

Cooperación empresarial y asociacionismo como estrategias de desarrollo de los países más desfavorecidos en un entorno globalizado

Especial referencia
al sector turístico en Iberoamérica

.....
INMACULADA MARTÍN ROJO*
.....

Estamos asistiendo a una globalización a todos los niveles: cultural, social, tecnológica y también económica. En el presente artículo analizaremos cómo la globalización económica está intensificando la ya existente tendencia al crecimiento y a la internacionalización de las empresas, favoreciendo a las compañías y naciones más desarrolladas; y cómo pueden sobrevivir en este entorno los países y empresas más débiles gracias a la creación de acuerdos de cooperación empresarial y a fórmulas de asociacionismo. Finalmente, propondremos el desarrollo de la actividad turística para el progreso de estos pueblos, en base a la creación de alianzas y asociaciones empresariales, haciendo alusión al caso de Iberoamérica.

Palabras clave: internacionalización de la economía, desarrollo económico y social, política de cooperación, asociación de empresas, turismo, Iberoamérica.

Clasificación JEL: F01, L20, L83.

1. El fenómeno de la globalización. Especial referencia a la globalización económica

La globalización, entendida como la vieja utopía de la unidad del mundo, no es un concepto nuevo; ya en la civilización cosmopolita que se desarrolló en la época helenística, pasando posteriormente por las conquistas del Imperio Romano,

o el gran imperio de Carlos V, encontramos indicios de la idea de la unidad mundial. Los tiempos cambian, y en la actualidad, al hablar de la denominada «aldea global», no lo hacemos desde una visión imperialista, sino que nos referimos a la existencia de un sistema social mundial que se configura sobre unas relaciones sociales, económicas, políticas y culturales a escala internacional; prueba de ello es la aparición de organizaciones supranacionales como, por ejemplo, la ONU, de bloques políticos y militares como la OTAN, de organizaciones de integración continental como la Unión Europea o el Mercosur, etcétera.

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



COLABORACIONES

Hoy en día, gracias a los avances en los medios de transportes y en las telecomunicaciones, las diferencias entre los distintos países son cada vez menores, realmente estamos asistiendo a una globalización a todos los niveles: cultural, social, tecnológica, económica, etcétera. En palabras de E. Fontela (2000; página 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».

Centrándonos en el aspecto económico, podemos afirmar que la última década de los 90 se ha caracterizado por la internacionalización, tal y como queda reflejado con acontecimientos como la caída del muro de Berlín en 1989 que da paso en 1990 a una liberalización de la economía de Alemania del este, el comienzo del proceso privatizador en Europa del este a partir de 1991, la eliminación de las barreras a la libre circulación de bienes y personas en la Comunidad Europea, etcétera; y lógicamente todo ello afecta al mundo empresarial. En este sentido, podemos decir que:

- existe una tendencia al crecimiento empresarial, que incluso se sale de las fronteras nacionales;
- las nuevas tecnologías de la comunicación favorecen la existencia de sistemas de producción, marketing, formación de recursos humanos, etcétera, parecidos en distintas compañías e incluso en diferentes países;
- existen clientes parecidos en distintas naciones, al ser los hábitos de vida, las necesidades y los gustos de éstos cada vez más similares.

Esta situación ha provocado la globalización en numerosos sectores empresariales, debido a una serie de fuerzas económicas —economías de escala, tecnología, finanzas, reducción de barreras arancelarias, infraestructuras, etcétera—, de fuerzas del mercado —consumidores internacionales, canales de distribución a nivel mundial, publicidad internacional, etcétera—, y a la estrategia empresarial de determinadas compañías —juegos competitivos, querer seguir al líder, etcétera— (Canals, J.; 1994).

En este contexto, nos podemos plantear cuestiones como las siguientes:

- ¿La globalización hará más ricos a los países y grupos empresariales más fuertes y más pobres a los más débiles?
- ¿Se producirá una pérdida de la identidad local de las distintas regiones?

Respecto a la primera pregunta, probablemente «a priori» sea así, aunque existen estrategias empresariales para luchar contra ello, vía asociaciones o agrupaciones de compañías pequeñas, o a través de alianzas o cooperaciones de empresas, contando también con el respaldo del gobierno de estos países menos desarrollados hacia sus empresas locales, tal y como se analizará a lo largo de este artículo. En cuanto a la segunda cuestión, hemos de responder que globalización e identidad no sólo es posible sino que además es necesario, pues toda sociedad debe sustentarse sobre unos cimientos como es la identidad cultural, de ahí la conveniencia de que empresas pequeñas locales sobrevivan apoyándose en sus competencias distintivas, pero cooperando con otras compañías —sean nacionales o extranjeras— para la transferencia de su *know-how*, tecnología, ayudarles en su comercialización, etcétera.

Concretamente el sector turístico, por su propia naturaleza internacional, es uno de los más afectados por este proceso globalizador, existiendo en la actualidad grandes grupos empresariales e importantes alianzas y cooperaciones entre compañías turísticas, como se expondrá seguidamente, debiendo actuar estratégicamente las organizaciones más débiles para poder sobrevivir junto a estos gigantes. Asimismo, conviene destacar que el desarrollo de esta actividad en los países más pobres, puede contribuir a la creación de riqueza en éstos, siempre y cuando se lleve a cabo de manera sostenible, respetando su identidad cultural —que al mismo tiempo constituye un atractivo turístico más para el visitante— y una serie de derechos sociales.

