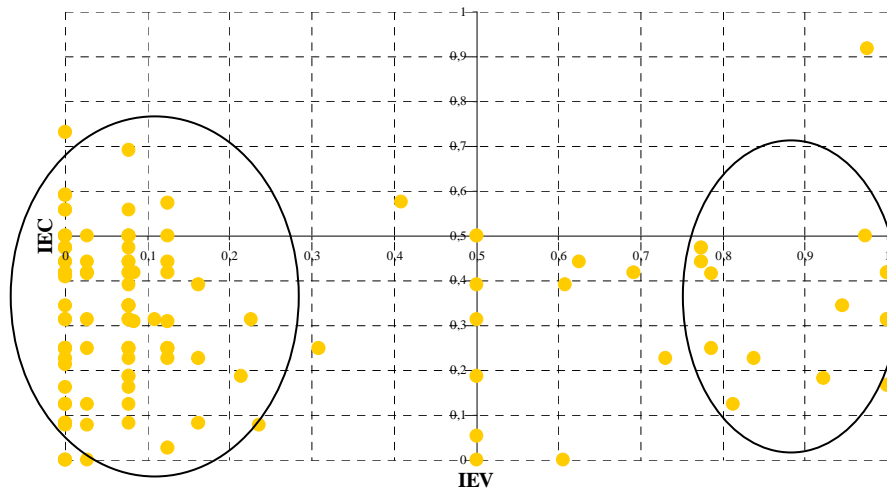
⁴⁵ "The central message is that the density and quality of local relationships matter for competing in global markets" (Schmitz, 2005: 3).

Gráfico V.24. IEV e IEC de los establecimientos hoteleros.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico V.25. IEV e IEC de las agencias de viajes.

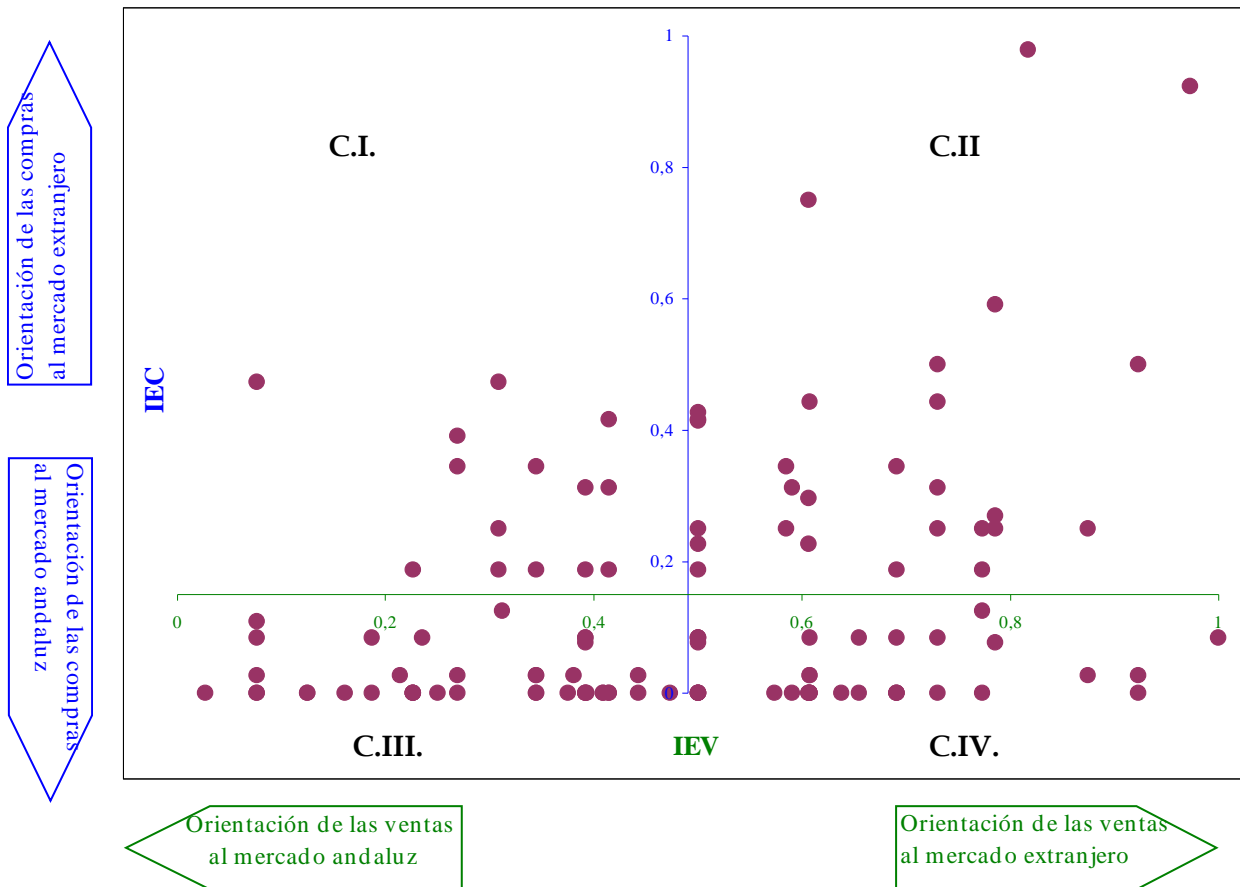


Fuente: Elaboración propia.

V.4.1. Taxonomía de los establecimientos hoteleros

Al objeto de poder realizar un reparto más proporcional, se traslada el origen de coordenadas a (0,49, 0,15), fijándolo en el valor que adopta la media del índice de extraversión de ventas (IEV) y el índice de extraversión de compras (IEC), configurándose la distribución que se observa en el Gráfico V.26 para los establecimientos hoteleros.

Gráfico V.26. Distribución de los establecimientos hoteleros.



Fuente: Elaboración propia.

De manera que se van a estudiar los principales rasgos característicos de cada uno de los cuatro grupos de establecimientos hoteleros, para cada uno de los cuadrantes del sistema de coordenadas.

A continuación, se mostrará en la Tabla V.111 un resumen de los principales indicadores y variables utilizados para elaborar la taxonomía, al objeto de no hacer tan farragosa su consulta. Al final de este trabajo, en el Anexo IV se presentan en su totalidad.

Capítulo V. Taxonomía de las PYMES turísticas andaluzas en función de la gobernanza y la mejora competitiva: implicaciones y medidas

Tabla V.111. Taxonomía establecimientos hoteleros.

DATOS EST./EMP.	C.I (N=14)	C.II (N=28)	C.III (N=41)	C.IV (N=36)	TOTAL
Nº Est. Indep. (%)	21,4%	46,4%	80,5%	72,2%	60,0%
Nº Est./Emp.(X)	111,6	229,6	2,4	2,7	76,37
Nº Trab. Est. (X)	38,8	46,3	20,3	26,4	33,13
Nº Trab. Emp. (X)	9953,2	7443,6	89,2	108,6	3880,27
Emp. Seg. 1-9(%)	7,1%	17,9%	46,3%	36,1%	30,4%
Emp. Seg. 10-49(%)	14,3%	21,4%	26,8%	36,1%	25,6%
Emp. Seg. 50-199(%)	0,0%	10,7%	14,6%	5,6%	8,8%
Emp. Seg. +199(%)	78,6%	50,0%	12,2%	22,2%	35,2%
Forma social =S.A. (%)	57,1%	60,7%	19,5%	13,9%	34,4%
Málaga (%)	14,3%	50,0%	7,3%	27,8%	24,8%
Sevilla (%)	7,1%	14,3%	9,8%	22,2%	13,6%
5-3 * Oro (%)	100,0%	85,7%	56,1%	72,2%	74,4%
Mod. Ciudad (%)	35,7%	57,1%	29,3%	47,2%	44,8%
Mod. Playa (%)	50,0%	28,6%	29,3%	27,8%	29,6%
Mod. Rural (%)	14,3%	10,7%	41,5%	25,0%	24,8%
RELACIONES	C.I (14)	C.II (28)	C.III (41)	C.IV (36)	C.IV (36)
Sede Cad. And. (%)	9,1%	20,0%	10,0%	70,0%	38,0%
Sede Cad. Resto Esp. (%)	90,9%	73,3%	0,0%	30,0%	60,0%
Nª Est. Colab.Form. (%)	14,3%	42,9%	12,2%	13,9%	20,0%
GOBERNANZA	C.I (14)	C.II (28)	C.III (41)	C.IV (36)	TOTAL
Nº Emp. Tipo Familiar (%)	50,0%	46,4%	92,7%	86,1%	73,6%
ICP	0,8300	0,7176	0,8643	0,7795	0,7876
IEP	0,3421	0,2961	0,0911	0,1994	0,2160
IDT	0,5706	0,518	0,6909	0,7334	0,6330
Cientes: Hogares (X)	37,1%	34,6%	62,5%	63,3%	48,3%
Cientes: OO.TT. Nac. (X)	31,6%	17,1%	5,0%	6,3%	18,8%
Cientes: OO.TT. Extr. (X)	11,3%	28,4%	5,0%	4,3%	16,4%
IEV	0,3204	0,6781	0,2815	0,649	0,4933
IEC	0,304	0,3851	0,0224	0,0293	0,1457
IDF	-0,0164	-0,293	-0,2592	-0,6197	-0,3476
ICV	0,0871	0,239	0,1509	0,1574	0,1637
ICC	0,2807	0,3346	0,3381	0,2506	0,2981
Cientes: Mot. Vacacional (X)	66,8%	67,9%	74,4%	71,0%	70,9%
Cientes: Mot. Cong/Nego(X)	32,1%	28,2%	24,3%	25,3%	26,4%
MEJORA COMPETITIVA	C.I (14)	C.II (28)	C.III (41)	C.IV (36)	TOTAL
IMProd	0,3112	0,2934	0,1916	0,2560	0,2663
IMProc	0,2500	0,2185	0,2236	0,2341	0,2358
Nº Cert. Calidad(X)	0,36	0,57	0,37	0,47	0,43
Est. Q calidad turística (%)	46,2%	21,4%	22,0%	25,0%	24,4%
Est. Web (%)	100,0%	89,3%	90,2%	91,7%	91,2%
Nº Est. Reservas online (%)	100,0%	96,0%	78,4%	93,9%	90,4%
Nº Est. Pagos online (%)	85,7%	80,0%	43,2%	54,5%	61,4%
APOYO AA.PP.	C.I (14)	C.II (28)	C.III (41)	C.IV (36)	TOTAL
Est. con ayuda AA.PP. (%)	7,1%	39,3%	29,3%	27,8%	29,6%
Est. Sol. Ayuda Financ. (%)	64,3%	53,6%	72,5%	41,7%	59,0%
Est. Sol. Ayuda Tecno. (%)	35,7%	25,0%	25,0%	16,7%	27,0%

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Los establecimientos hoteleros situados en el *cuadrante I y II* se distinguen por los siguientes rasgos comunes:

- un *alto porcentaje pertenecen a cadenas hoteleras*, por lo que la participación de los hoteles independientes y de tipo familiar se sitúa por debajo de la media muestral, ello conlleva *una mayor penetración de capital procedente del resto de España y del extranjero* (índice de extraversión de la propiedad, IEP) y una mayor presencia de *establecimientos vinculados a grandes empresas*, mayoritariamente sociedades anónimas;
- las ventas que absorben los hogares directamente se sitúan en torno al 35%, por lo que el índice de desintermediación turística (IDT) está en ambos casos por debajo de la media muestral, lo cual muestra *una mayor dependencia de los intermediarios turísticos, especialmente de los operadores turísticos*, que continúan representando entre el 40-45% de las ventas;
- el *principal motivo turístico* de los clientes en este tipo de hoteles es el *vacacional*, aunque el *turismo de negocios y congresos* alcanza en torno un 30%, por encima de la muestra;
- estos hoteles *se concentran preferentemente en las categorías superiores* (5-3 estrellas de oro) y *casi la totalidad poseen página web* y un alto porcentaje ($\geq 80\%$) con posibilidad de realizar reservas y pagos online;

No obstante, presentan entre ellos importantes diferencias que son las que los sitúan en distintos cuadrantes:

- los establecimientos del C.I. orientan sus ventas más al mercado interno andaluz y al nacional, por lo que su IEV está por debajo de la media muestral. Por el contrario sus compras están más orientadas al extranjero y el resto de España, por lo que *su dependencia funcional alcanza el valor más alto* de todos los grupos que se han distinguido;
- los *establecimientos del C.II. tienen una mayor orientación exportadora en sus ventas*, lo que les hace alcanzar un índice de dependencia funcional (IDF) menor, a pesar de que sus compras están más orientadas a los mercados externos que la media muestral;

- los establecimientos del C.II. *están más concentrados en la provincia de Málaga y registran una mayor antigüedad en sus instalaciones, aunque intentan corregirlo con reformas más recientes. Sin embargo, los índices de concentración que alcanzan en sus ventas y sus compras son de los más altos de todos los grupos, lo que implica una mayor aproximación a estructuras de gobernanzas más jerárquicas, que favorecen las mejoras competitivas de procesos y productos;*
- los índices de *mejoras competitivas en productos y procesos registradas en los establecimientos del C.I. son los más altos, lo cual muestra como la vinculación con grandes empresas líderes favorece este tipo de mejoras. Asimismo, son las que han obtenido en un mayor porcentaje la “Q de calidad turística”;*
- los hoteles del C.II *han obtenido alguna ayuda pública en los tres últimos años en casi un 40% y son los que reclaman con más insistencia mayores medidas de promoción, especialmente en los destinos extranjeros, debido a su marcada estrategia exportadora frente a los situados en el C.I.*

Por otra parte, los establecimientos hoteleros situados en el *cuadrante III y IV* reúnen las siguientes características comunes:

- un alto porcentaje son *hoteles independientes, prácticamente 3 de cada 4 no están vinculados a ninguna cadena hotelera. Ello está relacionado con el carácter familiar de la gran mayoría y con su menor dimensión, reflejándose tanto en el número medio de trabajadores por establecimiento o empresa como en la media de plazas disponibles o de establecimientos por empresa. Por lo tanto, en ambos cuadrantes se observan una alta concentración de microempresas y de pequeñas empresas;*
- los escasos *establecimientos vinculados a cadenas tienen su sede fundamentalmente en Andalucía, lo cual explica la mayor orientación de las compras al mercado regional, es decir, su participación en cadenas de valor locales;*
- las *ventas que son realizadas directamente por los hogares representan casi 2/3 del total, por lo que su IDT es muy alto, presentando una menor dependencia con respecto a los intermediarios turísticos que los establecimientos de los dos primeros cuadrantes, más vinculados con grandes cadenas hoteleras. No*

obstante, a pesar de que *un alto porcentaje disponen de web, se reduce en torno a la mitad las que puede gestionar actualmente pagos o cobros online*, lo cual es una competencia esencial para el comercio electrónico, fundamental en el escenario progresivamente más virtual en el que deben trabajar;

Las diferencias más relevantes, que los llevan a ubicarse en distintos cuadrantes son:

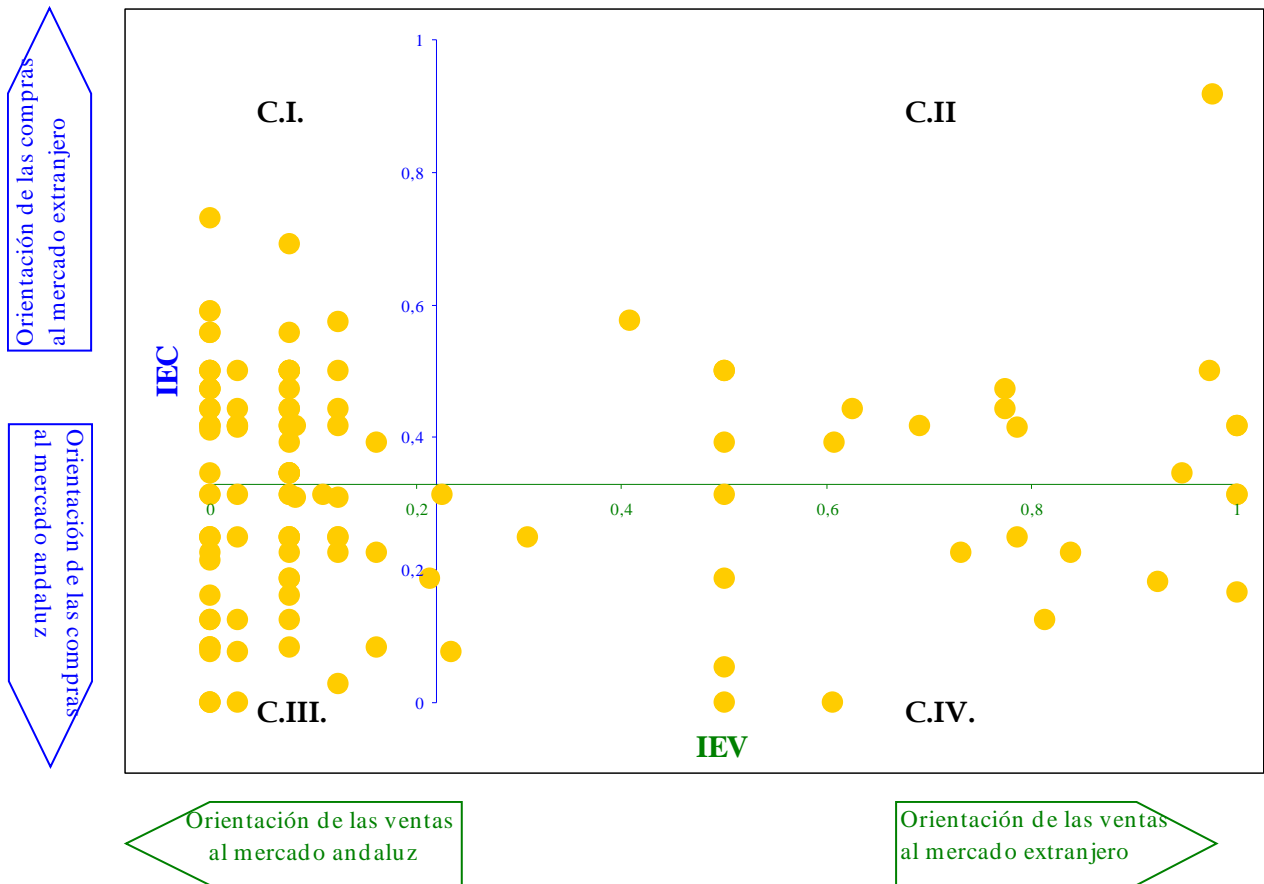
- los establecimientos del C.IV poseen una mayor estrategia exportadora en sus ventas, lo cual se manifiesta en su IEV, con un valor similar a los establecimientos del C.II, así como el hecho de que en torno el 15% de su facturación dependa de operadores turísticos y agencias de viajes extranjeras. Al mismo tiempo, su mayor orientación a los mercados regionales en sus compras, provoca que el valor de la dependencia funcional de este grupo sea el más bajo de todos. Por lo tanto, han alcanzado un equilibrio en su inserción tanto en cadenas de valor globales como locales;
- los establecimientos del C.III desarrollan una estrategia empresarial que se circunscribe a la economía andaluza, puesto que prácticamente carecen de proyección exterior tanto en sus compras como en sus ventas. Por ello, su nivel de dependencia funcional no es tan elevado como aquellos del C.I, pero es considerablemente mayor que las microempresas y pequeñas empresas del C.IV. A pesar de lo cual desempeñan una importante labor de vertebración territorial y articulación del tejido productivo andaluz;
- los índices de concentración de las ventas (ICV) son similares, pero el de las compras (ICC) de los establecimientos del C.IV es más bajo, por lo que el patrón de gobernanza de las CVGs en los que están inmersos debe ser menos jerárquico, más próximo a “relaciones de mercado turístico”;
- los establecimientos hoteleros del C.IV. se concentran en un porcentaje mayor en las categorías superiores y en la modalidad de ciudad o especialidad en congresos y negocios frente a los del C.III que registran una mayor presencia de categorías inferiores y modalidad rural o especialidad en naturaleza. Esta circunstancia refleja una mayor especialización en el turismo de congresos y negocios o turismo cultural en los localizados en el C.IV y por el contrario, en tipologías más relacionados con el medio ambiente o los entornos rurales, los del C.III ;

- *la distinta especialización de los establecimientos explica que en el C.IV se registre una mayor concentración de hoteles ubicados en Málaga y Sevilla (50%) en contraposición del C.III que es donde alcanzan una mayor representación provincias como Córdoba o Jaén;*
- el porcentaje de establecimientos con acuerdos de colaboración formales es superior en el C.IV y por el contrario, son más numerosos los acuerdos informales en el C.III, aunque el nivel de cooperación entre empresas de tan reducido tamaño debería ser en ambos casos superior, para afrontar las limitaciones de su dimensión;
- las mejoras competitivas alcanzadas por los hoteles del C.IV son mayores, así como, es más elevado el porcentaje de establecimientos con la “Q de calidad turística” y la media de certificados de calidad;
- los hoteles del C.III han recibido ligeramente más ayudas públicas en los últimos tres años, pero al ser consultados, *ponen especial énfasis en la necesidad que experimentan de mayores ayudas de carácter financiero, para poder afrontar las mejoras necesarias para desarrollar mejores estrategias, al fin de lograr una calidad más alta en sus establecimientos y mejor posicionamiento externo.*

V.4.2. Taxonomía de las agencias de viajes

En el caso de las agencias de viajes, para poder realizar un reparto más proporcional, se traslada el origen de coordenadas a (0.22, 0.33), fijándolo en el valor que adopta la media del índice de extraversión de las ventas (IEV) y el índice de extraversión de compras (IEC), configurándose la distribución que se observa en el Gráfico V.27, caracterizada por una mayor dispersión que en los establecimientos hoteleros.

