

La Cooperación Empresarial Como Forma de Crecimiento:

# Las Nuevas Redes de Empresas en el Sector Turístico

**Inmaculada Martín Rojo**  
[icmartin@uma.es](mailto:icmartin@uma.es)

*Catedrática de Organización de Empresas en la Universidad de Málaga, España. Imparte lecciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, así como en cursos de Doctorado de dicha universidad y en extranjeras (Guadalajara de México; Oriente en Isla Margarita, Venezuela). Autora de siete libros y múltiples artículos. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales.*

**Ana I. Gaspar González**  
[aigaspar@uma.es](mailto:aigaspar@uma.es)

*Profesora colaboradora de Organización de Empresas, Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad de Málaga. Desarrolla, además de su actividad docente, una intensa actividad profesional en el ámbito de la consultoría para empresas e instituciones. Autora de dos libros y múltiples artículos. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales.*

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

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

Ante esta situación, se plantea como una opción interesante la creación de redes empresariales en las que participen pequeñas y medianas empresas (pymes) y grandes grupos para lograr sinergias, especialmente en sectores como el turístico, constituido en buena parte por pymes que, debido a la propia naturaleza de su actividad, necesitan estar relacionadas entre sí, tal y como se constató en un trabajo empírico realizado sobre la cooperación empresarial en el sector turístico español, cuyas conclusiones se recogen en el presente artículo<sup>1</sup> y que podrían extrapolarse a otros países.

### EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO

Actualmente estamos asistiendo a un proceso globalizador en todos los niveles: cultural, económico, social, etc., motivado principalmente por los avances en las telecomunicaciones y los medios de transporte, que da lugar a que las diferencias entre los distintos

países sean cada vez menores. En palabras de Fontela (2000; p.16) *“la globalización, un proceso sólido con antecedentes históricos, está tomando fuerza en el mundo moderno; ya tenemos finanzas globales, y nos acercamos a pasos agigantados a una globalización de los problemas del medio ambiente y de los recursos, de la ciencia y de la tecnología, y de la actividad empresarial en materia de comercio y producción”*.

En el ámbito económico, según la definición del Fondo Monetario Internacional (World Economic Outlook, marzo 1997), la globalización hace referencia al *“proceso de acelerada integración mundial de la economía, a través de la producción, el comercio, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales”*. Realmente, en los últimos años, la liberalización de los flujos comerciales, financieros y de inversión, la implan-



tación del euro como moneda única en Europa y la dolarización de la economía de países de Sur y Centro América, así como la libre circulación de trabajadores entre un gran número de países, han constituido fuerzas importantes que han impulsado la globalización económica.

Todos estos aspectos macroeconómicos también afectan la dinámica empresarial, favoreciendo la internacionalización de las compañías con todo lo que ello conlleva: mayor competencia, innovación continua para diferenciarnos de nuestros competidores, cam-

<sup>1</sup> Este trabajo de investigación fue financiado por el Ministerio de Comercio, Turismo y Pyme-, dentro de su programa de Becas Turismo de España para la realización de Tesis Doctorales.

### En el escenario actual todas las empresas deberían globalizarse para sobrevivir: hasta la compañía más pequeña debe pensar en términos de “aldea global”

bios organizativos (pasando de las estructuras más rígidas a otras más flexibles, que permitan una adaptación más rápida ante los continuos cambios del entorno turbulento en el cual nos hallamos inmersos), etc. Se asiste a un proceso empresarial caracterizado por la reducción de activos fijos y la rápida amortización de los que tengan las compañías, adquiriendo para ello importancia las cooperaciones y alianzas entre empresas con el fin de buscar mercados foráneos para vender los productos. Nos encontramos así con una globalización también en el mundo empresarial, apareciendo el concepto de empresa global, la cual considera las oportunidades y amenazas del entorno mundial, no sólo del local, interactuando con clientes, proveedores, socios, trabajadores, etc., de distintos países, y estando presente en los mercados más significativos del mundo.

