

La cooperación empresarial como estrategia para lograr sinergias pymes y grandes compañías

Estudio empírico sobre el sector turístico español

Inmaculada Martín Rojo*
Ana Isabel Gaspar González**

El presente artículo, tras exponer la situación de la estructura empresarial española de acuerdo con la dimensión de las compañías, presenta una revisión de la literatura existente sobre el concepto de cooperación empresarial y la justificación de su existencia. Seguidamente se acota este estudio al sector turístico español, presentando las conclusiones de un trabajo empírico realizado por los autores sobre la cooperación empresarial en esta rama de actividad económica. De acuerdo con los resultados de esta investigación, se proponen una serie de estrategias de cooperación para lograr sinergias pymes y grandes grupos turísticos, que darán lugar a la creación de redes de empresas que contribuirán a la mejora de la competitividad del sector.

Palabras clave: turismo, crecimiento económico, empresas, pymes, España.

Clasificación JEL: L83.

1. Situación actual de la estructura empresarial española

El tejido empresarial español se caracteriza por su gran atomización, estando constituido principalmente por pymes e

incluso microempresas con menos de diez trabajadores. Según datos de la Dirección General de Política a la Pyme, en el 2003 las empresas españolas con menos de 250 trabajadores ascendían a 2.809.385,

Este artículo es resultado de una serie de investigaciones realizadas sobre crecimiento empresarial en el sector turístico en colaboración con Universidades Hispanoamericanas y de una investigación financiada por el Ministerio de Economía y Hacienda, Secretaría de Comercio, Turismo y Pyme, en su convocatoria de Becas Turismo de España para Tesis Doctorales.

* Catedrática E.U. de Organización de Empresas. Departamento Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga.

**Doctora Ciencias Económicas y Empresariales. Profesora Universidad Antonio de Nebrija.



COLABORACIONES

lo que representaba el 99,87 por 100 del censo del total, excluyendo la agricultura y la pesca; además, este dato no es un hecho aislado de un momento temporal concreto, sino que ha sido la tendencia en los últimos años, de acuerdo con los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística en el Directorio Central de Empresas (DIRCE), durante el periodo 1995-2003 se ha producido un incremento en el número de pymes de más del 22 por 100, siendo en el 2003 cuando el ritmo de creación de éstas es mayor. Conviene asimismo destacar que 2,5 millones de estas compañías son microempresas con menos de 10 empleados.

De otra parte, si analizamos los resultados de estas organizaciones, según datos del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España, los saldos netos al cierre del 2003 son más positivos que los resultados que se consiguieron en el 2002 en lo que a cifra de negocios, ventas interiores, exportaciones, empleo e inversión se refiere; y si estudiamos la situación considerando la dimensión de las empresas, si bien presentan valores más positivos las compañías de mayor tamaño, la recuperación respecto al 2002 es más acusada para las pequeñas. Este hecho da que pensar, de una parte, el que los grandes grupos presenten mejores resultados es indicativo de que el crecimiento empresarial aún no va a tocar techo; pero de otra, la mayor recuperación de las pymes con respecto a las grandes empresas constata que las primeras no están llamadas a desaparecer a pesar de las presiones de la globalización.

Si bien aún no se ha descubierto ninguna razón de peso para justificar que existe un límite al crecimiento, sino más bien todo lo contrario —los grandes grupos están mejor posicionados generalmente desde el punto de vista técnico, comercial, financiero, etcétera—, lo que sí parece que

está empezando a suceder es que los procesos de fusión se están ralentizando porque resultan menos funcionales que antaño. Entran así en juego las alianzas y cooperaciones empresariales como alternativa para seguir creciendo de forma contractual, gozando de este modo de una mayor flexibilidad y capacidad de manobra al reducirse el inmovilizado, y al mismo tiempo se les da la oportunidad a empresas más pequeñas, pero de gran experiencia y profesionalidad, de participar en este mundo económico globalizado.

En este sentido, la cooperación entre grandes empresas y pymes se convierte en una necesidad, observándose esta tendencia muy especialmente en el sector turístico. Según la base de datos SABI—Sistema de Análisis de Balances Ibéricos—, aproximadamente el 96 por 100 de las empresas españolas de alojamiento, transporte, restauración y agencias de viajes son pymes, y el 4 por 100 restante de grandes grupos están creciendo en buena parte vía alianzas y cooperaciones con otras compañías más pequeñas, siendo las fórmulas más utilizadas la franquicia, los contratos de management, las joint-ventures y el outsourcing.

