



Universidad Nacional de Mar del Plata  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

**Licenciatura en Turismo**

**Monografía de Graduación**

**ASOCIATIVIDAD EN PYMES  
DEL SECTOR TURISTICO**

◆ Alumno:

⊕ **Torres Santiago**

⊕ Matrícula 13.141

◆ Profesor Tutor:

⊕ Dr. Norberto Ramírez

Año 2003

## Indice

### **ASOCIATIVIDAD EN PYMES DEL SECTOR TURISTICO**

“UNA ESTRATEGIA ALTERNATIVA PARA ENFRENTAR EL NUEVO CONTEXTO MUNDIAL”

<b>1) Hipótesis y objetivos</b>	<b>Pag. 5</b>
<b>2) Marco teórico y estructura del trabajo</b>	<b>Pag. 6</b>
<b>3) Introducción</b>	<b>Pag. 7</b>
<b>PARTE I: Situación actual de las PYMEs turísticas frente al proceso de globalización y las nuevas tendencias mundiales.</b>	
<b>4) Análisis F.O.D.A.</b>	<b>Pag. 9</b>
<b>4.1- Debilidades:</b>	<b>Pag. 9</b>
4.1.1- Grado de tecnificación	Pag. 9
4.1.2- Perdida del poder de negociación	Pag. 10
4.1.4- Dimensión limitada	Pag. 10
4.1.5- Limitaciones para acceder al mercado crediticio	Pag. 10
4.1.6- Falta de capacitación de los recursos humanos	Pag. 10
4.1.7- Problemática en la gestión de organizaciones turísticas	Pag. 11
<b>4.2- Amenazas:</b>	<b>Pag. 11</b>
4.2.1- Disminución en los ingresos	Pag. 11
4.2.2- Disminución de la actividad	Pag. 11
4.2.3- Fusión de grandes empresas	Pag. 12
4.2.4- Aumento del número de competidores	Pag. 12
4.2.5- Otros riesgos	Pag. 12
<b>4.3- Oportunidades:</b>	<b>Pag. 12</b>
4.3.1- Mejora en la promoción turística	Pag. 12
4.3.2- Desarrollo de nuevas tecnologías	Pag. 13
4.3.3- Nuevos nichos de mercado	Pag. 13
<b>4.4- Fortalezas:</b>	<b>Pag. 13</b>
4.4.1- Proximidad y conocimiento del usuario	Pag. 13
4.4.2- Conocimiento del negocio turístico	Pag. 13
4.4.3- Flexibilidad	Pag. 14
<b>PARTE II: Asociatividad en PYMEs del sector turístico.</b>	
<b>5) Conceptualización:</b>	<b>Pag. 16</b>
<b>5.1- Definición de asociatividad en PYMEs turísticas</b>	<b>Pag. 16</b>
<b>5.2- La asociatividad como estrategia competitiva</b>	<b>Pag. 16</b>
<b>5.3- Condiciones para la asociatividad:</b>	<b>Pag. 17</b>
5.3.1- Implementación de objetivos del proyecto	Pag. 17
5.3.2- Complementariedad	Pag. 17
5.3.3- Compromiso	Pag. 17
5.3.4- Homogeneidad	Pag. 17
5.3.5- Transparencia	Pag. 18
5.3.6- Democracia	Pag. 18
5.3.7- Localización	Pag. 18
5.3.8- Sustentabilidad	Pag. 18
<b>5.4- Ventajas de la asociatividad:</b>	<b>Pag. 19</b>
5.4.1- Mejoramiento de la escala	Pag. 19

5.4.2- Financiamiento	Pag. 19
5.4.3- Asesoramiento	Pag. 19
5.4.4- Capacitación	Pag. 19
5.4.5- Información	Pag. 19
5.4.6- Economía de escala	Pag. 19
5.4.7- Decisiones estratégicas	Pag. 19
<b>5.5- Obstáculos y posibles soluciones</b>	<b>Pag. 20</b>
5.5.1- Culturales	Pag. 20
5.5.2- Legales	Pag. 21
5.5.3- Financieros	Pag. 21
5.5.4- Institucionales	Pag. 21
5.5.5- Asistencia técnica	Pag. 21

## **6) Gestión y Estructura de la Asociatividad: Pag. 23**

### **6.1- Requisitos a cumplir y puntos críticos de la asociatividad Pag. 23**

### **6.2- Proceso y Etapas de la asociatividad: Pag. 32**

6.2.1- Preparación de la estrategia	Pag. 32
6.2.2- Identificación de candidatos	Pag. 32
6.2.3- Aspectos normativos y legales	Pag. 36
6.2.4- Negociación y acuerdo	Pag. 36
6.2.5- Puesta en marcha y seguimiento	Pag. 37
6.2.6- Reposicionamiento	Pag. 37

### **6.3- Mecanismos de enlaces: Pag. 37**

6.3.1- Puestos de enlaces	Pag. 38
6.3.2- Grupo de trabajos y comités permanentes	Pag. 39
6.3.3- Gerentes integradores	Pag. 39

### **6.4- Areas de cooperación: Pag. 41**

6.4.1- Producción del servicio turístico	Pag. 41
6.4.2- Aprovisionamiento	Pag. 42
6.4.3- Financiamiento	Pag. 42
6.4.4- Gestión de recursos humanos	Pag. 43
6.4.5- Gestión empresarial	Pag. 43
6.4.6- Comercialización turística	Pag. 44

### **6.5- Modalidades asociativas: Pag. 45**

6.5.1- Asociatividad vertical:	Pag. 46
6.5.1.1- Concepto	Pag. 46
6.5.1.2- Ventajas	Pag. 46
6.5.2- Asociatividad horizontal:	Pag. 47
6.5.2.1- Concepto	Pag. 47
6.5.2.2- Ventajas	Pag. 48

## **7) Rol del Sector Público: Pag. 50**

### **7.1- Justificación de la intervención pública: Pag. 50**

7.1.1- Información asimétrica	Pag. 50
7.1.2- Necesidades de intervención percibida por los directivos de PYMEs	Pag. 51
7.1.3- Importancia económica – social de las PYMEs turísticas	Pag. 51
7.1.4- Naturaleza asociativa del sector turismo	Pag. 52
7.1.5- Conformación de una oferta turística competitiva y con proyección internacional	Pag. 52

### **7.2- Modalidades y áreas de intervención del Sector Público: Pag. 52**

7.2.1- Organización	Pag. 54
7.2.2- Asistencia técnica	Pag. 54
7.2.3- Financiamiento	Pag. 54
7.2.4- Promoción	Pag. 54

**PARTE III: Análisis de Caso**

<b>8) Empresa analizada: Action TravelNet</b>	<b>Pag. 56</b>
<b>8.1- Origen</b>	<b>Pag. 56</b>
<b>8.2- Propósito</b>	<b>Pag. 57</b>
<b>8.3- Misión</b>	<b>Pag. 57</b>
<b>8.4- Objetivos</b>	<b>Pag. 57</b>
8.4.1- Objetivos de corto plazo	Pag. 57
8.4.2- Objetivos de mediano plazo	Pag. 58
8.4.3- Objetivos de largo plazo	Pag. 58
<b>8.5- Estrategias</b>	<b>Pag. 58</b>
<b>8.6- Líneas de negocios</b>	<b>Pag. 58</b>
8.6.1- Línea de negocio externa	Pag. 58
8.6.2- Línea de negocio interna	Pag. 59
<b>8.7- Mezcla comercial</b>	<b>Pag. 59</b>
8.7.1- Precio	Pag. 59
8.7.2- Producto	Pag. 59
8.7.3- Promoción	Pag. 60
8.7.4- Distribución	Pag. 60
<b>8.8- Fuentes de financiamiento</b>	<b>Pag. 60</b>
<b>8.9- Operatoria de venta</b>	<b>Pag. 60</b>
<b>8.10- Operatoria de compra</b>	<b>Pag. 61</b>
<b>8.11- Condiciones de entrada y salida</b>	<b>Pag. 61</b>
<b>8.12- Condiciones del negocio</b>	<b>Pag. 62</b>
<b>8.13- Recursos Humanos</b>	<b>Pag. 62</b>
8.13.1- Gerente del proyecto	Pag. 62
8.13.2- Jefe mayorista	Pag. 62
8.13.3- Operarios	Pag. 62
8.13.4- Secretaria	Pag. 62
8.13.5- Cadete	Pag. 62
<b>9) Conclusión y resumen</b>	<b>Pag. 63</b>
<b>10) Bibliografía</b>	<b>Pag. 66</b>
<b>11) Páginas webs consultadas</b>	<b>Pag. 68</b>

## **Indice de Tablas y Cuadros**

<b>Cuadro N° 1:</b> Condiciones para la Asociatividad.....	Pag. 18
<b>Cuadro N° 2:</b> Tipos de obstáculos y Lineamientos Básicos para su superación.....	Pag. 22
<b>Cuadro N° 3:</b> Etapas del Proceso Asociativo.....	Pag. 31
<b>Cuadro N° 4:</b> Tabla Matricial.....	Pag. 33
<b>Cuadro N° 5:</b> Cuadro resumen de los Mecanismos de Enlace.....	Pag. 38
<b>Cuadro N° 6:</b> Modalidades Asociativas en PYMEs Turísticas.....	Pag. 45
<b>Cuadro N° 7:</b> Esquema de Comercialización Turística y Categorías de Empresas Involucradas.....	Pag. 47
<b>Cuadro N° 8:</b> Subsistemas del Sistema Turístico-Recreativo.....	Pag. 49
<b>Cuadro N° 9:</b> Propuestas de acción para la Intervención Pública.....	Pag. 54

## **Hipótesis**

Las hipótesis planteadas en el trabajo monográfico son:

1. La estrategia asociativa en PYMEs turísticas le permite a las empresas del sector afrontar las exigencias competitivas impuestas por el nuevo escenario turístico mundial, mediante el aprovechamiento de sinergias.
2. La cooperación interempresarial requiere de ciertos lineamientos de gestión que permitan una adecuada administración de los acuerdos asociativos.
3. El desarrollo de la asociatividad en turismo necesita de un rol activo del Sector Público, con el fin de lograr acuerdos de cooperación exitosos.

## **Objetivos**

Los objetivos que se pretenden conseguir y que orientan el desarrollo del presente trabajo, son los siguientes:

1. Describir el escenario actual y futuro en el que operan las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas del sector turístico, detectando amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.
2. Definir y desarrollar la asociatividad como una estrategia alternativa, que le permita a las PYMEs del sector la supervivencia en el mercado, identificando las ventajas competitivas que dicha estrategia les proporciona y proponiendo diferentes áreas de cooperación que pueden llevarse a cabo a partir de la asociatividad.
3. Detectar y explicar los lineamientos generales que permiten una adecuada implantación y gestión de la estrategia asociativa.
4. Identificar aquellas áreas de cooperación que pueden ser desarrolladas a partir de la generación de acuerdos de colaboración por parte de las PYMEs de turismo.
5. Establecer el rol que debe cumplir el Sector Público en materia asociativa turística y proponer ciertas acciones que pueden ser llevadas a cabo, desde el ámbito gubernamental, para obtener acuerdos interempresariales que cumplan con los objetivos propuestos.
6. Analizar un caso práctico que permita mostrar el desarrollo de la asociatividad en PYMEs de turismo.

## **Marco Teórico y Estructura del Trabajo**

El presente trabajo se encuentra estructurado en tres bloques principales y cinco capítulos. El primer bloque consta de un único capítulo, el segundo de ellos se encuentra conformado por tres capítulos, mientras que la tercera sección incluye un único capítulo.

La primer sección se titula “**Situación actual de las PYMEs turísticas frente al proceso de globalización y las nuevas tendencias turísticas mundiales**”. Aquí se describirá someramente el complejo escenario turístico actual y futuro en el que deben desenvolverse las PYMEs del sector.

A tal efecto, se ha decidido utilizar la *matriz FODA*, como herramienta que permite analizar las variables contextuales que determinan el entorno competitivo en el que operan las PYMEs de turismo, como así también, las variables internas que afectan el funcionamiento de esta categoría de organizaciones empresariales.

Entre las primeras se encuentran las amenazas del contexto que ponen en peligro la subsistencia de las PYMEs y las oportunidades generadas por el mismo, que deben ser aprovechadas por las empresas con el fin de posicionarse en el mercado. En cuanto a las variables internas, se mencionan las debilidades estructurales de las organizaciones y las fortalezas de las mismas en comparación con otro tipo de empresas que actúan en el mismo sector.

La segunda parte del trabajo, bajo el título “**Asociatividad en PYMEs de turismo**”, se encuentra dividido en tres capítulos.

El primero de ellos estará dedicado a la conceptualización de la estrategia asociativa en PYMEs turísticas, intentando analizar las características que asume la misma (definición, ventajas, desventajas, obstáculos y condiciones necesarias para llevar adelante este tipo de estrategia).

Los acuerdos asociativos se enmarcan en las denominadas estrategias colectivas o de cooperación, en el que dos ó más empresas aúnan voluntades con el fin de buscar sinergias, compartir beneficios, complementar capacidades y/o recursos, y persiguen un objetivo en común.

Dicha estrategia de cooperación puede ser analizada desde el punto de vista de la *teoría de los sistemas*. Para que un sistema funcione como tal, las relaciones de los elementos deben estar orientadas a un fin común. Si alguno de los ellos actúa en otro sentido, es decir, no colabora, el objetivo no se logra. La cooperación se da entre los elementos del sistema (PYMEs turísticas participantes) de manera tal que éste pueda alcanzar sus objetivos eficazmente, con el menor costo posible. Las variables que forman parte del sistema deben colaborar hacia adentro del mismo, para que éste pueda competir con otros sistemas organizados en un mismo destino turístico.

El siguiente capítulo intenta identificar y desarrollar lineamientos estratégicos generales para lograr una estructura y gestión adecuada a este tipo de estrategia competitiva. En este sentido se analizarán: procesos y etapas de la asociatividad, áreas de cooperación, mecanismos de enlace para la adaptación de los acuerdos interempresariales y puntos críticos de los mismos.

El cuarto capítulo del trabajo estará orientado a determinar el papel que debe jugar el Sector Público en la asociatividad de PYMEs turísticas, explicando las áreas de intervención y los lineamientos de acción para llevar adelante acuerdos duraderos y que beneficien tanto a los participantes como a la población local.

Las estrategias de cooperación exigen un nuevo rol del Estado en materia turística, orientado a conseguir un desarrollo turístico sustentable y que intente lograr la eficiencia interna de los proyectos asociativos, como así también generar las mejores condiciones económicas para el funcionamiento eficiente del sector privado.