Gráfico V.27. Distribución de las agencias de viajes.



Fuente: Elaboración propia.

En las agencias de viajes, la variable que resulta más trascendental es *la orientación de las ventas*, ya que las diferencias con respecto a la orientación de las compras son menores, tal como se constataba en el anterior epígrafe. Por lo tanto, las comparaciones que se van a efectuar van a ser en este caso entre los establecimientos del cuadrante I con el III y del cuadrante II con el IV (Tabla V.112).

Tabla V.112 . Taxonomía de las agencias de viajes.

DATOS EST./EMP.	C.I (N=45)	C.II (N=15)	C.III (N=43)	C.IV (N=16)	TOTAL
Nº Est. Indep. (%)	62,2%	80,0%	81,4%	75,0%	72,7%
Nº Est./Emp.(X)	244,7	2,9	90,5	5,7	124,3
Nº Trab. Est. (X)	3,1	3,4	2,8	6,1	3,4
Nº Trab. Emp. (X)	597,3	11,8	271,9	43,4	323,9
Emp. Seg. 1-9(%)	62,2%	86,7%	81,4%	62,5%	71,9%
Emp. Seg. 10-49(%)	6,7%	13,3%	2,3%	25,0%	9,1%
Emp. Seg. +199(%)	31,1%	0,0%	16,3%	12,5%	19,0%
Forma social =S.A. (%)	31,1%	46,7%	20,9%	18,8%	28,1%
Málaga (%)	20,0%	86,7%	16,3%	56,3%	32,2%
Sevilla (%)	24,4%	6,7%	37,2%	0,0%	23,1%
Mayorista-Minorista (%)	24,4%	40,0%	16,3%	18,8%	24,0%
Minorista (%)	75,6%	60,0%	83,7%	75,0%	75,2%
RELACIONES	C.I (N=45)	C.II (N=15)	C.III (N=43)	C.IV (N=16)	TOTAL
Sede Cad. And. (%)	17,6%	100,0%	11,1%	25,0%	26,5%
Sede Cad. Resto Esp. (%)	82,4%	0,0%	88,9%	75,0%	73,5%
Nª Est. Pert. Asoc. (%)	56,3%	53,3%	61,1%	60,0%	57,0%
Nª Est. Pert. Grup.Emp. (%)	40,0%	13,3%	16,3%	12,5%	24,8%
Nª Est. Pert. Grup.Comp. (%)	53,3%	33,3%	53,5%	31,3%	45,5%
Nª Est. Colab.Form. (%)	37,8%	40,0%	32,6%	37,5%	35,5%
GOBERNANZA	C.I (N=45)	C.II (N=15)	C.III (N=43)	C.IV (N=16)	TOTAL
Nº Emp. Tipo Familiar (%)	80,0%	100,0%	86,0%	81,3%	84,3%
ICP	0,9018	0,9048	0,8598	0,8750	0,8766
IEP	0,1160	0,2333	0,0589	0,1953	0,1209
IDT	0,8098	0,7515	0,9515	0,6600	0,8363
Cientes: Hogares (X)	74,8%	74,0%	92,0%	55,8%	74,8%
Cientes: OO.TT. Nac. (X)	16,4%	1,8%	4,0%	6,9%	5,8%
Cientes: OO.TT. Extr. (X)	3,0%	17,5%	0,5%	20,5%	10,8%
IEV	0,0469	0,7375	0,0543	0,6542	0,2150
IEC	0,4663	0,4763	0,1824	0,1871	0,3275
IDF	0,4194	-0,2611	0,1281	-0,4670	0,1092
ICV	0,1423	0,2207	0,0886	0,2684	0,1473
ICC	0,4881	0,2023	0,4384	0,3219	0,4055
Cientes: Motivo Vacacional (X)	77,6%	87,5%	77,7%	73,0%	78,6%
Cientes: Motivo Cong/Nego. (X)	20,7%	17,5%	18,2%	25,0%	20,4%
MEJORA COMPETITIVA	C.I (N=45)	C.II (N=15)	C.III (N=43)	C.IV (N=16)	TOTAL
IMProd	0,3190	0,1857	0,2093	0,2946	0,2580
IMProc	0,2667	0,1968	0,1467	0,2485	0,2115
Nº Cert. Calidad(X)	0,33	0,07	0,35	0,38	0,31
Est. Q calidad turística (%)	11,6%	13,3%	19,0%	18,8%	15,3%
Est. Web (%)	73,3%	93,3%	65,1%	81,3%	74,4%
Nº Est. Reservas online (%)	90,9%	78,6	85,7%	81,3%	83,3%
Nº Est. Diseño prod. (%)	75,8%	64,3%	78,6%	38,5%	70,0%
Nº Est. Pagos online(%)	81,8%	42,9%	67,9%	38,5%	47,9%
APOYO AA.PP.	C.I (N=45)	C.II (N=15)	C.III (N=43)	C.IV (N=16)	TOTAL
Est. Sol. Ayuda Financiera (%)	52,3%	35,7%	64,3%	50,0%	53,4%
Est. Sol. Ayuda Tecnológica (%)	38,6%	42,9%	23,8%	37,5%	33,9%

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Los rasgos comunes que se distinguen entre las agencias de viajes del C.I y C.III son los siguientes:

- muestran *una orientación exportadora en sus ventas prácticamente nula*, dirigiéndose casi en exclusiva al *mercado andaluz*, por lo que su IEV está muy cercano a 0;
- la *dimensión media del establecimiento es muy reducida*, en torno a 3 trabajadores por agencia. No obstante, *al concentrarse un alto número de establecimientos vinculados a grandes empresas*, los ratios de trabajadores por empresa son los más elevados, así como el número de establecimientos por empresa;
- se observa *una concentración geográfica menor que en el resto de cuadrantes*, puesto que se encuentran agencias de este tipo prácticamente en casi todas las provincias andaluzas;
- el *principal motivo turístico* de los clientes en este tipo de agencias es el *vacacional*, seguido del *turismo de negocios y congresos*, en torno a un 20%;

Las diferencias más relevantes, que las llevan a ubicarse en distintos cuadrantes son:

- las compras de las agencias de viajes del C.I están más orientadas al resto de España y al extranjero, puesto que *están especializadas en turismo emisor* (nacional y extranjero), es decir, venden a los andaluces productos o paquetes turísticos de destinos ubicados fuera de Andalucía. Por lo que *su dependencia funcional alcanza el valor más alto* de todos los grupos que se han distinguido, ya que su IEC es considerablemente más alto que su IEV;
- las agencias de viajes del C.III tienen sus compras y sus ventas básicamente orientadas al mercado regional, puesto que se encuentran *especializadas en el turismo interno*, por lo que venden a los turistas andaluces productos o paquetes de destinos comprendidos en los límites de la Comunidad Andaluza. Por lo tanto su dependencia funcional es positiva, aunque no es tan elevada como las agencias del C.I. Estas empresas desarrollan una labor importante en cuanto a la cohesión y vertebración del territorio, contribuyendo a la generación de empleo y riqueza regional, sin embargo,

esta excesiva orientación al mercado interno puede hacerlas muy vulnerables;

- las agencias del C.I son las que presentan *un porcentaje más alto de vinculación con grandes cadenas*, fundamentalmente con sede en otras Comunidades del resto de España y casi un 30% han optado por la franquicia como forma de integración a dichas cadenas. Ello provoca que tengan *en sus compras el mayor índice de concentración (ICC)* de todos los grupos, puesto que el 40% de estas agencias *forman parte de grandes grupos turísticos* - como Orizonia o Globalia - lo que condiciona de forma determinante la elección de sus proveedores;
- el porcentaje de agencias de viajes independientes del C.III es más elevado y la antigüedad de los establecimientos y de las empresas a las que pertenecen es menor que las del C.I. Al mismo tiempo, *muestran el porcentaje más elevado de venta directa a los hogares*, por lo que el índice de desintermediación turística (IDT) y el índice de concentración de ventas (ICV) es el más bajo de todos los grupos. No obstante, muestran una mayor *dependencia productiva respecto a sus proveedores*, lo que se refleja en su índice de concentración de compras(ICC);
- *las mejoras competitivas en productos y procesos son más elevadas* en las agencias de viajes del C.I que las situadas en el C.III, por lo que de nuevo se constata que *la vinculación con empresas líderes en la cadena promueve en mayor medida este tipo de mejoras*, en detrimento del resto;
- *el tipo de ayuda más solicitada por las agencias de viajes del C.III son financieras*, puesto que una de las dificultades más habituales de las agencias de viajes independientes es la búsqueda de fuentes de financiación. Entre las alternativas por la que han optado para tratar de solventar los obstáculos de su baja pertenencia a grandes cadenas es *formar parte de asociaciones de agencias de viajes independientes*, por ello más del 60% pertenece a alguna de ellas - como GEA o AIRMET - o *grupos de compras* - como la Unión CEUS o la Alianza AGC.

En el otro extremo, se encuentran las agencias de viajes del C.II y C.IV, considerablemente menos numerosas, que reúnen las siguientes características comunes:

- su estrategia empresarial les determina *una marcada orientación exportadora en sus ventas*, dirigiéndose preferentemente a los mercados externos, por lo que su IEV está, por término medio, por encima del 0,65;
- el tamaño de estos establecimientos, así como de las empresas a las que pertenecen, es muy reducido. Por lo que destaca *la fuerte presencia de microempresas y de pequeñas empresas*, que se refleja en el escaso número de establecimientos por empresa;
- el porcentaje de *agencias de viajes independientes* se sitúa entre el 80-75% de los establecimientos, por encima de la media muestral y *la vinculación con grandes grupos turísticos verticales es muy escasa*, por lo que muestran una mayor libertad en la elección de sus proveedores, por lo que *la concentración en sus compras está por debajo de la media del sector*;
- *por el lado de las ventas muestran una dependencia productiva superior*, que se refleja en un índice de concentración de ventas (ICV) superior a la media, así como en el alto porcentaje de su facturación a través de operadores turísticos y agencias de viajes extranjeras (25-33%), que lleva a que *su índice de desintermediación turística (IDT) sea menor que la media*;
- se aprecia *una fuerte concentración en la provincia de Málaga*, ya que más de la mitad de estas agencias se localizan en dicha provincia. Al mismo tiempo, *la antigüedad de estos establecimientos es más elevada*, situándose por encima de la media;
- un *alto porcentaje de estas agencias de viajes poseen páginas web propia*, aunque se reduce considerablemente el número de las que pueden realizar pagos online, no siendo la previsión de las que van a incorporarlo en el plazo de un año, demasiado elevada, lo cual no deja de ser una debilidad;

Por otra parte, las diferencias más significativas, que los llevan a ubicarse en distintos cuadrantes son:

- *las agencias de viajes del C.IV tienen a sus principales proveedores en la propia región andaluza, por lo que dada su marcada estrategia exportadora en las ventas, el valor que alcanza la media del indicador de la dependencia funcional es el más bajo de todos los grupos. Este comportamiento se debe a la fuerte presencia de agencias receptoras, es decir, especializadas en turismo receptor, se ocupan de atender o traer turistas de otras áreas geográficas al lugar donde la agencia se localiza;*
- *las compras de las agencias de viajes del C.II se orientan no sólo al mercado andaluz, sino también al resto de España y al extranjero, por que su IEC es más elevado que las agencias ubicadas en el C.IV y por lo tanto, su dependencia funcional superior, aunque sigue conservando su signo negativo, a diferencia de la media muestral. Por lo tanto, se encuentran un alto porcentaje de agencias mayoristas-minoristas, que elaboran paquetes turísticos tanto para destinos andaluces como fuera de Andalucía, es decir, son agencias receptoras-emisoras;*
- *el principal motivo turístico de los clientes en este tipo de agencias es el vacacional, pero las ubicadas en el C.IV muestran una especialización superior en el turismo de negocios y congresos, puesto que un 25% de sus clientes responden a esta motivación;*
- *las mejoras competitivas en productos y procesos son más elevadas en las agencias de viajes localizadas en el C.IV., llegándose a ser similares a las alcanzadas por las agencias del C.I., a pesar de que su vinculación con grandes cadenas o grandes grupos empresariales turísticos verticales es considerablemente menor. Por lo tanto, no sólo han logrado participar en las CVGTs, sino también desarrollar estrategias de mejoras, llegando a alcanzar en algunos casos puntuales, el carácter de intracadenas (funcionales);*
- *un mayor número de agencias de viajes localizadas en el C.II. consideran más necesarias ayudas de tipo tecnológicos que financieras. Ello pone de manifiesto, que siendo el 100% de ellas de tipo familiar y dentro de las que pertenecen a cadenas, todas con sede en Andalucía, están inmersas en CGVTs y son plenamente conscientes de que su supervivencia depende en buena medida de su mayor orientación a las TICs.*

V.4.3. Medidas propuestas

A la luz de los resultados empíricos e identificadas las PYMEs que presentan un mejor posicionamiento en las CVGTs, así como un mayor impacto sobre el desarrollo regional, se procede a proponer un conjunto de medidas. El objetivo que persiguen es doble:

- *favorecer la inserción de las PYMES turísticas en dichas CVGs, como vía de participación en el actual proceso de globalización;*
- *contribuir positivamente al desarrollo del territorio donde se localizan, en este caso, la Comunidad Andaluza. Para lo cual, no sólo es necesario su inserción sino un posicionamiento estratégico dentro de ellas.*

A continuación, se justifica el papel y la necesidad de la política local (o regional) en una economía globalizada, y a continuación, se propone un contenido básico que debe contemplarse a la hora de fomentar en Andalucía la inserción de las PYMES en las CVGTs.

En la actualidad, se está produciendo continuamente un incremento de la competencia, tanto a nivel empresarial como entre regiones o países, lo que conduce al diseño de nuevas estrategias empresariales para aumentar la competitividad empresarial, tal como se expuso en el capítulo II. De forma paralela, en el sector turístico, se viene experimentando un fuerte aumento en la competencia entre destinos turísticos, que obliga a la adopción de *un nuevo concepto de competitividad*. Para ello es necesario abandonar el carácter estático de la visión tradicional de la competitividad a otro de carácter dinámico, en el que *las dotaciones factoriales existente en un determinado destino turístico no sea lo más importante, sino la habilidad que exista en el mismo para generar valor añadido y lograr alcanzar rentabilidad a largo plazo* (Barroso & Flores, 2006).

El papel que pueden desempeñar los agentes públicos locales en impulsar esta competitividad - en términos dinámicos - entre las empresas turísticas locales, en especial en las PYMES, resulta fundamental. Puesto que a pesar de existir un intenso debate sobre la capacidad de estos agentes en un entorno progresivamente más globalizado, *existen oportunidades para la acción local, en base a las interacciones entre la gobernanza de las cadenas de valor globales y locales* (Schmitz, 2004) y en concreto, en el desarrollo de la actividad turística, el territorio desempeña una doble

función: *como soporte y a la vez, como recurso para la elaboración del producto turístico* (Vera *et al.*, 2011).

En este sentido, pueden distinguirse dos tipos de políticas locales. Por un lado, el modelo predominante, caracterizado por medidas más genéricas, dirigidas a mantener un entorno general favorable que proporcione las mejores condiciones generales para todas las empresas ubicadas en ese territorio. Por otro lado, un modelo con medidas más selectivas y específicas, cuyo diseño e implementación implican una dificultad más elevada y cuyos resultados han sido más cuestionados (Meyer-Stamer, 2004).

La propuesta que se pasa a desarrollar sería *una postura ecléctica*, en la línea de los partidarios de *intervenciones estratégicas*, donde los actores políticos pueden ejercer un papel decisivo en la formación de ventajas competitivas, a través del fomento de las interacciones entre agentes locales y extranjeros, así como públicos y privados. Ebner (2004) ejemplifica este tipo de actuación con la política estratégica de innovación desarrollada en Singapur para incrementar su competitividad en un entorno globalizado.

Las líneas básicas de actuación que deben contemplarse para favorecer la integración de las PYMEs andaluzas en las CVGTs serían:

- 1º.- Proporcionar un *entorno general propicio al desarrollo sostenible de Andalucía como destino turístico*, que facilite la permanencia de las PYMEs turísticas en este mercado.

Ello comprendería un conjunto de condiciones encaminadas a suministrar *un entorno general favorable a la actividad empresarial* (“business environment”), que beneficia no sólo a las PYMEs locales sino en general a todas las empresas, tanto locales como extranjeras y de cualquier dimensión. Básicamente se trataría de un clima de estabilidad socio-política y macroeconómica (Romero, 2009) y un marco normativo adecuado (OECD, 2008a).

Por otro lado, al objeto de favorecer el desarrollo sostenible del destino turístico andaluz habría que realizar *una planificación adecuada* que garantice el uso adecuado de los recursos naturales disponibles en Andalucía y unas prácticas empresariales medioambientales ajustadas a ese objetivo.

Por último, las mayores demandas por parte de las PYMES turísticas estudiadas en esta línea se refieren a *una mejora en la accesibilidad* a diferentes destinos turísticos andaluces, proponiendo *mejoras en infraestructuras de transportes o comunicaciones* y el establecimiento de *nuevas rutas aéreas con compañías de bajo coste*.

- 2º.- Estimular *la inserción de las PYMES* andaluzas en las CVGTs.