Estos datos hacen pensar en que tal vez la solución para la supervivencia de las pymes y al mismo tiempo, para incrementar la capacidad de adaptación y flexibilidad de los grandes grupos en el actual entorno dinámico y globalizado, sea la cooperación entre empresas de distintas dimensiones.

2. Marco conceptual y justificaciones a la cooperación empresarial en el entorno actual

El crecimiento empresarial es un hecho constatado en la realidad, conforme la compañía va progresando y obtenien-



COLABORACIONES

do beneficios, normalmente ésta los reinvierte en el negocio o adquiere nuevas empresas o participaciones de éstas, produciéndose una dinámica del crecimiento. En los últimos años, dados los continuos cambios del entorno que exigen a las compañías una gran flexibilidad y rapidez de respuesta, se está intensificando una forma de crecimiento vía alianzas y cooperaciones en las que no necesariamente existen acuerdos accionariales.

El concepto de cooperación empresarial ha sido analizado por destacados autores, como Bueno Campos (1996), Fernández Sánchez (1991) o García Canal (1993), entre otros. De acuerdo con estas aportaciones, podemos definir las alianzas y cooperaciones como estrategias de simbiosis que constituyen alternativas para que las empresas compartan sus competencias distintivas y obtengan sinergias sin que ninguna de ellas pierda su personalidad jurídica, presentando distintas modalidades como la subcontratación, franquicia, joint-venture, consorcio, contratos de gestión, etcétera.

Haciendo una revisión de la literatura existente, se observa que la cooperación empresarial ha sido justificada desde distintos enfoques teóricos en base a diversas teorías de la disciplina de la Economía de la Empresa, entre las que cabe señalar la Teoría de los costes de transacción (Coase, 1937) (1), la Teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976) (2), el

enfoque estratégico (3) y el enfoque de organización basado en la Teoría de los recursos y capacidades (4).

Además de estas justificaciones teóricas, la cooperación veremos que está justificada desde una perspectiva más práctica en el entorno actual altamente turbulento. La globalización de la economía, los rápidos avances tecnológicos, las continuas aportaciones de I+D, etcétera, conforman un escenario caracterizado principalmente por su variabilidad y competitividad, lo que exige reaccionar con una gran rapidez ante los cambios, y ello sólo será posible si la empresa presenta una gran flexibilidad y ventajas com-

— cursos escasos». Por su parte, Arruñada (1990) denomina relaciones de agencia a todo contrato en el que al menos una parte —agente— se compromete a realizar algo para otra parte —principal—, quien, además, delega cierta autoridad decisoria en el agente, aunque en ocasiones la relación es mutua, siendo el agente a su vez principal. Vemos pues, que los distintos acuerdos de cooperación encuentran también su justificación en la Teoría de la Agencia.

(3) El enfoque estratégico surge al inicio de los años sesenta y se desarrolla fundamentalmente a partir de finales de los setenta, destacando autores como Ansoff, Andrews, Bueno, Chandler, Drucker, Hax, Majluf, Mintzberg, Porter, etcétera, entre otros, y pretende hacer frente y acomodar la administración de la empresa a entornos inestables y turbulentos. En base a este enfoque, las empresas utilizarían los acuerdos de cooperación para maximizar los beneficios a través de la mejora de su posición competitiva. En un entorno global y altamente competitivo, cada compañía se especializará en aquellas actividades más relacionadas con sus competencias distintivas y buscará al mismo tiempo la complementariedad con otras organizaciones, considerando también las oportunidades y amenazas que estos acuerdos pueden generar.

(4) La Teoría de los recursos y capacidades se basa en la identificación del potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas a través de la valoración de sus recursos y capacidades; por lo tanto, el éxito de una compañía dependerá de los conocimientos acumulados en las diferentes áreas. De acuerdo con esta tesis, la cooperación permitiría el intercambio de conocimientos entre las empresas, convirtiéndose en una vía para el aprendizaje interorganizacional necesario para la supervivencia y desarrollo de las compañías. De este modo, se produciría un efecto sinergia entre las partes cooperantes, llegándose a crear redes de empresas que gozan de las ventajas de flexibilidad que esta estructura reticular ofrece y al mismo tiempo se enriquecen con los conocimientos de las organizaciones que la integran.