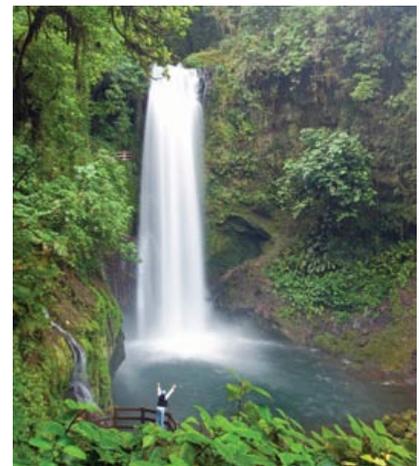
Ante este nuevo escenario, las empresas deberían globalizarse para sobrevivir: hasta la compañía más pequeña debe pensar en términos de “aldea global”, asociándose con otras de otros lugares, vendiendo en cualquier parte del mundo a través de Internet, actuando como subcontratada por compañías foráneas, etc. Incluso las grandes firmas son vulnerables en este proceso globalizador, pues las nuevas tecnologías de la información y la comunicación promueven la existencia de sistemas de producción, marketing, formación, etc., similares en distintas organizaciones, debiendo éstas innovar continuamente; además, los cambios en el entorno se suceden con tal rapidez que se hacen precisas estructuras flexibles para adaptarnos a los mismos, proliferando nuevas formas de crecimiento como el contractual a través de alianzas y cooperaciones.

Ahora bien, la globalización no ha afectado por igual a todos los sectores, siendo el turístico uno de los más globalizados por su propia naturaleza internacional y por factores como la mejora y aba-

ratamiento de los medios de transporte, el aumento del tiempo libre, el incremento en el poder adquisitivo de la población de numerosos países, entre otros. Pero también éste es uno de los sectores más sensibles, dado que el tejido empresarial turístico se compone, en buena parte, de pymes. Es por esto que se formulan cuestiones como: ¿hará la globalización más fuerte a los países y empresas más ricos, y más débiles a los más pobres?, ¿se producirá una pérdida de la identidad local de las distintas regiones? Suele ocurrir que “el pez grande se come al pequeño”, pero no siempre las pymes son devoradas por las grandes empresas en un entorno globalizado, siempre y cuando las primeras se adapten al actual entorno cambiando sus estrategias de desarrollo, aprovechando las oportunidades de la globalización y haciéndose más fuertes gracias a las asociaciones entre ellas y a las cooperaciones empresariales. Respecto a la segunda cuestión, se podría señalar que globalización e identidad local deben ir cogidas de la mano, de manera que las compañías locales podrán sobrevivir apoyándose en sus competencias distintivas y, a la vez, podrían cooperar con empresas foráneas más fuertes; en este sentido se recomienda que los gobiernos exijan unas pautas de comportamiento y un código ético a las empresas extranjeras que inviertan en sus países.

En definitiva, podemos decir que:

- ▶ El turismo genera riqueza en los países en los que se desarrolla y, si se lleva a cabo de forma sostenible, no ha de ir en detrimento de la identidad local.
- ▶ Podemos aprovechar la oportunidad de que en un destino se implanten grupos foráneos, dado el efecto multiplicador que generaría y que daría lugar a un tejido empresarial local complementario. >>



>> ► Los acuerdos de cooperación permitirán la convivencia entre las pymes turísticas locales, que ofrecen un producto autóctono atrayente para el turista, con los grandes grupos extranjeros.

Llegados a este punto, se puede afirmar que la globalización ya tiene difícil marcha atrás y debemos adaptarnos a ella de la mejor manera posible. La solución no está en la desaparición de las pymes o la colonización de los países más débiles por los más fuertes, pero sí hay que conocer las nuevas reglas del juego para sobrevivir y competir. En este contexto, la creación de acuerdos de cooperación entre empresas y entre éstas con organismos públicos se plantea como una alternativa interesante, especialmente en el sector turístico, tal y como se analiza seguidamente.

### LA COOPERACIÓN COMO VÍA DE CRECIMIENTO PARA PYMES Y GRANDES GRUPOS EN UN ENTORNO GLOBALIZADO

El crecimiento empresarial está motivado hoy en día fundamentalmente por una necesidad de supervivencia, dado que el aumento en la dimensión generalmente aporta ventajas a las compañías que contribuyen a su consolidación y permanencia en el mercado; no obstante, si bien este crecimiento no es un fenómeno nuevo, lo que sí se está produciendo es un cambio en las formas de desarrollarse. Básicamente podemos distinguir dos formas de crecimiento: interno, a través de inversiones en la propia empresa, y externo, a partir de la adquisición, participación o acuerdos con otras compañías. Esta última modalidad está proliferando en los últimos años, al permitir a las compañías acceder a las capacidades y recursos que ellas no poseen, de este modo, se está produciendo una concentración empresarial a través de la creación de redes de empresas cuya finalidad es aprovechar sinergias.

Realmente los orígenes de la cooperación son tan antiguos como el hombre, habiendo sido abordado este tema por distintos enfoques de la Economía de la Empresa como el contractual, el estratégico o el de organización, el cual se basa en la teoría de los recursos y las capacidades. Además, la cooperación queda justificada también con la evidencia empírica: en la última década estos acuerdos han proliferado, de ahí que desde el plano legal exista una serie de leyes, decretos y reglamentos que los permitan y favorezcan, apoyado ello también con una serie de medidas y ayudas para la cooperación.