En este apartado se incluirían medidas más específicas, orientadas a que las PYMES turísticas efectivamente participen en las CVGs. Para ello se propone *un mejor conocimiento y concienciación de la importancia de las CVGTs y el papel que las PYMEs pueden desempeñar en ellas*, así como *los mecanismos* a través de los cuales los agentes públicos locales pueden favorecer dicha inserción. Para este caso y habida cuenta de los resultados obtenidos, podrían ser los siguientes:

- *Hoteles*: se ha constatado que el tamaño empresarial no es un factor determinante en la orientación exportadora de sus ventas (IEV), sino más bien su mayor especialización hacia el turismo receptor y tipologías más relacionadas con los hoteles de ciudad, como el turismo cultural o de congresos y negocios. Por lo que, las medidas para favorecer la inserción en las CVGTs deberían dirigirse preferentemente a aquellas PYMES hoteleras independientes con las características que se han observado del C.III, con una mayor especialización en tipologías con una menor tradición y experiencia en Andalucía, más relacionadas con la naturaleza o las áreas rurales, que presentan una gran potencial de futuro, aunque mayores dificultades para exportar su producto turístico. Por lo que se podría *promover una mayor cooperación* entre ellas, de forma que constituyan *redes de comercialización* en el extranjero. Para ello tendrían que *mejorar su uso de las TICs*, sobre todo, disponiendo de web más operativas, v.g. con mayores opciones a realizar pagos o cobros online.
- *Agencias de viajes*: se han confirmado diferencias significativas en cuanto a la estrategia exportadora dentro de este sector, aunque favoreciendo en este caso a las PYMES, en detrimento tanto de las microempresas como de las grandes empresas, ya que éstas

presentan una mayor especialización en turismo interno y emisor. El principal problema es el bajo número de agencias de viajes receptoras (C.IV). Por lo que las medidas deberían estar dirigidas a las PYMES del C.III, más numerosas pero con una fuerte orientación al mercado interno. Deben promover una mayor diversificación en cuanto a los mercados y tipologías turísticas que se dirigen estas agencias de viajes, prestando una mayor atención al turismo receptor y a la tipología de congresos o negocios. Para ello, se debe *promover una mayor cooperación entre ellas*, para crear redes de comercialización en el extranjero o *vínculos de cooperación vertical con grandes empresas líderes extranjeras*.

- *Comunes*: los establecimientos hoteleros y las agencias de viajes situadas en el C.III, tienen mayores necesidades de ayudas financieras que el resto. Puesto que en líneas generales, tienen un tamaño más reducido y una antigüedad menor, que les conlleva mayores restricciones en la financiación, lo que supone una limitación importante para orientar más sus ventas al extranjero y mejorar su tecnología. Por lo tanto, tendrían que diseñarse medidas financieras adaptadas a este tipo de empresas. Por otra parte, el número de certificados de calidad que poseen o más específicamente, los establecimientos con la marca Q de calidad turística es muy reducido. No obstante, tal como ya previamente se ha puesto de manifiesto, los certificados o estándares de calidad, tanto referidos a los procesos o productos como al impacto medioambiental, resultan cada vez más decisivos para insertarse en una CVG, ya que en ocasiones actúan como barreras de entrada. Por lo tanto, dada las mayores dificultades que las PYMES tienen en su obtención, *deberían implementarse medidas que facilitarían los trámites* a este tipo de empresas (Kaplinsky, 2010).
- 3º.- *Mejorar el posicionamiento* de aquellas PYMES turísticas andaluzas que han logrado su inserción en alguna CVG.

En este sentido, se ha constatado que en líneas generales, la vinculación con grandes cadenas hoteleras o de agencias de viajes, favorece el alcance de mejoras

en procesos y productos. Por lo tanto, constituye un factor determinante para lograr desarrollar mejoras competitivas dentro de las CVGs.

No obstante, de forma paralela, *esta pertenencia a cadenas les implica una mayor dependencia a otros agentes intermediarios de la CVG, como los operadores turísticos*, en el caso de los hoteles (C.I), lo cual les puede llevar a una situación de especial vulnerabilidad. En las agencias de viajes, se traduce en una mayor concentración de sus proveedores, para favorecer las ventas dentro del mismo grupo empresarial turístico, lo que supone una limitación en las agencias minoristas, al reducir la oferta de productos turísticos.

Por todo ello, la solución no sería promover la integración de los hoteles o agencias de viajes independientes en grandes cadenas o marcas, sino *diseñar medidas que les ayude a superar las limitaciones que su reducido tamaño les impone a la hora de desarrollar estrategias de mejoras competitivas*. Para lo cual, sería fundamental *promover la cooperación en relación a la innovación, especialmente en las TICs*, dada la importancia que se ha señalado que tienen y que mantendrán en el sector turístico y de forma más acusada, en la intermediación.

Por último, un número considerable de establecimientos hoteleros y de agencias de viajes reclaman mayores medidas de promoción, principalmente en el extranjero. Para su diseño e implementación debería contarse con la opinión del sector empresarial, al objeto de conocer sus necesidades reales, v.g. recientemente se solicitaba por parte de los empresarios de la industria de organización de congresos, convenciones e incentivos (MICE) a la Junta de Andalucía la creación de una marca única para Andalucía que presente el turismo de congresos como un producto de calidad.

CAPÍTULO VI

Conclusiones

En este último capítulo se van a exponer las principales conclusiones que se obtienen del trabajo de investigación realizado, a partir de los objetivos planteados en su inicio. Por ello se distinguen dos grandes bloques, según el carácter teórico o empírico de las consideraciones extraídas.

❖ *Conclusiones de la parte teórica:*

- Del desarrollo de un marco conceptual del análisis de las cadenas de valor globales:
 - El análisis de las cadenas de valor globales se ha originado a partir de los estudios de los procesos de globalización desde una perspectiva de las cadenas de valor;
 - La dimensión o perspectiva desde la que se aborde el análisis de una CVG concreta, viene determinada por los objetivos que se persigan con cada investigación y, a su vez, va a ser determinante de los resultados que se obtengan;
 - La gobernanza y la mejora competitiva son los dos elementos claves a estudiar en el análisis de cualquier CVG, así como sus interrelaciones;
 - A la luz de los resultados obtenidos de diferentes aplicaciones del marco de las CVGs en una gran variedad de sectores, es posible establecer como un factor determinante, la propia naturaleza del sector a tratar.

- A partir del estudio de la actual configuración de las cadenas de valor globales del turismo:

- Los primeros modelos de cadenas de valor del turismo permiten realizar *aproximaciones* al sector, aunque con graves deficiencias al ofrecer una visión excesivamente simplista y lineal, con notables ausencias. Por lo que en la actual configuración de las CVGTs propuesta se recoge una síntesis de las anteriores aportaciones y el resultado de las nuevas transformaciones relativas a los actores y relaciones tradicionales, así como a la aparición de nuevos elementos;
- Los *productores turísticos* reflejan una característica estructural de la industria turística: su dualidad, ya que por una parte, se encuentran las grandes empresas transnacionales hoteleras y de transporte y por otra parte, las PYMES hoteleras, de restauración o recreativas, ubicadas en los países receptores;
- La *industria global del transporte aéreo* presenta una supremacía por parte de las compañías estadounidenses y una fuerte tendencia a la concentración empresarial, resultado del alto número de fusiones y adquisiciones de los últimos años, así como de la desaparición de un buen número de aerolíneas;
- La *intermediación turística* ha tenido un protagonismo estelar en el sector desde sus inicios, no obstante, su estructura e importancia se ha visto considerablemente afectada por el progreso tecnológico, en particular, por Internet;
- La *desintermediación* es un proceso que ha tenido lugar de la mano de las cadenas hoteleras y especialmente, de las compañías aéreas de bajo coste, que han sido los uno de los nuevos agentes de las CVGTs que mayor impacto han ocasionado no sólo en el transporte, sino en todo el sector turístico;
- No obstante, dicho proceso de desintermediación no se ha completado en su totalidad, por el surgimiento de otro fenómeno como ha sido la *reintermediación*, protagonizado por los nuevos agentes turísticos virtuales;

- La industria de los *operadores turísticos* presenta una fuerte tendencia a la polarización, al coexistir un conjunto de pequeños y medianos operadores (favorecidos por las TICs y la segmentación del mercado) junto la presencia de mega-operadores turísticos (que también están intentando aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías al practicar la *personalización masiva*);
- Las *agencias de viajes tradicionales* han sido los agentes más afectados por los cambios derivados de las TICs en el sector turístico, obligándolas a adoptar un papel distinto y una mayor especialización, a través de la aportación de una mayor valor añadido a los consumidores, para lo cual es imprescindible una mayor orientación tecnológica;
- El *papel de los consumidores* dentro de las CVGTs ha experimentado un cambio trascendental, al pasar de ser prácticamente inexistente a tener un protagonismo central y ser considerados un agente fundamental en la toma de decisiones, que afectan desde el propio diseño del producto hasta su consumo final.
- Para la adaptación del marco teórico de las cadenas de valor globales a la actividad turística:
 - La *aparición y evolución de las CVGs en los servicios* se explica por el desarrollo de subcadenas relacionadas con las áreas de servicios dentro de las CVGs en las actividades industriales, así como las propias transformaciones y procesos de fragmentación de las actividades de servicios;
 - Entre los factores más relevantes que explican las transformaciones en los servicios destacan especialmente los *avances en las TICs*, que han contribuido extraordinariamente a la revolución de la comerciabilidad, junto con el fomento de las *prácticas de externalización o deslocalización*, que a su vez, ha favorecido la inserción y mejor posicionamiento de *países emergentes* en la economía global de servicios, ayudados al mismo tiempo, por el *desmantelamiento de las barreras* a la exportación de servicios;

- Las actividades de servicios se encuentran inmersas en un *profundo proceso de fragmentación y externalización*, en términos similares a los experimentados por las manufacturas, por lo que se justificaría plenamente la aplicación del marco analítico de las CVGs, teniendo en consideración las diferencias detectadas en los servicios;
- El turismo es una de las mayores industrias de la economía mundial, caracterizado por su *transversalidad*, con una *gran capacidad de generación de empleos y una dilatada experiencia de recuperación* en épocas de crisis, tal como está demostrando en la actualidad. A pesar de ello, aún es patente *la falta de reconocimiento del turismo en la toma de decisiones a escala global*;
- La *creciente globalización de la actividad turística* conlleva importantes transformaciones en el sector turístico a escala mundial, siendo a su vez, el propio desarrollo del turismo un factor clave en el actual proceso de globalización económica;
- Ha sido necesario realizar una adaptación de la taxonomía de la gobernanza de las CVGTs y una interpretación de la dependencia funcional y productiva respecto a las características del sector turístico, para su posterior aplicación a la parte empírica.

❖ *Conclusiones de la parte empírica:*

- Análisis descriptivo del sector turístico en Andalucía:
 - Andalucía es un *núcleo turístico receptor neto* por excelencia. En términos de turismo internacional, el número de turistas extranjeros que recibe es considerablemente mayor que los que emite, por lo que el saldo neto resulta favorable para la economía andaluza. *Este rasgo de la demanda turística debe ser ponderado convenientemente por parte de la industria turística andaluza en el diseño de sus estrategias empresariales*, de cara a fortalecer el acceso a los mercados emisores tradicionales (Reino Unido, Alemania o Francia) y potenciar a otros mercados secundarios (Italia, Países Nórdicos o EE.UU.), que están experimentando mayores crecimientos. *Esta política de diversificación*

de la cartera de mercados exteriores puede verse respaldada a través de la participación de las empresas turísticas locales en las CVGs, en especial, por parte de las PYMES;

- *Al mismo tiempo, Andalucía se configura como el primer destino de los de los residentes en España en sus viajes turísticos dentro del país. Sin embargo, debe considerarse la atonía de la demanda interna española y en particular, la debilidad de la economía andaluza, puesto que Andalucía ostenta habitualmente un porcentaje superior al 70% de viajes dentro de su propia Comunidad. Por lo tanto, las empresas turísticas andaluzas que tradicionalmente se hayan enfocado más al mercado nacional, en especial, al mercado interno, se ven obligadas a cambiar esta estrategia y encaminarse a un mejor posicionamiento en CVGs. Para ello, es imprescindible un mejor conocimiento de los patrones de gobernanza que se ejerce en las CVGTs, a las cuales deben acceder las empresas turísticas regionales;*
- *La evolución de algunos de los indicadores contemplados ponen de manifiesto que la industria turística andaluza está demostrado una gran resistencia en estos momentos de crisis. No obstante, es necesario fortalecerla, para que este sector continúe siendo uno de los principales motores del desarrollo económico autonómico, con una destacada capacidad de cohesión territorial y generación de efectos multiplicadores sobre otros sectores económicos.*
- *Análisis diagnóstico de las PYMES turísticas andaluzas en las CVGs:*
 - *La oferta hotelera constituye la modalidad de alojamiento más relevante en la Comunidad Andaluza, destacando por la gran capacidad que posee, tanto en número de plazas como de establecimientos, que la sitúan a la cabeza del conjunto de regiones españolas y al mismo nivel o superior que muchos países pertenecientes a la Unión Europea. No obstante, a pesar de la calidad de sus instalaciones, los estudios de casos efectuados a establecimientos hoteleros andaluces concluyen que deben enfrentarse a un fuerte aumento de la incertidumbre y de la competencia, junto con una disminución de la rentabilidad. Las TICs se contemplan*

como una oportunidad, ya que pueden llegar a alterar las relaciones entre los distintos agentes que intervienen en las CVGTs, favoreciendo, en su caso, la contratación directa por parte de los consumidores, lo que propiciaría *el proceso de desintermediación y disminuiría su dependencia con los operadores turísticos*. A pesar de todo ello, aún consideran que este canal de comercialización tiene una importancia minoritaria, por lo que optan, en muchos casos, a adherirse a cadenas comercializadoras;

- Las agencias de viajes son consideradas, incluso por ellas mismas, como el agente que se ha visto sometido a un mayor proceso de transformación dentro de las CVGTs en los últimos años. Esto se ha traducido en Andalucía en *una disminución del número de agencias de viajes* y en una fuerte *polarización del sector*, que distingue en un extremo, a un reducido conjunto de grandes grupos verticales (como Orizonia, Globalia o el Grupo del Corte Inglés), que poseen una poderosa influencia en la intermediación turística andaluza. En el otro extremo, se encuentran un alto número de agencias de viajes minoristas, con una dimensión media muy reducida, que perciben las TICs como una oportunidad para ampliar su campo de actuación, aunque también como una amenaza, que ha favorecido el proceso de desintermediación por parte de muchos productores turísticos (especialmente de las empresas de transporte) y la reintermediación, con la aparición de nuevos agentes virtuales de intermediación turística;
- Los estudios de casos realizados en agencias de viajes andaluzas muestran *su pertenencia a distintas asociaciones de agencias de viajes independientes*, así como a *grupos de gestión o de compras*, que tratan de atenuar las dificultades que les ocasiona su reducido tamaño y aumentar su poder de negociación frente a los grandes grupos verticales. Asimismo, apuntan a *una fuerte orientación al turismo interno y emisor*, lo cual no deja de ser una debilidad, habida cuenta de la importancia del turismo receptor en la Comunidad Andaluza.

Por lo que tendrían que dirigirse a una *mayor diversificación* de su público objetivo, precisamente, *apoyándose en las TICs*;

- Del conocimiento, en profundidad, según el marco teórico planteado, *del tipo de gobernanza ejercida sobre las PYMES turísticas andaluzas*, seleccionando las variables explicativas o indicadores más idóneos:
 - Los estudios de casos realizados a empresas turísticas andaluzas han revelado *importantes diferencias en las modalidades de gobernanza ejercida en función del subsector al que pertenecen (hoteles o agencias de viajes) y a las tipologías turísticas dominantes*. Lo cual confirmaría la influencia de la naturaleza del sector sobre los patrones de gobernanza;
 - Los resultados de la encuesta en relación a la gobernanza también constatan que *la naturaleza del sector resulta un factor determinante en la modalidad ejercida, ya que se ha demostrado la existencia de diferencias significativas estadísticamente entre los establecimientos hoteleros y las agencias de viajes estudiadas, en los principales indicadores y variables relacionados con la gobernanza, como son la orientación espacial de las ventas y las compras (IEV e IEC), su dependencia funcional (IDF), la concentración de sus proveedores (ICC), el agente principal de la cadena (AP), la estructura y vulnerabilidad patrimonial (ICP e IEP) y el grado de desintermediación turística (IDT)*;
 - Se ha contrastado que *el tamaño de la empresa a la que pertenece los establecimientos, definido en términos de empleo, influye en el comportamiento que éstos desarrollan respecto a los principales indicadores relativos a la gobernanza, aunque observando también patrones diferenciados en los establecimientos hoteleros y las agencias de viajes*. En el caso de los establecimientos hoteleros, se han demostrado diferencias significativas estadísticamente en la orientación espacial de sus compras (IEC), el grado de desintermediación turística (IDT) y la opinión del agente principal de la cadena. En las agencias de viajes, se ha constatado la existencia de diferencias significativas estadísticamente respecto a la orientación de las ventas (IEV). Por último, para ambos se ha

- demostrado la existencia de diferencias significativas estadísticamente en función del tamaño empresarial respecto a la concentración de los proveedores (ICC) y la estructura y la vulnerabilidad patrimonial (ICP e IEP);
- El único indicador para el cual no se ha establecido diferencias significativas en función de la actividad desarrollada ni para el tamaño empresarial ha sido la concentración de las ventas. Lo cual pone de manifiesto que se trata de *empresas muy orientadas al cliente final*;
 - En base al estudio de las diferentes estrategias de mejoras competitivas alcanzadas por las PYMES turísticas en Andalucía, en función del marco teórico propuesto y utilizando diferentes indicadores elaborados para tal fin:
 - Del *comportamiento innovador de las empresas turísticas estudiadas no se extraen diferencias relevantes en base a la actividad desarrollada*, destacando en general por los bajos niveles alcanzados en los distintos indicadores elaborados, que relacionan las tipologías de las innovaciones, la intensidad o el grado de novedad en el mercado y la eficacia en términos de resultados;
 - En base a la vinculación entre las acciones innovadoras y las modalidades de mejoras competitivas desarrolladas dentro de las CVGs, *se observan diferencias significativas estadísticamente en función del tamaño de las empresas a las que pertenecen los establecimientos hoteleros y las agencias de viajes andaluzas*, en aquellas mejoras relativas al proceso en ambos casos y en las relativas al producto sólo en los hoteles;
 - Los establecimientos de empresas de un tamaño más ínfimo (microempresas) son las que muestran *una posición más desfavorable* respecto a las mejoras competitivas alcanzadas;
 - Considerando la importancia de adaptarse a estándares o normas internacionales para desarrollar mejoras competitivas, en el caso de las empresas turísticas andaluzas estudiadas, *el alto porcentaje de*

ellas que no poseen ningún certificado de calidad influiría en sus bajos niveles en mejoras competitivas;

- *La escasa cooperación existente entre las empresas turísticas andaluzas* analizadas también contribuiría a explicar sus bajos niveles en mejoras competitivas, especialmente, para las que cuentan con una dimensión más reducida.
- A partir de la propuesta de una taxonomía de los establecimientos hoteleros y de las agencias de viajes andaluzas en base a su inserción y posicionamiento en las CVGTs, así como su participación en cadenas de valor regionales, valorando su contribución a la vertebración territorial y articulación productiva de Andalucía:
 - Los establecimientos hoteleros y las agencias de viajes que pertenecen a PYMEs son los que logran alcanzar unos valores más bajos en el índice de dependencia funcional (IDF). *En el caso de los hoteles no se aprecian diferencias significativas en relación a su orientación exportadora, aunque sí en la orientación de sus compras, ya que cuanto mayor es el tamaño de las empresas, mayor es la proporción de compras realizados en mercados situados fuera de la Comunidad Autónoma Andaluza. Por el contrario, en las agencias de viajes las diferencias en relación a la orientación de las compras no son significativas, pero sí resulta determinante el tamaño empresarial en sus patrones de exportación, ya que las PYMEs son las que logran alcanzar un IEV más alto y por lo tanto, un IDF más bajo;*
 - Los establecimientos que pertenecen a pequeñas y medianas empresas (10-199 empleados) son los que *han alcanzado un mayor equilibrio en su inserción tanto en cadenas de valor globales como regionales*, puesto que no sólo están insertados en CVGTs, sino que al mismo tiempo, muestran un alto grado de integración en el sistema productivo regional. No obstante, hay que destacar que la representatividad de esta categoría sí es considerable en los hoteles andaluces, ya que engloba en torno a un tercio de ellos, pero en las agencias apenas llegan al 10%;

- *Las agencias de viajes andaluzas vinculadas a grandes empresas son las que registran una mayor dependencia funcional, junto con unos valores más altos de concentración en sus proveedores, lo cual pone de manifiesto su especialización en el turismo emisor, por lo que compran fuera de Andalucía pero venden fundamentalmente a turistas andaluces y, por otra parte, el hecho de que su vinculación a grandes grupos verticales turísticos las condicione a vender preferentemente productos de empresas de su propio grupo, por lo que se comportan como empresas tipo “market-maker”;*
- *Los establecimientos hoteleros pertenecientes a microempresas o pequeñas empresas, independientes y de carácter familiar, de categorías superiores y una mayor especialización en turismos relacionados con la modalidad hotelera de ciudad (cultural o de negocios y congresos) son los que muestran un mejor posicionamiento en las CVGTs y una mayor integración en el sistema productivo andaluz. Asimismo, han logrado obtener mejoras competitivas a unos niveles similares a aquellos establecimientos hoteleros pertenecientes a grandes cadenas hoteleras.*
- Establecer posibles medidas de política que estén orientadas a la mejora de la inserción y de la posición de las PYMES andaluzas en las CVGTs, teniendo en cuenta el análisis planteado en la taxonomía de los hoteles y de las agencias de viajes y las implicaciones que de él se han derivado:
 - *Las líneas básicas de actuación que se proponen para favorecer la integración de las PYMEs andaluzas en las CVGTs estarían orientadas, por una parte, a proporcionar un entorno general propicio para el desarrollo sostenible de Andalucía como destino turístico y, por otra parte, intervenciones más estratégicas;*
 - *La mejora del entorno general comprendería un conjunto de condiciones que beneficiaría a toda la actividad empresarial y, en demanda de las PYMEs turísticas estudiadas, debe alcanzarse igualmente una mejora en la accesibilidad a los distintos destinos turísticos andaluces;*

- En relación a las medidas más estratégicas, deben destacarse aquellas que están dirigidas a *una mayor diversificación en cuanto a los mercados y a las tipologías turísticas, especialmente en las agencias de viajes*. Para lo cual se debe favorecer de forma activa *una mayor cooperación entre las empresas turísticas andaluzas, propiciando de manera destacada acuerdos de colaboración relativos a la innovación y al establecimientos de redes de comercialización*, que apoyándose en un uso más intenso de las TICs, se logre *disminuir la dependencia de los hoteles y de las agencias de viajes andaluces respecto a operadores turísticos extranjeros en el caso del turismo receptor*.