(1) De acuerdo con este enfoque, la cooperación sería una opción interesante si «por cualquier razón dos empresas que cooperan obtienen costes más bajos que una única compañía integrada; esto es, si los costes externos más los de transacción están por debajo de los internos; es de suponer que los costes de transacción para una cooperación son inferiores a los ocasionados por las relaciones de mercado» (García Canal, 1993).

(2) En palabras del profesor Cuervo (1994; pág. 69), «la Teoría de la Agencia, o mejor la Teoría de la Cooperación, se propone el estudio de los mecanismos de acción colectiva que promueven la solución de los conflictos entre individuos que compiten en un mundo de re-



COLABORACIONES

petitivas sobre el resto de las organizaciones, constituyendo los acuerdos de cooperación fórmulas que permiten una esta flexibilidad y dinamismo a las compañías, así como centrarse en sus competencias distintas y buscar la complementariedad de otras organizaciones.

Consciente de esta necesidad, la Comunidad Europea se ha planteado el desarrollo de una política que favorezca la cooperación empresarial en los Estados miembros. En esta línea, en 1985, el Libro Blanco de la Comisión Europea hace énfasis en la importancia de esta figura como medio para mejorar la competitividad europea, estableciendo una serie de medidas encaminadas a la eliminación de obstáculos fiscales, legales y administrativos a la cooperación. Esta concienciación en las instituciones europeas ha dado lugar a que se desarrollen una serie de acciones y medidas de apoyo, los cuales se podrían agrupar en tres apartados: programas europeos de investigación y desarrollo, disposiciones legales con incidencia directa sobre la cooperación interempresarial y se favorecen las relaciones entre compañías, principalmente pymes, a escala transnacional. Estas actuaciones han empezado a dar resultados, como lo evidencian estudios empíricos realizados por autores como Casillas y Moreno (1995), García Canal (1992) o Urra Urbieto (1999), según los cuales se observa una tendencia creciente a la cooperación, siendo los motivos principales por los que se producen la posibilidad de acceder a nuevos mercados geográficos, la búsqueda de recursos y habilidades complementarias en otros socios, la obtención de economías de escala y la potenciación del desarrollo tecnológico, y los sectores más abiertos a establecer acuerdos son los relacionados con las tecnologías y los servicios, en este último incluiríamos a las empresas turísticas.

En España, al igual que en el resto de la Comunidad Europea, encontramos medidas de apoyo a la cooperación encaminadas principalmente a la promoción de pymes, estando coordinados la mayor parte de los programas comunitarios en nuestro país por la Dirección General de la Pyme. Además, a nivel nacional existen una serie de canales de ayuda a la cooperación, entre los que cabe señalar los siguientes: Instituciones y organismos oficiales (Instituto Español de Comercio Exterior —ICEX—, Compañía Española de Financiación del Desarrollo —COFIDES—, Cámaras de Comercio, Federaciones y Asociaciones Empresariales), Centros de Transferencia de Tecnología de las Universidades y Centros de Empresas e Innovación. Asimismo, las instituciones autonómicas han arbitrado una serie de programas e instrumentos que complementan a los estatales.

Al igual que a nivel europeo, estas medidas han empezado a dar sus frutos en España, como queda de manifiesto en trabajos empíricos realizados por estudiosos en la materia como Menguzzato (1992), García Canal (1992), Miranda (1992), Rialp Criado (1996), Casani (1995), Valdés Llana y García Canal (1995), López Navarro (2000), García, Fernández y Sanz (1999), García Ochoa (2002) o Guerras y Montoro (2004). Las principales conclusiones a las que se llegan con estos estudios se pueden resumir en los siguientes puntos: tendencia creciente a la cooperación a nivel nacional, escaso número de socios —no suele superar dos—, la cooperación internacional se produce generalmente con socios comunitarios, uno de los sectores más abiertos a esta fórmula es el de las altas tecnologías, normalmente la finalidad del acuerdo es el desarrollo de una actividad de carácter múltiple, y entre los objetivos más frecuentes están la ampliación de