Si bien los sectores más proclives han sido los relacionados con las nuevas tecnologías, en el sector servicios están empezando a generarse también este tipo de acuerdos. Concretamente en el sector turístico, esta alternativa podría resultar de gran interés pues, por una parte, las distintas actividades turísticas están interconectadas entre sí y se hace necesaria la cooperación por su propia naturaleza (por ejemplo, en un paquete turístico intervienen empresas de transporte, de alimentación, alojamiento, ocio, etc., todas ellas interrelacionadas); por otra, se trata de un sector muy dinámico y cambiante por lo que esta opción favorecería la flexibilidad y capacidad de

**Cuadro 1: Régimen de explotación de las cadenas hoteleras líderes a nivel mundial.**

- **CENDANT:** franquicia pura (100% de sus hoteles pertenecen a la franquicia)
- **SIX CONTINENTS:** 76% franquicia, 19% contrato de management y el 5% restante en propiedad y alquiler.
- **MARRIOTT:** 59% contrato de management y 41% franquicia
- **ACCOR:** 38% en alquiler, 32% en propiedad, 17% contrato de management y 13% franquicia.
- **CHOICE HOTELES:** franquicia pura.
- **HILTON HOTELS:** 63% franquicia, 16% contrato de management, 11% en propiedad, 6% joint-venture y 4% alquiler.
- **BEST WESTERN:** es una asociación de hoteles independientes que funcionan como una especie de franquicia, pagando un canon en función del número de habitaciones.
- **STARWOOD HOTELS & RESORTS:** 41% contrato de management, 35% franquicia, 19% en propiedad y 5% en alquiler.
- **CARLSON HOSPITALITY:** 96% franquicia y 4% contrato de management.
- **SOL MELIA:** 48% contrato de management, 36% en propiedad, 12% franquicia y 4% en alquiler.

Fuente: Páginas en Internet de estas cadenas.

adaptación ante las variaciones del entorno; por último, los avances tecnológicos cada vez se aplican más a esta actividad (agencias de viajes virtuales, centrales de reservaciones, comercio electrónico de productos turísticos, etc.), pudiendo resultar interesante la cooperación entre empresas de tecnología y turismo.

Esta tendencia se confirma si observamos la composición de las cadenas hoteleras líderes en el mercado mundial, recogida en el cuadro 1.

Estos datos hacen pensar que la posible solución para la supervivencia de las pymes y para el incremento de la capacidad de adaptación y flexibilidad de los grandes grupos, sea la cooperación entre empresas de distintas dimensiones.

### SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR TURÍSTICO EN MATERIA DE COOPERACIÓN

En el sector turístico se están produciendo profundos e importantes cambios en los últimos años, tales como el descenso de las reservaciones de los operadores turísticos, debido en parte a que los



### Los acuerdos de cooperación pueden ser valiosos para la convivencia entre las pymes turísticas locales, que ofrecen un producto autóctono atrayente para el turista

turistas no preparan sus vacaciones con tanta antelación como antaño y a la aparición de nuevos competidores como la red Internet, que da lugar a que los turistas programen sus paquetes turísticos a su medida y a mejor precio que a través de una agencia de viajes; ante esta situación las integraciones empresariales vía fusiones, adquisiciones o participaciones dejan de ser rentables, pues suponen una mayor inversión, por lo que deben mantener un elevado inmovilizado, además, esto les resta flexibilidad y, por consiguiente, capacidad de maniobra con la rapidez que los nuevos tiempos exigen. Si bien la concentración empresarial seguirá existiendo, entre otros motivos por la propia naturaleza de esta actividad que necesita de todo un tejido empresarial

perfectamente coordinado –transporte, hoteles, oferta complementaria, etc.-, ésta podría ser más de tipo contractual que accionarial, vía acuerdos entre organizaciones.

De esta manera, se plantea la creación de redes cuya finalidad sea aprovechar sinergias.

En este sentido, la creación de redes de empresas turísticas, apoyadas también por las nuevas tecnologías de la información –por ejemplo, portales de Internet donde participen varias organizaciones cooperantes-, se perfiló como una oportunidad para esta rama de actividad. Esta hipótesis de partida dio lugar a un trabajo de investigación sobre la cooperación empresarial en el sector turístico en >>

<sup>2</sup> El elevado número de pymes que componen la población total de empresas de restaurantes, alojamiento, transporte y agencias de viajes de todo el territorio español, nos obligó a formular entrevistas y cuestionarios a los representantes de las principales asociaciones turísticas españolas que aglutinan a la mayoría de las pymes, con el fin de obtener una información más objetiva, ya que cualquier otra muestra podría ofrecer un resultado sesgado y partidista, además de no estar preparados todos los gerentes de las pymes para responder algunas de las preguntas más técnicas del cuestionario.