La tercera y última parte del trabajo, “**Análisis de caso**”, consta de un único capítulo destinado a analizar una empresa turística originada a partir de la implementación de la estrategia asociativa. Dicho capítulo intentará bajar a la realidad, los lineamientos teóricos esbozados a lo largo del trabajo.

## **Introducción**

El contexto económico, social, político y cultural a nivel mundial ha sido objeto, en los últimos años, de profundas transformaciones. El sector turístico no ha permanecido al margen de los principales cambios en las variables contextuales, entre los que se pueden mencionar los avances en la tecnología, los cambios experimentados en la oferta y demanda turística, la globalización de la economía y los problemas ecológicos.

El resultado de estos cambios es un contexto en permanente cambio. Es en este escenario de turbulencias, donde las PYMEs de turismo deben operar, afrontando las amenazas provocadas por los cambios a escala mundial e intentando las debilidades propias de ese tipo de empresas. Por el contrario, estos procesos generan nuevas oportunidades que deben ser aprovechadas mediante nuevas formas de gestión que le permitan utilizar óptimamente sus recursos.

En efecto, las pequeñas y medianas empresas de turismo deben encontrar nuevas estrategias que les permita superar las dificultades planteadas por un mercado cada vez más competitivo. Así la asociatividad en PYMEs del sector turístico se transforma en una estrategia alternativa para coordinar la búsqueda de sinergias y beneficios conjuntos, con el fin de crear PYMEs competitivas.

Por lo tanto, el presente trabajo estará abocado a la descripción y explicación de la estrategia asociativa en PYMEs turísticas; profundizando en el análisis de ciertos elementos estratégicos que guíen una adecuada estructuración y gestión de los acuerdos de cooperación; y definiendo el rol que debe cumplir el Sector Público, como así también, los ámbitos y modalidades de intervención estatal con el fin de lograr acuerdos asociativos perdurables.

Por último, se realizará un análisis de caso, con el fin de llevar al plano práctico la descripción teórica sobre la asociatividad en turismo realizado durante el desarrollo del presente trabajo monográfico.

De esta manera, el trabajo puede convertirse en una herramienta útil para los empresarios PYMEs del sector, permitiéndoles la supervivencia en el mercado y favoreciendo, al mismo tiempo, el desarrollo turístico local.



## **PARTE I**

### **Situación actual de las PYMEs turísticas frente al proceso de globalización y las nuevas tendencias mundiales**

# **CAPITULO I**

## **Situación actual de las PYMEs turísticas frente al proceso de globalización y las nuevas tendencias mundiales**

En las últimas décadas se han producido profundas transformaciones en el ámbito político, económico, social y cultural. En el sector turístico pueden citarse como agentes rectores de éstos cambios a los avances en la tecnología, cambios en la oferta y la demanda, la globalización de la economía y los problemas ecológicos. Dichas transformaciones mundiales han afectado notablemente el fenómeno turístico, que al ser considerado un sistema abierto y permeable, se ve influenciado por los cambios de las variables contextuales. Todas estas transformaciones han dado como resultado un contexto en permanente cambio, en el que el único término que lo define es la incertidumbre.

Es en un turbulento escenario, donde las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) del sector turístico actúan y seguirán desarrollando sus actividades; las cuales deben afrontar las amenazas provocadas por ciertos cambios a escala mundial e intentar solucionar las debilidades estructurales propias de este tipo de organizaciones. Por el contrario, estos procesos generan una serie de oportunidades que deberán ser aprovechadas por las PYMEs turísticas mediante nuevas formas de gestión, que les permita utilizar óptimamente sus recursos.

Mediante el esquema FODA, que numera y analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector, se intentará describir brevemente: por un lado, el escenario actual y futuro en el que se desenvuelven las PYMEs turísticas; por el otro, mostrar las fortalezas con que cuentan las empresas de turismo y las debilidades propias de las mismas que deberán ser superadas en el corto plazo.

### **Análisis F.O.D.A para las PYMEs del sector turístico**

#### **DEBILIDADES**

##### **Grado de tecnificación**

El desarrollo tecnológico ha generado un movimiento constante del mercado y las empresas dedicadas al turismo deben adaptarse a las nuevas características del mismo. Al mismo tiempo el turista se ha convertido en un consumidor cada vez más experimentado. Para poder adaptarse a estas nuevas exigencias las empresas deben incorporar los avances tecnológicos en los diferentes campos, tales como: telecomunicaciones, computadoras personales, equipos multimedia, sistemas computarizados de reserva, redes informáticas, sistemas informáticos de gestión, etc.

La incorporación de nuevas tecnologías es de gran importancia para las compañías, ya que posibilita la diferenciación con respecto a la competencia. Sin embargo, todo esto supone un gran desembolso económico para las empresas turísticas y principalmente para las PYMES del sector que cuentan con menores recursos para hacerlo. A su vez, deben contar con recursos humanos capacitados para su empleo.

Un estudio realizado sobre las pequeñas y medianas agencias de turismo españolas, muestra que las mismas presentan mayores problemas para la innovación y, a pesar de mostrar un grado aceptable de información sobre las nuevas tecnologías, tienen mayores dificultades para introducirlas y experimentarlas.

Sin tecnología de avanzada, las PYMES turísticas no podrán competir dado que el ciclo de vida de los productos turísticos se ha acortado, y han aumentado las exigencias en los controles de calidad.

### **Pérdida del poder de negociación**

La disgregación del sector turístico, conformado por gran número de PYMES, las pone en una posición desventajosa a la hora de negociar con los proveedores en cualquier tipo de materia, como por ejemplo costos, comisiones, condiciones de venta, precios.

Además las PYMEs se encuentran en una posición desventajosa frente a un aumento del poder de negociación de los compradores. La demanda turística se caracteriza por su alta volubilidad, mientras que la oferta se caracteriza por su rigidez (dada por los elevados costos fijos y la gran necesidad de alcanzar máximos niveles de ocupación en períodos muy cortos de tiempo). Por ello, los intermediario y los turistas independientes gozan de un gran peso de negociación.

### **Dimensión limitada**

Una de las características propias de la PYMEs de cualquier sector de la economía, es la falta de un tamaño adecuado. Esto les impide la posibilidad de desarrollar economías de escala, que permiten compensar los gastos inherentes a: la tecnificación obligada que realizan las PYMEs turísticas, la normalización de procedimientos, la movilidad del personal, entre otras. Esto las coloca en una situación desventajosa frente a las grandes empresas turísticas que se encuentran posibilitadas de desarrollar economías de escala.

### **Limitación para acceder al mercado crediticio**

Las pequeñas y medianas organizaciones son consideradas de alto riesgo para el sector financiero, debido a la falta de cumplimiento de los requisitos de liquidez y solvencia, y el desconocimiento que dicho sector posee de ellas.

De ésta manera, las PYMEs turísticas se ven impedidas de acceder a las diferentes líneas de crédito con el fin de desarrollar ciertas actividades tales como: incorporación de nuevas tecnologías, desarrollo de nuevos productos, lanzamiento de campañas publicitarias, realización de estudios de mercado, desarrollo de estrategias de penetración en el mercado internacional.

### **Falta de capacitación de los recursos humanos**

El mercado turístico actual obliga al empresario PYME a contar con personal altamente capacitado y en constante actualización. Sin embargo, no planifican las necesidades de personal sino que incorporan a medida que lo necesitan, sin tener en cuenta las características del puesto a cubrir, los conocimientos adecuados para desarrollarlo, ni las posibilidades de ascender en la organización.

En varias oportunidades, en caso de implementar un programa de capacitación, el mismo no suele ser aprovechado de forma óptima y muchas veces está dirigido al nivel medio y alto de la organización, generando una brecha cultural entre éstos y el sistema operativo.

### **Problemática en la gestión de las PYMEs turísticas**

Las micro empresas presentan ciertos problemas de gestión, como la ambigüedad de roles, superposición de mandos, excesiva centralización, ignorancia de la estructura informal, etc. Además muchos propietarios se manejan a partir de la intuición y aprenden sobre la marcha. Frente a ésta problemática, y sin el apoyo de modelos de gestión, y sin financiamiento adecuado, se hace difícil la creación de PYMEs turísticas estables.

## **AMENAZAS**

### **Disminución de los ingresos**

Dicha fenómeno se está produciendo como consecuencia de la guerra de precios en todos los frentes, lo que implica un descenso en los ingresos de la PYMEs turísticas. Esta estrategia es llevada a cabo por varias empresas y es un rezago del modelo del turismo de mazas, en el cual se espera que una rebaja de tarifas incentive automáticamente un aumento en la demanda, pero de producirse, habría una brecha temporal entre la causa y el efecto. Esto se debe a que una baja en los precios es de efecto inmediato, mientras que la reacción de la demanda requiere un período de desarrollo, que durante cierto tiempo producirá las mayores disminuciones de ingresos en las organizaciones.

Además, en el caso de ciertos destinos turísticos, los ingresos medios por turismo han disminuido y afectan notablemente a las PYMEs turísticas. En el caso de las pequeñas agencias de viajes, éstas han visto disminuidas sus comisiones por parte de los proveedores con amplio poder de negociación, lo que se traduce en una significativa baja de sus ingresos.

### **Disminución de la actividad**

La misma se produce por diferentes motivos: por un lado, las nuevas tecnologías y los esfuerzos por reducir el proteccionismo en diferentes países han dado como resultado la globalización de los negocios, y con esto el endurecimiento de la competencia.

Por otro lado, con el fin de competir en el mercado, se adopta como estrategia competitiva las fusiones verticales y horizontales de grandes compañías de turismo, lo que coloca en una situación por demás desventajosa a las PYMEs del sector.

Por último, la tecnificación de ciertas empresas dedicadas a la actividad turística ha generado, en ciertos centros receptores y en determinados períodos, un exceso de capacidad productiva, que se traduce en capacidad ociosa en períodos de escasa afluencia turística.

### **Fusión de grandes empresas**

Como respuesta a las condiciones del mercado turístico globalizado, se ha producido la concentración de prestadores de servicios, debido a la fusión, adquisición o desarrollo de alianzas estratégicas por parte de grandes empresas turísticas. Esto les permite controlar la distribución, el precio y aumentar su poder de negociación, lo que se convierte en una verdadera amenaza para las PYMEs del sector.

### **Aumento del número de competidores**

Debido a múltiples factores, como un crecimiento más acelerado de la oferta que de la demanda, los productos turísticos escasamente diferenciados, la facilidad para acceder a los canales de distribución y las facilidades que otorga el sector público para la inversión turística, evidencian la ausencia de barreras de entrada al negocio turístico y dan como resultado una competencia cada vez más intensiva.

### **Otros riesgos**

El negocio turístico es muy sensible a los cambios producidos en el entorno, tales como: ciclos económicos (recesión económica), variaciones de precios y en tipo de cambio, modas, enfermedades, catástrofes naturales, terrorismo, etc. Esto es una amenaza latente para todos los actores turísticos y para todo el sector en su conjunto.

## **OPORTUNIDADES**

### **Mejora en la promoción turística**

La promoción turística es de vital importancia para las PYMEs del sector. A partir de la misma se dan a conocer las características y condiciones del servicio ofrecido. La tecnología multimedia e internet se han convertido en herramientas de gran importancia para las empresas turísticas debido a que les permiten la combinación de textos, sonidos, imagen y video; poniéndola a disposición de gran cantidad de usuarios en todo el mundo y al mismo tiempo.

No obstante, tendrán éxito las que no utilicen mensajes masivos de comunicación, sino aquellas que realicen un marketing directo y selectivo, con el fin de llegar a un segmento específico del mercado.

### **Desarrollo de nuevas tecnologías**

El desarrollo y la implantación de nuevas tecnologías en la actividad turística ofrece y seguirá ofreciendo, una gran oportunidad para las empresas del sector. Las computadoras personales y el software (procesadores de textos, bases de datos, herramientas de gestión) mejora la gestión y perfecciona el proceso de toma de decisiones en las PYMEs.

Por su parte, el comercio electrónico tiene como objeto facilitar las transacciones económicas entre las partes. En los países del primer mundo, las PYMEs de turismo cuentan con el apoyo de ciertas instituciones públicas y privadas que se dedican al asesoramiento en esta materia.

Entre otras ventajas, internet, permite: concentrar la información en un solo punto para que pueda ser utilizada por todos los miembros de una organización y utilizar los servicios típicos de internet como es el correo electrónico.

### **Nuevos nichos de mercado**

Una de las características diferenciales entre el modelo de turismo de masa y la nueva era del turismo, se es el cambio de perfil del turista. Entre ellos se puede citar: una mayor flexibilidad, mayor experiencia, búsqueda de calidad, mayor conciencia ambiental, etc. Esto ha generado la existencia de diversos grupos de consumidores que comparten las mismas necesidades.

Estos nichos de mercado, deberán ser identificados y explotados por las PYMEs turísticas con el fin de obtener óptimos beneficios.

## **FORTALEZAS**

### **Proximidad y conocimiento del usuario**

Una de las principales ventajas comparativas que presentan las PYMEs de turismo con respecto a las grandes compañías es el amplio conocimiento que poseen los propietarios sobre las características y necesidades de sus clientes, lo que les permite lograr una mayor satisfacción de las mismas.

### **Conocimiento del negocio turístico**

Gran parte de las PYMEs dedicadas al turismo son microempresas familiares, las cuales han desarrollado sus actividades durante gran cantidad de años y de manera tradicional. Esto lleva a que sus propietarios logren, a través de su experiencia en el rubro, un conocimiento acabado del negocio y del servicio que prestan o comercializan.

## Flexibilidad

Generalmente las PYMEs del sector cuentan con un tamaño reducido y una chata estructura organizativa, esto le brinda una mayor flexibilidad par adaptarse a nuevos servicios o necesidades, así como también captar nuevos nichos de mercado.

El esquema anterior, mediante el análisis de amenazas y oportunidades, permitió describir someramente los cambios producidos en el contexto mundial que han dado como resultado un escenario turístico actual y futuro incierto y en constante evolución.

Frente a esto, dicho esquema muestra las debilidades propias de las PYMEs turísticas que deberán ser superadas por las mismas. Además, analiza las fortalezas de éstas, que deben ser explotadas óptimamente con el objetivo de permanecer en el mercado.

A manera de resumen de lo expuesto hasta el momento, se puede decir que el escenario turístico del siglo XXI estará caracterizado por:

- Lucha por ganar la batalla de la competitividad.
- Búsqueda de la calidad total en el servicio al cliente, como factor diferencial.
- Liberalización y globalización de los mercados, que producirá una mayor concentración y el desarrollo de estrategias de integración vertical y horizontal.
- Cambios en los hábitos de consumo turístico.
- Constante desarrollo e implementación de nuevas tecnologías.