A lo largo de este artículo analizaremos las distintas estrategias empresariales a seguir para que las pequeñas compañías puedan sobrevivir en el actual entorno globalizado, y cómo generar riqueza en los países menos desarrollados gracias



COLABORACIONES

a la actividad turística; pues como afirma Tammes en su obra «La polémica sobre los límites al crecimiento» (1974; página 142) «el lema de un equilibrio global y de una sociedad estable es el único que podrá servir en una controversia que lleve a la convergencia entre los países industriales y los menos desarrollados, y que gradualmente aminore las tensiones entre los dos sistemas en un proceso de solidarización creciente en los dos».

2. Repercusiones de la globalización en el crecimiento y la internacionalización de la empresa

El crecimiento de la empresa podemos decir que forma parte de su ciclo de vida; conforme la organización va progresando y obteniendo beneficios, salvo que el empresario no quiera asumir riesgos y se limite a sobrevivir —crecimiento cero—, lo normal es que éste reinvierta los beneficios obtenidos en su compañía —crecimiento interno— o que adquiera o tenga participaciones en otras empresas —crecimiento externo—. Realmente, si hacemos un estudio de la evolución histórica de la empresa, observamos que existe una tendencia en ésta al crecimiento y a su expansión incluso fuera de sus mercados nacionales; y si bien algunos estudiosos de esta materia defienden la existencia de unos límites al crecimiento —problemas directivos de coordinación, limitaciones en el mercado de productos o de factores, incertidumbre y riesgo, etcétera—, la experiencia ha demostrado que estas limitaciones se pueden vencer.

La actual globalización económica ha dado lugar a que esta tendencia se produzca incluso con más fuerza, ya que ha traído consigo un aumento de las empresas competidoras, que ha provocado que cualquier compañía para sobrevivir tenga que poseer alguna ventaja competitiva sobre las demás, bien sea porque utilice una tecnología más avanzada, porque sus productos ofrezcan una calidad mayor que los de la competencia, ya sea porque su personal tenga una mejor formación, etcétera; y lógicamente, las grandes empresas dispondrán de más medios que las pequeñas para conseguir alguna de estas ventajas.

De otra parte, la reducción de las barreras arancelarias entre las distintas naciones, unido a los avances en materia de transportes y comunicaciones, ha potenciado la internacionalización.

Podemos afirmar que, si bien el crecimiento y la internacionalización empresarial no es algo nuevo, en los últimos años se está produciendo con mayor intensidad, debiendo optar las compañías para sobrevivir en este contexto por:

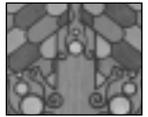
- el crecimiento empresarial, interno o externo;
- la agrupación y asociación de empresas;
- la internacionalización o el establecimiento de alianzas con compañías de otros países. (Esquema 1).

Estas estrategias no las puede desarrollar con la misma facilidad una empresa grande que una pequeña, asimismo, el proceso de internacionalización será más difícil para las compañías de los países más pobres que para las de los más desarrollados; con lo cual llegamos de nuevo al viejo lema de que «el grande come al pequeño», tanto a nivel nacional como en el ámbito internacional. No obstante, si bien en el caso del crecimiento interno y del crecimiento externo por integración o por participación en sociedades es cierto que siempre actuarán con ventajas las organizaciones más fuertes, las alianzas y cooperaciones entre empresas y las agrupaciones y asociaciones empresariales constituyen alternativas importantes a considerar para sobrevivir las compañías más débiles en un entorno globalizado (1).

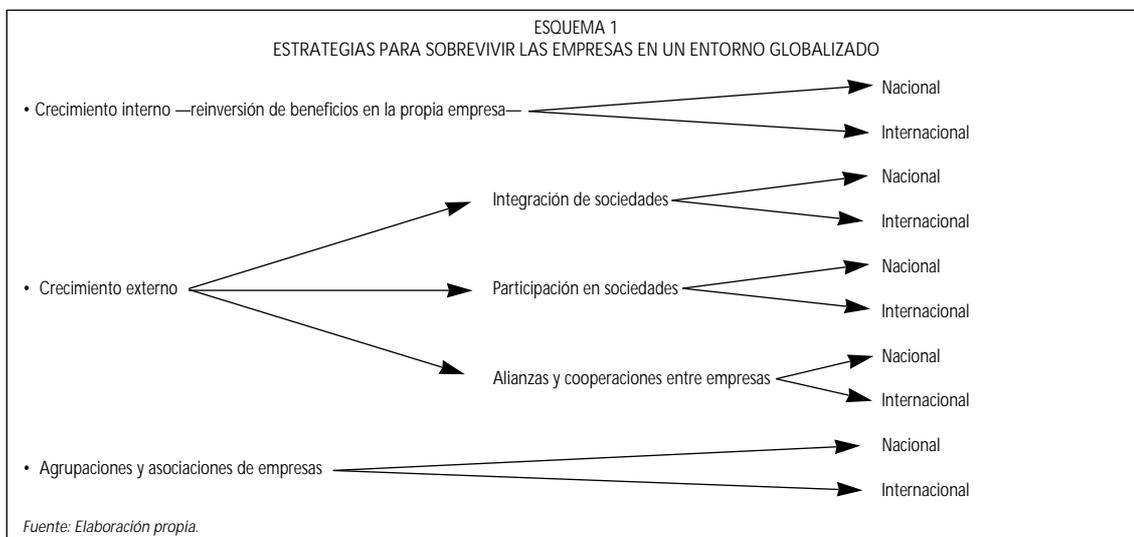
3. La cooperación y las agrupaciones y asociaciones de empresas como estrategias de desarrollo de las compañías del sector turístico

En el contexto económico descrito, puede parecer prácticamente imposible que existan empresas

(1) Las firmas locales de países menos desarrollados deben identificar sus fortalezas y las oportunidades que les brinda el nuevo entorno globalizado para sobrevivir, pero considerando también las nuevas formas de gestión empresarial, adaptándose a su medio externo a nivel nacional e internacional, tal y como propone GER, G. en su artículo «Localizing in the Global Village: local firms competing in global markets», *California Management Review*, volumen 41, número 4, verano 1999, Universidad de California, Berkeley.