## Existe una tendencia al crecimiento empresarial vía cooperaciones en el sector turístico, tanto por parte de los grandes grupos empresariales como de las pymes.

>> España, 2ª potencia turística mundial.

Los objetivos de esta investigación son describir el tejido empresarial turístico para, seguidamente, contrastar la existencia de cooperación en el mismo y su posible necesidad y, finalmente, proponer una serie de estrategias que mejoren la competitividad de estas or-

ganizaciones. Para ello se realizó un trabajo de campo cuyo proceso metodológico aparece resumido en el cuadro 2<sup>3</sup>.

Los resultados a los que se llegó tras este estudio se resumen en los siguientes puntos:

> Existe una tendencia al crecimiento vía acuerdos que afecta por igual a pymes y a grandes grupos turísticos. La totalidad de los grandes grupos elige principalmente esta vía para el crecimiento, al igual que las pymes, excepto en el sector de alimentación, que sólo lo confirma un 15%.

> Respecto al ámbito geográfico de actuación, tanto las pymes de los cuatro subsectores turísticos analizados como los grandes grupos establecen acuerdos, mayoritariamente, de ámbito nacional, seguido de cerca por el internacional.

> La proliferación de acuerdos está dando lugar a la creación de redes de empresas, principalmente redes externas –han contestado afirmativamente a esta pregunta todas las asociaciones de pymes, excepto los restaurantes, y un 60% de los grandes grupos-, aunque también se crean redes internas en el sector de la alimentación y en un 20% de los grandes grupos; y un 20% de los grandes grupos y las pymes de transporte establecen redes internas y externas simultáneamente.

> Las pymes son consideradas, tanto por ellas mismas como por los grandes grupos, socios válidos y eficaces que imprimen ventajas propias a los acuerdos de cooperación, obteniéndose los mismos resultados para las grandes compañías.

Basándonos en este estudio, pode-

Cuadro 2: Ficha técnica de la investigación.

<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del tejido empresarial español</li> <li>• Existencia de cooperación en el sector turístico</li> <li>• Necesidades de cooperación</li> <li>• Estrategias que mejoren la competitividad empresarial vía cooperaciones</li> </ul>
<b>UNIVERSO</b>	Empresas turísticas españolas de alojamiento, restaurantes, transportes y agencias de viajes
<b>MUESTRA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los 10 primeros grupos turísticos empresariales: Grupo Iberia, Grupo Marsans, Grupo Iberostar, Globalia Corporation, Viajes El Corte Inglés, Barceló Empresas, Grupo Sol Meliá, CarsonWagonlit Travel, Grupo Serhs y Grupo NH.</li> <li>• Las asociaciones nacionales de restaurantes, alojamiento turístico, transporte y agencias de viajes.</li> </ul>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fuentes secundarias:</b> literatura de referencias, bases de datos, páginas web, organismos nacionales e internacionales, estadísticas, publicaciones en periódicos.</li> <li>• <b>Fuentes primarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas, no estructuradas, realizadas a Rpsble. Marketing, Directores de Expansión, Directores de establecimientos hoteleros, Presidentes y miembros de juntas directivas de asociaciones nacionales y al Secretario Nacional de Turismo.</li> <li>- Cuestionarios, elaborados con preguntas cerradas, realizados a Rpsble. Marketing, Directores de Expansión, Directores de establecimientos hoteleros, Presidentes y miembros de juntas directivas de asociaciones nacionales.</li> </ul> </li> </ul>
<b>TECNICA DE ESTADISTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadística descriptiva</li> <li>• Análisis multivariante</li> </ul>
<b>CONTROL DE TRABAJO DE CAMPO</b>	Discusión de los resultados utilizando el método Delphi
<b>PERIODO EN QUE SE REALIZO EL TRABAJO DE CAMPO</b>	Octubre 2003-Mayo 2004