Frente a este escenario, las PYMEs del sector turístico deberán encontrar un nuevo paradigma empresarial que les permita sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo. Es así como la asociatividad de PYMEs en turismo, aparece como una estrategia alternativa que les permite desenvolverse en un contexto sumamente cambiante.

## **PARTE II**

### **CONCEPTUALIZACION**



## **CAPITULO II**

### **Conceptualización**

Los cambios cuantitativos y cualitativos ocurridos en el mercado turístico a nivel mundial, conjuntamente con las restricciones estructurales de las PYMEs, las obligan a enfrentar situaciones de cambio que dificultan su permanencia en el mercado.

Por otro lado, la globalización ha implicado mucho más que el libre flujo de personas, mercancías y capitales entre países. Supone, ante todo, una nueva forma de hacer mejor las cosas, es decir un nuevo paradigma productivo con nuevas formas de competir en el mercado: competir y colaborar al mismo tiempo.

Frente a ésta situación, las PYMEs turísticas pueden adoptar dos tipos de estrategias: seguir operando de forma individual en el mercado; o por el contrario, adaptarse al nuevo modelo productivo y colaborar entre sí, con el fin de coordinar la búsqueda de sinergias y beneficios conjuntos. La asociatividad en PYMEs del sector turístico puede ubicarse dentro del segundo grupo de estrategias.

La teoría de la cooperación de empresas, abarca una amplia diversidad de definiciones y conceptos. La asociatividad constituye una forma de cooperación empresarial, la cual se ubica dentro de las denominadas alianzas estratégicas.

Con el fin de evitar confusiones, y por motivos prácticos, el presente trabajo definirá la asociatividad en PYMEs del sector turístico como:

“Mecanismo de cooperación entre dos o más pequeñas y medianas empresas que prestan servicios turísticos; en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y gerencial decide voluntariamente compartir sus capacidades y/o recursos con otros participantes para la búsqueda de un objetivo en común”.

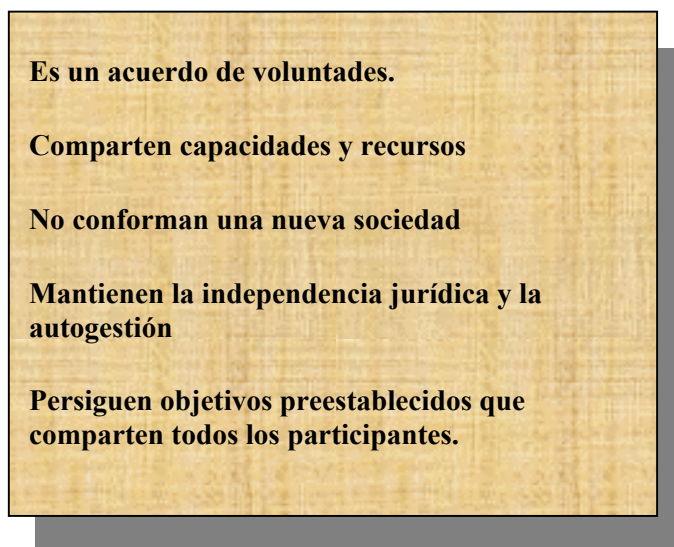
Una distinción adicional de la asociatividad es la amplia gama de actividades que abarca, tales como: financiamiento, investigación y las diferentes etapas que forman parte de la producción del servicio turístico (diseño del producto, desarrollo, comercialización y servicio post venta, ente otros).

Es necesario destacar que las PYMEs turísticas son aquellas, que a través de la prestación de sus servicios hacen posible que el turista se traslade, permanezca y disfrute de los atractivos turísticos del lugar.

Las diversas PYMEs turísticas que pueden ser objeto de un acuerdo asociativo, pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- ❑ Transporte
- ❑ Alojamiento
- ❑ Servicios de alimentación
- ❑ Servicios de amenidades y recreación
- ❑ Establecimientos comerciales relacionados
- ❑ Servicios complementarios: guías de turismo, agencias de alquiler de autos, inmobiliarias, otros.
- ❑ Intermediarios turísticos: agencias de viajes y tour operadores

En síntesis, la definición de asociatividad en PYMES turísticas incluye los siguientes elementos:



### **Condiciones para la Viabilidad de la Asociatividad**

A pesar de la gran cantidad de ventajas que ofrece la asociatividad, y que serán analizadas posteriormente, se debe tener en cuenta que dicha estrategia debe cumplir con una serie de condiciones que garanticen la viabilidad de la misma. Es decir, que existe un conjunto de principios y valores que es necesario reunir con el fin de cumplir los objetivos fijados pro las partes y alcanzar el éxito de este tipo de estrategias (ver cuadro N° 1). Entre las condiciones para la viabilidad de la asociatividad, se encuentran las siguientes:

**Implantación de objetivos del proyecto:** esta es una de las principales condiciones que se debe cumplir, debido a que es considerada el punto de partida de cualquier proyecto asociativo. Esto permite tener una idea clara del mismo, agrupar a los participantes hacia la consecución de los objetivos propuestos y permitir la realización de control de gestión, con el fin de verificar el cumplimiento o no de los objetivos pre-establecidos.

Dichos objetivos deben ser: cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes<sup>1</sup> con las PYMES turísticas participantes.

**Complementariedad:** esta condición asume una vital importancia en la asociatividad de PYMES turísticas, ya que les permite conformar un producto turístico integrado y diferenciado de la competencia. La complementariedad de capacidades, recursos y conocimientos favorece la cooperación entre las partes, teniendo en cuenta que cada una de ellas considerará a las restantes como un complemento de sus actividades (que les permitirá obtener ventajas comparativas con respecto a la competencia), y no como un potencial competidor.

**Compromiso:** en primer lugar, es necesario que propietario, socio o gerente PYME asuma el compromiso de dedicar un tiempo prudencial a las reuniones regulares del grupo, así como también para desarrollar las actividades que este tipo de estrategia requiere.

En segundo lugar, debe existir el compromiso de colaborar con los recursos económicos necesarios para el desarrollo de las actividades conjuntas, así como también el compromiso personal de alcanzar el éxito.

**Homogeneidad:** se refiere al tamaño de las firmas intervinientes. Este criterio posee una alta valoración, por cuanto en el momento en que se inician las actividades y se empiecen a desarrollar proyectos en común, se vuelve relevante para la toma de decisiones económicas a

<sup>1</sup> David, Fred. La Gerencia Estratégica. Editorial Legir S.A. Colombia 1992. pp 56.

adoptar. De ésta manera, se evita que alguna de las PYMEs asociadas intenten monopolizar la toma de decisiones, a partir de un mayor poder económico.

**Transparencia:** se entiende que a partir de cierto momento se deben abandonar los secretos en el grupo, y cualquier tema puede ser tratado en el mismo sin temor. Así como también, es relevante la transparencia en el manejo de los recursos económicos y financieros, tanto en el uso como en las fuentes de los mismos.

**Democracia:** el empresario, generalmente, no se caracteriza por ser democrático en la toma de decisiones. Sin embargo, en un proyecto asociativo se debe contar con la capacidad de trabajar en grupo y tener como regla principal el tomar las decisiones preferentemente por consenso. Esto conduce a aprender a escuchar, opinar y tolerar al resto de los participantes.

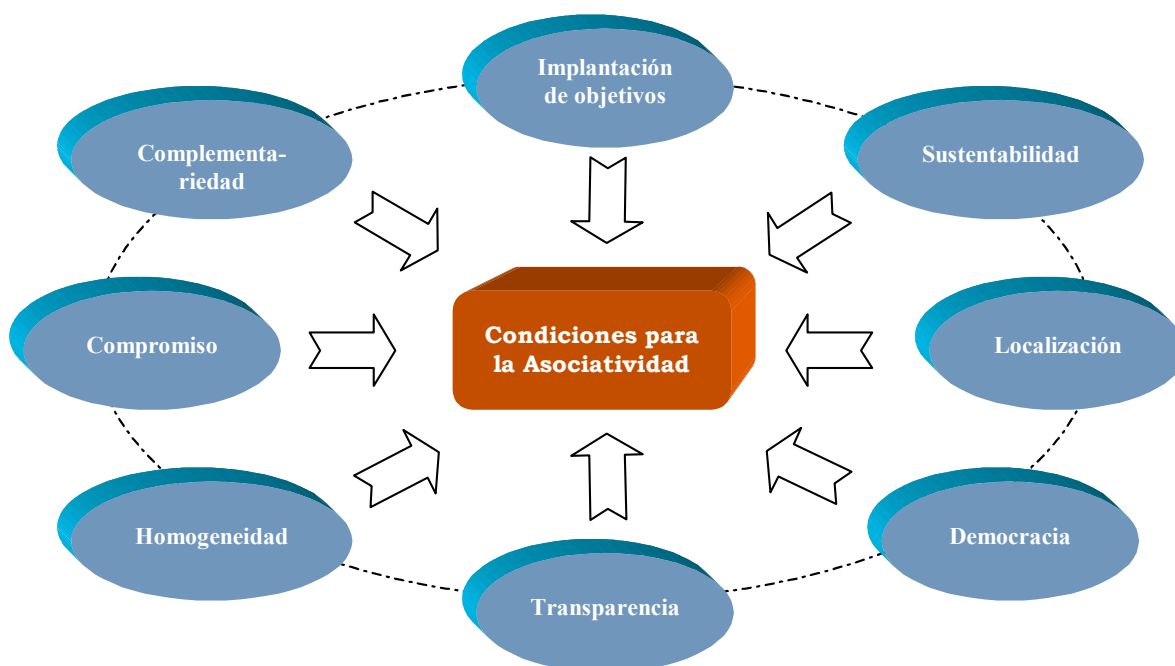
**Localización:** la asociatividad en PYMEs de ciertos sectores productivos exige que las mismas se encuentren emplazadas en una misma ciudad o región. Por el contrario, en el sector turismo se pueden desarrollar proyectos asociativos entre PYMEs ubicadas en diferentes áreas geográficas, e incluso, países. Este es el caso del proyecto asociativo ActionTravel Net<sup>2</sup>, desarrollado por diferentes pequeñas y medianas agencias de viaje ubicadas en el territorio chileno.

**Sustentabilidad:** los proyectos asociativos en turismo deben seguir los principios de sustentabilidad. Es necesario asegurar la obtención de niveles satisfactorios de renta (sustentabilidad económica); asegurar la compatibilidad entre el desarrollo de las actividades empresarias y el mantenimiento de los procesos biológicos (sustentabilidad ecológica); y preservar la identidad de la comunidad local (sustentabilidad sociocultural).

En resumen, la asociatividad en PYMEs turísticas, debe constituirse en una herramienta empresarial que permita obtener los mayores beneficios a los empresarios, y al mismo tiempo preservar el entorno natural y cultural en el que se hayan inmersos.

Cabe aclarar que para alcanzar el éxito de cualquier proyecto asociativo, es necesario que cada una de las micro empresas participantes consideren que: actuando en forma conjunta obtendrán mayores beneficios y ventajas comparativas, que si compiten de manera independiente.

### Cuadro N° 1: Condiciones para la Asociatividad.



Fuente: elaboración propia

### Ventajas de la Asociatividad

<sup>2</sup> www.travelnet.cl (consulta 14 de diciembre de 2001)

La asociatividad entre PYMEs turísticas debe proveer una serie de beneficios que motiven la creación de acuerdos de cooperación. En teoría, entre las ventajas que brinda la estrategia asociativa en el sector turístico pueden señalarse:

**Mejoramiento de la escala:** la conformación de acuerdos asociativos permite una mejora en la capacidad de negociación frente a los proveedores. Es decir, que una de las ventajas más importantes de la asociatividad radica en la posibilidad de realizar compras en conjunto de los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de cada una de las PYMEs intervinientes.

Por otra parte, el mejoramiento del tamaño, trae como consecuencia la eliminación de ciertos eslabones de comercialización; de esta manera se pueden apropiarse los márgenes de comercialización que anteriormente estaban en manos de intermediarios.

**Financiamiento:** como se ha mostrado con anterioridad, las PYMEs presentan una serie de dificultades en el acceso al mercado crediticio. La asociatividad permite una mayor probabilidad de acceder a créditos, tanto bancarios como comerciales, a través de la financiación interna del grupo y/o el aumento de los avales a presentar.

Además, existe la posibilidad de acceder a créditos otorgados por organismos internacionales que financian el desarrollo de proyectos turísticos, que sería imposible llevarlos a cabo sin financiamiento externo.

**Asesoramiento:** el trabajo en forma asociada permite disminuir costos fijos prorrateando los costos de los asesores entre todos los participantes. Esto permite acceder a los servicios de asesores que son inaccesibles individualmente, tales como asesores en el manejo medioambiental, conservación del recurso turístico, paisajismo, comercialización turística, desarrollo y evaluación de proyectos, asesores legales, etc.

**Capacitación:** la capacitación y permanente actualización de los gerentes y el personal es de vital importancia en las empresas turísticas; la asociatividad permite la contratación de capacitadores que dicten cursos, como así también solventar los gastos de enviar algún participante a congresos, seminarios y talleres, dictados en el país o en el exterior.

**Información:** esta ventaja radica en la acumulación y sistematización de la información descentralizada. Esto le permite aumentar el conocimiento acerca del negocio turístico, basándose en la acumulación de experiencia y el intercambio de la misma.

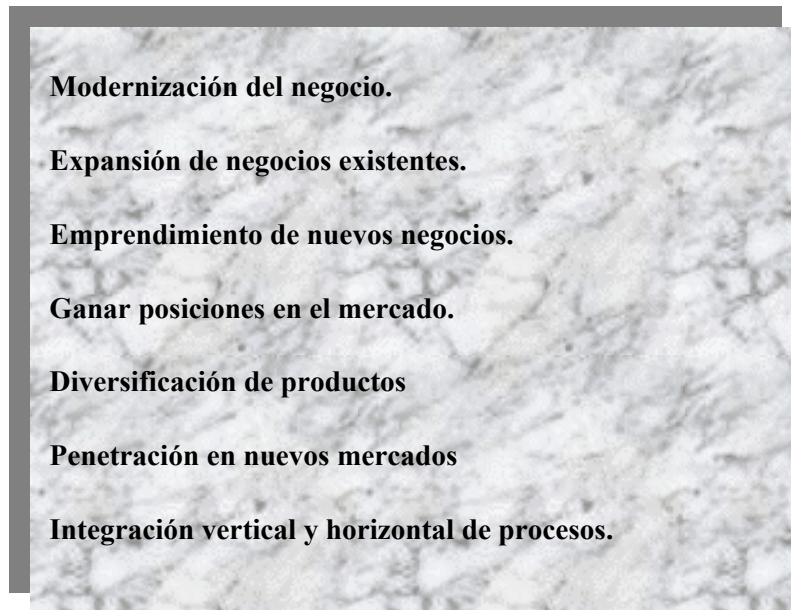
La generación de información dentro de un esquema asociativo, constituye una fuente de poder económico, basada en su experiencia en el mercado, y posiblemente una barrera de entrada al mismo, para las empresas turísticas que compiten de manera individual.