COLABORACIONES



pequeñas, o incluso que pueda iniciar un negocio alguien que no disponga de una gran fortuna; si bien ello es cierto en parte, también es verdad que junto a los gigantes empresariales pueden convivir compañías más pequeñas, aunque hemos de señalar que estas organizaciones deben adaptarse estratégicamente a su medio externo para sobrevivir, y hoy en día, lo que no se puede negar, es que las pequeñas empresas están llamadas a desaparecer si no cambian sus estrategias de desarrollo. En este sentido, proponemos la cooperación empresarial y el asociacionismo como alternativas para la supervivencia de estos negocios.

- Desde el ámbito productivo y tecnológico se pretende compartir know-how, tecnología, crear economías de escala, etcétera.

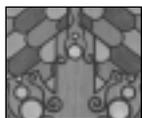
- En materia de finanzas se procura la reducción del riesgo y la búsqueda de apoyo financiero.

- Desde el punto de vista comercial nos puede permitir el acceso a nuevos mercados, la reducción de la competencia si se coopera con competidores..., etcétera.

Sin embargo, no siempre se alcanzan estos objetivos, fracasando en ocasiones este tipo de acuerdos. Si bien existen numerosas razones que dan lugar a que no se consiga el éxito esperado, y teniendo en cuenta también que cada caso en particular requiere de un análisis de las ventajas e inconvenientes de la alianza en cuestión y no se debe generalizar, podemos citar una serie de aspectos a considerar previos a la decisión de cooperación, si queremos que ésta sea fructífera:

1. Debemos hacer un examen de nuestro negocio para identificar aquellos puntos fuertes que nos confieren ventajas frente a la competencia, así como detectar en qué aspectos otras empresas del mercado nos superan.

2. Una vez realizado este análisis, nos centraremos en el desarrollo de nuestras competencias distintivas y buscaremos la complementariedad de otras compañías que estén especializadas en aquellos aspectos en los que nosotros estemos menos preparados, con el fin de reducir costes y conseguir beneficios derivados del efecto sinergia.



COLABORACIONES

3.1. Cooperaciones entre empresas

Las cooperaciones o alianzas entre empresas son definidas por el profesor Bueno Campos (1993) como una especie de «estrategias de simbiosis», que surgen con la finalidad de que cada compañía se concentre en sus competencias distintivas y a la vez aproveche la eficiencia de otras empresas en sus respectivas áreas de especialidad. Fernández Sánchez (1991; página 27) perfila aún más esta definición al hablar de la cooperación como «un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas».

Entre los principales objetivos que se persiguen con la cooperación se pueden mencionar los siguientes:

3. Finalmente, es importantísima la decisión de la elección de nuestro socio, teniendo en cuenta aspectos tales como la solvencia y prestigio de éste, el clima de confianza y la cultura empresarial similar o al menos no antagónica entre las compañías cooperantes, el equilibrio en la relación entre los beneficios y los costes que cada organización va a obtener con la alianza para que ambas partes muestren el mismo interés en la cooperación, etcétera.

Por otro lado, debemos considerar que existen distintas formas de cooperación, debiendo elegir cada organización la que estime más adecuada para la consecución de sus objetivos particulares (2), siendo las más comunes en el sector turístico las siguientes:

Franquicia

Este tipo de cooperación resulta interesante para el pequeño empresario, al permitirle seguir compitiendo en la actual economía globalizada, siendo propietario de su negocio, aunque aprovechando la formación, tecnología, *know-how*, publicidad, etcétera, que recibe del franquiciador, y que si fuera un negocio independiente no tendría. Por parte del franquiciador, esta fórmula le conviene también, ya que le permite la expansión de su negocio con un menor volumen de activo invertido.

En las empresas turísticas, la franquicia es muy común en el sector de los restaurantes, sobre todo en la restauración moderna, por ejemplo, Mc.Donald's, Cañas y Tapas, Pans & Co., etcétera.

También existen franquicias de agencias de viajes. El margen de beneficios sobre las ventas de estas organizaciones no supera por término medio el 10 por 100, si a ello añadimos el hecho de que necesitan un continuo reciclaje de sus empleados y una constante actualización en materia tecnológica, es común que muchas minoristas no puedan sobrevivir; de hecho en el

(2) Para más información sobre las características de cada forma de cooperación consultar en MARTÍN ROJO, I. (2000): *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*, Madrid, Pirámide.

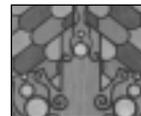
año 1999 las 18 primeras redes de agencias de viajes acapararon un tercio del total de puntos de venta del sector (3). Todo ello unido a la cuota de clientes que les absorbe el comercio electrónico por Internet —sobre todo en la venta de billetes de avión— o las agencias de viajes virtuales, da lugar a que la franquicia sea una fórmula interesante para el pequeño empresario que quiera detentar la propiedad de su agencia de viajes.