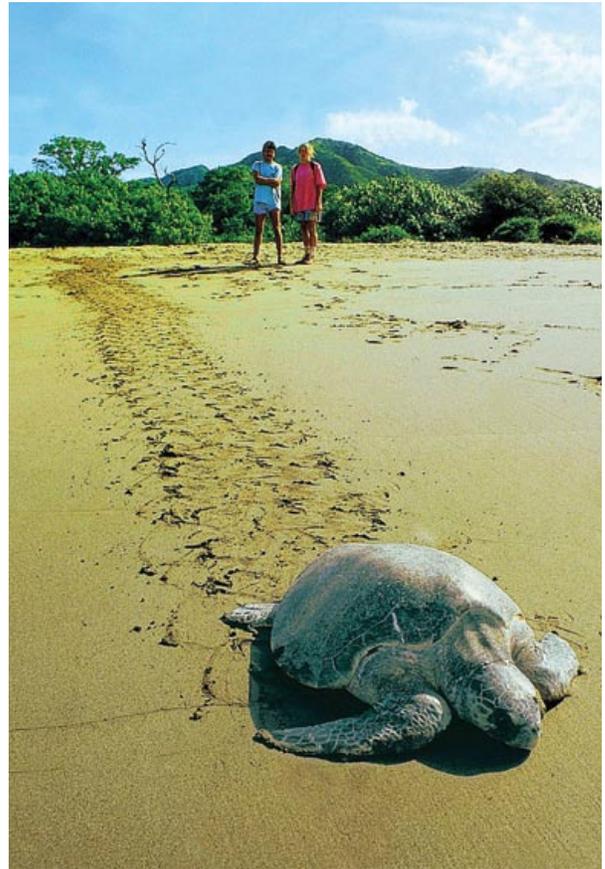
<sup>3</sup> Primeramente se empleó el método jerárquico utilizando el criterio de vinculación del método Ward que busca los conglomerados cuya unión conlleva un menor incremento en la variante, y como medida de las distancias observadas, al ser las variables ordinales, se optó por la distancia euclídea al cuadrado; así, y observando el dendograma resultante, se determinó el número de posibles grupos a identificar, los centroides y los casos atípicos que deben ser eliminados. Seguidamente, para confirmar este análisis inicial, se aplicó el método no jerárquico de k-medias para los posibles conglomerados eligiendo la opción más significativa en cuanto a número de conglomerados. Ambos métodos son complementarios en esta investigación, ya que según Hair et al. (2001; pág. 515) "una técnica jerárquica puede establecer el número de conglomerados, los perfiles de los centros de conglomerados y la identificación de cualquier atípico obvio. Una vez que se han eliminado los atípicos, las observaciones restantes pueden ser agrupadas mediante un método no jerárquico con los centros de conglomerados desde los resultados jerárquicos como los puntos de semillas iniciales. De esta forma, las ventajas de los métodos jerárquicos se complementan con la capacidad de los métodos no jerárquicos para ajustar los resultados permitiendo el cambio de pertenencia a un conglomerado"

mos afirmar que existe una tendencia al crecimiento empresarial vía cooperaciones en el sector turístico, tanto por parte de los grandes grupos como de las pymes; además, la dimensión no es determinante a la hora de elegir socio para la cooperación o tipo de acuerdo a establecer, puesto que los comportamientos son parecidos en empresas de distintos tamaños, estando marcadas las diferencias principalmente por el tipo de actividad turística desarrollada.

Respecto a los posibles motivos que incitan a la proliferación de estos acuerdos se formularon las siguientes hipótesis:

- Compartir know-how.
- Compartir tecnologías.
- Posibilidad de especializarse en determinadas funciones.
- Obtener financiación para crecer.
- Internacionalizarse.
- Lograr economías de escala.
- Crear alianzas comerciales

Se llevó a cabo la selección de estos motivos con base en el método deductivo, que se apoya en la literatura teórica existente, y al método cognitivo, que utiliza las predicciones de determinados expertos de la industria para definir variables. De acuerdo con esto, se han seleccionado estas siete variables teniendo en cuenta los estudios previos realizados por investigadores y recogidos en la literatura existente y la opinión de los expertos expresada en las entrevistas previas a la elaboración del cuestionario realizado para este trabajo de investigación. Las respuestas a estas cuestiones eran cerradas y se contestaron de acuerdo con una escala de Lickert, de 1 a >>





>> 5: Nada importante: 1; Algo importante: 2; Importante: 3; Muy importante: 4 y Determinante: 5.

Al observar en las declaraciones de algunos de los encuestados, mediante la investigación llevada a cabo hasta el momento, que los comportamientos de las compañías solían coincidir cuando se trataba de organizaciones que realizaban una misma actividad, se decidió realizar un análisis cluster. El método utilizado fue una combinación del jerárquico y del no jerárquico con el fin de obtener los beneficios de cada uno de ellos<sup>3</sup>.