BIBLIOGRAFÍA

- Abernathy, W.J. & Clarke, K.B. (1985). Innovation: mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3-22.
- Acs, Z.J. & Audretsch, D.B. (1987). Innovation, Market Structure and Firm Size. *Review of Economics and Statistics* 69, 567-574.
- Acs, Z.J. & Audretsch, D.B. (1990). *Innovation and Small Firms*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Alderighi, M., Cento, A. & Piga, C.A. (2011). A case study of pricing strategies in European airline markets: The London - Amsterdam route. *Journal of Air Transport Management*, 17(5), 369-373.
- Altenburg, T. (2006). Governance Patterns in Value Chains and their Development Impact. *The European Journal of Development Research*, 18(4), 498-521.
- Altinay, L. & Paraskevas, A. (2008). *Planning research in hospitality and tourism*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Álvarez, J., Camacho, M., Pérez-Quirós, G. & Tello, P. (2007). Nuevo procedimiento de estimación de los ingresos por Turismo y viajes en la Balanza de Pagos. En Banco de España, *Boletín Económico*, abril (pp.111-129). Madrid: BDE. <http://www.bde.es/webbde/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/07/Fich/be0704.pdf>
- Amadeus (2007). *Service fees and commission cuts opportunities and best practices for travel agencies*. http://www.amadeus.com/travelagencies/documents/travelagencies/White%20Paper_ForWebUse.pdf
- Amadeus (2011a). *Amadeus España lanza All Fares Advanced, una nueva generación de buscador de tarifas aéreas para el agente de viajes*. <http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/110621AmadeusAllFares.pdf>
- Amadeus (2011b). *Barómetro de agencias de viajes conectadas a Amadeus por CC.AA. - Andalucía. Resultados en el primer semestre de 2011*.

- http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/NPAndalucia_barometro1S2011.pdf
- Anderson, N. (1923). *The Hobo: The Sociology of the Homeless Man*. Chicago: University of Chicago Press.
- Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. y Albornoz, I. (2007). Innovación y competitividad en tramas globales. *Documento de Proyecto*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL), Buenos Aires.
- <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/1/35511/2009-65-W.235-W.BUE-36-DEF.pdf>
- Armistead, C. G. & Clark, G. (1993). Resource activity mapping: The value chain in service operation strategy. *The Service Industries Journal*, 13(4), 221-239.
- Arndt, S. W., & Kierzkowski, H. (Eds.) (2001). *Fragmentation. New production patterns in the World economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Arriagada, I. & Aranda, V. (2004). Cambio de las familias en el marco de las transformaciones globales: necesidad de políticas públicas eficaces. *SERIE Seminarios y conferencias*, 42. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL).
- http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/20555/ssc42_Familia_Parte1.pdf#page=43
- Arrighi, G. and Drangel, J. (1986). The stratification of the world-economy. *Review*, 10(1), 9-74.
- Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (1999). *Las cadenas hoteleras en España 1999*. Madrid: Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas.
- Ayyagari, M., Beck, T. & Demirgüç-Kunt, A. (2003). Small and Medium Enterprises Across the Globe. Washington D.C.: *World Bank Policy Research Working Paper 3127*.
- Aznar, M.L. (2009). Comparativa de la diversidad en la normativa de categorías hoteleras en España. *Revista Digital Innovación y Experiencias Educativas*, 24, 1-10.
- http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_24/M_LOURDES_%20AZNAR%20PARACUELLOS_1.pdf
- Bair, J. (2005). Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward. *Competition & Change*, 9(2), 153-180.
- Banco de España (2007). *Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional de España 2006*. Madrid: Banco de España.

- <http://www.bde.es/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/BalanzaPagos/06/bp2006.pdf>
- Banco de España (2011). *Boletín Económico, Julio-Agosto 2011*. Madrid: Banco de España.
- <http://www.bde.es/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/11/Jul/Fich/be1107.pdf>
- Banco Mundial (1994). *Can Intervention Work? The Role of Government in SME Success*. Washington, DC: World Bank.
- Banco Mundial (2002). *Review of Small Business Activities*. Washington, DC: World Bank.
- Banco Mundial (2004). *Review of Small Business Activities*. Washington, DC: World Bank.
- Banco Mundial (2011). *Indicadores del desarrollo mundial*.
- <http://databank.worldbank.org>
- Bardhan, A. D., Begley, J., Kroll, C. & George, N. (2008). Global Tourism and Real Estate. Prepared for the *Sloan Industry Studies Conference*, Boston, May 2, 2008.
- <http://web.mit.edu/is08/pdf/kroll.pdf>
- Bardhan, A. D. & Kroll, C. (2003). The new wave of outsourcing. *Fisher Centre Research Report*, No. 1103. Berkeley: University of California.
- <http://repositories.cdlib.org/iber/fcreue/reports/1103>
- Barham, N., Dörry, S. & Schamp, E.W. (2007). Relational governance and regional upgrading in global value chains – the case of package tourism in Jordan. *Die Erde*, 138(2), 169–186.
- Barnes, J., & Kaplinsky, R. (2000). Globalization and the death of the local firm? The automobile components sector in South Africa. *Regional Studies*, 34(9), 797-812.
- Barrett, (2000). Airport competition in the deregulated European aviation market. *Journal of Air Transport Management*, 6(1), 13-27.
- Barrett, (2004). How do the demands for airport services differ between full-service carriers and low-cost carriers? *Journal of Air Transport Management*, 10(1), 33-39.
- Bastakis, C., Buhalis, D., & Butler, R. (2004). The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operator's power in Eastern Mediterranean. *Tourism Management*, 25(2), 151-170.
- Bastos, P. & Silveira, F. (2009). *Oportunidades y desafíos para la industria del software en América Latina*. Bogotá: Comisión Económica para América Latina & Mayol Ediciones.
- Bazan, L. & Navas-Alemán, L. (2001). *Comparing chain governance and upgrading patterns in the Sinos Valley, Brazil*. Paper presented at Workshop Local Upgrading in Global Chains, Brighton.

- Bazan, L. & Navas-Alemán, L. (2004). The underground revolution in the Sinos Valley: a comparison of upgrading in global and nacional value chains. In H. Schmitz, H. (Ed.), *Local enterprises in global economy* (pp. 110-139). Cheltenham: Edward Elgar.
- Beamon, B.M. (1998). Supply chain design and analysis: Models and Methods. *Int. J. Production Economics*, 55, 281-294.
- Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In F. Pyke, G. Becattini and W. Sengenberger (Eds), *Industrial Districts and Interfirm Cooperation in Italy* (pp.37-51). Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Beck, T. Demirguc-Kunt, A. & Levine, R. (2005). SMEs, Growth, and Poverty: Cross-Country Evidence. *Journal of Economic Growth*, 10, 199-229.
- Becker, H. (1979). Observación y estudios de casos sociales. En D. Sills (Dir), *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, tomo 7 (pp.384-398). Madrid: Aguilar.
- Bell, M. & Pavitt, K. (1993). Technological Accumulation and Industrial Growth: Contrast between Developed and Developing Countries. *Industrial and Corporate Change*, 2(1), 157-210.
- Bellet, M., Lallich, S. y Vincent, M. (1990). Noyaux, filières et complexes industriels dans le système productif. *Revue Economique*, 3, 481-500.
- Bellur, V.V., McNamara, B. & Prokop, D.R. (1988). Factors Perceived as Important by Package Tourists. In E.G. Thomas & S.R. Rao (Eds.), *Proceedings of The International Conference on Services Marketing* (pp.31-45). Academy of Marketing Science: Cleveland State University, Special Conference Series.
- Bennett, M.M. (1993). Information technology and travel agency: A customer service perspective. *Tourism Management*, 14(4), 259-266.
- Bennett, M.M. & Buhalis, D. (2003). Tourism and travel distribution: The travel agent's perspective. *Insights*, D25-30, January, English Tourism Council.
<http://www.insights.org.uk/articleitem.aspx?title=Tourism+and+Travel+Distribution%3a+the+Travel+Agent%2527s+Perspective&type=7>
- Bennett, M.M. & Lai, C.W.K. (2005). The impact of the internet on travel agencies in Taiwan. *Tourism and Hospitality Research*, 6(1), 8-23.
- Bennett, R. D. & Craun, J.M (1993). The Airline Deregulation Evolution Continues: The Southwest Effect. U.S. Department of Transportation.
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4BUFbLMPXIIJ:ostpxweb.dot.gov/aviation/X-50%2520Role_files/Southwest%2520Effect.DOC+bennett+%22The+Airline+Deregul

- [ation+Evolution+Continues:+the+Southwest+Effect%22&hl=en&gl=us&ct=clnk&cd=1](#)
- Bianchi, R. (2002). Towards a new political economy of global tourism. In R. Sharpley & D. Telfer (Eds.), *Tourism and development: Concepts and issues* (pp. 265–299). Clevedon: Channel View.
- Biemer, P.P. & Lyberg, L.E. (2003). *Introduction to survey quality*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Biggs, T. (2002). Is Small Beautiful and Worthy to Subsidy? Literature Review. Washington D.C.: International Finance Corporation.
- Bigné, E. (2010). Turismo: Vector y Víctima del Cambio Climático. En E. Fayos-Solà & J. Jafari (Eds.), *Cambio Climático y Turismo: Realidad y Ficción*. Valencia : Universidad de Valencia.
- Birch, K. (2008). Alliance-Driven Governance: Applying a Global Commodity Chains Approach to the U.K. Biotechnology Industry. *Economic Geograph*, 84(1), 83–103.
- Bitner, M. J. & Booms, B.H. (1982). Trends in Travel and Tourism Marketing: The Changing Structure of Distribution Channels. *Journal of Travel Research*, 20 (4), 39–44.
- Blinder, A. S. (2006). Offshoring: The Next Industrial Revolution? *Foreign Affairs*, 85 (2), 113–128.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- Bonn, M. A., Furr, H. L. & Susskind, A. M. (1998). Using the Internet as a pleasure travel planning tool: An examination of the sociodemographic and behavioral characteristics among Internet users and non-users. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 22(3), 303–317.
- Boscherini, F. & Poma, L. (2000). Más allá de los distritos industriales: el nuevo concepto del territorio en el marco de la economía global. En F. Boscherini & L. Poma (Eds), *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*, (pp.23-38). Buenos Aires: Niño y Dávila.
- Brady, H. E. & Collier, D. (2004). *Rethinking Social Inquiry: Diverse Tools, Shared Standards*. Nueva York: Rowman & Littlefield Publishers.
- Braun, P. (2005). *Creating value to tourism products through tourism networks and clusters: uncovering destination value chains*. Conference on Global Tourism Growth: a Challenge for SMEs. 6-7 September 2005, Gwangju, Korea.

- Briassoulis, H. (1991). Methodological issues. Tourism Input-Output Analysis. *Annals of Tourism Research*, 18(3), 485-495.
- Brown, G. (2007). Working the problems of tourism. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 364-383.
- Brulhart, M. (2008). Intra-Industrial Trade and Trade in Intermediate Goods. Documento de antecedentes para el Informe sobre Desarrollo Mundial 2009 del Banco Mundial: <http://econ.worldbank.org/wdr>
- Bryson, J. R. (2007). The “Second” Global Shift: the Offshoring or Global Sourcing of Corporate Services and the Rise of Distanced Emotional Labour. *Geografiska Annaler*, 89 (1), 31-43.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Manangement* 19(5), 409-421.
- Buhalis, D. (2000). Distribution Channels in the Changing Travel Industry. *International Journal of Tourism Research*, 2(5), 357-359.
- Buhalis, D. (2001). Tourism distribution channels: practices and processes. In D. Buhalis, & E. Laws (Eds.), *Tourism distribution channels. Practices, issues and transformations* (pp. 7-32). London: Continuum.
- Buhalis, D. (2003). *e-Tourism: Information technology for strategic tourism management*. Harlow: Prentice-Hall.
- Buhalis, D. (2004). eAirlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry. *Information & Management*, 41(7), 805-825.
- Buhalis, D. & Laws, E. (2001). *Tourism Distribution Channels: Practices, Issues and Transformations*. London: Thomson.
- Buhalis, D. & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623.
- Buhalis, D. & Licata, M.C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23(3), 207-220.
- Buhalis, D. & Main, H. (1998). Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: strategic analysis and critical factors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), 198-202.
- Buhalis, D. & O'Connor, P. (2005). Information communication technology – Revolutionising tourism. *Tourism Recreation Research*, 30(3), 7-16.

- Buhalis, D., Tjoa, A.M. & Jafari, J. (1998). *Information and communication technologies in tourism*. Wien, New York: Springer.
- Buhalis, D. & Zoge, M. (2007). The strategic impact of the Internet on the tourism industry. In M. Sigala, L. Mich, & J. Murphy (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2007* (pp. 481-492). Vienna: Springer.
- Bull, A. (1994). *La economía del sector turístico*. Madrid: Alianza Editorial, Sección Economía.
- Bush, M. (2001). Travel agents might be more important than ever. *Hotel and Motel Management*, 216(19), 30.
- Bywater, M. (2001). Who owns whom in the travel distribution industry. In D. Buhalis, & E. Laws (Eds.), *Tourism distribution channels. Practices, issues and transformations* (pp. 151-171). London: Continuum.
- Cai, L., Card, J. A. & Cole, S. T. (2004). Content delivery performance of World Wide Web sites of US tour operators focusing on destinations in China. *Tourism Management*, 25(2), 219-227.
- Calder, S. (2002). *No Frills: The Truth behind the Low-cost Revolution in the Skies*. London: Virgin Books.
- Camacho, J.A & Rodríguez, M. (2008). Offshoring y contenido en servicios del comercio internacional en Europa. Un análisis a través de las tablas Input-Output. *Información Comercial Española*, 844, 29-37.
- Camisón, C. (1999). Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles. *First Intenational Conference Management Related Theory and Research: An Iberoamerican Perspective*, Universidad Carlos III de Madrid.
- Camisón, C. (2000). Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: an empirical analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 125-143.
- Camisón, C., Lapiedra, R., Segarra, M., Boronat, M. (2003). Marco conceptual de la relación entre innovación y tamaño organizativo. *Madri+d, Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*, 19 (diciembre), 49-61.
- Canalis, X. (2011a). Pocas empresas se están preparando para el cambio de ciclo. Entrevista a Manuel Butler. *Hosteltur*, 201, 36-38.
- Canalis, X. (2011b). La crisis del cambio de ciclo. *Hosteltur*, 201, 9-12.
- Carey, S.; Gountas, Y., & Gilbert, D. (1997). Tour operators and destination sustainability. *Tourism Management*, 18(7), 425-431.

- Carlsson, B. (1999). Small business, entrepreneurship, and industrial dynamics. In Z. Acs (Ed.), *Are Small Firms Important?*(pp. 99–110). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Carree, M.A. & Thurik, A.R. (2010). The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. In Z.J. Acs & D.B. Audretsch (Eds), *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction* (pp.560-594). 2nd Ed. New York: Springer.
- Cawley, M., Gaffey, S. & Gillmor, D. (2002). Localization and Global Reach in Rural Tourism: Irish Evidence. *Tourist Studies*, 2(1), 63–86.
- Cea, M.A. (2004). *Métodos de encuesta. Teoría y práctica, errores y mejora*. Madrid: Síntesis.
- Cea, M.A. (2009). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social* (3ªed) Madrid: Síntesis.
- Chen, C (2006). Identifying significant factors influencing consumer trust in an online travel site. *Information Technology & Tourism*, 8 (3/4), 197–214.
- Chiarvesio, M., Di Maria, E. Micelli, S. (2010). Global Value Chains and internationalization of SMEs. Marco Fanno Working Paper N.118.
<http://www.decon.unipd.it/assets/pdf/wp/20100118.pdf>
- Chiva, R. (2001). El estudio de casos explicativo. Una reflexión. *Revista de Economía y Empresa*, 41, 119-132.
- Christian, R. (2001). Developing and online access strategy: Issues facing small–to medium-sized tourism and hospitality enterprises. *Journal of Vacation Marketing*, 7(2), 170–178.
- Clancy, M. (1998). Commodity chains, services, and development: theory and preliminary evidence from the tourism industry. *Review of International Political Economy*, 5(1), 122-148.
- Clancy, M. (2002). The Globalization of Sex Tourism and Cuba: A Commodity Chains Approach. *Studies in Comparative International Development*, 36(4), 63–88.
- Claver, E., Pereira, J. & Molina, J.F. (2007). Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles. *Cuadernos de Turismo de la Universidad de Murcia*, 19 (enero-junio), 27-45.
- Cleverdon, R. & Kalisch, A. (2000). Fair Trade In Tourism. *International Journal of Tourism Research*, 2(4), 171–187.
- Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Coccosis, H. & Constantoglou, M.E. (2006). The use of typologies in tourism planning: problems and conflicts. 46th Congress of the European Regional Science Association

- (ERSA), *Enlargement, Southern Europe and the Mediterranean*. Volos, 30th August – 3rd September.
- <http://www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa06/papers/712.pdf>
- Cohen, E. (1984). The Sociology of Tourism: Approaches, Issues, and Findings. *Annual Review of Sociology*, 10, 373-392.
- Cohen, W. M. & Klepper, S. (1992). The trade-off between firm size and diversity in the pursuit of technological progress. *Small Business Economics*, 4, 1-14.
- Cooke, P., Heidenreich, M. & Braczyk, H. J. (2004). *Regional Innovation Systems: the role of governance in a globalized world (2nd Ed)*. London: Routledge.
- Cooper, C, Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. (2007). *El turismo: teoría y práctica (3^a ed.)*. Madrid: Síntesis.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social (ed. revisada)*. Madrid: McGrawHill.
- Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2011). *Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago (I trimestre 2011)*.
- http://www.cmt.es/es/publicaciones/anexos/CE_I_2011_INFORME.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (2009). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2008*. Santiago de Chile: CEPAL.
- <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/36091/LCG2406ef.pdf>
- Community Marketing Inc. (2009). *1st Annual CMIGreen Traveler Survey Report*.
- Creswell, J.W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches (3rd ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cyr, D. (2008). Modeling web site design across cultures: relationships to trust, satisfaction, and e-loyalty. *Journal of Management Information Systems*, 24(4), 47-72.
- Damanpour, F. & Aravind, D. (2006). Product and process innovations: A review of organizational and environmental determinants. In J. Hage & M. Meeus (Eds.), *Innovation, Science, and Institutional Change: A research handbook (pp.38-66)*. Oxford: Oxford University Press.
- D'Angella, F. & Go, F.M. (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 30(3), 429-440.