COLABORACIONES

CUADRO 1
 FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivos de la investigación	<ul style="list-style-type: none"> — Descripción del tejido empresarial español — Existencia de cooperación en el sector turístico. — Necesidades de cooperación. — Estrategias que mejoren la competitividad empresarial vía cooperaciones.
Universo	Empresas turísticas españolas de alojamiento, restauración, transportes y agencias de viajes.
Muestra	<ul style="list-style-type: none"> — Los 10 primeros grupos turístico empresariales : Grupo Iberia, Grupo Marsans, Grupo Iberostar, Globalia Corporation, Viajes El Corte Inglés, Barceló Empresas, Grupo Sol Meliá, CarsonWagonlit Travel, Grupo Serhs y Grupo NH. — Las asociaciones nacionales de restauración, alojamiento turístico, transporte y de agencia de viajes.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> — Fuentes secundarias : Literatura de referencia, Bases de datos, Páginas webs, Organismos nacionales e internacionales, Estadísticas, Publicaciones periódicas. — Fuentes primarias : <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas, no estructurada y realizadas a Responsable Marketing, Directores de Expansión, Directores de comunicación, Directores de establecimientos hoteleros, Presidentes y miembros de juntas directivas de asociaciones nacionales, y al Secretario General de Turismo. • Cuestionarios, elaborado con preguntas cerradas y realizado a Responsable de Marketing, Directores de Expansión, Directores de comunicación, Directores de establecimientos hoteleros, Presidentes y miembros de juntas directivas de asociaciones nacionales.
Técnicas estadísticas	<ul style="list-style-type: none"> — Estadísticas descriptiva. — Análisis multivariante.
Control del trabajo de Campo	Discusión de los resultados utilizando el método Delphi.
Periodo durante el que se realizó el trabajo de campo	Octubre 2003-Mayo 2004.
<i>Fuente: Elaboración propia.</i>	



COLABORACIONES

mercados y la obtención de sinergias que permitan a las compañías un mejor posicionamiento derivado de su mayor competitividad.

3. Estudio empírico sobre la cooperación empresarial en el sector turístico español

Todas las justificaciones expuestas son aplicables al sector turístico. En encuentros internacionales de turismo como la World Travel Market de Londres se pusieron de manifiesto los profundos cambios que está sufriendo este sector, tales como el descenso de las reservas de los turoperadores, debido de una parte a que los turistas no preparan sus vacaciones con tanta antelación como antaño y de otra a la aparición de nuevos competidores como

la red Internet o las compañías de bajo coste, que dan 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, mantener un elevado inmovilizado y además les resta flexibilidad y consiguiendo capacidad de maniobra a la rapidez que los nuevos tiempos exigen. En este sentido, si bien la concentración empresarial seguirá existiendo en este sector, entre otros motivos por la propia naturaleza de su actividad, que necesita de todo un tejido empresarial perfectamente coordinado —transporte, hoteles, excursiones en el lugar de destino, etcétera—, ésta debería ser más de tipo contractual que de tipo accionarial, vía acuerdos entre

CUADRO 2
COOPERACIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES ESPAÑOLAS TURÍSTICAS

		% Restauración	% AA.VV	% Transporte	% Alojamiento
Vías de crecimiento	Integración de sociedades.....	45	15	5	10
	Participaciones en sociedades	40	15	5	5
	Cooperaciones y alianzas.....	15	70	90	85
Figuras de cooperación	Franquicia	30	30		20
	Contratos s/actvdades concretas.....			50	
	Outsourcing.....	35	35	50	35
	Consortios		15		
	Contratos de gestión/management.....	35			45
	Joint-venture		20		
Ambito geográfico de actuación	Local		40		20
	Regional.....				
	Nacional	60	40	60	60
	Internacional	40	20	40	20
Características de los acuerdos					
Naturaleza de los acuerdos	Bilaterales	SI	NO	SI	SI
	3 ó más empresas	NO	SI	NO	NO
	De naturaleza horizontal.....	NO	SI	SI	SI
	De naturaleza vertical	SI	SI	SI	NO
Redes de empresa	Redes Internas.....	SI	NO	SI	NO
	Redes Externas	NO	SI	SI	SI
Dimensión de la empresa cooperante	Acuerdos con pymes	SI	SI	SI	SI
	Acuerdos con grandes empresas	SI	SI	SI	NO
Cooperación con Pymes	La pyme socio eficaz y válido	SI	SI	SI	SI
	La pyme imprime ventajas propias	SI	SI	SI	SI
	La pyme necesita recurrir a la cooperación para sobrevivir.....	NO	NO	NO	NO
Cooperación con grandes grupos	La gran empresa socio eficaz y válido....	SI	SI	SI	SI
	La gran empresa imprime ventajas propias	SI	SI	SI	SI
	La gran empresa necesita recurrir a las pymes para obtener flexibilidad	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia


COLABORACIONES

organizaciones. Se plantea así la creación de redes cuya finalidad sea aprovechar sinergias y economías de escala, pero sin los problemas que surgen en los casos de adquisiciones de sociedades —por ejemplo, pérdida de flexibilidad, falta de experiencia en el negocio nuevo, pérdidas que ha de soportar el grupo debido a la menor competitividad de alguna de sus actividades como está ocurriendo a algunos touroperadores con su división aérea debido a la competencia de las compañías aéreas de bajo coste, etcétera—.