Para obtener los máximos beneficios de esta ventaja, es necesario evitar el retaceo de la información por parte de las PYMEs participantes y lograr una adecuada selección y utilización de la misma.

**Economía de escala:** en la mayoría de los casos, las PYMEs se ven imposibilitadas de desarrollar economías de escala, lo cual genera una importante desventaja competitiva de costos.

La asociatividad en PYMEs permite el decrecimiento de los costos medios (a partir del aumento de tamaño) en las diferentes etapas de costo dentro de la empresa: producción del servicio turístico, investigación y desarrollo, comercialización turística, entre otras.

**Decisiones estratégicas:** los acuerdos de cooperación entre PYMEs turísticas les ofrece la posibilidad de desarrollar estrategias competitivas que debido a la falta de un tamaño adecuado, la escasez de capital, la falta de conocimiento, sus estructuras rígidas, la falta de modernización, etc.; no podrían ser desarrolladas de manera individual. Entre dichas estrategias se puede mencionar:



### **Obstáculos y Líneas de Acción**

#### **OBSTÁCULOS**

Indudablemente, este tipo de estrategia que combina competencia y cooperación al mismo tiempo y que se ha convertido en una novedosa práctica, rompiendo con las formas tradicionales de competir en el mercado, genera una serie de obstáculos comunes que afectan negativamente la eficiencia y eficacia de la asociatividad en las PYMEs turísticas.

Dichos obstáculos o restricciones surgen, tanto por la falta de una cultura de cooperación por parte de las pequeñas y medianas empresas, como por la falta de apoyo institucional por parte de organismos públicos y privados. Entre los mismos se puede destacar:

#### **Obstáculos culturales:**

Los mismos se refieren a las características propias del modelo de gestión y la forma de administrar las PYMEs que han adoptado tradicionalmente los pequeños y medianos empresarios. Entre ellos se encuentran:

Un manifiesto individualismo por parte de los empresarios PYMEs que han intentado sobrevivir en el mercado y por el cual consideran que cada logro del competidor es su propia pérdida y viceversa.

Otra característica propia de la PYMEs es que el resultado de un modelo económico cerrado ha dado como resultado la falta de adaptación a las nuevas exigencias del mercado turístico actual.

Por otra parte, los liderazgos autocráticos que son comunes en la dirección de PYMEs, generan desconfianza en la posibilidad de cooperación con competidores.

Cualquier inversión cuyo objeto se ubica fuera de los límites de la propia empresa (necesario par el desarrollo de una estrategia asociativa) todavía tiene una gran peso dentro de la gerencia de las PYMEs.

Falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como estrategia asociativa y tendencia a confundirla como una asociación de empresas que tiene como único objetivo presionar ante otra empresa o sectores gubernamentales.

Difusión de algunas malas experiencias asociativas, sin tener en cuenta los verdaderos motivos de dichos fracasos.

**Obstáculos legales:**

El surgimiento relativamente reciente de este nuevo paradigma competitivo, y las dificultades de su internalización por parte de los actores involucrados, han dado como resultado un vacío legal; es decir, la falta de normativas y leyes, o la adecuación de las mismas a los nuevos emprendimientos conjuntos. Este problema se ve agravado en el caso del turismo, ya que la legislación existente presenta fuertes falencias en la regulación de dicha actividad y en el accionar de las PYMEs del sector.

**Obstáculos financieros:**

Teniendo en cuenta que la asociatividad en PYMES turísticas o de cualquier otro sector, es una organización jurídicamente independiente; no se hallan siempre disponibles líneas de crédito para el financiamiento de este tipo de actividad. A lo dicho anteriormente, es necesario añadir las dificultades que tienen las PYMES para acceder al mercado crediticio de manera individual.

**Obstáculos institucionales:**

Los acuerdos asociativos requieren la existencia de organismos de interfase que cumplan el rol de articulador entre los diferentes actores involucrados, con el fin de garantizar dicha estrategia.

Los presupuestos nacionales y provinciales limitados, la tendencia hacia la descentralización del estado y la política, la superposición de roles de los organismos estatales dentro de la estructura burocrática, y la falta de cooperación entre diferentes áreas gubernamentales, retrasan la aparición de los mencionados organismos de interfase.

**Obstáculos de asistencia técnica:**

Como se ha aclarado en el punto anterior, los acuerdos de cooperación de PYMEs, requieren de la existencia de organismos de interfase capacitados en el negocio turístico, capaces de cumplir con los siguientes objetivos:

- I. Promover e impulsar la asociatividad entre las PYMEs del sector turismo, como una nueva y eficaz herramienta competitiva.
- II. Diagnosticar los requerimientos específicos para conseguir acuerdos cooperativos exitosos.
- III. Conocimiento acabado del mercado turístico, del marco institucional y regulatorio en el que se desenvuelven las PYMEs del sector.
- IV. Poseer el conocimiento necesario para la promoción y consultoría de los emprendimientos asociativos en el sector turístico. Para esto, es necesario que los organismos de interfase cuenten con amplios conocimientos en las siguientes materias:
  - ✓ Mercadotecnia.
  - ✓ Desarrollo y evaluación de proyectos turísticos.
  - ✓ Mercado turístico nacional e internacional.
  - ✓ Planificación en el área turística.
  - ✓ Conservación de recursos naturales y culturales.
  - ✓ Gestión de empresas turísticas.
  - ✓ Control de gestión.
  - ✓ Personal de organizaciones turísticas.

Frente a los obstáculos descriptos que ponen en peligro el éxito de la asociatividad en PYMEs, es necesario el desarrollo de una estrategia integral que enfrente el problema e intente superar dichas restricciones. Por lo tanto, a continuación se desarrollarán una serie de lineamientos de acción para actuar en la superación de cada uno de los obstáculos planteados.

**Cuadro N° 2 : Tipo de Obstáculos y Lineamientos Básicos para su Superación.**

Tipo de obstáculos	Lineamientos básicos
Culturales	Diseñar y adelantar un plan de promoción y difusión de las nuevas formas de cooperación interempresarial como auxilio competitivo clave para las PYMES; incluyendo: Organización de foros. Seminarios. Información en medios escritos orientando la estrategia hacia las empresas, gremios, instituciones financieras, de asistencia técnica, órganos del gobierno central y local.
Legales	Analizar los principales impedimentos al funcionamiento de los emprendimientos asociados de PYMES, particularmente los mas novedosos, desde el punto de vista legal, proveyendo propuestas de reformas.
Financieros	Analizar las carencias de instrumentos financieros (incluyendo garantías) o su inadecuación a los nuevos emprendimientos asociados, diseñando y promocionando propuestas para su superación.
Institucionales	Avanzar rápidamente en la generación de una instancia institucional de interfase en la localidad, capaz de: Articular y comprometer el sistema institucional de apoyo. Organizar, formar y promover la consultoría integral como articulador natural entre las necesidades de la empresa y la oferta de servicios del entorno. Organizar y promover en forma simultánea programas de emprendimiento asociado entre PYMES y un programa de asistencia integral que actúe sobre las empresas y su entorno, permitiendo un diagnóstico adecuado de necesidades y de definición de oportunidades de acción asociada desde una perspectiva estratégica.
Asistencia técnica	Diagnosticar la situación de la consultora local desde el punto de vista de la asistencia integral, diseñando y llevando adelante un plan de fortalecimiento de la misma.

Fuente: Alonso, Osvaldo. "La cooperación entre pequeñas y medianas empresas". *Revista Faces*. Mar del Plata. N° 5. (2000). pp. 27

## **CAPITULO III**

### **Gestión y Estructura de la Asociatividad**

La asociatividad en PYMEs de la industria turística, al igual que las empresas de otros sectores de la economía, genera una serie de puntos críticos en la implementación y gestión de dicha estrategia.

Es por ello que la siguiente sección del trabajo intenta desarrollar y describir un esquema de gestión de los acuerdos asociativos en PYMEs turísticas y los lineamientos generales para lograr una estructura adecuada de la nueva organización surgida a partir de la implementación de la estrategia asociativa.

El mismo abordará el estudio y los **requisitos necesarios** para la implementación efectiva de un proyecto de cooperación interempresarial, como así también se focalizarán una serie de puntos críticos que se deben tener en cuenta en el gerenciamiento de los acuerdos asociativos de PYMEs turísticas.

En segundo lugar, se desarrollarán los diferentes **procesos y etapas** que se deben seguir para la implementación de la estrategia asociativa, con el fin de obtener los resultados deseados.

Por otra parte, se analizará la importancia que adquieren los **mecanismos de enlace**, como así también, las funciones que cumplen cada uno de ellos en la gestión de este tipo de acuerdos. Asimismo, se intentará identificar y describir las **áreas de cooperación**, de las que pueden ser objeto los acuerdos asociativos.

Finalmente se analizarán las **modalidades asociativas**, que incluyen asociatividad vertical y horizontal de las PYMEs del sector turístico.

### **Requisitos a cumplir y Puntos Críticos de la Asociatividad**

La implementación de una estrategia asociativa en PYMEs del sector turístico, como estrategia de posicionamiento competitivo, requiere la innovación de las formas tradicionales de gestión en las pequeñas y medianas empresas.

“La gestión de las alianzas (o acuerdos asociativos), y en particular de los vínculos de conocimiento, constituye la base de un proceso de aprendizaje, creación, participación y control del conocimiento”<sup>3</sup>. Cuando los empresarios administran sus pequeñas y medianas empresas, están determinando qué **actividades y conocimientos** entrarán y saldrán de sus organizaciones. Sin embargo, para alcanzar el éxito, los empresarios deben dejar de lado ciertas formas tradicionales de gestionar sus micro empresas y aprender bajo nuevas formas, principalmente en el marco de un contexto turístico mundial en constante cambio y cada vez más competitivo.

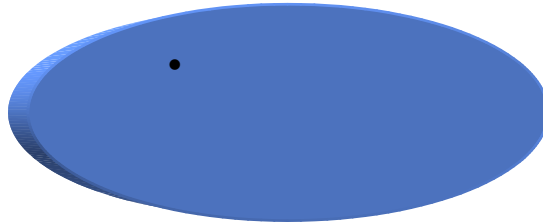
Crear y gestionar acuerdos de cooperación es un acto que requiere de una flexibilidad en los modelos mentales de los empresarios/gerentes de PYMEs turísticas, debido a que tradicionalmente han aprendido a manejarse dentro de una realidad “*puertas adentro*”, donde los gerentes/propietarios se convirtieron en especialistas de administrar conocimiento dentro de los límites de sus empresas.

Por el contrario, la asociatividad en PYMEs turísticas requiere de un cuidadoso análisis de factores, tanto interno como externo (debilidades y fortalezas), que impiden o estimulan la incorporación, comunicación y creación de conocimiento dentro de una organización, que pueden resumirse en tres grandes ejes:

---

<sup>3</sup> D'Annunzio, María Claudia. “Puntos críticos a considerar en la implementación y gestión las alianzas organizacionales”. *Alta Gerencia*. Buenos Aires. N° 53. (1998).pp. 69





Es por ello que a continuación se analizarán los requisitos y condiciones de gerenciamiento que son necesarias para obtener acuerdos asociativos eficientes. Si bien no existe una lista completa de todos los **factores críticos** de éxito que afectan los acuerdos interempresariales, se detallará un **esquema de guía básica de referencia** que facilitará el accionar de las personas encargadas del gerenciamiento de dichos acuerdos.

***1) Poseer una visión clara y estratégica de las fortalezas propias y de las de sus posibles socios.***

Las empresas deben, en primer lugar, determinar cuáles son sus capacidades estratégicas actuales, cuáles son las capacidades que requieren y cómo adquirirlas.

Es condición necesaria poseer una visión a largo plazo y de esta manera evitar, que por la prisa de realizar un acuerdo asociativo que mejore la situación actual de la empresa, se ponga en riesgo el futuro de la organización y se la coloque en un marco dificultoso, provocado por un daño estratégico de difícil solución.

Por lo tanto, el punto de partida de cualquier acuerdo de asociatividad es identificar el **conocimiento y las capacidades básicas y actuales** de la empresa, para esto es necesario responder a las siguientes preguntas<sup>4</sup>:

- ¿Qué relaciones con empresas u organizaciones externas pueden ser consideradas como plataforma para introducir nuevas pericias y capacidades?
- ¿Cuáles son los vínculos más importantes mediante los cuales la empresa establece los requerimientos de talentos individuales o grupales requeridos?
- ¿Qué individuos poseen un conocimiento profesional, generado por un talento especial y de experiencias particulares, que los diferencia de colegas en empresas competidoras?
- ¿Qué grupos conocen cómo hacer cosas de una forma mejor, más rápida y de manera más eficiente que los competidores?

Sin embargo, la proyección futura de las estrategias implica la necesidad de responder otra serie de preguntas que permitan establecer el futuro deseado de la empresa en el marco de la asociatividad.

En el contexto actual, donde el conocimiento globalizado adquiere vital importancia, es necesario preguntarse sobre dos cuestiones fundamentales:

- ¿Qué clase de conocimientos necesita la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos de largo plazo?
- ¿Cuáles son las capacidades (fortalezas) que le brindarán una ventaja sobre sus competidores dentro de los próximos años?

<sup>4</sup> D'Annunzio María Claudia. op. cit. pp. 74

## ***2) Tener en cuenta una amplia variedad de posibles asociaciones estratégicas.***

En segundo término, las PYMEs deben saber manejar la **incertidumbre competitiva**, creada por enfrentar nuevos competidores, nuevas oportunidades de negocios en turismo y la dinámica del contexto turístico actual. Estos desafíos pueden enfrentarse mediante diferentes tipos de asociaciones estratégicas entre PYMEs del sector turístico.

Dichas empresas pueden desarrollar o fortalecer capacidades estratégicas claves, asociándose con empresas de capacidad complementarias o uniendo sus recursos con PYMEs de características similares.

En el diseño de posibles alianzas se deben analizar y tomar decisiones en los siguientes aspectos fundamentales:

- Selección del/los futuro(s) socio(s).
- Determinar las áreas organizacionales de la cooperación.
- Establecer las actividades que se desarrollarán en conjunto
- Formas de la asociación

## ***3) Considerar y evitar los posibles riesgos de la asociatividad.***

Es necesario tener en cuenta que los acuerdos asociativos entre pequeñas y medianas empresas turísticas, suponen la actuación en conjunto o cooperación entre PYMEs que compiten en el mercado. A esto debe sumarse que las mismas se desenvuelven en un mercado turístico en constante cambio y cada vez más competitivo.