- Davidson, A.P. & Yu, Y. (2005). Internet and the occidental tourist: An Analysis of Taiwan's tourism websites from the perspective western tourists. *Information Technology & Tourism*, 7(2), 91-102.
- Dawson, P. (1997). In at the deep end: conducting processual research on organisational change. *Scandinavian Journal of Management*, 13, 389-405.
- De la Rosa, J.M. (2009). Muchas franquicias de agencias viven en el limbo legal. *Hosteltur*, 27/05/2009.
http://www.hosteltur.com/61062_muchas-franquicias-agencias-viven-limbo-legal.html
- De la Rosa, J.M. (2011). Las agencias han perdido más de 10.000 empleos. *Hosteltur*, 201, 78-20.
- De Leeuw, E. & Collins, M. (1997). Data Collection Methods and Survey Quality: An Overview. In L.E. Lyberg, P.P. Biemer, M. Collins, E.D. De Leeuw, C. Dippo, N. Schwarz & D. Trewin (Eds), *Survey Measurement and Process Quality* (pp.199-219). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Dembinski, P.H. (2007). Competitividad global de los territorios y el tejido empresarial local. En Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (Ed.), *Anuario de Conferencias del Consejo Andaluz de Relaciones Laborales: 2º semestre de 2007* (pp. 67-72). Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- Dembinski, P.H. (2009). Very large enterprises, focal firms and global value chains. *Revista de Economía Mundial*, 23, 107-130.
- Dicken, P. (1998). *Global Shift: Transforming the World Economy*, 3rd ed. New York: Guilford Press.
- Dieke, P.U.C. (1991). Policies for tourism development in Kenya. *Annal of Tourism Research*, 18(2), 269-294.
- Dieke, P.U.C. (1992). Tourism development policies in Kenya. *Annal of Tourism Research*, 19(3), 558-561.
- Díaz, B. & García, M. (2003). Estructura accionarial y creación de valor. Análisis empírico del comportamiento supervisor y de los beneficios privados de los inversores. *Economía industrial*, 352(IV), 145-162.
- Díaz de Rada, V. (2000). Utilización de nuevas tecnologías para el proceso de «recogida de datos» en la investigación social. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 91, 137-166.
http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS_091_08.pdf

- Díaz de Rada, V. (2001). *Diseño y elaboración del cuestionario para la investigación comercial*. Madrid: Editorial ESIC.
- Díez de Castro, E.P. & Martín, F. (1995). El comportamiento directivo como competencia distintiva. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1(2), 87-98.
<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v01/012087.pdf>
- Doganis, R. (2006). *The airline business*. Abingdon: Routledge. 2nd ed.
- Dolan, C., Humphrey, J. & Harris-Pascal, C. (1999). Horticulture Commodity Chains: the impact of UK markets on the African fresh vegetable industry, *IDS Working Paper 96*. Brighton: IDS.
<http://www.ntd.co.uk/idsbookshop/details.asp?id=505>
- Dolan, C. & Humphrey, J. (2000). Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry, *J. Development Studies*, 37(2), 147-176.
- Dunning, J.H. & McQueen, M. (1982). Multinational Corporations in the International Hotel Industry. *Annals of Tourism Research*, 9(1), 69-90.
- Dyer, G.G. & Wilkins, A.L. (1991). Better Stories, not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.
- Edquist, C. (2001). *Innovation System and Innovation Policy: the state of the art*. Paper prepared for the DRUID Nelson & Winter Conference (Electronic Paper), 12-15 June, Aalborg (Denmark).
<http://www.druid.dk/conferences/nw/paper1/edquist.pdf>
- Edquist, C. y Johnson, B. (1997). Institutions and organizations in Systems of Innovation. In C. Edquist (Ed.): *Systems of Innovation. Technologies, Institutions and Organizations* (pp. 41-63). London: Pinter Publishers.
- Egger, R. & Buhalis, D. (2008). *eTourism Case Studies. Management and Marketing Issues*. Oxford: Elsevier.
- Eguidazu, S. (1999). *Creación de valor y gobierno de la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K.M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Endo, K. (2006). Foreign direct investment in tourism-flows and volumes, *Tourism Management*, 27(4), 600-614.

- Erickson, F. (1986). *Qualitative Methods in Research on Teaching*. In M. Wittrock (ED.), *Handbook of research on teaching* (pp. 97-115). New York: Macmillan.
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., O'Keefe, R. D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30, 682-695.
- EuropeAid (2005). *Metodología: Estudio de caso*.
http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_cas_som_es.htm
- European Commission (2005). *European Innovation Scoreboard 2004 - Comparative analysis of innovation performance*.
http://cordis.europa.eu/fetch?CALLER=DOCS_LIB&ACTION=D&RCN=200618776&LAN=EN
- Eurostat (2007). *NACE Rev. 2: Estructura y notas explicativas*.
<http://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/notas.pdf>
- Evans, N. & Stabler, M. (1995). A future for the package tour operator in the 21st. century? *Tourism Economics*, 1(3), 245 - 263.
- Evans, P. & Wurster, T.S. (1997). Strategy and the new economics of information, *Harvard Business Review*, 75(5), 71-82.
- Exceltur (2009a). *IMPACTUR Andalucía 2007*.
<http://exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/IMPACTUR%20Andalucía%202007%20Documento%20WEB1.pdf>
- Exceltur (2009b). *IMPACTUR Illes Balears 2007*.
<http://exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/Resumen%20IMPACTUR%20Illes%20Balears%2020071.pdf>
- Exceltur (2009c). *IMPACTUR Comunitat Valenciana 2008*.
<http://exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/IMPACTUR%20Comunitat%20Valenciana%202008.pdf>
- Fagerberg, J. (2004). Innovation: A guide to the literature. In J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson, (Eds.): *The Oxford Handbook of Innovations* (pp. 1-26). Oxford: Oxford University Press.
- Fayos-Solà, E. (2004). Política turística en la era de la globalización. En J. Auriolés (Coord.), *Las nuevas formas del turismo* (pp. 215-232). Colección Mediterráneo Económico, núm. 5. Almería: Cajamar.

- Feagin, J., Orum, A.M. & Sjoberg, G. (1991). *A Case for Case Study*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Featherstone, M. (1996). Localism, Globalism, and Cultural Identity. In R. Wilson & W. Dissanayake (Eds), *Global/Local: Cultural Production and the Transnational Imaginary* (pp. 46-77). Durham: Duke University Press.
- Feenstra, R. C. (1998). Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy, *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), 31-50.
- Feldman, J.J., Hyman, H. & Hart C.W. (2002). A Field Study of Interviewer Effects on the Quality of Survey Data. *Public Opinion Quarterly*, 15(4) (Winter, 1951-1952), 734-761.
- Fernández, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de economía española*, 56, 178-193.
- Fernández, Z. & Nieto, M.J. (2001). Estrategias y estructuras de las PYME, ¿puede ser el (pequeño) tamaño una ventaja competitiva? *Papeles de Economía Española*, 89-90, 272-295.
- Ferrell, O.C. & Hartline, M. D. (2011). *Marketing strategy* (5th ed.). Mason, OH: Cengage/South-Western College Publishing.
- Fitter, R. & Kaplinsky, R. (2001). Who gains from product rents as the coffee market becomes more differentiated? *IDS Bulletin*, 32(3), 69-82.
- Florio, M. (1996). Large firms, entrepreneurship and regional development policy: "growth poles" in the Mezzogiorno over 40 years. *Entrepreneurship and Regional Development*, 3(8), 263-295.
- Fodness, D. & Murray, B. (1997). Tourist information search. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 503-523.
- Fold, N. (2002). Lead firms and competition in 'bi-polar' commodity chains: grinders and branders in the global cocoa-chocolate industry. *Journal of Agrarian Change*, 2(2), 228-247.
- Fondo Monetario Internacional (2004). *Revisión del manual de balanza de pagos, quinta edición*. Washington, DC : Fondo Monetario Internacional.
<https://www.imf.org/external/np/sta/bop/pdf/esl/aos.pdf>
- Fondo Monetario Internacional (2010). *Perspectivas de la economía mundial*. Washington, DC : Fondo Monetario Internacional.
<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/WEO/2010/02/pdf/texts.pdf>
- Foster, R. N. (1987). *Innovación: la estrategia del triunfo*. Barcelona: Folio.

- Francis, G., Fidato, A. & Humphreys, I. (2003). Airport-airline interaction: the impact of low-cost carriers on two European airports. *Journal of Air Transport Management*, 9(4), 267-273.
- Freeman, C. (1987). *Technology and Economic Performance: Lessons from Japan*. London: Pinters Publishers.
- Freeman, C., Clark J. & Soete, L. (1985). *Desempleo e innovación tecnológica. Un estudio de las ondas largas y el desarrollo económico*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Freeman, C. & Pérez, C. (1988). Structural crises of adjustment, business cycles and investment behavior. In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg and L. Soete (Eds.): *Technical Change and Economic Theory* (pp. 38-66). London: Pinter Publisher.
- Frías, D.M., Rodríguez, M.A. & Castañeda, J.A. (2008). Internet vs. travel agencies on pre-visit destination image formation: An information processing view. *Tourism Management*, 29(1), 163-179.
- Fyall, A. & Wanhill, S. (2007). Los intermediarios. En C.Cooper et al. (Eds), *El turismo: teoría y práctica* (pp. 499-542). Madrid: Síntesis.
- Gámir, A., Méndez, R., Molinero, T. & Razquín, J (1989). Terciarización económica y desarrollo regional en España. *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 9, 123-144.
- Garofoli, G. (1992). Industrial districts: Structure and transformation. In G. Garofoli (Ed), *Endogenous development and Southern Europe*, (pp.49-60). Avebury: Aldershot.
- George, A.L. & Bennett, A. (2004). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge: The MIT Press.
- Gereffi, G. (1994). The organization of buyer-driven global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production networks. In G. Gereffi, & M. Korzeniewicz (Eds.), *Commodity chains and global capitalism* (pp. 95-122). London: Praeger.
- Gereffi, G. (1996). Global Commodity Chains: New Forms of Coordination and Control among Nations and Firms in International Industries. *Competition & Change*, 1(4), 427-439.
- Gereffi, G. (1999). International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 37-70.
- Gereffi, G. (2001). Las cadenas productivas como marco analítico de la globalización. *Problemas del desarrollo*, 32(125), 9-37.

- Gereffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky, R., & Sturgeon, T.J. (2001). Introduction: Globalisation, value chains and development. *IDS Bulletin*, 32(3), 1-8.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Gereffi, G., Korzeniewicz, M. and Korzeniewicz, R. (1994). Introduction. In G. Gereffi and M. Korzeneiwicz (Eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism* (pp.1-14). London: Praeger.
- Gereffi, G. & Tam, T. (1998). *Industrial upgrading through organizational chains: Dynamics of rent, learning, and mobility in the global economy*. Paper presented at the 93rd annual meeting of the American Sociological Association, San Francisco, CA, August 21-25.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it a good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341-354.
- Gibbert, M., Ruigrok, W. & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474.
- Gibbon, P. (2001). Upgrading primary production: a global commodity chain approach. *World Development*, 29(2), 345-363.
- Gilbert, A., & Bacheldor, B. (2000). The big squeeze. *Information Week*, 779, 46-56.
- Giráldez, M.P. (2008). *Mecanismos de control en el Sector Hotelero Andaluz*. Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte.
- Giuliani, E., Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2005). Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American clusters. *World Development*, 33(4), 549-573.
- Gnoth, J. (2002). Leveraging Export Brands through a Tourism Destination Brand. *Journal of Brand Management*, 9(4/5), 262-280.
- Go, F. M. & Pine, R. (1995). *Globalization Strategy in the Hotel Industry*. London: Routledge.
- Go, F. M., & Williams, A. P. (1994). Competing and cooperating in the changing tourism channel system. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 2(2/3), 229-248.
- Goeldner, C. & Ritchie, J. (2006). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. 10th ed. New York: Wiley.
- Goertz, G. (2006). *Social Science Concepts: A User's Guide*. Princeton: Princeton University Press.
- González, J. (1999). Tour operadores. En F. Bayón (Dir.), *Cincuenta años del turismo español. Un análisis histórico y estructural* (pp. 845-865). Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

- Gopalakrishnan, S., Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15-28.
- Gössling, S., Bredberg, M., Randow, A., Sandström, E. & Svensson, P. (2006). Tourist Perceptions of Climate Change: A Study of International Tourists in Zanzibar. *Current Issues in Tourism*, 9(4-5), 419-435.
- Graham, A. (2008). *Managing Airport: An International Perspective* (3rd ed.) Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Greene, J.C. (2008). Is mixed methods social inquiry a distinctive methodology? *Journal of Mixed Methods Research*, 2, 7-22.
- Griffon, M. & Hugon, P. (1996). Meso economics, filière analysis and competitiveness in Africa. In M. Benoit-Cattin, M. Griffon and P. Guillemont (Eds) *Economics of Agricultural Policies in Developing Countries*. Paris: Editions de la Revue Française d'Économie.
- Grossman, D. (2007). Travel 2.0: Social networking takes a useful turn. USA TODAY, 26/1/2007.
http://www.usatoday.com/travel/columnist/grossman/2007-01-26-grossman_x.htm
- Groves, R.M; Fowler, F.J.; Couper, M.P.; Lepkowski, J. M.; Singer, E. & Tourangeau, R. (2004). *Survey Methodology*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Gueimonde, A.; Diéguez, I.; Sinde, A.I. (2007). Relaciones de poder en el sistema de valor: aplicación empírica en la cadena de la madera de Galicia y del País Vasco. *Revista Galega de Economía*, 16(1), 1-20.
- Guerrieri P. & Pietrobelli C. (2004). Industrial Districts' Evolution and Technological Regimes: Italy and Taiwan. *Technovation*, 24, 899-914.
- Guild, S. (1995). Not so easy. *Airline Business*, 11(6), 68-73.
- Gunn, C.A. & Var, T. (2002). *Tourism Planning: basics, concepts, cases* (4th ed.). New York: Routledge.
- Guzmán, J. & Cáceres, F.R. (2007). Entrepreneurial Structure Qualitative Analysis: The Case of Seville (Spain). *International Advances in Economic Research*, 13(4), 488-494.
- Guzmán, J. & Cáceres, F.R. (2008). Factores Cualitativos de la Estructura Empresarial: Hacia una Tipología Macroeconómica de las Empresas en el Análisis Regional. *Información Comercial Española Revista de Economía*, 841, 55-68
- Guzmán, J., Cáceres, F.R. & Ribeiro, D. (2009). Functional Dependence and Productive Dependence of SMEs. *Small Business Economics*, 32(3), 317-330.

- Guzmán, J. & Martínez, J. A. (2008). Tipología de la innovación y perfiles empresariales. Una aplicación empírica. *Economía Industrial*, 368, 59-77.
- Guzmán, J., Moreno, P. & Tejada, P. (2008). The Tourism SMEs in the Global Value Chains: the Case of Andalusia. *Service Business*, 2(3), 187-202.
- Guzmán, J. & Santos, F.J. (2001). The booster function and the entrepreneurial quality: an application to the province of Seville. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13(3), 211-228.
- Guzmán, J., Santos, F.J., Cáceres, R., Liñán, F., Romero, I., Moreno, P., Tejada, P. & Fontela, E. (2008): The Role of Andalusian Smes in Tourism Global Value Chains. In OECD, *Tourism in OECD Countries 2008: Trends and Policies*. Paris: OCDE.
- Guzmán, J., Santos, F.J., Cáceres, F.R., Romero, I. & Liñán, F. (2006). *Realidad Empresarial y Desarrollo Económico en la provincia de Sevilla*. Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales & Mergablum.
- Guzmán, J., Santos, F.J., Romero, I. & Liñán, F. (2000). Las PYMES y la calidad del tejido productivo andaluz. *Boletín Económico de Andalucía*, 28-29, 43-56.
- Hallberg, K. (2000). A Market-Oriented Strategy For Small and Medium-Scale Enterprises. Washington D.C.: *International Finance Corporation Discussion Paper núm. 40*.
- Hanaoka, S. & Saraswati, B. (2011). Low cost airport terminal locations and configurations. *Journal of Air Transport Management*, 17(5), 314-319.
- Hanlon, J. P. (2007). *Global Airlines: Competition in a Transnational Industry*. Amsterdam; Boston: Butterworth-Heinemann. 3rd ed.
- Harrison, H. (2004). Tourism zones. *fDi Magazine*, 2 June.
http://www.fdimagazine.com/news/printpage.php/aid/672/Tourisms_zones.html
- Helpman, E. (2006). Trade, FDI, and the Organization of Firms. *NBER Working Paper* No. 12091.
- Hersen, M. & Barlow, D.H. (1976). *Single-case experimental designs: strategies fpr studying behavior*. New York: Pergamon.
- Heung, V.C.S. & Chu, R. (2000). Important Factors Affecting Hong Kong Consumers Choice of a Travel Agency for All Inclusive Package Tours. *Journal of Travel Research*, 39 (3): 52-59.
- Hirschman, A. O. (1961). *La estrategia del desarrollo económico*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

- Hjalager, A.M. (2007). Stages in the economic globalization of tourism. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 437-457.
- Holloway, J. C.; Humphreys, C. & Davidson, R. (2009). *The business of tourism*. Harlow: Prentice Hall. 8th Ed.
- Hopkins, T. and Wallerstein, I. (1977). Patterns of development of the modern world-system. *Review* 1(2), 11-145.
- Hopkins, T. and Wallerstein, I. (1986) Commodity chains in the world economy prior to 1800. *Review*, 10(1), 157-170.
- Hosteltur (2003). *Ryanair compra Buzz Airlines a KLM por 23,9 millones de euros*. Hosteltur.com, 04/02/2003.
http://www.hosteltur.com/13175_ryanair-compra-buzz-airlines-klm-239-millones-euros.html
- Hosteltur (2007). *La distribución directa no será un obstáculo para los GDS*. Hosteltur.com, 16/10/2007.
http://www.hosteltur.com/46834_distribucion-directa-no-sera-obstaculo-gds.html
- Hosteltur (2011a). *Estados Unidos investiga a los GDS por posibles prácticas contrarias a la competencia*. Hosteltur.com, 25/05/2011.
http://www.hosteltur.com/114560_estados-unidos-investiga-gds-posibles-practic-as-contrarias-competencia.html
- Hosteltur (2011b). *Las empresas que la crisis sepultó, de la A a la Z*. *Hosteltur*, 201, 14-28.
<http://www.hosteltur.com/web/uploads/f38b293bcd7d6a0.pdf>
- Hosteltur (2011c). *Ranking HOSTELTUR de cadenas 2011*. *Hosteltur*, 208, 16-22.
http://www.hosteltur.com/web/uploads/1_Ranking_HOSTELTUR_de_cadenas_2011_I_Parte.pdf
- Hotels Magazine (2010). *Special Report: Hotels' 325*.
<http://www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/HOTELS/2010giants.pdf>
- Huang, L., Chen, K.H & Wu, Y.W. (2009). What kind of marketing distribution mix can maximize revenues: The wholesaler travel agencies' perspective? *Tourism Management*, 30(5), 733-739.
- Huarachi Chávez, J.A (2008). *Las cadenas productivas y las cadenas globales de valor*. Boletín del Instituto Mayorga de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2, 1-3.
http://www.usat.edu.pe/im/enlaces/boletin/0307/art_05.pdf