La creación de redes de empresas turísticas, apoyadas también por las nue-

vas tecnologías de la información —por ejemplo, portales de internet donde participen varios cooperantes—, se perfiló como una oportunidad para que estas compañías ganen en libertad frente a los grandes grupos extranjeros que controlaban el mercado y en flexibilidad y mejora de la competitividad. Esta hipótesis de partida dio lugar a la realización un trabajo de investigación sobre la cooperación empresarial en el sector turístico español (5).

(5) Este trabajo de investigación fue financiado por el Ministerio de Economía y Hacienda, dentro de su programa de Becas Turismo de España para la realización de Tesis Doctorales.

CUADRO 3 COOPERACIÓN EMPRESARIAL A NIVEL DE LOS DIEZ PRIMEROS GRANDES GRUPOS		
		%
Vías de crecimiento	Integración de sociedades	80
	Participaciones en sociedades	100
	Cooperaciones y alianzas	100
Figuras de cooperación	Franquicia	70
	Contratos s/actvdades concretas.....	90
	Outsourcing.....	70
	Consortios	20
	Contratos de gestión/management.....	80
	Joint-venture	50
	Participaciones minoritarias	70
Ambito geográfico de actuación	Local	50
	Regional.....	50
	Nacional.....	100
	Internacional	90
Características de los acuerdos		
Naturaleza de los acuerdos	Bilaterales	40
	3 ó más empresas	60
	Ambos.....	10
	De naturaleza horizontal	40
	De naturaleza vertical	30
	Ambos.....	30
Redes de empresa	Redes Internas.....	20
	Redes Externas	60
	Ambos.....	20
Dimensión de la empresa cooperante	Acuerdos con pymes	30
	Acuerdos con grandes empresas	70
Cooperación con Pymes	La pyme socio eficaz y válido	100
	La pyme imprime ventajas propias	80
	La pyme necesita recurrir a la cooperación para sobrevivir	30
Cooperación con grandes grupos	La gran empresa socio eficaz y válido.....	100
	La gran empresa imprime ventajas propias.....	70
	La gran empresa necesita recurrir a las pymes para obtener flexibilidad.....	20

Fuente: *Elaboración propia.*



COLABORACIONES

Los objetivos de esta investigación eran describir el tejido empresarial español, acotando el estudio seguidamente al sector turístico para contrastar la existencia de cooperación en el mismo y la necesidad de cooperación, y finalmente se proponen una serie de estrategias que mejoren la competitividad empresarial vía cooperaciones. Para ello se realizó un trabajo de campo cuyo proceso metodológico aparece resumido en la siguiente ficha técnica de la investigación:

La hipótesis de partida a contrastar era la existencia de una tendencia al crecimiento empresarial en el sector turístico

español vía cooperaciones y alianzas entre compañías, y en caso afirmativo se plantearían las siguientes hipótesis:

— La tendencia a crecer vía acuerdos afecta por igual a pymes y grandes grupos empresariales turísticos.

— El ámbito geográfico de actuación —local, regional, nacional o internacional— es indiferente a la hora de establecer acuerdos.

— La proliferación de acuerdos está dando lugar a la creación de redes de empresas.

Tras las entrevistas realizadas y los cuestionarios formulados, los resultados

obtenidos son los que se recogen de manera resumida en los Cuadros 2 y 3.

A partir de esta información se contrastaron las hipótesis anteriormente formuladas, obteniéndose los siguientes resultados:

H1: Existencia de una tendencia al crecimiento empresarial vía cooperaciones y alianzas entre empresas en el sector turístico español.

Las opiniones manifestadas en las entrevistas y los resultados obtenidos en los cuestionarios, donde la totalidad de los grandes grupos y la gran mayoría de pymes turísticas —90 por 100 de compañías de transporte, 85 por 100 de empresas de alojamiento, 70 por 100 de agencias de viajes— emplean esta vía para el crecimiento, confirman esta hipótesis, lo que da paso a que se planteen las siguientes hipótesis derivadas de ésta:

H2: La tendencia a crecer vía acuerdos afecta por igual a pymes y grandes grupos turísticos.