En el sector hotelero, algunas cadenas han optado por incorporar hoteles franquiciados como estrategia de expansión, tal es el caso por ejemplo del grupo Sol Meliá-Tryp. Además, un dato importante a resaltar al respecto es que *Best Western*, la sexta cadena hotelera mundial por número de habitaciones, es una franquicia, contando en la actualidad con más de 4.000 hoteles independientes de tres y cuatro estrellas distribuidos por 83 países. El origen de *Best Western* lo encontramos en el año 1946, cuando un hotelero californiano tuvo la idea de combinar los esfuerzos de comercialización de los hoteles de la zona con el fin de elevar la ocupación de éstos, mejorar su rentabilidad y repartir los costes de marketing; el éxito de esta cooperación dio lugar a que la cadena se planteara la posibilidad de transferir su marca y *know-how* a otros establecimientos mediante la fórmula de la franquicia.

Outsourcing

El *outsourcing* o subcontratación no es una idea nueva, tradicionalmente lo han utilizado empresas pequeñas que no contaban con suficientes recursos para tener su propia tecnología de la información o empresas grandes en momentos determinados en los que la demanda excedía a su capacidad de producción. Hoy en día, en cambio, se considera esta forma de cooperación como una decisión estratégica, que adoptaremos cuando resulte más conveniente externalizar una función completa que realizarla, siendo generalmente ésta una tarea no estratégicamente relevante para su objetivo de negocio, al no ser su actividad principal.

(3) Información obtenida a partir del *Ranking Agencias*, publicado en el semanario Nextotur, número 230, Madrid.



COLABORACIONES

En la era actual de la globalización, con la mayor competencia empresarial y con la necesidad de una mayor dedicación y especialización de las compañías en sus maestrías y actividades principales, el *outsourcing* se convierte en casi una necesidad para muchas empresas que, de este modo, pueden concentrarse en el núcleo central de su negocio, beneficiarse de la experiencia y la especialización del *outsourcer* y reducir los costes de producción y la inmovilización de activo fijo que requiere la función subcontratada (4).

Esta forma de cooperación favorecerá a grandes compañías que verán incrementada su flexibilidad al reducir el activo fijo y los *stocks* de la tarea subcontratada, centrándose en otras actividades que le resultan más interesantes y que les reportan más beneficios; y, por otro lado, muchas empresas pequeñas pueden especializarse en determinados trabajos, convirtiéndose en *outsourcers* de las grandes y conviviendo con éstas.

No obstante, esta fórmula, para que alcance los resultados esperados, debe considerar previamente factores como los siguientes:

- elegir un *outsourcer* con una experiencia y especialización reconocida en la materia en cuestión;
- debe existir una comunión de ideas y de valores entre las partes cooperantes, no existiendo antagonismos entre la Cultura Empresarial de la empresa contratista y la de la subcontratada.

Aunque cada caso en particular requiere de un estudio personalizado para analizar las posibles ventajas y/o inconvenientes, en general se están obteniendo buenos resultados cuando se subcontratan actividades relacionadas con el I+D o con nuevas tecnologías.

En el sector turístico, además de ser común la subcontratación de este tipo de tareas —por ejemplo, creación de páginas web, portales de Internet, sistemas de reservas, etcétera—, es muy frecuente el *outsourcing* de los servicios de

limpieza, lavandería y mantenimiento, por parte de empresas de hostelería, de oferta complementaria —por ejemplo, campos de golf, parques temáticos...— y de transportes, así como los servicios de alimentación y bebida en empresas de transportes —por ejemplo, empresas de catering que cooperan con compañías aéreas y ferroviarias—.

Contratos de gestión o de management

A través del contrato de gestión, el propietario de una empresa cede a otra su gestión, pasando generalmente la estructura de personal a depender de esta última; el contrato de *management* es similar, pero el propietario sólo cede la dirección y comercialización de su negocio a la otra compañía, desplazándose a la primera los cuadros directivos en el número pactado en el contrato, manteniéndose prácticamente sin cambios el resto de la plantilla inicial.

Este tipo de acuerdos es bastante común en el sector turístico en las empresas de hostelería y en algunas de oferta complementaria —campos de golf, hipódromos, parques temáticos, etcétera—. El objetivo que se persigue normalmente es remontar un negocio gracias a la experiencia y la imagen de la empresa que gestionará la compañía, o también poner en marcha una empresa cuya actividad principal es desconocida para el propietario —por ejemplo, en el caso de grandes *holdings* que no pueden estar especializados en todas las actividades de las organizaciones que los componen—. También utilizan esta forma de cooperación algunas cadenas hoteleras para implantarse en países en los que la inversión directa extranjera suele ser complicada, debido a trabas impuestas por el gobierno del país de destino y por el sistema económico en general de éste; así, por ejemplo, numerosas cadenas hoteleras establecen este tipo de contratos con establecimientos hoteleros en Cuba.

Joint-venture

Se trata de un tipo de cooperación mediante el cual dos o más empresas legalmente inde-



COLABORACIONES

(4) Para más información sobre las razones que incitan a que se produzcan acuerdos de *outsourcing*, consultar en QUINN, J. B.: «Outsourcing Innovation: the engine of growth», *Sloan Management Review*, verano 2000, Massachusetts.

pendientes crean una nueva con personalidad jurídica propia, involucrando en ésta sus activos; la nueva empresa independiente, denominada «empresa hija» será dirigida por un equipo establecido tras el acuerdo, fijándose unos objetivos a alcanzar que interesen a las «empresas padres».

En el sector hotelero se están produciendo con bastante intensidad lo que algunos denominan «matrimonios de conveniencia» entre la banca y los hoteles, que no son más que ejemplos de *joint-venture* en los que la banca aporta ventajas financieras y los hoteleros su experiencia y conocimiento del sector, es el caso por ejemplo de la sociedad Soteltur, que desarrolla un proyecto hotelero bajo la marca Flamenco, siendo las «empresas padres» La Caixa y Occidental Hoteles.