Tras interpretar los resultados del análisis cluster, se procedió a contrastar las siete hipótesis planteadas referentes a los motivos que incitan a las empresas turísticas a cooperar y que, consecuentemente, van a favorecer la proliferación de alianzas y cooperaciones entre compañías en el sector.

### >> Hipótesis 1: Cooperación para compartir know-how.

Se identificaron tres conglomerados:

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

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

### >> Hipótesis 2: Cooperación para compartir tecnologías.

Se identificaron dos conglomerados:

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

Se verifica por tanto esta hipótesis, siendo éste uno de los principales motivos para cooperar tanto para pymes como para grandes empresas, independientemente del tipo de actividad turística que realicen, ya que 11 de las 15 observaciones de la muestra la consideran “muy importante”. No obstante, el principal motivo de la puntuación inferior otorgada a esta variable por 4 compañías es que éstas poseen filiales en su grupo dedicadas a tecnología.

### >> Hipótesis 3: Cooperación para una especialización de funciones.

Se identificaron dos conglomerados:

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

Queda pues confirmada esta hipótesis, considerando “importante” esta variable el 53,33% de la muestra y el resto calificándola como “muy importante”, principalmente los grupos con diversificación en las actividades que realizan y que encuentran interesante y muy rentable la subcontratación de algunas tareas.

### >> Hipótesis 4: Cooperación para obtener financiación para crecer.

Se identificaron dos conglomerados:

- El conglomerado 1, al que pertenecen once observaciones, estima que esta variable es “muy importante”.

## La dimensión no es determinante a la hora de elegir socio para la cooperación o tipo de acuerdo a establecer, puesto que los comportamientos son parecidos en empresas de distintos tamaños

- El conglomerado 2, integrado por cuatro grandes compañías que tienen como accionista a la banca, considera este motivo sólo “algo importante”.

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

>> **Hipótesis 5:** Cooperación para la internacionalización.  
Se identificaron dos conglomerados:

- El conglomerado 1 considera “muy importante” esta variable, perteneciendo al mismo tanto pymes como grandes empresas de transporte aéreo, hoteles y restaurantes, curiosamente



los sectores más preocupados actualmente por su expansión exterior.

- El conglomerado 2 estima que este factor es “importante”, estando compuesto por seis observaciones que representan a agencias de viajes y a empresas de transporte por carretera, sectores en los que el proceso de internacionalización es más lento.

De acuerdo con estos resultados esta hipótesis se confirma, calificando este motivo como “muy importante” el 60% de la muestra y como “importante” el 40% restante integrado por compañías menos internacionalizadas, hecho éste que ha condicionado en parte sus respuestas.

>> **Hipótesis 6:** Cooperación para lograr economías de escala.  
Se identificaron dos conglomerados:

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

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

>> **Hipótesis 7:** Cooperación para la creación de alianzas comerciales.

Se identificaron dos conglomerados:

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

Esta hipótesis también se verifica, al calificar como “muy importante” esta variable el conglomerado integrado por el >>

>> 73,3% de las observaciones y como “importante” el segundo conglomerado al que pertenece el 26,7% restante.

A la vista de los resultados, se puede afirmar que todas las variables consideradas incitan a la proliferación de acuerdos entre empresas, al concedérseles puntuaciones en torno a 3 y 4 en una escala sobre 5 en relación a la importancia concedida a cada uno de los motivos mencionados para cooperar. Sólo se ha asignado valor 2 en el caso de la variable “know-how” por parte de un conglomerado formado por dos compañías con filiales dedicadas a la formación, y en el de la variable “financiación para crecer” en un conglomerado al que pertenecen cuatro grandes grupos que tienen como accionista a la banca; pero estos casos pueden considerarse atípicos en cierto modo, si tenemos en cuenta estas circunstancias particulares.

Para finalizar, conviene destacar que, si bien todas las variables estudiadas, en mayor o menor medida, influyen en la creación de acuerdos entre compañías, independientemente del tamaño de la empresa, los motivos más relevantes para cooperar son la obtención de financiamiento para crecer que favorece la proliferación de contratos de gestión y franquicias; el logro de economías de escala; el compartir tecnologías y la creación de alianzas comerciales.

### LA CREACIÓN DE REDES DE EMPRESAS COMO ESTRATEGIA PARA LOGRAR SINERGIAS PYMES Y GRANDES GRUPOS TURÍSTICOS.

La globalización a la que estamos asistiendo en todos los niveles -económico, social, cultural, entre otros- está provocando una serie de cambios que están configurando un nuevo escenario turístico en el siglo XXI. Ante esta situación, tanto pymes como grandes empresas deben asumir que de manera individual es difícil conseguir mantener una posición de liderazgo en el mercado.