Tal y como se recoge en los Cuadros 2 y 3, la totalidad de los grandes grupos elige principalmente esta vía para el crecimiento, y en el caso de las pymes, también se da un amplio margen de utilización a las cooperaciones, excepto en el sector de restauración que sólo lo confirman un 15 por 100, pero dada la globalidad de la muestra podemos confirmar esta hipótesis.

H3: El ámbito geográfico de actuación es indiferente a la hora de establecer acuerdos.

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 cooperación a nivel local se produce en menor medida tanto en pymes como en grandes grupos, existiendo cooperación en un ámbito regional sólo por parte de grandes

compañías y en menor porcentaje que la nacional e internacional.

Por lo tanto, esta hipótesis se rechaza, el ámbito geográfico de actuación no es indiferente a la hora de establecer acuerdos, prefiriéndose que la cooperación se establezca a nivel nacional e internacional, tanto por parte de las pymes como de los grandes grupos.

H4: La proliferación de acuerdos está dando lugar a la creación de redes de empresas.

Esta hipótesis se confirma, dado que todos los encuestados han afirmado que existe una tendencia a la creación de redes empresariales, principalmente redes externas —han contestado afirmativamente a esta pregunta todas las asociaciones de pymes, excepto las de restauración, y un 60 por 100 de los grandes grupos—, aunque también se crean redes internas en el sector de restauración y en un 20 por 100 de los grandes grupos; finalmente, un 20 por 100 de los grandes grupos y las pymes de transporte confirman la tendencia a operar con redes internas y externas simultáneamente.

Si bien la dimensión de la empresa hace estar a ésta en un escenario u otro de actuación cuando realiza su actividad empresarial, y más concretamente en el momento de materializar acuerdos, basándonos en este estudio, podemos afirmar que existe una tendencia al crecimiento empresarial a través de cooperaciones y alianzas empresariales en el sector turístico, tanto por parte de los grandes grupos como de las pymes, no siendo el tamaño determinante a la hora de elegir socio para la cooperación o el tipo de acuerdo a establecer. En este sentido, los comportamientos son similares en compañías de dimensiones distintas, viniendo marcadas las diferencias principalmente en función del tipo de acti-



COLABORACIONES

vidad turística desarrollada por estas organizaciones.

4. Reflexiones finales y formulación de estrategias de cooperación en el tejido empresarial turístico español para mejorar su competitividad

El actual entorno globalizado está planteando serios retos a las pymes, que generalmente se encuentran en desventaja frente a los grandes grupos para hacer frente a este proceso globalizador; pero a su vez, las grandes compañías necesitan de la flexibilidad de las pequeñas para adaptarse con rapidez a los continuos cambios.

Entre los cambios a los que estamos asistiendo y que están configurando el nuevo escenario turístico del siglo XXI destacan los siguientes: aparición de nuevas tecnologías como instrumento de información y comercialización de productos turísticos, por ejemplo, internet; cambios sociológicos —nuevas estructuras familiares, fraccionamiento de las vacaciones...— que traen consigo modificaciones en la creación y venta de productos turísticos; nuevas motivaciones de los turistas que, además de las tradicionales vacaciones de «sol y playa», demandan otros tipos de oferta como la cultural, rural, deportiva, de aventura, etcétera; aparición de nuevos servicios turísticos, p.ej. líneas aéreas de bajo coste, que están provocando cambios a todos los niveles, tanto en la adquisición de este servicio, que generalmente es a través de internet, como en la elaboración del paquete turístico que comienza a diseñarlo de manera individual cada turista, frente a los tradicionales paquetes turísticos ofertados por las agencias de viajes; nuevos competidores, como serían

los destinos emergentes, con precios muy competitivos; diferentes expectativas y valores de los turistas, que cada vez son más exigentes, demandando servicios en los que la calidad, la responsabilidad social y el respeto al medio ambiente influyen en su decisión de compra; los hábitos y preferencias han cambiado, apareciendo un turista más independiente que demanda viajes «a la carta» e incluso que improvisa esta demanda en ocasiones en el mismo lugar de destino; etcétera.