Todo esto coloca a las empresas asociadas en una situación vulnerables hacia la **aparición de conflictos y oportunismo**.

Entre los posibles conflictos que ponen en peligro los acuerdos de cooperación, se pueden mencionar los siguientes:

1. La empresa puede asociarse con un competidor mas fuerte, lo que la somete a una situación desventajosa, debido a que pierde poder en la toma de decisiones relevantes.
2. Puede ocurrir que las PYMEs empiecen a competir entre sí (dentro de un esquema asociativo) en cuanto a beneficios, participación en el mercado, recursos y conocimientos. Esto desvirtúa los objetivos comunes que conlleva la adopción de la estrategia asociativa.
3. En un esquema asociativo, donde las PYMEs colaboran y compiten entre sí, puede producirse que con el paso del tiempo una de ellas crezca (beneficiada por la asociatividad) y llegue a dominar a la o las otras. Para evitar estos posibles conflictos es necesario que las PYMEs abran entre **ellas canales de comunicación**, los cuales deben ser manejados de manera tal que permitan:
  - Eliminar riesgos asociados con la mala información
  - Fomentar la retroalimentación
  - Facilitar el gerenciamiento integral de proyecto asociativo

Por otra parte, es necesario poseer un método para valorar el riesgo de la asociatividad, preguntándose:

- ¿Cuáles serían las consecuencias si ocurriera algo no deseado?
- ¿Cuáles son las posibilidades de que un socio acopie conocimiento clave y lo explote?
- ¿Cuánto daño causaría a la empresa?

#### ***4) Administrar los límites de la asociatividad.***

Es de vital importancia evitar la dependencia total de la alianza, ya que esta no debe reemplazar el desarrollo interno de la empresa sino que debe constituirse en un medio adecuado que le permite complementar y/o mejorar las capacidades de cada una de las PYMEs participantes

La administración de los límites de los acuerdos interempresariales implica evitar o detectar la aparición de **peligros**. Los gerentes deben tener una actitud “celadora” frente a las posibles oscilaciones de poder, de maniobras especulativas de las otras empresas y de la expropiación de capacidades vitales.

La empresa está obligada a reducir su dependencia de la alianza, cuando se encuentre vinculada con socios que posean las mismas capacidades o fortalezas fundamentales. Una de las formas de evitar la dependencia consiste en intentar consolidarse como el principal socio o la empresa guía.

#### ***5) Estructurar y administrar los acuerdos asociativos como si se tratara de una "cuasi-empresa" separada.***

La asociatividad debe ser estructurada como si el conjunto de las PYMEs asociadas fueran una empresa separada o como si se tratara de un negocio independiente y se sugiere, dentro de lo posible, comenzar con un **plan de prueba**.

Los gerentes o propietarios PYMEs encargados de la gestión de los acuerdos de cooperación, deben tener en claro que la empresa en gestación debe estar conformada por los siguientes elementos:

1. Una misión explícita y objetivos específicos que establezcan los límites de la asociación. La misión debe establecer cual es el producto turístico que se va a ofrecer mediante la asociación de las diferentes PYMEs intervinientes, y las necesidades del turista que dicha “cuasi-empresa” pretende satisfacer.
2. Personal calificado y leal identificado y comprometido con los objetivos a cumplir. Cada una de las PYMEs intervinientes deberá asignar el personal que sea considerado clave para el funcionamiento de la nueva empresa y que no deberá ser retirado de ella.
3. Recursos propios, tecnología y know-how a aportar.
4. Una planificación que contemple las diversas actividades, etapas y duración de las mismas que faciliten el cumplimiento de los objetivos planteados.
5. Especificación de la delegación de tareas y los distintos puestos de trabajo para identificar quien es el responsable de cada uno de ellos.
6. Un sistema de control de gestión que permita evaluar el desempeño de la nueva organización y los resultados del trabajo en conjunto.

El establecimiento de **objetivos** adquiere una gran importancia en la implementación de la estrategia asociativa, debido a que estos deberán ser los que expongan con claridad los límites de las actividades de la asociación, de manera de no interferir en las tareas de cada una de las PYMEs participantes en estos tipos de acuerdos.

Además, de esta manera, el gerente puede trabajar con el personal de la otra organización, sin correr el riesgo de perder conocimiento y capacidades que pueden poner en peligro tanto a las PYMEs intervinientes, como a la nueva organización conformada a partir de un acuerdo de cooperación.

### ***6) Dotar el gerenciamiento de cierta flexibilidad.***

El diseño organizativo y su administración no bastan para alcanzar el éxito de la asociatividad.

Debido a la complejidad de este tipo de estrategia, los responsables de llevar a cabo la misma, deben dirigirla a través de directivas claras y precisas y, a su vez, dotarla de **flexibilidad**.

Dicha flexibilidad en administración de acuerdos interempresariales se puede lograr por medio de las siguientes reglas:

- Trabajar para establecer áreas de cooperación
- Ampliar dichas áreas cada vez que sea necesario
- Recopilar información para la toma de decisiones
- Concentrarse en los problemas, no en las personas
- Acercarse con creatividad a la solución de los problemas
- Propiciar soluciones alternativas

### ***7) Se debe cambiar parte de las estructuras organizativas tradicionales.***

La asociatividad supone cambiar parte de las organizaciones tradicionales y algunas de sus tareas básicas, de manera de adecuar las relaciones entre la alianza y las PYMEs que la conforman.

Las PYMEs del sector turístico deben dejar de lado las viejas estructuras para pasar a colaborar en las áreas de marketing, producción y desarrollo de servicios turísticos y de una empresa con el resto de los socios.

Se aconseja diseñar una estructura organizativa que administre las relaciones, que cumpla el rol de “puente” entre las diferentes divisiones de la alianza, y entre estas con las respectivas PYMEs turísticas que participan en el acuerdo de asociatividad.

### ***8) Debe existir un importante grado de confianza entre los socios.***

Teniendo en cuenta que mucho de lo que las partes deben aprender entre sí o crear en conjunto es de difícil comunicación, es necesario estrechar los vínculos entre los socios. Esto se logra con credibilidad, respeto mucho, confianza, responsabilidad y capacidad para comprender y escuchar. Lo dicho anteriormente es de suma importancia en los acuerdos cooperativos, debido a que las PYMEs intervinientes dependen unas de las otras para alcanzar el éxito en conjunto.

Por el contrario, si existiera desconfianza entre ellas, se suelen crear problemas en la gestión de la empresa en común, teniendo en cuenta que impide el proceso de aprendizaje y favorece la aparición de métodos burocráticos (con el fin de controlar y arbitrar los desacuerdos) con un control excesivo y poco participativo.

Para reducir dichos comportamientos es necesario:

- Reforzar la confianza
- Negociar los diferentes puntos de vista para la resolución de problemas y aceptar los resultados de dicha negociación
- Permitir que el conocimiento y la información circulen de manera multidireccional (horizontal, vertical y lateral) entre las diversas áreas de la nueva empresa, y de ésta con sus “progenitoras”

### ***9) Considerar las variables que influyen en el "ciclo de vida" del acuerdo.***

“Los acuerdos empresarios se desenvuelven según fases netamente distintivas entre ellas, las cuales a su vez resultan fácilmente reconstruibles en la práctica. ¿Qué es lo que produce dicha afirmación? El hecho de que existen determinantes contextuales que, en cierta manera, explican la duración de los acuerdos.”<sup>5</sup>

Fundamentalmente esas variables son:

#### **Inestabilidad tecnológica:**

En el caso del turismo, y como se ha explicado en el primer capítulo de este trabajo, el desarrollo tecnológico es de una magnitud y aceleración tal que pueden provocar la obsolescencia técnica que puede colocar a las PYMEs del sector fuera del mercado turístico. Es el caso de las agencias de viajes, debido a que no se concibe su operatoria sin la implementación de las nuevas tecnologías disponibles en el mercado, como los sistemas de reserva e internet. Esto puede dificultar la realización de acuerdos cooperativos o que los mismos no tengan un exitoso final.

#### **Inestabilidad de los mercados de los sectores en los que la empresa opera:**

El sector turístico es considerado uno de los más cambiantes de la economía. Esta inestabilidad del sector se debe, en gran medida, a la elasticidad de la demanda; la cual está condicionada por numerosas variables tales como: gustos; modas; experiencia de los turistas; situación social y económica de las regiones emisoras y receptoras; características medioambientales y de seguridad en el destino turístico; entre otros.

<sup>5</sup> D'Annunzio, María Claudia. op. cit. pp.81

Todo ello provoca el surgimiento y desaparición de nichos de mercado que pueden dificultar la adaptación de las PYMEs participantes a las nuevas exigencias de los mismos. Es probable que esto se traduzca en la imposibilidad de llevar a cabo con éxito la estrategia asociativa.

#### **Asimetría entre los actores implicados:**

Dichas asimetrías están determinadas por las diferentes situaciones tecnológicas, operativas y financieras que presentan cada una de las microempresas intervinientes. Esto hace difícil realizar la convergencia necesaria para implementar estos acuerdos de voluntades.

#### **Comportamiento de cada uno de los actores:**

La evolución de los acuerdos está condicionada por el comportamiento de los actores intervinientes. Puede ocurrir que uno de ellos crezca notablemente (viéndose favorecido por la implementación de un acuerdo asociativo) en detrimento de los otros. De esta manera se hace casi imposible lograr los objetivos preestablecidos y consecuentemente las PYMEs participantes se vean en la obligación de renunciar a este tipo de acuerdo.

#### **Perfil empresarial de la organización:**

La presencia de **técnicos**, respecto a la presencia de **individuos con capacidad de gestión**, tiene influencia directa sobre los objetivos propuestos para la asociatividad y sobre la idea de negocio que se establezca para la misma. Esto se debe a la visión más técnica y acotada sobre las cuestiones asociadas a la puesta en marcha e implementación de acuerdos de cooperación, mientras que los segundos poseen un perfil más emprendedor, dotando a la nueva empresa de un diseño estratégico más flexible, articulado y que se traduzca en potencialidades para el conjunto de las PYMEs asociadas.

#### **Variables que dificultan las acciones a llevar a cabo:**

Una vez que se haya procedido a firmar un acuerdo asociativo, existen una serie de factores que hacen peligrar las acciones que son necesarias ejecutar con el fin de cumplir los objetivos propuestos. Por lo tanto, el o los encargados de llevar a cabo el gerenciamiento de este tipo de estrategias deben estudiar y tratar de solucionar las siguientes cuestiones:

- La distancia cultural entre las PYMEs participantes.
- La incertidumbre en las previsiones.
- Las dificultades en la comunicación.
- Los objetivos no claramente explicitados.

Estas variables atentan contra la eficacia del acuerdo, es por ello que los responsables de estos acuerdos deben analizarlas e intentar desarrollar líneas de acción consensuadas que permitan la superación de los mismos.

### ***10) Reconocer la importancia de la circulación de información.***

La asociatividad en PYMEs implica la circulación, el intercambio, el procesamiento y la utilización de información; lo que se traduce en una ventaja competitiva para las empresas intervinientes.

La circulación de la información debe gestionarse adecuadamente, debido a que el socio de la alianza puede aumentar la información proporcionada por el otro y le brinda la posibilidad de conocer mejor los puntos débiles y fuertes del mismo, amenazando la alianza formada.

Por lo tanto, cada una de las PYMEs asociadas debe establecer, a priori, cuál es la información que no se debe suministrar a los socios de la alianza. Esto es, que no se debe proporcionar aquella información que no es de dominio público y que se considere que ayudará a un competidor.

“La circulación de información plantea, pues, tres retos simultáneos y a menudo contradictorios. Los directores de las alianzas deben: 1) garantizar la circulación fluida y oportuna de información entre los socios que es fundamental para el éxito de la alianza; 2) al mismo tiempo, como las alianzas ponen en relación a dos empresas que son rivales reales o potenciales, gestionar la salida de información con sumo cuidado, salvaguardando la posición competitiva de sus propias empresas; y 3) explotar las extraordinarias oportunidades de aprender de sus socios y gestionar en beneficio propio la entrada de información”<sup>6</sup>.

En cuanto a la información administrativa dispersa en las diferentes PYMEs asociadas, es necesario estructurar un sistema de manejo de la información que integre la totalidad de la línea de operación (desde el contacto del cliente mediante Front Office hasta la automatización de la contabilidad), con el fin de disponer en tiempo real de las cifras e información necesaria para gestionar adecuadamente el negocio.

Desarrollar este tipo de sistemas permite homogeneizar las distintas fuentes en que se genera la información. En el caso de las agencias de viaje, dichas fuentes son: sistema de reserva, Front Office (sistema de interacción vendedor/cliente), contabilidad, remuneraciones, Back Office y cuentas corrientes (proveedores y clientes).

### **Proceso y Etapas de la Asociatividad**

Los acuerdos de asociatividad son el resultado de un proceso que puede ser descrito a través de una serie de etapas (ver cuadro N° 3). La PYME participante puede ser aquella que inicie el acuerdo o puede ser aquella que es tentada por otra para la firma del mismo. Para uno u otro caso el análisis del proceso de los acuerdos de cooperación es similar.

En la práctica, las fases o etapas que conforman el proceso asociativo pueden presentarse de manera más entremezclada. En cada una de las mismas existen condiciones internas y externas que dificultan el mantenimiento de la convergencia necesaria para llevar a cabo un acuerdo exitoso.