- Hudson, S., Snaith, T. Miller, G.A., & Hudson, P., (2001). Travel retailing: “switch-selling” in the UK. In D. Buhalis, & E. Laws (Eds.), *Tourism distribution channels. Practices, issues and transformations* (pp. 172-184). London: Continuum.
- Humphrey, J. (2002). The Value Chain Approach - Linking National Producers to International Buyers and Markets. ITC Executive Forum on National Export Strategies, *Managing Competitive Advantage: The Values of National Strategy*, http://www.intracen.org/wedf//ef2002/papers/cv_humphrey.pdf.
- Humphrey, J., Kaplinsky & Saraph (1998). *Corporate Restructuring: Crompton Greaves and the Challenge of Globalisation*. Sage Publications Ltd.: N. Delhi.
- Humphrey, J. & Schmitz, H. (2000). Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. *IDS Working Paper No. 120*, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.
- Humphrey J., & Schmitz, H. (2002a). How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading Industrial Clusters? *Regional Studies*, 36 (9), 1017-1027.
- Humphrey J., & Schmitz, H. (2002b). Inter-firm relationships in global value chains: trends in chain governance and their policy implications. *Int. J. Technological Learning, Innovation and Development*, 1(3), 258-282.
- Humphreys, I., Francis, G. & Fry, J. (2002). Performance measurement in airports. *Public Works Management and Policy* 6(4), 265-276.
- International Air Transport Association (2010a). *World Air Transport Statistics (WATS) - 54th*. <http://www.iata.org/ps/publications/Pages/wats-passenger-km.aspx>
- International Air Transport Association (2010b). *Low-cost Carriers*. Airlines International, june. <http://www.iata.org/pressroom/airlines-international/june-2010/Pages/10g.aspx>
- International Air Transport Association (2011a). *Industry Outlook March 2011*. <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2006-03-22-01.aspx>
- International Air Transport Association (2011b). The Risks to Our Profit Forecast for 2011 Are Very Real. Airlines International, april-may. <http://www.iata.org/pressroom/airlines-international>
- Ingram, P.L. (1996). *The rise of hotel chains in the United States, 1896-1980*. New York: Garland Pub.
- Instituto de Estadística de Andalucía (2009a). *Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía (ECTA)*. Sevilla: Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Andalucía.

- Instituto de Estadística de Andalucía (2009b). *Sistema de Cuentas Económicas de Andalucía. Marco Input-Output 2005*. Sevilla: Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Andalucía.
<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadistica/mioan/mioan2005/index.htm>
- Instituto de Estadística de Andalucía (2010a). *Metodología: Encuesta de Ocupación en Alojamientos Hoteleros*. Sevilla: Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía.
<http://www.juntadeandalucia.es:9002/eoh/infoiea/eohmet.pdf>
- Instituto de Estadística de Andalucía (2010b). *Metodología: Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía*. Sevilla: Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía.
<http://www.juntadeandalucia.es:9002/turismo/infoiea/ectamet.pdf>
- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2011a). *Encuesta de Ocupación en Alojamientos Hoteleros. Año 2010*. Sevilla: Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía.
<http://www.juntadeandalucia.es:9002/eoh/infoiea/eoh2010/eoh2010.htm>
- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2011b). *Anuario Estadístico de Andalucía 2010*. Sevilla: Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía.
http://www.juntadeandalucia.es:9002/anuario/anuario10/cap11/anuario10-11_1_09.xls
- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2011c). *Encuesta Coyuntura Turística de Andalucía*. Sevilla: Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía.
<http://www.juntadeandalucia.es:9002/turismo/index.htm>
- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2011d). *Directorio de Empresas y Establecimientos con Actividad Económica en Andalucía*. Sevilla: Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía.
<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadistica/direst/index.htm>
- Instituto de Estudios Turísticos (2009). *Movimientos Turísticos de los Españoles (FAMILITUR), Andalucía. 2008*. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

- [http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/familitur/Anuales/Movimientos%20Tur%C3%ADsticos%20de%20los%20Espa%C3%B1oles%20\(FAMILITUR\).%20A%C3%B1o%202008.%20Andaluc%C3%ADa.pdf](http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/familitur/Anuales/Movimientos%20Tur%C3%ADsticos%20de%20los%20Espa%C3%B1oles%20(FAMILITUR).%20A%C3%B1o%202008.%20Andaluc%C3%ADa.pdf)
- Instituto de Estudios Turísticos (2010). *Informe anual 2009 de FAMILITUR*. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/familitur/Anuales/Informe%20anual%20de%20Familitur.%20A%C3%B1o%202009.pdf>
- Instituto de Estudios Turísticos (2011a). *Turismo, tráfico aéreo y compañías aéreas de bajo coste en el año 2010*. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Instituto de Estudios Turísticos (2011b). *Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR)*. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- <http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/frontur/paginas/default.aspx>
- Instituto de Estudios Turísticos (2011c). *Ficha técnica del modelo FAMILITUR*. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/familitur/metodologia/referencia%20metodologica/Ficha%20t%C3%A9cnica.pdf>
- Instituto de Estudios Turísticos (2011d). *Movimientos Turísticos de los Españoles (FAMILITUR)*. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/familitur/Paginas/default.aspx>
- Instituto de Estudios Turísticos (2011e). *Nota de Coyuntura de FAMILITUR. Marzo 2011 y avance junio 2011*. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/familitur/Mensuales/Nota%20de%20coyuntura%20de%20Familitur.%20Marzo%202011%20y%20avance%20junio%202011.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística (2004). ¿Cuántos somos en casa? *Boletín informativo del Instituto Nacional de Estadística*, 6.
- <http://www.ine.es/revistas/cifraine/0604.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística (2008a). *Introducción a la CNAE-2009*.
http://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/int_cnae_2009.pdf
- Instituto Nacional de Estadística (2008b). *Correspondencias teóricas para fines estadísticos: CNAE-93 Rev.1 con CNAE-2009*.
http://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/cnae93rev1_cnae2009.xls
- Instituto Nacional de Estadística (2010). *Directorio central de empresas (DIRCE). Explotación 2010. Metodología*.
<http://www.ine.es/metodologia/t37/t373020110.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística (2010b). *Estadística de Productos en el Sector Servicios (CNAE-2009). Metodología*.
<http://www.ine.es/metodologia/t37/t3730e01p0108.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística (2010c). *Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y del Comercio Electrónico en las empresas. Cuestionario general, periodo 2010-2011*.
http://www.ine.es/metodologia/t09/eticce_10.pdf
- Instituto Nacional de Estadística (2011a). *Directorio central de empresas (DIRCE)*.
<http://www.ine.es/jaxiBD/menu.do?type=db&divi=dir&his=0&L=0>
- Instituto Nacional de Estadística (2011b). *Contabilidad Regional de España. Base 2000*.
http://www.ine.es/daco/daco42/cre00/c11_cre.xls
- Instituto Nacional de Estadística (2011c). *Encuesta de Ocupación Hotelera. Año 2010*.
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t11/e162eoh/a2010&file=pcaxis>
- Instituto Nacional de Estadística (2011d). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares 2010*.
<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t25/p450/a2010/10/&file=06001.px&type=pcaxis&L=0>
- Instituto Nacional de Estadística (2011e). *Encuesta Anual de Servicios. Año 2009*.
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t37/e01/cnae09/a2009&file=pcaxis>
- Instituto Nacional de Estadística (2011f). *Estadística de Productos en el Sector Servicios (CNAE-2009). Año 2009*.
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t37/e01/p01/cnae09/a2009/&file=pcaxis>

- International Finance Corporation (2006). *Micro, Small, and Medium Enterprises: A Collection of Published Data*.
http://rru.worldbank.org/Documents/other/MSMEdatabase/msme_database.htm
- International Finance Corporation (2010). *Micro, Small and Medium Enterprise Country Indicators (MSME-CI)*.
<http://www.ifc.org/ifcext/globalfm.nsf/Content/MSME-CountryIndicators>
- International Hotel & Restaurant Association & World Tourism Organization (2004). *The Joint WTO & IH&RA Study on Hotel Classification*. Madrid: World Tourism Organization.
- Ioannides, D. (1998). Tour Operators: The Gatekeepers of Tourism. In D. Ioannides, & G. Debbage (eds.), *The Economic Geography of the Tourism Industry. A Supply-side Analysis* (pp. 139-158). London: Routledge.
- Ioannides, D. & Costa, C. (2006). *Tourism Business Frontiers: consumers, products and industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ioannides, D. & Daughtrey, E. (2006). Competition in the travel distribution system: A Case study of the US travel retail sector. In A. Papatheodorou (Ed.), *Competition Issues in Tourism* (124-42). London: I.B. Tauris.
- Ioannides, D. & Debbage, K. (1997). Post-fordism and flexibility: the travel industry polyglot. *Tourism Management*, 18 (4), 229-241.
- Jeong, M., Oh, H. & Gregoire, M. (2003). Conceptualizing Web site quality and its consequences in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management*, 22(2), 161-175.
- Jessop, B. (1998). The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development. *International Social Science Journal*, 50(155), 29-45.
- Jiang, H. (2007). Competitive Strategy for Low Cost Airlines. The 13th Asia Pacific Management Conference: Melbourne, November 18-20.
- Jiang, H., Mills, J.E. & Stepchenkova, S. (2008). Digital identity management and satisfaction with virtual travel communities. *Information Technology & Tourism*, 10 (1), 43-58.
- Jiménez, A.J. (2008). Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18 (32), 167-194.

- Jones, P. (2006). Hospitality megatrends. In D. Ioannides & C. Costa (Eds.), *Tourism Business Frontiers: consumers, products and industry* (pp. 191-199). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jones, R. W. and Kierzkowski, H. (1990). The Role of Services in Production and International Trade. A Theoretical Framework. In R. W. Jones and A. O. Krueger (eds.), *The Political Economy of International Trade. Essays in Honor of Robert E. Baldwin*. Oxford: Basil Blackwell.
- Johnson, C. & Vanetti, M. (2005). Locational Strategies of International Hotel Chains. *Annals of Tourism Research*, 32, 1077-1099.
- Johnson, G. & Kevan, S. (1996). *Exploring Corporate Strategy*. Cambridge: Prentice Hall.
- Joskow, P.L. (1988). Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence. *Journal of Law, Economics and Organization*, IV(1), 95-117.
- Kärcher, K. (1996). The four Global Distribution Systems in the travel and tourism industry. *Electronic Markets*, 6(2), 20-24.
- Kaplinsky, R. (1993). Export Processing Zones in the Dominican Republic: Transforming Manufactures into Commodities. *World Development*, 21(11), 1851-1865.
- Kaplinsky, R. (2000). Globalisation and Unequalisation: What can be Learnt from Global Value Chain Analysis? *Journal of Development Studies*, 37(2), 117-146.
- Kaplinsky, R. (2010). The role of standard in global value chains. *IKD Working Paper No. 57*. The Open University.
<http://www.open.ac.uk/ikd/documents/working-papers/ikd-working-paper-57.pdf>
- Kaplinsky, R., & Morris, M.L. (2001). *A handbook for value chain research*. Institute of Development Studies, University of Sussex and School of Development Studies, University of Natal. Retrieved from <http://www.ids.ac.uk/global>
- Kaplinsky, R., & Readman, J. (2005). Globalization and upgrading: what can (and cannot) be learnt from international trade statistic in the wood furniture sector? *Industrial and Corporate Change*, 14(4), 679-703.
- Karamustafa, K. (2000). Marketing channel-relationships: Turkey's resort purveyors' interactions with International Tour Operators. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(4), 21-31.
- Keller, P. & Bieger, T. (2004). *The future of small and medium sized enterprises in tourism*. St Gallen: International Association of Scientific Experts in Tourism, vol. 46.

- Kenney, M. & Florida, R. (2004). *Locating Global Advantage. Industry Dynamics in the International Economy*. Stanford: Stanford University Press.
- Kester, J.G.C. (2011). *2010 International Tourism: Results and Prospects for 2011*. UNWTO News Conference HQ, Madrid, Spain, 17 January 2011.
- Kim, M.J., Chung, N. & Lee, C.K. (2011). The effect of perceived trust on electronic commerce: Shopping online for tourism products and services in South Korea. *Tourism Management*, 32(2), 256-265.
- Kim, H., Kim, T. & Shin, S.W. (2009). Modeling roles of subjective norms and eTrust in customers' acceptance of airline B2C eCommerce websites. *Tourism Management*, 30(2), 266–277.
- Kim, E., Nam, D. & Stimpert, J.L. (2004). The applicability of Porter's generic strategies in the Digital Age: Assumptions, conjectures and suggestions. *Journal of Management*, 30(5), 569–589.
- Kirkegaard, J.K. (2007). Offshoring, Outsourcing, and Production Relocation—Labor-Market Effects in the OECD Countries and Developing Asia. *Working Paper Series*, 07-2. Washington: Peterson Institute for International Economics.
- Klein, S., Köhneb, F. & Öörnic, A. (2004). Barriers to Online Booking of Scheduled Airline Tickets. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2/3), 27–39.
- Klemm, M. & Parkinson, L. (2001). UK tour operator strategies: causes and consequences. *International Journal of Tourism Research*, 3(5), 367 – 375.
- Knowles, T., Diamantis, D. & El-Mourhabi, J. (2001). *The Globalization of Tourism and Hospitality: A Strategic Perspective*. London: Continuum.
- Kosacoff, B. y López, A. (2008). América Latina y las Cadenas Globales de Valor: debilidades y potencialidades. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad (Georgetown University)*, 2(1), 18-32.
http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_78_1206609687202.pdf
- Kotler, P., Jain, D.C. & Maesincee (2002). El marketing se mueve. Una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación. Barcelona: Paidós.
- Kozinets, R. V. (1998). On netnography: Initial reflections on consumer research investigations of cyberculture. *Advances in Consumer Research*, 25(1), 366–371.
- Krugman, P. (1991). Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*, 99(3), 483-499
- Krugman, P. & Venables, J. (1995). The seamless world: a spatial model of international specialization. *Discussion Paper No 1230, Center for Economic Policy Research, London*.

- Kundu, S. (1994). *Explaining the Globalization of Service Industries: The Case of Multinational Hotels*. PhD dissertation, The State University of New Jersey.
- Kushnir, K., Mirmulstein, M.L. & Ramalho, R. (2010). *Micro, Small, and Medium Enterprises Around the World: How Many Are There, and What Affects the Count?* Washington, DC: World Bank/IFC.
[http://www.ifc.org/ifcext/globalfm.nsf/AttachmentsByTitle/MSME-Country-Indicators-Analysis-Note/\\$FILE/MSME-CI-AnalysisNote.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/globalfm.nsf/AttachmentsByTitle/MSME-Country-Indicators-Analysis-Note/$FILE/MSME-CI-AnalysisNote.pdf)
- Kydd, J., Pearce, R. & Stockbridge, M. (1996). The economic analysis of commodity systems: environmental effects, transaction costs and the francophone filière tradition, presented at the ODA/NRSP Socio-Economics Methodology (SEM) Workshop, ODI, London, 29–30 April.
- Ladkin, A. (1999). Life and work history analysis: the value of this research method for hospitality and tourism. *Tourism Management*, 20(1), 37–45.
- Lahr, M. L., & Dietzenbacher, E. (Eds.) (2001). *Input-Output Analysis: Frontiers and Extensions*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lall, S., Albaladejo, M. & Zhang, J. (2004). “Mapping Fragmentation: Electronics and Automobiles in East Asia and Latin America”, *Oxford Development Studies*, 32(3), 407-432.
- Lamarca, M.J. (2009). Hipertexto, el nuevo concepto de documento en la cultura de la imagen. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
<http://www.hipertexto.info/>
- Law, R., Law, A. & Wai, E. (2001). The impact of the internet on travel agencies in Hong Kong. *Journal of Travel Research*, 3(2) 202–211.
- Law, R., Leung, K. & Wong, J. (2004). The impact of the internet on travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 100–107.
- LeBlanc, G. (1992). Factors Affecting Customer Evaluation of Service Quality in Travel Agencies: An Investigation on Customer Perceptions. *Journal of Travel Research*, 30 (4), 10–16.
- Lepkowski, J.M., Tucker, C., Brick, J.M., De Leeuw, E., Japac, L., Lavrakas, P.J., Link, M.W. & Sangster, R.L. (Eds.) (2008). *Advances in Telephone Survey Methodology*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Lee, J. R. & Chen, J. S. (2000). Dynamic synergy creation with multiple business activities: Toward a competence-based growth model for contract manufacturers. In R. Sánchez & A. Heene (Eds.), *Theory development for competence-based management*,

- Advances in Applied Business Strategy, Volume 6A* (pp. 209-28). JAI Press: Stanford, CT.
- Lemmetyinen, A. & Go, F.M. (2009). The key capabilities required for managing tourism business networks. *Tourism Management*, 30(1), 31-40.
- Lenhart, M. (2004). Dynamic packaging: the next big thing. *Travel Professional: The Official Journal of the Travel Institute*, August/September, 19-27.
- Leontief, W. (1975). *Análisis económico input-output*. Barcelona: Ariel.
- Leslie, D., & Reimer, S. (2003). Fashioning furniture: restructuring the furniture commodity chain, *Area* 35(4), 427-437.
- Lise, W. & Tol, R.S.J. (2002). Impact of climate on tourism demand. *Climatic Change*, 55(4), 429-49.
- Litteljohn, D. (2004). Hotels. In B. Brotherton (Ed.), *International Hospitality Industry: structure, characteristics and issues* (pp. 5-29). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Liu, J., Var, T., & Timur, A. (1984). Tourist-income multipliers for Turkey. *Tourism Management*, 5(4), 280-287.
- Lizárraga, C. (2004). Efectos económicos de la V Ampliación de la Unión Europea sobre la economía andaluza. *Boletín Económico del ICE*, 2800, 23-34.
- López, L.M. & Cobos, E.P. (2008). Desindustrialización, terciarización y estructura metropolitana: Un debate conceptual necesario. *Cuadernos del Cendes*, 25 (69), 21-45.
- López, A., Ramos, D. y Torre, I. (2009). Anlló, G., Bisang, R., Campi, M. y Albornoz, I. (2007). Innovación y competitividad en tramas globales. *Documento de Proyecto*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL), Santiago de Chile.
<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/3/35963/DocW37fin.pdf>
- López Domínguez, M.S. (2005). Globalización económica y estrategias competitivas, *Contribuciones a la Economía*, 03/05. <http://www.eumed.net/ce>
- Luo, M., Feng, R. & Cai, L.A. (2004). Information search behavior and tourist characteristics: The Internet vis-à-vis other information sources. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2/3), 15-25.
- MacKay, J. & Couldwell, C. (2004). Using visitor-employed photography to investigate destination image. *Journal of Travel Research*, 42 (4), 390-396.
- Mahoney, J. & Rueschemeyer, D. (2003). *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Malerba, F. (2000). *Economia dell'Innovazione*. Roma: Carocci Editore.