Ante estas nuevas tendencias, tanto pymes como grandes empresas deben asumir que de manera individualista difícilmente conseguirán mantener una posición de liderazgo en el mercado. El turismo es una actividad multisectorial y depende de la buena relación existente entre los distintos agentes de los sectores implicados, por lo que convendrá mejorar y fomentar la cooperación entre éstos. En este sentido, las compañías deberán implementar estrategias que les permitan sobrevivir en este escenario, y éstas parecen encontrar en la cooperación empresarial la vía más adecuada para su desarrollo. Considerando el nuevo entorno del sector turístico y el análisis realizado en materia de cooperación de las empresas que integran esta rama de actividad económica, se proponen las siguientes estrategias:

a) Estrategias para fortalecer a las pymes frente a los grandes grupos, basadas fundamentalmente en la *explotación de su flexibilidad*, como fortaleza que les ayude en situaciones en que se requiera rapidez y agilidad de respuesta, y en la utilización de acuerdos que les aporten la dimensión de que carecen. En este sentido formulamos las siguientes propuestas para las pymes:

— Copar los segmentos de *mercados incipientes* que a los grandes grupos les



COLABORACIONES

sería muy difícil dada su dimensión.

— Creación de acuerdos entre distintas pymes dirigidos a la elaboración de la nueva modalidad de «*viajes a la carta*», especializándose cada una de ellas en un producto.

— Aunar esfuerzos para alcanzar el suficiente peso que les permita *dejar de ser explotadas por los grandes turoperadores*.

— Creación de *plataformas de negocio y comercio electrónico* de forma conjunta para comercializar sus productos.

— Las *asociaciones empresariales* deben añadir a su papel de promoción una *función comercializadora* de los servicios de sus asociados a través de su web.

— Creación de «*bolsas*» de *posibles cooperantes*, por actividades turísticas, para facilitar la búsqueda y elección de socios cooperantes.

b) *Estrategias que aporten flexibilidad a los grandes grupos*, siendo su *imagen corporativa* y sus *relaciones empresariales* sus principales fortalezas, las cuales se materializarían en las siguientes líneas de actuación:

— Creación de *portales de internet* por parte de las grandes compañías que permitan el diseño por el propio turista de unas vacaciones personalizadas, escogiendo éste entre los distintos servicios del grupo empresarial turístico.

— Elaboración de programas de *responsabilidad social y protección medioambiental*, para captar el segmento de consumidores que está en pro de estos valores e incluso a veces en contra de la globalización.

— Desarrollo de *plataformas conjuntas* de distribución entre *líneas aéreas de bajo coste y el sector hotelero*.

— Diseño de programas de fidelidad que vinculen a dos o más grandes compañías turísticas que desarrollen actividades complementarias.

c) *Estrategias de integración de pymes y grandes grupos en redes de empresas*, con el fin de crear sinergias y mejorar la competitividad del tejido empresarial turístico español y facilitar su adaptación a las nuevas condiciones del entorno. Entre éstas cabe citar las siguientes:

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

— *Estrategias de cooperación para compartir tecnología*, siendo la subcontratación y los contratos de larga duración sobre actividades concretas los tipos de acuerdos que por su naturaleza mejor se adaptan a este tipo de cooperación.

— *Estrategias de cooperación por especialización de funciones*, siendo la subcontratación una de las opciones que mejor encaja en este propósito, permitiendo en muchos casos la supervivencia de pymes que se especializan en actividades que a los grandes grupos les interesa subcontratar.

— *Estrategias de cooperación para obtener financiación*, destacando la franquicia, la joint-venture y el capital riesgo como las figuras más empleadas para acuerdos con esta finalidad.

— *Estrategias de cooperación para internacionalizarse*, siendo las opciones más idóneas en estos casos los contratos de gestión, la franquicia y las joint-ventures con empresas locales.

— *Estrategias de cooperación para obtener economías de escala*, a través de acuerdos para crear centrales de compra, departamentos comunes, servicios compartidos, etcétera, con el fin de reducir costes y obtener economías de escala.

— *Estrategias de cooperación para llevar a cabo alianzas comerciales*, realizando acciones conjuntas que contemplan una diversidad de fines, dependiendo de las necesidades de cada momento,



COLABORACIONES

tales como alianzas para potenciar el marketing turístico de un destino y que ello recaiga consiguientemente en un incremento en la cuenta de resultados de las empresas turísticas de la zona.