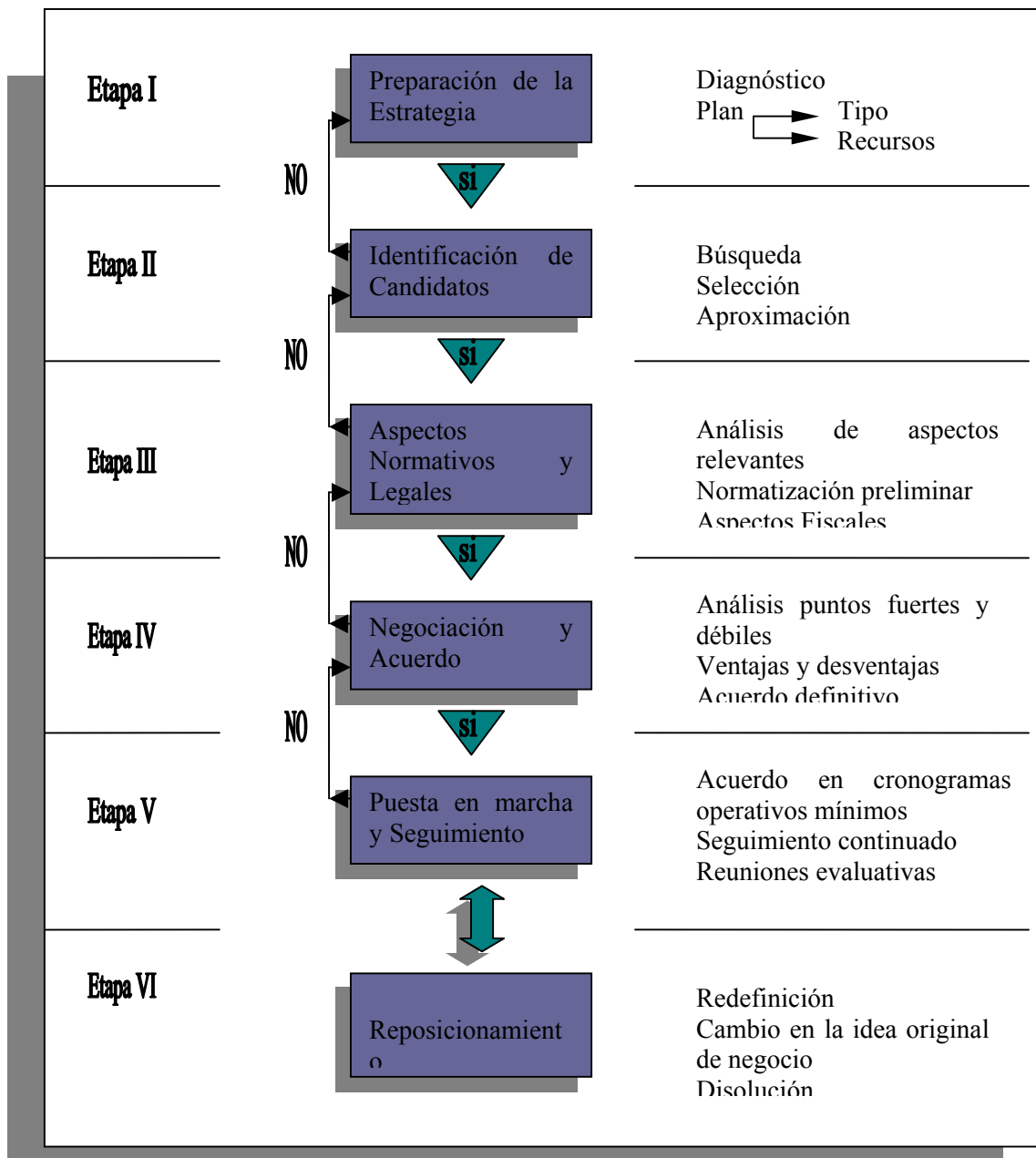
La **convergencia organizativa** se alcanza a partir del establecimiento de objetivos que satisfagan a todas las partes, pero es muy difícil mantenerla cuando se producen cambios sustanciales en las condiciones que favorecieron inicialmente el acuerdo. Por lo tanto, **es esa convergencia la que continuamente debe buscarse para el desarrollo del acuerdo.**

Las primeras etapas son las más difíciles de superar. A medida que cada una de las partes adquieran capacidades y conocimientos a partir del intercambio, se construye una plataforma más consolidada que favorece un mejor desarrollo del acuerdo.

---

<sup>6</sup> Yoshino, Michael y Srinivasa Rangan. “Las alianzas estratégicas: un enfoque empresarial a la globalización”. Barcelona. Editorial Ariel. pp. 173.

**Cuadro N° 3: Etapas del Proceso Asociativo.**



Fuente: Alonso, Aldo. "Acuerdo de cooperación entre empresas". Alta Gerencia. Buenos Aires. N° 25. (1995). pp.255



## **Etapa I. Preparación de la Estrategia**

La primera condición que debe cumplirse para que una pequeña o mediana empresa forme parte de un acuerdo asociativo, consiste en que la misma considere que el desarrollo de este tipo de acuerdo favorezca el cumplimiento de metas exigentes, que no alcanzaría si actuase en el mercado de manera independiente.

De esta manera, la PYME objeto de un acuerdo asociativo comienza con **diagnóstico** de fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que ofrece el contexto en el que se desenvuelven. Dicho análisis señala los aspectos favorables y desfavorables que surgen de los ámbitos internos y externos.

Una vez que la empresa se encuentre convencida de los beneficios que le reportara la asociatividad se procederá a la conformación de un **plan tentativo de cooperación**. El mismo se encuentra conformado por los siguientes elementos:

- Identificación de las diferentes opciones estratégicas que pueden ser desarrolladas a partir de la asociatividad.
- Búsqueda de la complementariedad estratégica de las posibles PYMEs intervinientes, sobre la cual definir las bases del acuerdo.
- Establecimiento de los recursos (financieros, humanos, de infraestructura) que se destinarán para llevar a cabo el acuerdo de cooperación.
- Identificación de los responsables de las tareas de abordaje a los posibles candidatos.
- Identificación de los perfiles requeridos a tener en cuenta en la selección de los posibles socios.

## **Etapa II. Identificación de Candidatos**

A partir de la conclusión de la primera etapa, en la cual se procede a la preparación de la estrategia asociativa, que se alza como el eje rector del acuerdo, es necesario llevar adelante la segunda etapa. La misma se caracteriza por la **búsqueda** de los posibles cooperantes (verificando la complementariedad estratégica que poseen los mismos y las cuales han sido preestablecidas), la **selección** del o de los candidatos y la **aproximación** a los mismos.

A pesar que existe una amplia variedad de alternativas para reunir información de los posibles socios, la creación de una **base de datos** aparece como la más satisfactoria. Dicho registro consiste en un proceso con datos relativos a los candidatos potenciales acerca de: 1) actividades/recursos, 2) ubicación, 3) voluntad acuerdista, y 4) otros. Esto posibilitará diagramar una matriz de compatibilidades que permita detectar cuáles son los socios potenciales que satisfagan en mayor medida los requisitos contemplados en la etapa anterior.

### **Actividades/Recursos:**

A partir de las actividades/recursos con que cuenta la empresa iniciadora del acuerdo, se debe analizar cuales son aquellas que les falta para lograr los objetivos previstos. Una vez establecidas las actividades/recursos de los que carece la empresa para cumplir con sus metas, es necesario identificar aquellas PYMEs que posean dichos elementos y con las cuales sería posible desarrollar la estrategia asociativa.

Posibles actividades/recursos a tener en cuenta:

**Tecnología:** se refiere a la incorporación y manejo de nuevas tecnologías utilizadas en el sector turismo, como por ejemplo los sistemas de reserva.

**Recursos humanos:** se deben tener en cuenta el personal altamente capacitados en diferentes campos tales como: manejo de nuevas tecnologías e idiomas, amplio conocimiento en la gestión empresarial y de personal, experiencia en la implementación de modelos de calidad en turismo, conocimientos y experiencia en la comercialización de servicios turísticos, etc.

**Instalaciones y equipos:** incluye todo aquel equipamiento del que carece la empresa y que posee otra u otras PYMEs del mismo rubro, el cual permita desarrollar un producto turístico más diversificado y atractivo para el turista. Tal podría ser el caso de un “Hotel A” de mediana categoría, que cuente con un centro de spa, y decida asociarse con el “Hotel B” (de la misma categoría) que posea un gimnasio, con el “Hotel C” que posee una piscina climatizada y con un centro de belleza. Todos ellos en conjunto pueden ofrecer por un lado el producto básico (alojamiento) y por el otro, un producto más complejo (alojamiento, centro de belleza y cuidado del cuerpo). Esto último les permitirá apuntar a una demanda específica de mercado, la cual incluiría residentes y turistas.

**Actividades:** hace referencia a las actividades llevadas a cabo por la empresa y que pueden ser complementadas por aquellas desarrolladas por otra u otras PYMEs del sector. Entre las mismas se puede citar la realización de excursiones, desarrollo de actividades recreativas, la organización de eventos, etc.

**Marcas:** una PYME turística con una marca fuertemente posicionada en el mercado puede asociarse a otra con las mismas características con el fin de lanzar al mercado en conjunto un nuevo producto identificado con una nueva marca, pero avalado por la posición ventajosa y el reconocimiento que poseen ambas empresas en forma independiente.

**Acceso a mercados:** el o los posibles socios pueden ser pequeñas y medianas empresas que posean canales de distribución fuertemente desarrollados, lo que posibilita la distribución del producto turístico que se ofrece en nuevos mercados o en mercados ya existentes pero ya explotados, tanto a nivel nacional como internacional.

Dichas variables pueden ser plasmadas en una **tabla matricial** que permita observar el comportamiento de las variables identificadas para cada posible candidato. La confección de esta matriz comienza con el listado de variables a tener en cuenta para recaudar la información relacionada con cada socio potencial.

El paso siguiente consiste en asignar una ponderación a cada una de ellas, debido a que algunas de ellas serán más importantes que las otras. A continuación es necesario categorizar las variables mediante la utilización de una escala (de 1 a 10), aunque pueden considerarse otros rangos o una escala cualitativa, sin olvidar que esta última encierra el riesgo de incorporar factores subjetivos al análisis.

Finalmente, se obtiene la calificación ponderada, que surge de multiplicar la ponderación de cada variable analizada con la calificación asignada a cada PYME en cuestión. Los candidatos que poseen las características fundamentales (en relación al objeto) para la realización de un acuerdo asociativo, serán aquellos que alcancen una mayor calificación ponderada. Un modelo de matriz es la siguiente:

**Cuadro N° 4: Tabla Matricial.**

Actividades Recursos	Ponderación	PYME "A"		PYME "B"		PYME "C"		PYME "D"	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificac.	Calificac. Pond.	Calificac.	Calificac. Pond.	Calificac.	Calificac. Pond.
Tecnología	0,25	6	1,5	4	1	10	2,5	6	1,5
Recursos Humanos	0,15	8	1,2	9	1,35	8	1,2	8	1,2
Instalaciones y Equipos	0,2	8	1,6	7	1,4	4	0,8	6	1,2
Actividades	0,1	7	0,7	5	0,5	7	0,7	5	0,5
Marcas	0,1	9	0,9	5	0,5	8	0,8	7	0,7
Acceso a los Mercados	0,2	6	1,2	6	1,2	5	1	7	1,4
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>7,1</b>		<b>5,95</b>		<b>7</b>		<b>6,5</b>

En el ejemplo descrito, la PYME “A” es la de mayor potencialidad con respecto a las otras empresas preseleccionadas.

### **Ubicación:**

Por un lado, es necesario tener en cuenta la localización territorial de las PYMEs turísticas objeto de un posible acuerdo asociativo. Por el otro, es relevante analizar ciertas características relacionadas con dicha localización.

La cuestión sobre la localización geográfica de las empresas analizadas dependerá del objeto que se persiga con la asociatividad. Las PYMEs pueden ser agrupadas según se encuentren ubicadas en:

- Una misma localidad.
- Un sector determinado en una localidad.
- Una misma provincia o región geográfica.
- Diferentes provincias o regiones geográficas de un mismo país.
- Diferentes países.

El desarrollo de las telecomunicaciones permite la posibilidad de desarrollar acuerdos asociativos turísticos entre PYMEs ubicadas en diferentes áreas geográficas. Tal es el caso de “Action TravelNet”<sup>7</sup> que es un proyecto asociativo chileno que nuclea agencias de viajes y tour operadores de ese país localizados en diferentes puntos del mismo, con el objeto de desarrollar una página web que ofrece viajes nacionales e internacionales; a través de la cual se pueden realizar las transacciones comerciales relacionadas con los viajes y el turismo.

En el caso de acuerdos de cooperación llevados a cabo en una misma localidad, se puede mencionar el caso del “Centro Turístico y Artesanal Doña Cotty”<sup>8</sup> (Chiloé - Chile), inserto dentro del programa de Turismo Rural con financiamiento del Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP), que incentivó a 19 familias de la localidad de Canaán a construir un recinto en el que se ofrecen comidas típicas de la zona, mostrar las artesanías propias y realizar eventos como por ejemplo muestras gastronómicas, desfiles de modas y faenas.

En cuanto a las características relacionadas con la ubicación de las PYMEs turísticas con potencialidad para intervenir en proyectos de cooperación, se pueden destacar ciertos aspectos que pueden ayudar a lograr una mejor selección de los posibles candidatos. Algunos de los aspectos que pueden tener una mayor relevancia en el momento de la selección del futuro socio son los siguientes:

- Condiciones naturales circundantes del área en la que se encuentra localizada la PYME.
- Recursos o atractivos naturales y/o culturales existentes en el lugar.
- Distancia con respecto a la demanda turística potencial.
- Equipamientos y servicios existentes: energía, agua potable, sistema de desagües, rutas, telecomunicaciones.
- Accesibilidad: estado de la infraestructura, medios de transporte de aproximación, frecuencias, tiempo de desplazamiento, costo del desplazamiento, etc.

La valoración que se realice de estos u otros aspectos de la ubicación, dependerá de las características propias del proyecto asociativo y de la finalidad que se persiga con el mismo.

### **Voluntad acuerdista:**

---

<sup>7</sup> [www.travelnet.cl](http://www.travelnet.cl) (consulta 14 de diciembre de 2001).

<sup>8</sup> [www.chiloweb.com/chwb/suplementos/revista/articulos/car\\_vid\\_asociatividad\\_emprendedora.html](http://www.chiloweb.com/chwb/suplementos/revista/articulos/car_vid_asociatividad_emprendedora.html) (consulta 15 de noviembre de 2001).

Es evidente la ventaja que tiene tanto para la empresa que gestiona un proyecto asociativo, como para los candidatos que son abordados, el conocimiento previo de voluntades coincidentes respecto de la necesidad de llevar a cabo acuerdos de cooperación con el fin de superar las limitaciones que trae aparejada la actuación individual de cada una de ellas. Facilitaría la tarea el hecho que algunos de los futuros cooperantes haya formado parte de un acuerdo interempresarial, al menos que esta experiencia no haya generado óptimos resultados.

#### **Otros:**

Por último debe admitirse la posibilidad que no se quiera llevar adelante una estrategia asociativa por razones personales o porque no se hayan encontrado los candidatos adecuados. De esta manera se abortaría el desarrollo de la estrategia. Cuando este no sea el caso, y se encuentren otros factores que a priori favorezcan la posibilidad de un acuerdo, se empezará a pensar en el desarrollo de este tipo de estrategias.