En el ámbito de las agencias de viaje, conviene destacar la creación reciente de la agencia de viajes virtual Rumbo, constituida como una *joint-venture* cuyos «padres» son Terra y Amadeus, la primera aporta sus conocimientos en tecnologías de la información y la segunda su experiencia en el sector turístico como sistema global de reservas.

Por último, señalar que algunas empresas turísticas para poder instalarse en algunos países no han tenido más remedio que crear *joint-ventures* con negocios locales, al exigirse a la compañía en cuestión, para iniciar su actividad en el país de destino, que un tanto por ciento de su capital sea de dicha nación.

3.2. Agrupaciones y asociaciones empresariales

Las agrupaciones y asociaciones empresariales se pueden definir como una especie de «concentración parcial». En esta línea, según Figuerola Palomo (1995; páginas 166 y 167), el asociacionismo sería «la unión de estrategias y políticas empresariales para la obtención de determinados objetivos concretos»; y con un grado aún menos intenso de concentración, nos define las agrupaciones como «un proceso todavía más limitado de las acciones de concentración, limitándose sólo a acuerdos empresariales,

para actuaciones todavía más concretas que en el asociacionismo».

En el sector turístico encontramos pymes que no disponen de los recursos suficientes para cubrir de manera independiente sus necesidades de formación, promoción, aplicación de nuevas tecnologías, etcétera, estando en desventaja con los grandes grupos empresariales, siendo una de las alternativas que se ofrecen para que no desaparezcan el asociacionismo, ya sea a nivel local —por ejemplo, Asociación de Empresarios Hoteleros de la Costa del Sol—, nacional —por ejemplo, Asociación Hotelera de Zonas Turísticas— o internacional —por ejemplo, la Asociación Internacional de Hoteles—.

Otra opción es la creación de agrupaciones para aspectos muy puntuales, como es el caso de algunos restaurantes que se agrupan exclusivamente para desarrollar conjuntamente la función de aprovisionamiento, creando centrales de compra que les permiten aprovechar las economías de escala producidas al comprar un volumen mayor de existencias y reducir costes logísticos.

Cada compañía tendrá que realizar un análisis de su situación particular para elegir la forma de cooperación que le resulte más ventajosa, sin detrimento de que además pueda formar parte de alguna asociación o agrupación. (Esquema 2).

4. La actividad turística como factor de desarrollo empresarial en los países más desfavorecidos en una economía globalizada. El caso de Iberoamérica

La globalización es un fenómeno que ya se está produciendo y que difícilmente tendrá vuelta atrás; no obstante, al comienzo de este artículo nos planteábamos hasta qué punto ello iba a traer consigo un fortalecimiento de las compañías y países más ricos y un empobrecimiento de los más débiles, e incluso hacíamos alusión a la posible pérdida de identidad local de las distintas naciones. Si bien es cierto que en parte estas consecuencias son inevitables, este problema se podría aminorar potenciando los países menos desarrollados sus competen-



COLABORACIONES

ESQUEMA 2 POSIBLES OPORTUNIDADES Y RIESGOS DE LAS DISTINTAS FORMAS DE COOPERACION EMPRESARIAL		
	Oportunidades	Riesgos
Franquicias	<ul style="list-style-type: none"> • El franquiciado detenta la propiedad del negocio. • El franquiciado recibe del franquiciador asesoramiento técnico, comercial, etcétera. • El franquiciador expande su negocio sin invertir activo fijo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de autonomía por parte del franquiciado. • Pagos elevados de canons del franquiciado al franquiciador. • Posible fracaso del franquiciado que deteriore la imagen del franquiciador.
Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación con empresas con mayor especialización y experiencia que nosotros en determinadas funciones. • Mayor flexibilidad y reducción de activo fijo y stocks. 	<ul style="list-style-type: none"> • No elegir al outsourcer adecuado. • Antagonismos entre la cultura empresarial del contratista y la del subcontratado.
Contratos de management o gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de la cadena que se encarga de gestionar. • Facilidad para las cadenas que deseen internacionalizarse. • La empresa gestionada se aprovecha de la imagen y experiencia profesional de la gestora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorrecta elección del de la cadena gestora.
Joint-venture	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativa para la internacionalización. • Aprovechamiento de las ventajas competitivas complementarias para las empresas cooperantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de entendimiento entre las empresas padres. • No elegir estratégicamente la compañía que más nos complementa.

Fuente: Elaboración propia.

cias distintivas y mediante la creación de cooperaciones y asociaciones de empresas (5). En esta línea, haremos hincapié en la oportunidad que se les presenta a muchos de estos países más desfavorecidos, de desarrollar la actividad turística.

El turismo ha existido desde épocas remotas, piénsese por ejemplo en las antiguas peregrinaciones a los lugares sagrados, los desplazamientos a las residencias de verano por parte de las familias aristocráticas más adineradas, etcétera; pero en las últimas cinco décadas, el turismo se ha caracterizado por su enorme expansión, concretamente entre 1950 y 1999, el número de llegadas internacionales ha pasado de 25 millones a 664 millones, lo que representa una tasa de crecimiento anual media del 7 por ciento, según datos publicados por la Organización Mundial del Turismo. En los últimos años, estos turistas se han sentido atraídos principalmente por los destinos sin explotar y con importantes recursos naturales, y si a ello unimos la mejora en los medios de transporte y el hecho de que el capital que necesita el sector turístico para su puesta en funcionamiento es menor que el necesario

para otras actividades económicas, podemos augurar que el turismo puede constituir una importante fuente de riqueza y de desarrollo para estas regiones.