Concluiremos diciendo que todas estas estrategias y líneas de actuación pretenden ser sólo una orientación de las múltiples posibilidades que ofrecen los acuerdos empresariales. Los retos que tiene que afrontar el sector turístico español necesitan de una *cooperación empresarial tanto pública como privada*, debiendo cambiar su modelo de gestión y apostar por un esfuerzo común de todos los agentes que supere la visión individualista del problema y se encauce más a una cooperación para lograr sinergias que beneficien globalmente a esta rama de actividad económica.

Bibliografía

1. ARRUÑADA, B. (1990): *Economía de la empresa: un enfoque contractual*. Madrid, Ariel.
2. BUENO CAMPOS, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa*. Madrid, Pirámide.
3. CASANI, F. (1995): «Análisis de la cooperación empresarial en España». *Documento IADE*, nº 39. Universidad Autónoma de Madrid.
4. CASILLAS, J.C. y MORENO, A.M. (1995): «Análisis de las propuestas de colaboración de las empresas españolas en los programas europeos de I+D». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4, nº 1, pp. 35-45
5. COASE, R.H. (1937): «The nature of the firm». Traducido al castellano en Cuervo, Ortigueira y Suárez (1979): *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*. Madrid, Pirámide.
6. CUERVO GARCÍA, A. (1995): *Introducción a la administración de empresas*. Madrid, Cívitas.
7. FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991): «La cooperación empresarial». *Boletín ICE Económico*, nº 693, pp. 25-38. Madrid
8. GARCÍA CANAL, E. (1992): «Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación». *Documentos de Trabajo*, nº 041/1992. Universidad de Oviedo.
9. GARCÍA CANAL, E. (1993): «La cooperación empresarial: una revisión de la literatura». *Boletín ICE Económico*, nº 714, pp. 87-98.
10. GARCÍA, C.E.; FERNÁNDEZ, M. y SANZ, L (1999): «¿Con quién colaboran las empresas en el desarrollo de productos?: un análisis empírico exploratorio aplicado a las empresa innovadoras españolas». *Ekonomiaz*, nº 45, pp. 214-249.
11. GARCÍA OCHOA, M. (2002): «Estudio empírico sobre la cooperación empresarial en España». *Dirección y organización*, nº 27, pp. 139-147.
12. GASPAR GONZÁLEZ, A.I. (2005): *Crecimiento empresarial en el sector turístico vía cooperaciones y alianzas entre compañías: las nuevas redes empresariales*. Tesis Doctoral publicada por el Servicio de Publicaciones e Investigaciones Científicas de la Universidad de Málaga.
13. GUERRAS, L.A. y MONTORO, 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 Empresa*, nº 19, pp. 55-80.
14. JENSEN, M.C. y MECKING, W.H. (1976): «Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, nº 4.
15. LÓPEZ NAVARRO, M.A. (2000): «Una aproximación empírica a las características de la cooperación exportadora en el caso español». *Información Comercial Española*, nº 788, pp. 19-33.
16. MARTÍN ROJO, I. (2001): «Cooperación empresarial y asociacionismo como estrategias de desarrollo de los países más



COLABORACIONES

- desfavorecidos en un entorno globalizado». *Boletín ICE Económico*, nº 2685, pp. 19-30, Madrid.
17. MARTÍN ROJO, I. (2004): *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. 3ª Edición. Madrid, Pirámide.
 18. MENGUZZATO, M. (1992): «La cooperación: una alternativa para las empresas de los noventa». *Revista de Dirección, Organización y Administración*, nº 4, pp. 54-62.
 19. MIRANDA, J.F. (1992): «Organización de los acuerdos de cooperación interempresarial en España y su entorno». *Economía Industrial*, nº 285, pp. 7-16.
 20. RIALP CRIADO, A. (1996): «El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico». *Papeles de Economía Española*, nº 66, pp. 248-266.
 21. SABI. Base de datos «Sistema de Análisis de Balances Ibéricos».
 22. URRRA URBIETA, J.A. (1999): «Cooperación Empresarial: revisión y tendencias». *Estudios Financieros*, nº 200, pp. 275-396.
 23. VALDÉS LLANEZ, A. y GARCÍA CANAL, E. (1995): «Las empresas conjuntas y la pequeña empresa española: el caso de las acciones colectivas promovidas por el IMPI». *Información Comercial Española*, nº 746, pp. 43-56.
 24. www.ine.es
 25. www.ipyme.org
 26. www.iet.tourspain.es



COLABORACIONES