Además de lo detallado anteriormente, es necesario realizar ciertas consideraciones con el objeto de definir cuáles son los socios estratégicamente compatibles para iniciar un acuerdo de cooperación. Dichas consideraciones son las siguientes:

**La PYME asociada no debe ser tan fuerte o tan débil como para que la estrategia asociativa resulte demasiado inestable.**

**El riesgo de que algunas de las micro empresas socias se convierta en un competidor debe ser bajo.**

**Previamente a la confirmación de la alianza se debe percibir una mayor ventaja competitiva en ser socios que en competir de forma independiente.**

**La estructura, los estilos y las normas de organización deben ser similares o compatibles para facilitar la implementación del acuerdo.**

En esta fase del proceso, y antes de tomar una decisión sobre cuáles son las PYMEs potenciales para conformar una alianza, los gerentes o propietarios de las mismas deben formularse las siguientes preguntas:

- ¿Qué imagen u opinión de la empresa tienen sus clientes, proveedores o competidores?
- ¿Cuál es el estilo de dirección adoptado por sus ejecutivos: abiertos o reservados, emprendedores o tradicionales?
- ¿De qué forma se toman las decisiones: centralizadas o descentralizadas?
- ¿Qué importancia le asigna a los resultados financieros, a la tecnología, al marketing, a la calidad del servicio?
- ¿Cuáles son sus expectativas con respecto al futuro?
- ¿Qué estrategia y acciones han llevado a cabo para enfrentar situaciones de crisis?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades?

En definitiva, el socio más conveniente para entablar una relación de cooperación, deberá presentar una combinación de capacidades (conocimiento, tecnología, fortalezas financieras, recursos humanos capacitados) y un fuerte grado de compromiso (que implica poseer flexibilidad para adaptarse a los demás cooperantes y a las condiciones cambiantes del mercado).

Una vez seleccionado el o los socios compatibles para formar parte de un acuerdo asociativo, es necesario proceder al abordaje de los mismos. Para esto, la empresa generadora del acuerdo debe nombrar un responsable en la tarea de aproximación a los candidatos, con el propósito de exponer su proyecto asociativo, persuadir a los mismos para que forme parte de este e iniciar las negociaciones pertinentes.

### **Etapa III. Aspectos Normativos y Legales**

Esta etapa comienza cuando culmina el abordaje a los posibles candidatos y antes que se “selle” el acuerdo asociativo. Esta es la fase culmine del acuerdo de cooperación propiamente dicho, es decir, “expresión del compromiso de lograr propósitos ambicionados por las partes sin pérdida de individualidad”.<sup>9</sup>

En dicha instancia se identifican y acuerdan los aspectos relevantes del acuerdo debido a que proporciona el marco normativo del mismo, por el cual englobará las futuras acciones de los socios unidos por la asociatividad.

Entre los aspectos normativos que estarán sujetos a la negociación de los socios, se detectan los siguientes:

- Formas de plantear y resolver conflictos.
- Observación de las disposiciones fiscales, provisionales, etc.
- Forma jurídica que adoptará el acuerdo asociativo.
- Condiciones de entrada y salida para las PYMEs asociadas, explicitando las exigencias que deben cumplir las mismas para ser parte o alejarse de la sociedad.
- Condiciones del negocio que deben establecer cómo se repartirán las utilidades generadas por la asociatividad y cuál es la cuota que deberán aportar los socios.

Concluida esta etapa, es cuando se puede afirmar que efectivamente se ha logrado un acuerdo de cooperación.

### **Etapa IV. Negociación y Acuerdo**

Esta es la fase en que los socios se comprometen a formar parte de un acuerdo asociativo, manteniendo su independencia jurídica y financiera. Sin embargo, cada uno de ellos acuerda colaborar con el resto de las PYMEs asociadas en las diferentes áreas y actividades previamente establecidas.

En esta etapa se estima conveniente explicitar cronogramas y/o reglas de decisión mínimas que son necesarias en los primeros momentos de la puesta en marcha del proyecto asociativo y a los efectos de mantener y facilitar la autonomía de las partes.

Por otro lado es aquí donde las empresas participantes deben negociar y definir:

- **Puntos de control**: a manera de retroalimentación con el propósito de mantener comprometidos y motivados a los socios, y a modo de evidenciar el progreso o retroceso del acuerdo asociativo.
- **Lista de actividades**: es necesario confeccionar un listado de actividades a desarrollar con el fin de alcanzar las metas preestablecidas. Aquí se deben identificar las relaciones existentes entre unas y otras, y confeccionar un cronograma para la ejecución de las mismas.

---

<sup>9</sup> Alonso, Aldo. “Acuerdo de cooperación entre empresas”. *Alta Gerencia*. Buenos Aires. N° 25. (1995). pp. 256

- **Costos y recursos:** se deben establecer en forma estimativa los costos que la nueva organización debe afrontar para llevar adelante las actividades y proyectos en común. Al mismo tiempo se deben estimar los recursos con que cuenta la empresa asociada para afrontar nuevas erogaciones.

### **Etapa V. Puesta en Marcha y Seguimiento**

En el momento en que culmina la etapa anterior, es decir, se celebra el acuerdo de cooperación entre las partes, comienzan a ejecutarse las actividades y proyectos que han decidido llevar adelante de manera conjunta.

Esta etapa trae aparejada la necesidad de poner en práctica los mecanismos de control establecidos y diseñados con anterioridad. Esto es, a realizar el seguimiento de las tareas y proyectos puestos en marcha con el fin de cotejar los resultados obtenidos con los esperados.

Para esto resulta esencial la realización periódica de reuniones evaluativas que podrán originar adecuaciones o mejoramientos que se consideren oportunos a los efectos de corregir las fallas o errores detectados y proceder a las mejoras pertinentes.

El accionar de los mecanismos de control durante la ejecución del acuerdo asociativo pueden dar como resultado dos situaciones diferentes:

- A. **Situación deseada:** las actividades y procesos desarrollados en conjunto se encuentran dentro de los parámetros preestablecidos, lo cual permitirá alcanzar los objetivos pretendidos a corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, el acuerdo seguirá su cauce normal debido a que no se necesita realizar ningún tipo de corrección al plan establecido.
- B. **Situación no deseada:** contrariamente a lo que sucede en la situación anterior, pueden ocurrir cambios contextuales y de mercado que originan nuevos problemas no previstos en la primera etapa. Esto coloca al acuerdo en una situación difícil, donde es necesario buscar una urgente solución mediante un ajuste consensuado del proyecto asociativo. Dicho proyecto reajustado debe producir resultados concretos de manera casi inmediata, con el objeto de reforzar la existencia del acuerdo y las expectativas de las PYMEs intervinientes.

Sin embargo, en la práctica puede ocurrir que ambas situaciones se presenten en forma entremezcladas. Es decir, que ciertas actividades y/o proyectos arrojen los resultados esperados, mientras que otras requieran la corrección o mejoramiento necesario para alcanzar la situación deseada.

### **Etapa VI. Reposicionamiento.**

Puede ocurrir que el producto turístico ofrecido, la tecnología utilizada o el desarrollo de la misma, los cambios en los mercados, hayan agotado las potencialidades o modificado los puntos críticos de potencialidad.

De esta manera, las condiciones y fortalezas que se tenían como plataforma de éxito del acuerdo asociativo cambian. Aquí las partes deben **redefinir la idea de negocio primitiva o encontrar una nueva**, es decir, que se trata de encontrar una nueva idea y una nueva base del acuerdo distinta a la original. De lo contrario, si no se encuentra un camino alternativo, el proyecto de asociatividad correrá el riesgo de fracasar y disolverse.

## **Mecanismos de Enlace**

La asociatividad necesita una fuerte coordinación para la realización de tareas en conjunto y para la toma de decisiones consensuadas. Para ello se requiere el desarrollo de

**mecanismos o dispositivos de enlace** (ver cuadro N° 5) que permitan estimular las relaciones entre las empresas participantes en la estrategia asociativa y controlar las interdependencias organizacionales que la misma produce.

Dentro de la amplia variedad de dispositivos de enlace que se pueden encontrar en la bibliografía organizacional se pueden identificar a tres de ellos, como los más importantes y esenciales para el desarrollo adecuado de los acuerdos de cooperación:

**Cuadro N° 5: Cuadro Resumen de los Mecanismos de Enlace.**

Mecanismo de enlace	Tipo de autoridad	Momentos en el que se utiliza	Funciones
Puestos de enlace	Informal	Cada vez que sea necesario	Coordinar el trabajo de una o más unidades
Grupos de trabajo	Formal	Primeros momentos de la alianza	Cumplir la tarea de intercambio cultural
Comités permanentes	Formal	Durante todas las etapas de la alianza	Transmitir información concerniente a la política de la organización asociada
Gerente Integrador	Formal	Durante todas las etapas de la alianza	Tomar decisiones consensuadas por los socios Superar conflictos Asignar recursos Manejo del personal Representar la organización frente a la sociedad Cumplir “roles informativos” Controlar el aporte de los socios

Fuente: Elaboración Propia

### **Puestos de enlace.**

La asociatividad genera la intersección de dos o más PYMEs, lo cual requiere de un importante grado de contacto par coordinar el trabajo de dos o más unidades. Por lo tanto, es necesario el desarrollo de **puestos de enlace** que permitan encauzar directamente la comunicación sin necesidad de recurrir a las vías superiores.

Dicho puesto carece de autoridad formal, pero estará dotado de un importante poder informal, debido a que se encuentra ubicado en el “centro” de las vías de comunicación del esquema asociativo, evitando que los objetivos preestablecidos no se cumplan.

## **Grupos de trabajo y Comités permanentes.**

Además de los puestos de enlace, las **reuniones** constituyen el principal medio para facilitar la adaptación mutua requerida para la implementación de una estrategia asociativa y su posterior desarrollo. Dichas reuniones pueden ser institucionalizadas a través de dos mecanismos de enlace:

- I. Grupos de trabajo y
- II. Comités permanentes

Los **grupos de trabajo** deben ser convocados para cumplir con la tarea de intercambio cultural y operacional; luego de lo cual sería necesaria su disgregación, dado que dejaría de cumplir la tarea para la cual fue creado. Este tipo de dispositivo debe ser creado en los primeros momentos de la implementación de la alianza, debido a que es el tiempo de mayor incertidumbre en cuanto a las relaciones entre las PYMEs asociadas.

Por el contrario, se debería contar con un **comité** más estable que permita un seguimiento de los temas de mayor relevancia. Dicho mecanismo debe ser diseñado cuidadosamente con el fin de favorecer el normal desarrollo de la estrategia asociativa. Para esto es necesario que en el mismo se encuentren representadas todas las partes interesadas y, además, se debe seleccionar a los miembros integrantes de dichos comités teniendo en cuenta sus capacidades para trabajar en grupo.

Es aconsejable el uso de comités permanentes par que desarrollen tareas de asesoría en diferentes cuestiones tales como: calidad en el servicio, marketing turístico, análisis y evaluación de proyectos, finanzas, etc.

Este dispositivo tendrá a su cargo la transmisión de información concerniente a la política de la nueva organización, es decir, que transmitirán las declaraciones (realizadas por los responsables de cada una de las PYMEs participantes) que encauzan el pensamiento para la toma de decisiones.

“Las políticas definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que ésta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo”<sup>10</sup>. Esto les permite a los directivos de las PYMEs asociadas: delegar autoridad hacia los responsables de la gestión de la empresa generada a partir de la asociatividad, y a su vez, mantener el control sobre lo que ellos hacen y deciden.

## **Gerentes integradores.**

Cuando la necesidad de coordinación para la adaptación mutua es muy elevada, las partes pueden nombrar as un gerente integrador, el cual debe estar dotado de autoridad formal. Dicho puesto es recomendado para lograr el óptimo funcionamiento de los acuerdos interempresariales, sin que esto signifique la desaparición de los mecanismos nombrados anteriormente, los cuales pueden coexistir en el marco de la estrategia asociativa.

La creación de dicho puesto consiste en el nombramiento de un individuo que es “superpuesto” entre el accionar de los socios y que tendrá la obligación de integrar las actividades de la nueva empresa.

- El gerente integrador deberá ser reclutado en el mercado laboral, es decir, que debe ser ajeno a las organizaciones participantes. De esta manera, se logra la objetividad necesaria que lleva a la toma de decisiones mas adecuadas y que favorezcan a las PYMEs intervinientes por igual.

---

<sup>10</sup> Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración “una perspectiva global”. México. Mc Graw-Hill. 1996. pp 131.



- El gerente cuenta con cierto poder que anteriormente estaba en manos de las distintas empresas asociadas. Dicho poder formal comprenderá solo algunos aspectos de la gestión de las actividades de la alianza, pero nunca se extiende a las PYMEs asociadas.
- Como se ha dicho anteriormente, el gerente integrador deberá ser reclutado del mercado laboral, por lo tanto, los encargados de su selección y nombramiento, podrán tener en cuenta algunas capacidades y habilidades que el futuro gerente deberá reunir para cumplir adecuadamente su rol:
- Conocimientos teóricos y prácticos en el gerenciamiento de pequeñas y medianas empresas, privilegiando aquellos que posean un vasto conocimiento del sector turístico.
- Conocimiento y experiencia en la administración de acuerdos cooperativos.
- Capacidad para el manejo adecuado de conflictos.
- Capacidad para la toma de decisiones en mercados turbulentos.
- Poder de persuasión y negociación, con el objeto de llegar a la toma de decisiones consensuadas por las organizaciones intervinientes.
- Capacidad de situarse entre grupos opuestos y obtener la aceptación de ambos sin ser influenciado o absorbido por uno o por otro.

Dichos requisitos se pueden adquirir mediante la experiencia que brinda ocupar un puesto similar o a través de programas educativos que ofrecen ciertas instituciones públicas o privadas (organismos del Estado dedicados al sector turístico o de la producción, universidades, institutos educativos terciarios, fundaciones, etc.). Estos organismos han estado ofreciendo, desde la década del 90, numerosos programas de capacitación en la gestión de empresas asociadas, mediante el dictado de cursos, seminarios, congresos y post-gradados.

El gerente integrador deberá cumplir con las siguientes **funciones**:

**Tomar decisiones consensuadas**, gestionando el proceso de las decisiones conjuntas en lugar de tomarlas individualmente.

**Evitar la paralización de actividades** originadas por los posibles conflictos entre las empresas asociadas.

**Asignar recursos a los diferentes proyectos generados en la “empresa asociada”**, para lo cual deberá analizar la viabilidad de cada uno de ellos y seleccionar aquellos que se consideren que reportarán mayores beneficios a la nueva organización.

**Manejo del personal perteneciente a la “cuasi-empresa”**; motivando a los subordinados, creando equipos de trabajo y capacitándolos con el objeto de cumplir con las tareas relacionadas.

**Representar a la organización frente a la sociedad**, a través de la aparición en los medios de comunicación, desayunos de trabajo, reuniones empresariales, etc.