Por una parte, las pymes no están llamadas a desaparecer, de hecho su existencia está más que justificada, puesto que desempeñan un importante papel para el equilibrio sectorial y territorial de una zona. En este sentido, encontramos una serie de motivos que justifican la supervivencia de las pymes, tales como el deseo de independencia económica y profesional, el cual hace que una persona prefiera ser propietaria de un pequeño negocio antes que trabajar por cuenta ajena; el encontrar la persona un empleo a su medida con el que se encuentra realizada; el interés en iniciar una actividad nueva o desarrollar una idea innovadora, etc.; en definitiva, el sentirse más involucrada en el negocio. Por otro lado, existen razones de peso para potenciar las pymes de una zona, tales como el hecho de que son más aptas que las grandes empresas para realizar determinadas tareas, gozan de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación estructural que los grandes grupos, conocen mejor las necesidades de los mercados locales, amortiguan la aparición de monopolios y contribuyen al equilibrio social, económico y demográfico de las regiones. No obstante, los tiempos cambian y las pymes han de aceptar las nuevas reglas del juego en el mundo empresarial en que les ha tocado desenvolverse.

Por otra parte, los grandes grupos no están llamados a triunfar solamente por las ventajas derivadas de su dimensión, pues a veces ello incluso se vuelve en su contra al hacerlos menos flexibles y menos aptos para adaptarse a los rápidos cambios del entorno del sector turístico.

Por todo esto, considerando el nuevo escenario y el análisis realizado en materia de cooperación, proponemos los siguientes tipos de estrategias:





**a-** Para fortalecer a las pymes frente a los grandes grupos (siendo la flexibilidad el principal punto fuerte de las primeras), deben:

- Absorber la demanda de los segmentos de mercados incipientes que a los grandes grupos les sería muy difícil dada su dimensión.
- Entablar acuerdos entre distintas pymes dirigidos a la elaboración de “viajes a la carta”, especializándose cada una de ellas en un producto.
- Crear, las pymes, plataformas de negocio y comercio electrónico de forma conjunta para la comercialización de sus servicios.
- Crear “bolsas” de posibles cooperantes, en actividades turísticas, para facilitar la búsqueda y elección de socios.

**b-** Que aporten flexibilidad a los grandes grupos (siendo su imagen corporativa y sus relaciones empresariales sus principales fortalezas):

- Las grandes empresas podrían crear portales de Internet que permitan el diseño, por parte del propio turista, de unas vacaciones personalizadas, escogiendo éste entre los distintos servicios del grupo.
- Considerar el poder actual de los grupos de interés o “stakeholders” y elaborar programas de responsabilidad social y protección medioambiental para captar al segmento de consumidores que está en pro de estos valores.
- Elaborar programas de fidelidad que vinculen a grandes compañías que desarrollen actividades que puedan resultar complementarias.

**c-** De creación de redes de empresas integradas tanto por pymes como por grandes grupos, con el fin de crear sinergias de cooperación:

- Para compartir know-how, siendo la franquicia y los contratos de gestión las vías más idóneas para ello.

- Para compartir tecnología, siendo la subcontratación y los contratos de larga duración sobre actividades concretas los tipos de acuerdos que mejor se adaptan a este objetivo.
- Por especialización de funciones, siendo la subcontratación una de las opciones que mejor encaja en este propósito, permitiendo la supervivencia de pymes que se especializan en actividades que a los grandes grupos les interesa subcontratar.
- Para obtener financiación, destacando la franquicia, la joint-venture y el capital riesgo como las figuras más empleadas para esta finalidad.
- Para internacionalizarse, siendo las opciones más idóneas los contratos de gestión, la franquicia y las joint-ventures con empresas locales.
- Para obtener economías de escala, a través de acuerdos para crear centrales de compra, departamentos comunes, servicios compartidos, etc.
- Para llevar a cabo alianzas comerciales

Estas estrategias y líneas de actuación son sólo una orientación de las múltiples posibilidades que ofrecen los acuerdos empresariales, dado que cada caso en particular requiere de un análisis previo antes de decidirse por la forma de cooperación, tipo de socio, duración del acuerdo, etc., en función de los objetivos que queramos alcanzar en cada momento

## Conclusiones

La globalización de la economía y los rápidos avances tecnológicos exigen a las empresas un gran dinamismo y capacidad de adaptación para sobrevivir. Si bien puede resultar conveniente llevar a cabo una administración estratégica, a menudo los cambios se producen con tal rapidez que la planificación realizada a medio plazo queda desfasada, por lo que el proceso estratégico deberá realizarse teniendo en cuenta fórmulas que permitan una gran flexibilidad: >>

» ello se puede conseguir vía acuerdos de cooperación.