- Mankiw, N.G. (1998). *Principios de microeconomía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Marcussen, H. C. (2009). *Trends in European internet distribution of travel and tourism services*. Tenth annual version. Bornholm: Center for Regional and Tourism Research. www.crt.dk/uk/staff/chm/trends.htm
- Markusen, A. (1996). Sticky places in slippery space: A typology of industrial districts. *Economic Geography*, 72(3), 293-313.
- Martínez, J.A. (2010). *Análisis y modelización del comportamiento innovador de las empresas. Una aplicación a la provincia de Sevilla*. Sevilla: Consejo Económico y Social, Colección Premio de Investigación.
- Masot, A.N. & Gurría, J.L. (2008). Las políticas rurales europeas y su impacto en Extremadura. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 48, 225-246. <http://www.boletinage.com/48/09%20NIETO.pdf>
- McCormick, D. & Schmitz, H. (2002). *Manual for Value Chain Research on Homeworkers in the Garment Industry*. Brighton: Institute of Development Studies. <http://www.ids.ac.uk/index.cfm?objectid=FA0B9BA4-5056-8171-7B4DFD21A04B0550>
- McCulloch, W.S. (1945). The hierarchy of values determined by the topology of nervous nets. *Bulletin of Mathematical Biophysics*, 7(2), 89-93.
- Medlik, S. (1996). *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 2nd Ed.
- Melián-González, A., Moreno-Gil, S. & Araña, J.E. (2011). Gay tourism in a sun and beach destination. *Tourism Management*, 32(5), 1027-1037.
- Meyer-Stamer, J. (2004). Paradoxes and ironies of locational policy in the new global economy. In H. Schmitz (Ed.), *Local enterprises in the Global Economy* (pp. 326-348). Cheltenham: Edward Elgar.
- Middleton, V.T.C. & Clarke, J. (2001). *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 3rd Edition.
- Milne, S. & Ateljevic, I. (2001). Tourism, economic development and the global-local nexus: Theory embracing complexity. *Tourism Geographies*, 3 (4), 369-393.
- Millán, Á. & Esteban, Á.. (2004). Development of a multi-item scale for measuring customer satisfaction in travel agencies services. *Tourism Management*, 25(5), 533-546.
- Mills, J. & Law, R. (2004). *Handbook of Consumer Behaviour, Tourism and the Internet*. New York: Harworth Hospitality Press.

- Molero, J. (2010). Factores críticos de la innovación tecnológica en la economía española. *Policy Papers PP 01/10 del Instituto Complutense de Estudios Internacionales*, Madrid.
[http://eprints.ucm.es/10443/1/PP_01-10_\(1\).pdf](http://eprints.ucm.es/10443/1/PP_01-10_(1).pdf)
- Monday, D., Klein, G. & Lee, S. (2005). The Assumptions of ANOVA.
http://www-rohan.sdsu.edu/~cdlin/677/ANOVA_Assumptions.ppt
- Monopoly & Mergers Commission (1997). *Foreign package holidays. A report on the supply in the UK of tour operators' services and travel agents' services in relation to foreign package holidays*. Presented to Parliament by the Secretary of State for Trade and Industry of UK. London: Competition Commission.
http://www.competition-commission.org.uk/rep_pub/reports/1997/412foreign.htm#full
- Montfort, J. (1983). A la recherche des filières de production. *Economie et Statistique*, INSEE, 151, 3-12.
- Montgomery, J. (1995). The information superhighway: Highway of broken promises? *Journal of Vacation Marketing*, 1(3), 291-300.
- Moreno, P., Tejada, P., Martínez, J.A. & Rodríguez, M.J. (2009). Innovación y Upgrading en las PYMES Turísticas Andaluzas. Comunicación presentada en la *Primera Conferencia Internacional sobre la Medición y el Análisis Económico del Turismo Regional*: San Sebastián, 27 y 28 de octubre.
- Morra, L. & Friedlander, A. (2001). *Evaluaciones mediante Estudios de Caso*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Morris, M. (2001). Creating Value Chain Cooperation. *IDS Bulletin*, 32(3), 127-136.
- Morrison, A. & Thomas, R. (2004). *SMEs in tourism: a international review*. Arnhem: ATLAS.
- Morrison, S.A. (2001). Actual, Adjacent, and Potential Competition. Estimating the Full Effect of Southwest Airlines. *Journal of Transport Economics and Policy*, 35(2), 239-256.
- Mosedale, J. (2006). Tourism Commodity Chains: Market Entry and its Effects on St Lucia. *Current Issues in Tourism*, 9(4), 436-458.
- Muñoz de Escalona, F. (1992). *Crítica de la Economía Turística: Enfoque de Oferta versus Enfoque de Demanda*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid. Teseo.
- Naciones Unidas & Organización Mundial de Turismo (2010). Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo, 2008. Madrid/Nueva York Publicaciones de Naciones Unidas.
http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/Seriesm_83rev1s.pdf

- Nadvi, K M., G Halder (2005). Local clusters in global value chains: Exploring dynamic linkages between Germany and Pakistan. *Entrepreneurship and Regional Development*, 17(5), 339-363.
- Nadvi, K. M. (2008). Global standards, global governance and the organization of the global value chains. *Journal of Economic Geography*, 8 (3), 323-343.
- Navas-Alemás, L., & Bazan, L. (2003). Local Implementation of Quality, Labour and Environmental Standards: Opportunities for Upgrading in the Footwear Industry. *SEED Working Paper Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chain 45*. Geneva: ILO.
- Nunn, N. (2007). Relationship-Specificity, Incomplete Contracts and the Pattern of Trade. *The Quarterly Journal of Economics*, CXXII(2), 569-600.
- O'Connor, P. (1999). *Electronic information distribution in tourism & hospitality*. Oxford: CAB.
- O'Connor, P. & Frew, A. (2000). Evaluating electronic channels of distribution in the hotel sector: A Delphi study. *Information Technology and Tourism*, 3(3/4), 177-193.
- O'Connor, P. & Frew, A.J. (2002). The future of hotel electronic distribution: Expert and industry perspectives. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 33-45.
- O'Connor, P. & Piccoli, G. (2003). Marketing hotels using global distribution systems revisited. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 105-114.
- Olsen, M. D., & Zhao, J. L. (1997). New management practice in the international hotel industry, *Travel and Tourism Analyst*, 1, 53-73.
- OECD (1997). *Oslo Manual, Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, The Measurement of Scientific and Technological Activities Series*. Paris.
- OECD (2001). *Enhancing SME competitiveness*. The OECD Bologna Ministerial Conference. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing.
- OECD (2004). *Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy. Towards a more responsible and inclusive globalization*. Executive Summary of 2nd OECD Ministerial Conference on SMEs, 3-5 June, Istanbul.
<http://www.oecd.org/dataoecd/5/24/31919590.pdf>
- OECD (2005a). *Enhancing the Role of SMEs in the Global Value Chains: Theoretical Framework-Research Design*. CFE/SME(2005)3, 17 Jun, 2005.
- OECD (2005b). *Increasing the Role of SMEs in the Global Tourism Industry: In-progress draft report*. CFE/TOU(2005)3, 9-10 Nov, 2005.

- OECD (2005c). Digital delivery of travel and tourism services. DSTI/ICCP/IE(2005)7, 9-10 Jun, 2005.
- OECD (2007). *Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*, Informe final de la Conferencia celebrada en Tokio del 31 de mayo al 1 de junio: www.oecd.org/dataoecd/27/43/38900592.pdf.
- OECD (2008a). *Tourism in OECD Countries 2008: Trends and Policies*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing.
- OECD (2008b). *Opening up Trade in Services: Key for Tourism Growth*. Policy Briefs, February, 2008. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing. <http://www.oecd.org/dataoecd/38/11/40191324.pdf>
- OECD. (2008c). *Enhancing the role of SMEs in the global value chains*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing.
- OECD (2010). *Tourism in OECD Countries 2010: Trends and Policies*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing.
- OECD & Eurostat (2005). Manual de Oslo: Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación. Tercera Edición, traducción española: Grupo Tragsa. [http://www.tragsa.es/SiteCollectionDocuments/Relaciones%20Institucionales%20\(Prensa\)/Publicaciones/Manual_de_Oslo.pdf](http://www.tragsa.es/SiteCollectionDocuments/Relaciones%20Institucionales%20(Prensa)/Publicaciones/Manual_de_Oslo.pdf)
- OMC (2005). Informe sobre el comercio mundial 2005. Análisis de los vínculos entre el comercio, las normas y la OMC. Ginebra: Organización Mundial de Comercio. http://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/world_trade_report05_s.pdf
- OMC (2009). *Estadísticas del Comercio Internacional 2009*. Ginebra: Organización Mundial de Comercio. http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2009_s/its2009_s.pdf
- OMC (2010). *Estadísticas del Comercio Internacional 2010*. Ginebra: Organización Mundial de Comercio. http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2010_s/its2010_s.pdf
- OMT (1985). *Papel de los operadores turísticos transnacionales en el desarrollo del turismo*. Madrid: Organización Mundial de Turismo.
- OMT (1995). *Los sistemas mundiales de distribución en la industria turística*. Madrid: Organización Mundial de Turismo.
- OMT (1999). *Promoción de Destinos Turísticos en el Ciberespacio*. Madrid: Organización Mundial de Turismo.

- OMT (2001). *Comercio electrónico y turismo*. Madrid: Organización Mundial de Turismo.
- OMT (2002). *El turismo en la era de las alianzas, fusiones y adquisiciones*. Madrid: Organización Mundial de Turismo.
- OMT (2007). *Turismo: Panorama 2020. Volumen 7: Previsiones mundiales y perfiles de los segmentos de mercado*. Madrid: Organización Mundial de Turismo.
- OMT (2010). *Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2010*. Madrid: Organización Mundial de Turismo.
http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights10_sp_HR.pdf
- OMT (2011a). *Compendio de Estadísticas de Turismo, Edición 2010*. Madrid: Organización Mundial de Turismo.
- OMT (2011b). *Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2011*. Madrid: Organización Mundial de Turismo.
<http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr.pdf>
- Osti, L., Turner, L.W. & King, B. (2009). Cultural differences in travel guidebooks information search. *Journal of Vacation Marketing*, 15(1), 63–78.
- Pablo, A. & Martín, C. (2010). El comercio exterior de servicios no turísticos en España. *Boletín Económico del Banco de España*, 04/2010, 103-113.
- Pahl, N. & Richter, A. (2007). *SWOT Analysis - Idea, Methodology And A Practical Approach*. Berlin: Grin Verlag.
- Palmer, A. & McCole, P. (1999). The virtual re-intermediation of travel services: a conceptual framework and empirical investigation. *Journal of Vacation Marketing*, 6(1), 33–47.
- Palmer, A. & McCole, P. (2000). The Role of Electronic Commerce in Creating Virtual Tourism Destination Marketing Organisations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 198-204.
- Pan, B., MacLaurin, T. & Crotts, J.C. (2007). Travel blog and the implications for destination marketing. *Journal of Travel Research*, 46(1), 35–45.
- Paraskevas, A. (2005). *The Impact of Technological Innovation in Managing Global Value Chains in the Tourism Industry*. OECD Conference on Global Tourism Growth: a Challenge for SMEs, 6-7 September 2005, Gwangju (Korea).
- Paraskevas, A. & Baron, C. (2004). Online Business Travel Management: Present Practice – Future Promise. In A.J. Frew (Ed.), *Information and Communication Technologies in*

- Tourism 2004, Proceedings of the ENTER 2004 Conference* (pp.283-292). Vienna: Springer-Verlag.
- Paraskevas, A., Katsogridakis, I., Law, R. & Buhalis, D. (2011). Search Engine Marketing: Transforming Search Engines into Hotel Distribution Channels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 200-208.
- Park, R. E., Burgess, E.W. & McKenzie, R.D. (1925). *The City*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13 (6), 343-373.
- Pearce, P.L. (1982). *The Social Psychology of Tourist Behaviour*. Oxford: Pergamon.
- Perelli, O. & Prats, F. (2007). La apuesta por la reconversión de los destinos maduros del litoral. *Estudios Turísticos*, 172-173, 203-211.
- Pérez, M. & López, E. (2005). La contribución del turismo a la diversificación de actividades en un espacio rural periférico: Análisis del impacto de la Iniciativa LEADER en Galicia. *Revista española de estudios agrosociales y pesqueros*, 206, 111-136.
- Pérez, P. & Echánove, F. (2006). Cadenas globales y café en México. *Cuadernos Geográficos*, 38, 69-86.
- Perroux, F. (1948). Esquisse d'une théorie de l'économie dominante. *Economie Appliquée*, 2-3, 243-300.
- Perroux, F. (1973). L'effet d'entraînement de l'analyse au repérage quantitatif. *Economie Appliquée*, 2-3-4, 647-674.
- Pietrobelli, C. & Rabellotti, R. (2005). *Mejora de la Competitividad en Clusters y Cadenas Productivas en América Latina. El Papel de las Políticas*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1441938>
- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (Eds.) (2007). *Upgrading to compete. Global Value Chains, Clusters and SMEs in Latin America*. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank & David Rockefeller Center for Latin American Studies (Harvard University).
- Piña, J. (2005). *La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile*. Santiago de Chile: CEPAL. Serie Comercio Internacional, núm. 52.
- <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/22860/lcl2390e.pdf>
- Piore, M. J. & Sabel C.F. (1990). *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza.
- Platt, J. (1992). A Case Study in American Methodological Thought. *Current Sociology*, 40(1),

- Ponte, S. (2002). The 'Latte Revolution?' Regulation, markets and consumption in the global coffee chain. *World Development*, 30(7), 1099-1122.
- Ponte, S. (2004). Standards and Sustainability in the Coffee Sector: A Global Value Chain Approach. *Paper of the International Institute for Sustainable Development*. http://www.iisd.org/pdf/2004/sci_coffee_standards.pdf
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. Wallingford: CAB International.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of the Nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. & Wayland, R.E. (1995). Global Competition and the Localization of Competitive Advantage. *Advances in Strategic Management*, 11A, 63-105.
- Prahalad & Hamel (1990). The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prashantham, S. (2008). *The internationalization of small firms: A strategic entrepreneurship perspective*. Abingdon: Routledge.
- Punch, F. K. (1998). *Introduction to social research: Quantitative and Qualitative approaches*. London: Sage.
- Pyke, F. & Sengenberger, W. (1992). *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Quadros, R. (2002). Global Quality Standards, Chain Governance and the Technological Upgrading of Brazilian Auto-components Producers. *IDS Working Paper 156*. Brighton: IDS-Sussex. <http://www.ids.ac.uk/files/Wp156.pdf>
- Quin, J.B. & Hilmer, F.G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Quin, J.B. & Hilmer, F.G. (1995). El outsourcing estratégico. *Harvard Deusto Business Review*, 67, 54-65.
- Quinton, S. & Ali Khan, M. (2009). Generating web site traffic: a new model for SMEs. *Direct Marketing: An International Journal*, 3(2), 109-123.
- Rabach, E., & Kim, E. (1994). Where is the chain in commodity chains? The service sector nexus. In G. Gereffi and M. Korzeneiwicz (Eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism* (pp.123-141). London: Praeger.

- Ragin, C.C. (2008). *Redesigning social inquiry: fuzzy sets and beyond*. Chicago: University of Chicago Press.
- Raikes, P., Jensen, M.F. and Ponte, S. (2000). Global commodity chain analysis and the French filière approach: comparison and critique. *Economy and Society*, 29(3), 390-412.
- Rainelli, M. (1982). Structuration de l'appareil productif et spécialisation internationale. *Revue Economique*, 4, 724-745.
- Rammohan, K. T. & Sundaresan, R. (2003). Socially embedding the commodity chain: an exercise in relation to coir yarn spinning in Southern India. *World Development*, 31(5), 903-923.
- Ramón, A. B. (2000). *La internacionalización de la industria hotelera española*. Tesis Doctoral, Universidad de Alicante. Teseo.
- Ramón, A. B. (2002a). Determining factors in entry choice for international expansion. The case of the Spanish hotel industry. *Tourism Management*, 23(6), 597-607.
- Ramón, A.B. (2002b). La internalización de las empresas turísticas. *Economistas*, 92, 31-45.
- Ramón, D. (2008). La era low cost ha terminado. *Hosteltur*, 173, 64-65.
- Ramón, D. (2011). Fusiones de aerolíneas, tabla de salvación. *Hosteltur*, 201, 52-58.
- Raynolds, L. (1994). Institutionalising flexibility: a comparative analysis of fordist and post-fordist models of third world agro-export production. In G. Gereffi, & M. Korzeniewicz (Eds.), *Commodity chains and global capitalism* (pp. 143-161). London: Praeger.
- Rheingold, H. (1994). A slice of life in my virtual community. In L.M. Harasim (Ed.), *Global networks: Computers and international communication* (pp. 57-80). Cambridge, MA : MIT Press.
- Rey, B. & Inglada, V. (2007). El ascenso de las compañías de bajo coste. *Economistas*, 111, 100-108.
- Robertson, R. (1994). Globalization or Glocalization? *Journal of International Communication*, 1(1), 33-52.
- Rodríguez, A. (1993). *Desequilibrios socioeconómicos y política regional en la Europa Comunitaria*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Romero, I. (2009). PYMES y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo. *Análisis Económico*, Vol. XXIV, Núm. 57, 199-216.

- Romero, I. (2011). Analysing the composition of the SME sector in high- and low-income regions: Some research hypotheses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(7-8), 637-660.
- Romero, I. & Martínez-Román, J.A. (In press). Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. *Research Policy* (2011), doi:10.1016/j.respol.2011.07.005.
- Romero, I. & Tejada, P. (2005). Dimensión empresarial y estructura espacial de los encadenamientos. Una tipología de los establecimientos industriales en Andalucía a partir de las tablas input-output regionales. *VIII Encuentro de Economía Aplicada*. 16-18 de junio, Murcia.
- Romero, I. & Tejada, P. (2011). A multi-level approach to the study of production chains in the tourism sector. *Tourism Management*, 32(2), 297-306.
- Romero, J.J. & Cortés, F.J. (2006). Consideraciones y perspectivas de la estrategia del bajo coste. Aplicación al sector hotelero. *Boletín Económico de ICE*, 2871, 27-36.
- Rønningen, M. (2010). Innovative Processes in a Nature-Based Tourism Case: The Role of a Tour-operator as the Driver of Innovation. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(3), 190-206.
- Rose, J.M., Hensher, D.A. & Greene, W.H. (2005). Recovering costs through price and service differentiation: Accounting for exogenous information on attribute processing strategies in airline Choice. *Journal of Air Transport Management*, 11(6), 400-407.
- Rothaermel, F. T. & Sugiyama, S. (2001). Virtual Internet communities and commercial success: individual and community-level theory grounded in the atypical case of TimeZone.com. *Journal of Management*, 27(3), 297-312.
- Rubalcaba, L. (2008). *Los servicios en la economía europea: desafíos e implicaciones de política económica*. Madrid: Marcial Pons.
- Rubalcaba, L. & Cuadrado-Roura, J.R. (2002). Services in the Age of Globalisation: Explanatory Interrelations and Dimensions. In Cuadrado- Roura, J. R.; Rubalcaba-Bermejo, L. y Bryson, J. R. (Eds.), *Trading Services in the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Russell, P. (2001). The world gay travel market. *Travel and Tourism Analyst*, 2, 37-58.
- SAETA (2008). *Balance del Año Turístico en Andalucía 2007*. Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte.