Centrándonos en el caso de Iberoamérica, es significativo el incremento en el número de turistas internacionales que se ha producido en la última década, y que queda recogido en el Cuadro 1.

Este desarrollo turístico se debe en parte a la inversión extranjera en el sector, pero también se están realizando proyectos con capital local relativamente alto (6). Existen destinos especialmente sensibilizados con la preservación del medio ambiente, como es el caso de Costa Rica, en los que en los espacios naturales los establecimientos hoteleros son en buena parte creados con capital nacional y respetando la identidad del lugar; asimismo es común la creación de *joint-ventures* en algunos países donde existen ciertas dificultades para la inversión extranjera, como es el caso de Cuba, donde lo más frecuente es que las compañías estén constituidas con al menos el 51 por 100 de capital cubano. Además, hemos de destacar que no todas las cadenas hoteleras extranjeras en Iberoamérica tienen hoteles en propiedad en estos destinos, siendo frecuente la cooperación con empresas locales a través de fórmulas como los contratos de gestión o de *management* o las franquicias, ya analizadas anteriormente, y que pue-

(5) Un estudio realizado en Brasil, Chile y México, pone de manifiesto la existencia de importantes razones para la creación de alianzas estratégicas de empresas de estos países con otras extranjeras. Para más información consultar en KOTABE, M. y OTROS: «Strategic Alliances in Emerging Latin America: a view from Brazilian, Chilean and Mexican Companies», *Journal of World Business*, 35 (2), 2000, New York.

(6) Para más información consultar en www.latinamerica.kpmg.com



COLABORACIONES

CUADRO 1 LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES (En miles)					
	1990	1995	1997	1998	1999
El Caribe	11.411	14.051	15.297	15.963	16.133
Centroamérica	1.748	2.604	3.002	3.433	4.005
América del Sur	7.892	11.793	13.520	15.471	15.452
Variaciones (%)	95/90	97/95	98/97	99/98	99/90
El Caribe	23,13	8,86	4,35	1,06	41,38
Centroamérica	48,97	15,28	14,35	16,66	129,11
América del Sur	49,42	14,64	14,43	-0,12	95,79

Destinos incluidos en cada uno de estos bloques de datos:

- El Caribe: Anguila, Antigua y Barbuda, Aruba, Bahamas, Barbados, Bonaire, Islas Vírgenes, Islas Caimán, Cuba, Curaçao, Dominica, República Dominicana, Granada, Guadalupe, Haití, Jamaica, Martinica, Montserrat, Puerto Rico, Saba, Santa Lucía, San Eustaquio, San Martín, San Vicente Grd., Trinidad y Tabago, Islas Turcas y Caicas.
- Centroamérica: Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá.
- América del Sur: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Suriname, Uruguay, Venezuela.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de Datos Esenciales 2000, publicado por la Organización Mundial del Turismo.

den ser muy ventajosas para el desarrollo de estos países, al permitir la transferencia del *know-how*, nuevas tecnologías, sistemas de producción, etcétera, de compañías con gran experiencia y prestigio en esta actividad; en este sentido, conviene destacar la fuerte implantación de cadenas españolas en Iberoamérica, tal y como se recoge en el Cuadro 2.

Si bien cada nación posee su propia ley de inversiones, régimen impositivo, incentivos a la inversión extranjera o bien restricciones o limitaciones a ésta, etcétera, con carácter general podemos afirmar que, con este tipo de actuaciones y alianzas en el sector hotelero, se está dando un paso hacia adelante para la supervivencia de empresas locales con una identidad propia en un entorno globalizado.

El principal problema que encuentran las empresas turísticas de estos países es su dependencia de grandes grupos extranjeros para la promoción y distribución de sus productos, lo que provoca en numerosas ocasiones que las empresas locales tengan que fijar unos precios muy bajos, determinados en buena parte por los turoperadores extranjeros; ello, unido a la tendencia actual al crecimiento empresarial, siendo una de las principales estrategias de crecimiento la integración vertical, puede dar lugar a medio plazo a que algunos de los negocios turísticos locales sean absorbidos por estos grandes turoperadores que, con frecuencia, además de dedicarse a las funciones de creación y distribución de paquetes turísticos, detentan la propiedad de hoteles, compañías aéreas, autocares, y demás empresas que



COLABORACIONES

CUADRO 2 CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN IBEROAMERICA					
Años	1993	1995	1997	1999	2000
Número de hoteles	50	97	101	157	213
Cadenas (año 2000)	Número hoteles	Fórmula elegida para su implantación			
Sol Meliá	65	Propiedad, alquiler, gestión y franquicia			
Barceló Hoteles	44	Propiedad, arrendamiento y <i>management</i>			
Occidental Hoteles	32	Propiedad, gestión y arrendamiento			
Riu Hoteles	13	Construcción propia y en propiedad, <i>management</i>			
Iberostar	12	Propiedad.			
Hotetur	12	Alquiler y <i>management</i>			
NH Hoteles	8	Propiedad en siete hoteles y contrato de gestión en un hotel			
Hesperia	6	Adquisición, nueva construcción, empresa mixta			
Hoteles C	4	Contrato de gestión			
Fiesta	4	Explotación a través de la filial Fiesta Bávaro, S.A.			
Renthotel	3	—			
Hoteles Piñero	2	Nueva construcción y hoteles en propiedad			
Best Hoteles	2	Propiedad			
Blau Hotels	1	Propiedad, 2 hoteles, en Cuba próximamente (emp. mixta, gestión)			
Catalonia	1	Propiedad o proyectos junto a socios locales			
Cotursa	1	—			
H10 Hotels	1	Explotación del hotel a través de la filial Bávaro 2000			
Princess Hotels	1	Adquisición, propiedad			
Vista Sol Hotels	1	Propiedad.			