Concretamente, el sector turístico deberá plantearse una serie de nuevos retos. Por un lado, su tejido empresarial se compone en buena parte de pymes, las cuales se encuentran en desventaja frente a los grandes grupos. Por otro lado, las grandes empresas carecen de la flexibilidad necesaria para adaptarse con rapidez a los cambios, e incluso algunas de sus divisiones dejan de ser rentables. Además, tanto a pymes como a grandes compañías se les exige un know-how, aplicación de nuevas tecnologías, especialización de funciones, etc., para ser competitivas, de los que no siempre disponen de manera individual, pero que bien podrían compartir a través de acuerdos de cooperación, como si de una simbiosis se tratara, creándo redes de empresas.

La industria turística necesita en estos momentos “reinventarse”, innovando con nuevos productos en cuya elaboración y comercialización participarán distintas empresas que pueden establecer alianzas entre ellas, adaptándose a un entorno globalizado con la ayuda del empleo de las TICs.

Dada la naturaleza multisectorial de esta actividad y la necesidad continua de innovación y adaptación rápida a los cambios, la cooperación constituye una forma de crecimiento idónea para estas compañías, proponiéndose la creación de redes integradas por pymes y grandes grupos como una alternativa para crear sinergias y mejorar la competitividad del tejido empresarial turístico.

### Referencias bibliográficas

Child, J. y Faulkner, D. (1998): *Strategies of cooperation, managing alliances, networks and joint ventures*. Nueva York: Oxford University Press.

Fontela, E. (2000): La globalización: tendencias económicas e implicaciones sociales. *Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*. Número extraordinario de diciembre, 9-16

Gaspar González, A.I. (2005): *Crecimiento empresarial en el sector turístico vía cooperaciones y alianzas entre compañías: las nuevas redes empresariales*. Universidad de Málaga: SPICUM

González, L. (2003): *Cooperación y empresas: retos, presente y futuro*. Madrid: Thomson

Guerras Martín, L.A. y Montoro Sánchez, M.A. (2004): La coordinación en los acuerdos de cooperación empresarial: un análisis empírico basado en el modelo de procesamiento de información. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Nº 19, 55-80

Gulati, R.; Noria, N. y Zaheer, A. (2000): Strategic networks. *Strategic Management Journal*, nº 3, vol. 21, 203-215.

Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (2001): *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.

Martín Rojo, I. (2001): *Cooperación empresarial y asociacionismo como estrategias de desarrollo de los países más desfavorecidos en un entorno globalizado*. Boletín ICE Económico, 2685, 19-30

Martín Rojo, I. (2005): *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. (3ª. Ed). Madrid: Pirámide.

Martín Rojo, I. y Gaspar González, A.I. (2007): *Crecimiento e internacionalización de empresas en un entorno globalizado*. Madrid: Síntesis.

McGahan, A.M. (1999): *Competition, strategy and business performance*. *California Management Review*, 41/3, 74-101

Navas López, J.E.; Guerras Martín, L.A. (1999): *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Cívitas

Olsen, M.; West, J.; Tse, E. (1998): *Strategic Management in Hospitality Industry*. New York: Wiley

Pla, J. y León, F. (2004): *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Prentice Hall.

Poon, A. (1996): *Tourism, technology and competitive strategies*. London: Cab International

Yoshino, M. y Rangan, U. (1996): *Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización*. Barcelona: Ariel.

### RESUMEN:

El actual entorno globalizado presenta importantes retos tanto para pymes como para grandes grupos. El presente artículo analiza la cooperación como vía de crecimiento para adaptarse al nuevo escenario, acotando este estudio al sector turístico. Se presenta un trabajo empírico realizado sobre el crecimiento en esta actividad económica vía acuerdos entre compañías y, basándose en los resultados obtenidos, se proponen una serie de estrategias para lograr sinergias entre empresas de distintos tamaños a partir de la creación de redes.

**Palabras Clave:** globalización, desarrollo empresarial, acuerdos de cooperación, redes de empresas, turismo.

### SUMMARY:

The current global environment presents serious challenges to both Pymes (MSMB, Micro, Small and Medium Businesses), and big corporations. This article analyzes cooperation as a growing trend to adapt to new scenarios, particularly in the tourism sector. An empiric work done in this economic area, about growth through cooperation agreements between companies is presented, and based on its results, a series of strategies to attain synergy through networking between dissimilar size companies is proposed.

**Keywords:** globalization, entrepreneurial development, cooperation agreements, company networking, tourism.