- http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/export/sites/ctcd/archivos/estadisticas/estadisticas-oficiales-de-ctcd/335_balance_anual_2007.pdf
- SAETA (2011). *Balance del Año Turístico en Andalucía 2010*. Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte.
- http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/export/sites/ctcd/archivos/estadisticas/estadisticas-oficiales-de-ctcd/Balance_del_axo_turistico_en_Andalucia_2010.pdf
- Sáiz, J.M. (2005). Industrialización versus terciarización en los países bálticos. Situación actual y perspectivas tras la independencia. *VII Reunión de Economía Mundial*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Salazar, N.B. (2005). Tourism and glocalization “Local” Tour Guiding. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 628-646.
- San Vicente, J. (2004). Control de errores y recogida de información telemática. *Ponencia presentada en las XIII JECAS (Jornadas de Estadísticas de las Comunidades Autónomas)*, Toledo, 2-4 Junio.
- http://www.eustat.es/documentos/ct_3_c.html#axzz1Waxj40ci
- Sancho, A. (2001). *Apuntes de metodología de la investigación en turismo*. Madrid: OMT.
- Santos, F.J. & Liñán, F. (2007). Measing Entrepreneurial Quality in Southern Europe. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(1), 87-107.
- Savia (2008a). El ‘boom’ del transporte aéreo en Asia. *Savia (Amadeus España)*, enero, 51-53.
- http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia/socaerolin_eas_54.pdf
- Savia (2008b). El largo vuelo de las aerolíneas de bandera. *Savia (Amadeus España)*, noviembre, 16-19.
- http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia/savia63_016a019.pdf
- Schmitz, H. (1995). Small shoemakers and Fordist giants: Tales of a supercluster. *World Development*, 23 (1), 9-28.
- Schmitz, H (1999). Global competition and local cooperation: Success and failure in the Sinos Valley, Brazil. *World Development*, 27 (9), 1627-50.
- Schmitz, H. (2004). *Local enterprises in global economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Schmitz, H. (2005). *Value Chain Analysis for Policy-Makers and Practitioners*. Geneva: International Labour Office (ILO).

<http://www.mmw4p.org/dyn/bds/docs/424/VCA%20Guide%20Schmidt%20ILO%202005.pdf>

- Schmitz, H. & Knorringa, P. (2000). Learning from Global Buyers. *Journal of Development Studies*, 37(2), 177-205.
- Schneiderbauer, D. Sweets, P. & Döring, F. (2004). Surviving the Crisis in European Tourism. *Mercer on Travel and Transport*, X(1), 32- 39.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1954). *History of economics analysis*. New York: Oxford University Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: a sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Sheldon, P.J. (1986). The tour operator industry: an analysis. *Annals of Tourism Research*, 13(3), 349-365.
- Sheldon, P.J. (1997). *Tourism information technology*. Oxford : CAB International.
- Sheldon, P.J., Wöber, K.W., Fesenmaier, D.R. (2001). *Information and Communication Technologies in Tourism*. Vienna: Springer.
- Shon, Z., Chen, F. & Chang, Y. (2003). Airline e-commerce: the revolution of ticketing channels. *Journal of Air Transport Management*, 9(5), 325-331.
- Sieber, S.D. (1973). Integrating fieldwork and survey methods. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1335-1359.
- Sinclair, M.T. (1992). Tour operators and policies in Kenia. *Annal of Tourism Research*, 19(3), 555-558.
- Sinclair, M.T., & Stabler, M. (1997). *The economics of tourism*. London and New York: Routledge.
- Sinha, I. (2000). Cost Transparency: The Net's Real Threat to Prices and Brands. *Harvard Business Review*, 72(2), 43-50.
- Smeral, E. (1998). The Impact of Globalisation on Small and Medium Enterprises: New Challenges for Tourism Policies in European Countries. *Tourism Management*, 19(4), 371-380.
- Smith, N.C. (1990). The case study: a useful research method for information management. *Journal of Information Technology*, 5(3), 123 -133.
- Solà Gardell, A. (2000). La traducción de governance. *Boletín de las Unidades Españolas de Traducción de la Comisión Europea: Puntoycoma*, 65, 2-10.

- Soler, A. (2003). Nuevas líneas de investigación sobre concentración y competencia en la industria turística. Una perspectiva europea. *Quaderns de Política Econòmica*, 4, 32-38.
- Sotomayor, A.C. (2008). Los métodos cualitativos en la ciencia política contemporánea: Avances, agendas y retos. *Política y gobierno*, XV (1), 159-179.
- Southwest Airlines (2011). *Our history: 1995-1997*.
<http://www.swamedia.com/channels/By-Date/pages/1995-to-1997>
- Spencer, D.M. (2010). Facilitating public participation in tourism planning on American Indian reservations: A case study involving the nominal group technique. *Tourism Management*, 31(5), 684-690.
- Spiegel, M.R., Schiller, J. & Srinivasan, R.A. (2009). *Probability and Statistics* (3rd edition). New York: McGraw-Hill.
- Stabell, C.B. & Fjeldstad, O.D. (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: on Chain, Shops and Networks. *Strategic Management Journal*, 19 (5), 413-437.
- Stake, R.E. (1994). Case study. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247). Thousand Oaks: Sage.
- Stake, R.E. (1995). *La investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Stake, R.E. (2010). *Qualitative research: studying how things work*. New York: Guilford Press.
- Stamm, A. (1997). Handelsliberalisierung: Exportchancen für die Kleinbauern der Dritten Welt? Das Beispiel Zentralamerika. *Geographische Rundschau*, 49(3), 144-149.
- Stepchenkova, S., Mills, J. E. & Jiang, H. (2007). Virtual travel communities: Self-reported experiences and satisfaction. In M. Sigala, L. Mich, & J. Murphy (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2007* (pp. 163-174). New York: Springer Wien.
- Storey, D.J. (1988). The Role of Small and Medium-sized Enterprises in European Job Creation: Key Issues for Policy and Research. En M. Giaoutzi, P. Nijkamp P. & D.J. Storey, *Small and Medium size Enterprises and Regional Development* (pp. 140-160). Londres: Routledge.
- Sturgeon, T. (1997). Does Manufacturing Still Matter? The Organizational Delinking of Production from Innovation. University of California at Berkeley: *Berkeley Roundtable on the International Economy Working Paper 92B*.
<http://brie.berkeley.edu/publications/WP%2092B.pdf>
- Sturgeon, T. (2000). Turn-Key Production Networks: a new American model of industrial organization? Cambridge, M.A.: Industrial Performance Center, MIT.

- Sturgeon, T.J. (2001). How do we define value chains and production networks? *IDS Bulletin*, 32(3), 9-18.
- Sturgeon, T.J. (2002). Modular production networks. A new American model of industrial organization. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), 451-496.
- Sturgeon, T.J. & Lee, J.R. (2001). Industry Co-Evolution and the Rise of a Shared Supply-base for Electronics Manufacturing. *Massachusetts Institute of Technology Working Paper*, Industrial Performance Center, 01-003.
<http://web.mit.edu/ipc/publications/pdf/01-003.pdf>
- Suárez, L., Díaz, A.M. & Vázquez, R. (2007). Relationship Marketing and Information and Communication Technologies: Analysis of Retail Travel Agencies. *Journal of Travel Research*, 45(4), 453-463.
- Suh, B. & Han, I (2003). The impact of trust and perception of security control on the acceptance of electronic commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 7 (3), 135-161.
- Sun, Ya-Yen (2007). Adjusting Input-Output models for capacity utilization in service industries. *Tourism Management*, 28(6), 1507-1517.
- Sverrisson, A. (2003). Local and Global Commodity Chains: Directed, Negotiated and Emergent. In C. Pietrobelli y A. Sverrisson (Eds), *Linking Local and Global Economies: The Ties that Bind* (pp. 17-35). Londres & Nueva York: Routledge.
- Talbot, J. M. (1997). Where does your coffee dollar go? The division of income and surplus along the coffee commodity chain. *Studies in Comparative International Development*, 32(1), 56-91.
- Tamames, R. & Gallego, S. (2006). *Diccionario de economía y finanzas*. Madrid: Alianza. 13^a Ed.
- Tangeland, T. & Aas, Ø. (2011). Household composition and the importance of experience attributes of nature based tourism activity products - A Norwegian case study of outdoor recreationists. *Tourism Management*, 32(4), 822-832.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2009). Integrating qualitative and quantitative approaches to research. In L. Bickamn & D.J. Rod (Eds), *The Sage handbook of applied social research methods* (pp. 283-317). 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

- Teece, D.J, Pisano, G., & Shuen, A. (1990). Firm capabilities, resources and the concept of strategy. In: *Consortium on Competitiveness and Cooperation, Working Paper 90-9, Center for Research in Management*. Berkeley: University of California.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tejada, P. & Liñán, F. (2008). The Impact of Global Value Chains on Andalusian Tourism Smes. In A. Fayolle & P. Kjöro (Eds), *The Dynamics Between Entrepreneurship, Environment and Education* (pp. 245-267). Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing.
- Tejada, P. & Liñán, F. (2009). An Analysis of Tourism Global Value Chains. *Icfai University Journal of Supply Chain Management*, VI (3&4), 75-94.
- Tejada, P., Santos, J. & Guzmán, J. (2011). Applicability of global value chains analysis to tourism: issues of governance and upgrading. *The Service Industries Journal*, 31(10), 1627-1643.
- Therborn, G. (2004). *Between Sex and Power: Family in the World 1900–2000*. London: Routledge.
- Thomas Cook Group (2011). *View Introduction to Thomas Cook presentation*.
http://www.thomascookgroup.com/downloads/pdf/Introduction_to_TCG_presentation_24_6_10_website.pdf
- Todd, G. & Mather, H. (2001). The structure of the hotel industry in Europe. In L. Hall (Ed.), *New Europe and the Hotel Industry* (pp. 16-26). London: Pricewaterhousecoopers Hospitality and Leisure Research.
- Tsai, H.T., Huang, L. & Lin, C.G. (2005). Emerging e-commerce development model for Taiwanese travel agencies. *Tourism Management*, 26(5), 787–796.
- Tse, A.C.B. (2003). Disintermediation of travel agents in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 453-460.
- Tulloch, S. (1991). *The Oxford Dictionary of New Words: A Popular Guide to Words in the News*. Oxford: Oxford University Press.
- TUI Travel PLC (2011). *About us: Corporate Profile and History*.
<http://www.tuitravelplc.com/tui/pages/aboutus/corporateprofile>
- Turismo 2020 (2008). *Plan Operativo*. Madrid: Turespaña.
<http://www.turismo2020.es/index.php?/esp/documentacion>
- Tyler, C. (2000). Ticketing and distribution in the airline industry. *Travel & Tourism Analyst*, 2, 83–105.

- Tzokas, N. & Saren, M. (1997). Building relationship platforms in consumer markets: a value chain approach. *Journal of Strategic Marketing*, 5(2), 105-120.
- UNCTAD (2001). Informe sobre comercio electrónico y desarrollo, 2001. Tendencias y Resumen Ejecutivo. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas (UNCTAD/SDTE/ECB/1/Overview).
<http://www.unctad.org/sp/docs/ecdr01ove.sp.pdf>
- UNCTAD (2004). Informe sobre las inversiones en el mundo 2004: El giro hacia los servicios. Panorama General. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas (UNCTAD/WIR/2004/Overview).
http://www.unctad.org/sp/docs/wir2004overview_sp.pdf
- UNCTAD (2005). Informe sobre el comercio y el desarrollo, 2005. Panorama General. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas (UNCTAD/TDR/2005/Overview).
http://www.unctad.org/sp/docs/tdr2005overview_sp.pdf
- UNCTAD (2007a). *Aumento de la participación de las Pequeñas y Medianas Empresas en las Cadenas de Valor Mundiales. Nota de la Secretaría de la UNCTAD* (TD/B/COM.3/EM.31/2). http://www.unctad.org/sp/docs/c3em31d2_sp.pdf
- UNCTAD (2007b). *FDI in Tourism: the Development Dimension* (UNCTAD/ITE/IIA/2007/5). New York: United Nations Pub.
http://www.unctad.org/en/docs/iteiia20075_en.pdf
- UNIDO (2001). *UNIDO Partnership with Private Business. Rationale, Benefits, Risks and Approaches*. Vienna: UNIDO.
- UNIDO (2009). *Global Value Chains, Local Clusters and Corporate Social Responsibility. Technical Paper No. 17*. Vienna: UNIDO.
- U.S. Department Transportation (1988). *Study of Airline Computer Reservation Systems*. Washington: U.S. Government Printing Office.
<http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=inu.30000025999479>
- Urbano, D., Toledano, N. & Ribeiro, D. (2009). Support policy for the tourism business: A comparative case study in Spain. *The Service Industries Journal*, 29(1), 1-16.
- Valls, J.F. (2005). Impacto del low cost en los precios hoteleros españoles. *XIV Simposio Internacional de Turismo y Ocio ESADE*: Barcelona, 25 y 26 mayo.
http://www.esade.edu/cedit2005/pdfs2005/estudios/lowcost_hotelespaper_castella.pdf
- Vanhove, N. (1998). Tourism demand globalization and its impact on marketing strategies. *Papers de Turisme*, 23, 48-87.

- VanWynsberghe, R. & Khan, S. (2007). *International Journal of Qualitative Methods*, 6(2), 80-94.
- Vargas, A. (2011). Oleadas de fusiones en Europa. *Hosteltur*, 201, 50-51.
- Vázquez, A., Garofoli, G. & Gilly, J.P. (1997). *Gran empresa y desarrollo económico*. Madrid: Síntesis.
- Vellas, F. & Becherel, L. (1999). *The international marketing of travel and tourism*. London: Cassell.
- Vera, J.F., López, F., Marchena, M.J. & Antón, S. (2011). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Vidich, A.J. & Shapiro, G. (1955). A comparison of participant observation and survey data. *American Sociological Review*, 20(1), 28-33.
- Viken, A. (2006). Tourism and Sámi identity – an analysis of the tourism – identity nexus in a Sámi community. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 6(1), 7-24.
- Voelpel, S., Leibold, M., Tekie, E., & von Krogh, G. (2005). Escaping the red queen effect in competitive strategy: Sense-testing business models. *European Management Journal*, 23(1), 37-49.
- Vowles, T.M. (2001). The “Southwest Effect” in multi-airport regions. *Journal of Air Transport Management*, 7(4), 251-258.
- Wahab, S. & Cooper, C. (2001). *Tourism in the Age of Globalization*. London: Routledge
- Walsh, W. (2011). La fusión entre Iberia y British supera a Air France-KLM por su valor en Bolsa. *ELPAIS.com*, 24/01/2011.
http://www.elpais.com/articulo/economia/fusion/Iberia/British/supera/Air/France-KLM/valor/Bolsa/elpepueco/20110124elpepueco_1/Tes
- Walle, A. (1996). Tourism and Internet: opportunities for direct marketing. *Journal of Travel Research*, 35(1), 72-77.
- Wallerstein, I. (1974). *The modern world-system Capitalist agriculture and the origins of the European world-economy in the sixteenth century*. New York: Academic Press.
- Wallerstein, I. (2004). Mantener con firmeza el timón: sobre el método y la unidad de análisis. En *Capitalismo histórico y movimientos antisistémicos. Un análisis de sistemas-mundo* (pp. 151-160). Madrid: Akal.
- Wang, Y., & Fesenmaier, D. R. (2004). Modeling participation in an online travel Community. *Journal of Travel Research*, 42(3), 261-270.
- Wang, Y., Yu, Q. & Fesenmaier, D. R. (2002). Defining the virtual tourist community: implications for tourism marketing. *Tourism Management*, 23(4), 407-417.

- Wanhill, S. (2000). Small and Medium Tourism Enterprises. *Annals of Tourism Research*, 27(1), 148-163.
- Wanhill, S. (2004). Government assistance for tourism SMEs: from the theory to practice. In R.Thomas (Ed.), *Small firms in tourism: international perspectives* (pp.53-70). Amsterdam: Elsevier.
- Weaver, D.B. & Lawton, L.J. (2008). Not just Surviving, but Thriving: Perceived Strengths of Successful US-based Travel Agencies. *International Journal of Tourism Research*, 10(1), 41-53.
- Werthner, H. & Klein, S. (1999). *Information Technology and Tourism – A Challenging Relationship*. New York: Springer.
- Werthner, H. & Ricci, F. (2004). E-Commerce and tourism. *Communications of the Association for Computing Machinery (ACM)*, 47(12), 101-105.
- Wheatcroft, S.B. (1990). Towards transnational airlines. *Tourism Management*, 11(4), 353-358.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. Nueva York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law & Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. Nueva York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Windle, R.J. & Dresner, M.E. (1995). The short and long run effects of entry on U.S. domestic air routes. *Transportation Journal*, 35(2), 14-25.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wirth, L. (1928). *The Ghetto*. Chicago: University of Chicago Press.
- Wolfe, K., Hsu, C. H. C. & Kang, S. K. (2004). Buyer characteristics among users of various travel intermediaries. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2/3), 51-62.
- Woodall, T. (2003). Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12, pp. 1-44.
<http://www.amsreview.org/articles/woodall12-2003.pdf>
- World Business Council for Sustainable Development (2007). *Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo Sostenible*.
<http://www.wbcsd.org/web/publications/pymes.pdf>

- World Travel & Tourism Council (2011). *Travel & Tourism Economic Impact 2011*. London: World Travel & Tourism Council.
http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/world_regional_2011-pdf.pdf
- WTO (1997). *International Tourism: A Global Perspective*. Madrid: World Tourism Organization.
- WTO (2001). *eBusiness for tourism: Practical guidelines for destinations and businesses*. Madrid: World Tourism Organization
- WTO (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: World Tourism Organization.
- WTO (2009). *Handbook on Tourism Destination Branding*. Madrid: World Tourism Organization.
- WTO, UNEP & WMO (2008). *Climate Change and Tourism: Responding to Global Challenges*. Madrid: World Tourism Organization.
- WTO (2009). *Handbook on Tourism Destination Branding*. Madrid: World Tourism Organization.
- WTO (2010). *Mainstreaming Tourism in the Global Agenda*. *UNWTO News 2/ 2010*. Madrid: World Tourism Organization.
http://www.unwto.org/media/mag/en/pdf/UNWTONews_2010_2.pdf
- WTO (2011a). *UNWTO World Tourism Barometer. Advance Release, January 2011*. Madrid: World Tourism Organization.
http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom11_advance_january_en_excerpt.pdf
- WTO (2011b). *Policy and practice for global tourism*. Madrid: World Tourism Organization.
- WTO, UN, OECD & EUROSTAT (2008). *Tourism Satellite Account (TSA): Recommended Methodological Framework*. Madrid, New York, Paris, Luxembourg: World Tourism Organization, United Nations, Organisation for Economic Co-operation and Development & EUROSTAT.
- Wu, J.J. & Chang, Y.S. (2006). Effect of transaction trust on e-commerce relationships between travel agencies. *Tourism Management*, 27(6), 1253–1261.
- Wynne, C., Berthon, P., Pitt, L. Ewing, M. & Napoli, J. (2001). The Impact of Internet on the Distribution Value Chain. *International Marketing Review*, 18, 420–431.
- Yale, P. (1995). *The business of tour operations*. Harlow, UK: Longman-Pearson.
- Yamashita, S. (2003). *Bali and Beyond: Explorations in the Anthropology of Tourism*. New York: Berghahn.

- Yeats, A. (2001). "Just How Big is Global Production Sharing?" In S. Arndt y H. Kierzkowski (Eds), *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy* (pp.108-143). Oxford: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of Case Study Research*. London: Sage.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Los Ángeles: Sage Publications.
- Yin, R.K. (2011). *Qualitative Research from start to finish*. New York: Guilford Press.
- Yin, R.K., Bateman, P.G. & Moore, G.B. (1983). Case studies and organizational innovation: strengthening the connection. Whashington: Cosmos Corporation.
- Yoguel, G., Robert, V., Erbes, A. y Borillo, J. (2005). *Capacidades cognitivas, tecnologías y mercados: de las firmas aisladas a las redes de conocimiento*. LITTEC, UNGS, DT 8/2005, Buenos Aires.
- Young, D. (1997). Economic Value Added: A Primer for European Managers. *European Management Journal*, 15(4), pp. 335-343.