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en Editur, suplemento 2136/2137, febrero 2001, Barcelona.

eran proveedores para la elaboración de estos viajes organizados.

Ante esta situación, proponemos la vía del asociacionismo, tanto para las empresas del sector en una región, como a nivel supranacional como es el caso de la Asociación de Estados del Caribe —la AEC (7)—, sobre todo para la promoción exterior.

Por otro lado, las nuevas tecnologías de la información, como por ejemplo Internet, nos permiten ponernos en contacto con turistas potenciales sin necesidad de depender siempre de los turoperadores de los países de origen de éstos. Si bien la creación de una página web para cada empresa tal vez no resulte eficaz ni eficiente, sí podría serlo la creación de portales con empresas turísticas de cada uno de estos destinos, así como la creación de agencias de viajes virtuales; la elaboración de estos portales y agencias de viajes virtuales podrían ser subcontratados a empresas especializadas en este tipo de actividad, ya sean nacionales o extranjeras, aprovechando las ventajas anteriormente mencionadas del *outsourcing*. Además, sería conveniente la colaboración de la Administración Pública con competencias en Turismo de estos países, ofreciendo algún tipo de ayuda o subvención a este tipo de inversiones en tecnología, al menos en una etapa inicial, pues con ello se potencia también la promoción turística exterior.

Por último, hemos de destacar la labor de una serie de organismos internacionales, que desarrollan programas específicos dirigidos a mejorar las condiciones de vida de los pueblos más deprimidos, entre los cuales se encuentran varios de Iberoamérica; entre éstos cabe mencionar el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), el Banco Mundial o la Compañía Española de Financiación al Desarrollo (COFIDES, S.A.), cuyos principales objetivos aparecen recogidos en el Esquema 3.

(7) La AEC se formó en 1992 con representantes de 25 países de la cuenca del Caribe, operando como el principal foro de concertación para el desarrollo de estas naciones, incluyendo entre sus planes el desarrollo del turismo como eje fundamental de las economías caribeñas. En esta línea se desarrollan proyectos turísticos conjuntos y de promoción del transporte aéreo y marítimo de la región, y se llegan a acuerdos de cooperación cuando cualquiera de estos países sufra algún desastre natural.

ESQUEMA 3 AYUDAS A LA INVERSIÓN EN IBEROAMÉRICA	
Organismos	Objetivos
COFIDES	Ayuda a la financiación de proyectos de inversión de empresas españolas en países menos desarrollados.
BCIE.....	Financiación de proyectos o empresas en los que al menos el 51 por 100 de su capital pertenezcan a ciudadanos de países socios del BCIE o extranjeros que residan permanentemente y tengan patrimonio ubicado en la región. Ofrece apoyo técnico y financiero a los sectores productivos de los países de Centroamérica para fomentar, impulsar y reactivar el sector turismo.
Banco Mundial.....	Financiación de proyectos cuyo objetivo prioritario sea reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida en los países miembros en vías de desarrollo.
BID	Ayuda a la financiación de la pequeña y mediana empresa en América Latina y El Caribe, con el fin de contribuir al desarrollo económico sostenible.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en EDITUR (2001), suplemento al número 2136/37, febrero 2001, Barcelona.

Como conclusión final, decir que, aunque la economía de un país no se debe sustentar en un solo sector, como es el turístico en el caso que hemos estudiado, sino que debe existir un cierto equilibrio sectorial; dado el efecto multiplicador del turismo, que al final termina repercutiendo en la aparición de todo un tejido empresarial complementario —comercio, construcción, infraestructuras, etcétera—, esta actividad puede actuar como motor de desarrollo económico y social en las regiones más desfavorecidas. No obstante, para que la riqueza generada revierta en los habitantes de estos lugares, se debe potenciar por parte de los gobiernos de estas naciones la pervivencia y creación de empresas locales, así como la creación de alianzas y cooperaciones con compañías extranjeras, pero procurando que no se llegue al extremo de un colonialismo económico por parte de los países más ricos que vaya en detrimento de los negocios autóctonos y de la identidad cultural de estas zonas. En definitiva, lo que se pretende es una adaptación al actual entorno globalizado, procurando reducir en la medida de lo posible el impacto negativo de éste en las regiones más deprimidas.

5. Reflexiones finales

El comienzo del nuevo siglo se caracteriza principalmente por la consolidación de lo que muchos autores denominan la era de la globaliza-



COLABORACIONES

ción, fenómeno que está favoreciendo a los países y grupos empresariales más fuertes, en detrimento de los débiles.

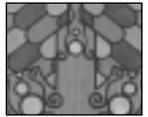
Independientemente de las cuestiones éticas que se planteen al respecto o de las presiones por parte de algunas organizaciones en contra de esta situación, hemos de asumir que esta tendencia difícilmente tiene marcha atrás. Puede existir, y de hecho es conveniente que así sea, un cierto control gubernamental para que no se produzcan fusiones de empresas que den lugar a fuertes monopolios u oligopolios; pero aún así, hemos de adaptarnos al nuevo entorno globalizado que nos toca vivir.

Este fenómeno está afectando profundamente al sector turístico, actividad ya de por sí de carácter internacional por su propia naturaleza, constituyéndose grandes compañías multinacionales que en ocasiones detentan casi el monopolio de esta actividad en algunas zonas —piénsese por ejemplo en las integraciones verticales que aglutinan hoteles, transportes, agencias de viajes, etcétera—. Ante esta situación, una vía para la supervivencia de empresas más pequeñas locales es la creación de acuerdos interempresas o de asociaciones, que le permitan competir con estos gigantes empresariales.

Respecto a las posibles desventajas provocadas por la globalización en los países más deprimidos económicamente, creemos que el turismo puede constituir un importante factor de desarrollo, siempre y cuando intervengan empresas locales que se adapten al nuevo entorno asociándose o estableciendo alianzas o cooperaciones con otras compañías. Esta experiencia ya está teniendo lugar en Iberoamérica, y podría ser transplantable a otras regiones desfavorecidas desde el punto de vista económico, pero con importantes recursos turísticos a explotar.

Bibliografía

1. BUENO CAMPOS, E. (1993): *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*, Madrid, Pirámide.
2. CANALS, J. (1994): *La internacionalización de la empresa*. Madrid. McGraw-Hill.
3. DURAN HERRERA, J. J. (1990): *Estrategias y evaluación de inversiones directas en el extranjero*, Madrid, ICEX.
4. DURAN HERRERA, J. J. (1996): *Multinacionales españolas I*, Madrid, Pirámide.
5. EDITUR (2001): «Latinoamérica: invertir en hostelería», *Editur*, suplemento al número 2136/2137, febrero 2001, Barcelona.
6. ERNST & YOUNG (2000): *Indicadores Económicos en Hoteles del Caribe*, Madrid, Ernst & Young, S.L.
7. FERNANDEZ SANCHEZ, E. (1991): «La cooperación empresarial», *Información Comercial Española*, número 693, mayo, páginas 25-38, Madrid.
8. FERNANDEZ SCRIMIERY, B. (2000): «Derechos sociales y globalización: soluciones multilaterales», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 785, mayo-junio 2000, páginas 69-79, Madrid.
9. FIGUEROLA PALOMO, M. (1995): *Economía para la gestión de las empresas turísticas (producción y comercialización)*, Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces.
10. FONTELA, E. (2000): «La globalización: Tendencias económicas e implicaciones sociales», *Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal —AEDIPE—*, número extraordinario de diciembre, páginas 9-16, Madrid.
11. GALINDO, I. (2000): *Anuario Empresarial del Turismo y la Hostelería 2000*, Madrid, E.P.E., S.A.
12. GER, G. (1999): «Localizing in the Global Village: local firms competing in global markets», *California Management Review*, volumen 41, número 4, verano 1999, páginas 65-83, University of California, Berkeley.
13. GONZALEZ MATAS, E. (1995): «Reflexiones sobre los fundamentos sociológicos, filosóficos y éticos de la globalización», *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, número 29, 1995, páginas 147-156, Universidad de Málaga, Málaga.
14. [HTTP://195.235.176.166/ICEXPRESS/CONSULTA](http://195.235.176.166/ICEXPRESS/CONSULTA).
15. HUTT, M. D.; STAFFORD, E. R.; WALKER, B. A. y REINGEN, P. H. (2000): «Defining the Social Network of a Strategic Alliance», *Sloan Management Review*, invierno 2000, páginas 51-62, Massachusetts.
16. INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR (1998): *Documento Informativo del Foro sobre la Internacionalización de la Empresa Turística Española*, junio 1998, Madrid, Dirección General de Turismo.
17. JARILLO, J. C. y MARTINEZ ECHERRAZAGA, J. (1991): *Estrategia Internacional. Más allá de la exportación*, Madrid. McGraw-Hill.
18. KOTABE, M.; AULAKH, P. S.; SANTILLAN, R.; TEEGEN, H.; COUTINHO, M. C. y GREENE, W. (2000): «Strategic Alliances in Emerging Latin America: a view from Brazilian, Chilean, and Mexican Companies», *Journal of World Business*, número 35 (2), páginas 114-132, New York.
19. MARKIDES, C. (1997): «To diversify or not to diversify», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1997, páginas 93-99, University of Harvard.



COLABORACIONES

20. MARTIN ROJO, I. (1997): *Excelencia en el Turismo Costarricense: ¿cómo atraer al mercado europeo?*, seminario- ciclo de cuatro conferencias organizado por la Cámara de Comercio de San José de Costa Rica en colaboración con el Instituto Turístico Costarricense —ITR—, San José de Costa Rica, inédito.
21. MARTIN ROJO, I. (1999): «Crecimiento e internacionalización de la empresa turística. Especial referencia al caso español», *Información Comercial Española, Boletín Económico*, número 2617, mayo, páginas 25-32, Madrid.
22. MARTIN ROJO, I. (2000): *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*, Madrid, Pirámide.
23. NAVAS LOPEZ, J. E. y GUERRAS MARTIN, L. A. (1999): *La dirección estratégica de la empresa*, segunda edición, Madrid, Cívitas.
24. NEXODATA - GRUPO NEXOTUR (2000): «Especial Ranking año 1999», *Nexotur*, número 230, Madrid.
25. O.M.T. (2000): *Datos esenciales 2000*, Organización Mundial del Turismo.
26. QUINN, J. B. (1999): «Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities», *Sloan Management Review*, verano 1999, páginas 9-21, Massachusetts.
27. QUINN, J.B. (2000): «Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth», *Sloan Management Review*, verano 2000, páginas 13-28, Massachusetts.
28. TAMAMES, R. (1974): *La polémica sobre los límites al crecimiento*, Madrid. Alianza Editorial.
29. USEEM, M.; HARDER, J. (2000): «Leading Laterally in Company Outsourcing», *Sloan Management Review*, invierno 2000, páginas 25-35, Massachusetts.
30. WWW. LATINAMERICA.KPMG.



COLABORACIONES