Cumplir con los “roles informativos”:<sup>11</sup>

*Monitor*: buscar y recibir gran variedad de información para llegar a tener un conocimiento acabado de la organización y su entorno.

*Difusor*: transmitir la información recibida del exterior o desde cada una de las empresas intervinientes hacia los subordinados de la organización surgida partir de la implementación del acuerdo asociativo.

*Portavoz*: transmitir información sobre lo que pasa dentro de la “organización asociada” a los responsables de cada una de las PYMEs participantes.

**Controlar el aporte de los socios**: el valor de una empresa asociada está determinado por la disposición de los directivos de las PYMEs participantes a hacer las aportaciones necesarias de recursos humanos, de capital y de materiales en el momento oportuno. Por lo tanto, el gerente integrador debe velar para que los aportes de los socios sean suficientes y satisfactorios.

<sup>11</sup> Mintzberg, Henry. La naturaleza del trabajo directivo. Editorial Ariel. Barcelona. 1992. pp 99.

## Áreas de cooperación

Ningún tipo de acuerdo asociativo, debe permanecer en una simple formalidad contractual que simplemente exprese la voluntad de cooperar entre las partes. Por el contrario, los pilares que sustentan dichos acuerdos están dados por: el establecimiento de las áreas de cooperación empresarial, la identificación de las actividades que serán desarrolladas a partir de la estrategia asociativa y la ejecución de dichas actividades (con sus respectivas metas y evaluación de los resultados obtenidos).

La asociatividad en PYMEs del sector turístico puede tener como objeto el desarrollo de actividades en una o varias de las siguientes áreas o funciones de la empresa:

### **Producción del servicio turístico**

Las alianzas en PYMEs turísticas, principalmente ente aquellas que poseen capacidades estratégicas complementarias, brindan la posibilidad de ofrecer al mercado un **producto turístico diversificado y diferenciado** del resto de los competidores. Este “producto ampliado” se traduce en mayor atraktividad para el turista, quién percibirá un mayor valor agregado en el producto ofrecido.

Esto se logra en aquellos acuerdos entre empresas con atractivos y/o actividades complementarias. A modo de ejemplificación, con el fin de lograr un mayor entendimiento de lo expuesto anteriormente, se dará una serie de casos hipotéticos de PYMEs turísticas que se complementan ente sí para lanzar al mercado un producto diversificado. Dichos casos pueden ser alianzas entre:

- ❑ Agencias de viajes receptoras y emisoras (locales, nacionales e internacionales).
- ❑ Agencias de viajes y turismo especializadas en productos específicos orientadas a determinados segmentos de mercado (turismo aventura, científico, religioso, de congresos y convenciones, de negocios, etc.).
- ❑ Hoteles, empresas dedicadas a la recreación. La restauración, el transporte, las excursiones y concesionarios e balnearios.
- ❑ Estancias de turismo rural que ofrezcan la posibilidad de realizar diferentes tipos de actividades tales como: deportes aventura, cabalgatas, actividades campestres, espectáculos artísticos, salones de fiestas y espacio físico para la realización de congresos y reuniones de negocios.

Por otro lado, los acuerdos de cooperación pueden nuclear PYMEs de turismo que no posean capacidades complementarias, pero que se encuentren localizadas en diferentes puntos geográficos de una misma región o país. Esto genera la conformación de una **red asociativa de empresas** distantes ente sí, pero que ofrecen productos similares. A partir de la formación de dicha red de empresas turísticas, las PYMEs en cuestión tienen la posibilidad de acceder a mercados distantes geográficamente de su emplazamiento, a través del ofrecimiento de un determinado producto que puede ser disfrutado en diferentes áreas geográficas. Con esto, el turista tiene la posibilidad de optar por una amplia variedad de lugares donde consumir un producto específico.

Para el desarrollo de este tipo de estrategias es necesario que las PYMEs intervinientes en el acuerdo deban cumplir con ciertas características:

- Localizarse en lugares geográficos distintos unas de otras.
- Ofrecer productos similares.
- Cumplir con ciertos requisitos o normas de calidad en la prestación del servicio, con el fin de ofrecer un producto homogéneo.

Este es el caso de estancias dedicadas al turismo rural, localizadas en el sur de la Argentina, que ofrecen la práctica de este tipo de turismo, en diferentes zonas de la Patagonia, y que aúnan esfuerzos de comercialización con el fin de llegar a una demanda de turistas extranjeros.

## Aprovisionamiento

Una de las oportunidades de aplicar la asociatividad en PYMEs turísticas es el aprovisionamiento de insumos básicos necesarios para el normal funcionamiento en la empresa. La compra en conjunto de las materias primas les puede permitir a las PYMEs participantes obtener descuentos que si actuaran de manera individual no conseguirían. Tal es el caso de alimentos y bebidas por parte de empresas que ofrecen servicios de restauración.

También la asociatividad para el aprovisionamiento puede ser utilizada para la **adquisición de equipos y tecnologías** requeridas por las PYMEs. Por ejemplo las agencia de viajes pueden acceder a importantes descuentos en la compra de equipos de computación y software necesario para el desenvolvimiento de sus actividades.

Por otro lado, el aprovisionamiento abarca la **contratación de servicios** de distinta índole, como los de información, mantenimiento, capacitación, contratación de protección médico/social para los empleados y contratación de asesores en diversos temas (medioambiente, marketing, evaluación de proyectos, etc.).

Los beneficios obtenidos a través de la asociatividad entre pequeñas y medianas empresas, están determinados por el abaratamiento de los costos a partir de la compra de bienes tangibles e intangibles de forma conjunta. Por medio de dicho mecanismo las PYMEs asociadas tienen la posibilidad de acceder a importantes descuentos en la compra de bienes físicos y prorratear el costo de la contratación de servicios entre las distintas empresas intervinientes.

## Financiamiento

El financiamiento se constituye como una de las principales áreas a tener en cuenta para el normal funcionamiento de cualquier organización empresarial, siendo en las PYMEs una de las principales debilidades que se debe afrontar y superar. El beneficio que reporta la asociatividad a las empresas turísticas está determinado por el abanico de posibilidades de financiamiento a las cuales pueden acceder las PYMEs del sector, las cuales se verían disminuidas si actuaran individualmente.

Una de las posibles fuentes de financiamiento, a partir del desarrollo de la estrategia asociativa, se refiere a la **constitución de una fianza o garantía** ante el organismo financiero, aportando cada PYME asociada una cuota parte de la fianza proporcional al beneficio recibido. Para esto es necesario constituir formalmente una empresa, la cual asumirá la responsabilidad financiera ante el organismo financiero.

Las PYMEs pueden recurrir a la **financiación interna del grupo**. Esto tiene lugar en el caso en que las empresas asociadas, o al menos alguna de ellas, presente solvencia económica y financiera, procediendo al otorgamiento de créditos aquellas empresas intervinientes con dificultades en dicha área. Tal posibilidad debe analizarse cuidadosamente, con el fin de evitar que las empresas que acceden a los préstamos otorgados por la o las otras no caigan en una situación de dependencia, y por ende pierdan capacidad decisoria.

Por otra parte, los beneficios financieros otorgados por el asociativismo están dados por la fortaleza que adquieren las PYMEs a partir de la **negociación en forma conjunta** de las comisiones que cobran las tarjetas de crédito y de las comisiones otorgadas por los operadores mayoristas de turismo a las agencias de viaje (conocido en este rubro como “negociación mayorista”).

Finalmente, otra ventaja que ofrece la estrategia asociativa, consiste en el abaratamiento de los **costos que insume el acceso al crédito** (por medio del prorrateo de los mismos entre las PYMEs asociadas). Dichos costos radican en la necesidad de: contratación de calificadoras cuando los organismos de crédito exigen la presentación de un certificado de riesgo crediticio y la creación de unidades especializadas en la evaluación de proyectos turísticos que puedan ser llevados a cabo a partir de la cooperación entre PYMEs del sector.

## Gestión de recursos humanos

En el área de gestión de personal, las PYMEs cuentan con serias desventajas con respecto a las grandes empresas, principalmente en pequeñas y medianas empresas del sector turístico las cuales deben contar con empleados que reúnan ciertas habilidades específicas (manejo de idiomas, computación, sistema de reservas, conocimiento en el área de atención a turista, etc.).

Las PYMEs tienen dificultad para contratar, retener y capacitar al personal capacitado para sus operaciones. Es así como la asociatividad puede ser un adecuado mecanismo para la superación colectiva de las debilidades de las PYMEs en el área de recursos humanos.

Por medio de la cooperación, las empresas aliadas, pueden recurrir a la contratación conjunta de los servicios de protección **medico/social** de los trabajadores que son comunes a las empresas, lo que redundaría en el abaratamiento de los costos.

Otra de las estrategias que pueden ser diseñadas y ejecutadas a partir de la asociación de PYMEs turísticas se refiere a la **formación, capacitación y actualización** del personal contratado. En este caso, el agrupamiento permite solventar los gastos de contratación de cursos, talleres y seminarios. A su vez, esto posibilita a cada una de las empresas a contar con personal calificado y retener a los mismos. Por otra parte, las organizaciones involucradas en el proyecto asociativo pueden recurrir a los servicios brindados por empresas consultoras dedicadas al **reclutamiento y selección** de los candidatos adecuados para cada puesto a cubrir, ya sea en cada una de las PYMEs intervinientes, como en la nueva empresa creada como consecuencia de la asociatividad.

## Gestión empresarial

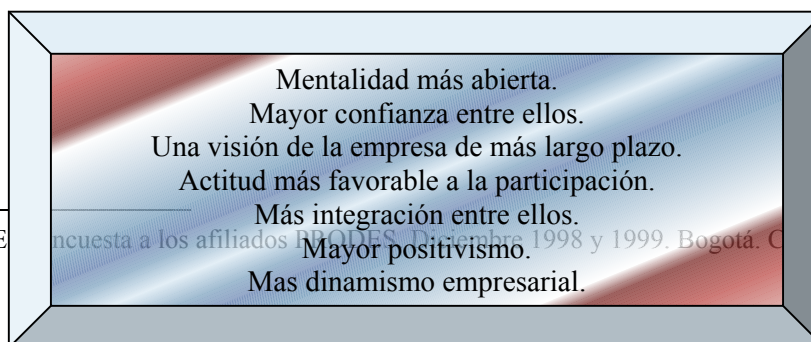
Una de las oportunidades que ofrece la asociatividad, radica en la superación de las limitaciones de gestión que presentan muchos empresarios PYMEs. El trabajo en grupo les permitirá superar las dificultades propias de las pequeñas y medianas empresas en materia empresarial, y de esta manera enfrentar el nuevo contexto turístico mundial y sobrevivir en un negocio tan riesgoso.

La gestión en las PYMEs se puede mejorar mediante la **capacitación, actualización de conocimientos y manejo de nuevas herramientas de administración**. Una de las formas de lograrlo es a través de la asistencia a seminarios, cursos y talleres. La asociatividad posibilita la contratación de capacitadores y solventar los gastos de enviar a algún integrante a cursos dictados en el país o en el exterior.

En un contexto turístico cambiante y dinámico, el **caudal de información** que manejan los empresarios PYMEs se convierte en un elemento de vital importancia para la toma de decisiones más adecuadas. Las alianzas facilitan la difusión de datos relevantes dentro de un caudal informativo mucho más complejo, y de ésta manera manejar la información adecuada y pertinente para mejorar el proceso de decisión en las PYMEs.

Por otra parte, el trabajo en grupo, posibilita el **intercambio de experiencias** por parte de los encargados de la dirección de las empresas intervinientes. Esto permite un mayor conocimiento del mercado turístico y, por lo tanto, tomar decisiones estratégicas correctas. A su vez, este conocimiento más acabado del mercado se puede convertir en una barrera de entrada para los nuevos competidores.

El Programa de Desarrollo Empresarial (PRODES), llevado a cabo por el gobierno colombiano, refleja (a partir de encuestas<sup>12</sup> realizadas a empresarios que forman parte de diversos proyectos asociativos) un cambio profundo en la mente del empresario PYME. El 98% de los encuestados respondieron que experimentaron una importante **cambio de actitud**. Dichos cambios se reflejan en :



<sup>12</sup> ACOPI-PRODES Encuesta a los afiliados al PRODES, Diciembre 1998 y 1999. Bogotá, Colombia.

La misma encuesta muestra que el 67% de las PYMEs encuestadas han aplicado **nuevas formas de administración**. En este punto se destacan:

- Trabajo en quipo.
- Implantación de la planeación estratégica.
- Aplicación de mejores controles administrativos.
- Control de tiempos.

### Comercialización Turística

En ésta fase del proceso empresarial, las PYMEs del sector acusan sus mayores debilidades y, por lo tanto, se transforma en una de las prioridades para la cooperación.

Una de las ventajas de la asociatividad radica en la posibilidad de abaratar costos en lo referido a las **acciones promocionales**, es decir, las actividades de promoción que son llevadas a cabo para persuadir al turista. Es decir, se ejecutan asociaciones para compartir gastos de publicidad, concursos, promociones conjuntas, folletería, audiovisuales, etc. Si bien, en la práctica, la asociatividad entre PYMEs turísticas tiene como objeto principal el prorrateo de los costos de la promoción<sup>13</sup>, dicha estrategia debe ser entendida como un medio potencial para la realización de un conjunto de actividades de comercialización turística más compleja y atractivas para el turista potencial. A partir del trabajo asociado, las PYMEs turísticas pueden desarrollar **líneas de negocios virtuales**, tales como el comercio electrónico y desarrollo de sitios web. E de vital importancia la presencia de pequeñas y medianas empresas en Internet, debido a que “*casi la mitad de la gente que viaja por placer navega en busca de sitios para sus vacaciones y consulta por lugares disponibles, precios de vuelos y hoteles*”<sup>14</sup>.

No solo es necesario armar páginas institucionales y casillas de e-mail, sino que también hay que explorar las posibilidades del e-commerce como una nueva fuente generadora de ingresos. Todo ello le permitirá a las PYMEs competir de igual a igual con las grandes empresas.

Mediante la asociación se puede asegurar un cierto nivel que de **servicios al cliente**, como por ejemplo:

- ✓ Emisión de una tarjeta de crédito propia.
- ✓ Emisión de una tarjeta de suma de puntos, ofrecida a los consumidores frecuentes del servicio prestado.
- ✓ Emisión de tarjeta o cupones de descuento.
- ✓ Financiamiento de las compras.
- ✓ Sistema de devolución de dinero a turistas insatisfechos.
- ✓ Implementación de servicios de información turística<sup>15</sup>.

Aunque la **investigación de mercados** suele ser una utopía par las PYMEs, la asociatividad permite la contratación de consultoras especializadas en el desarrollo de esta tarea. Sin embargo, no es necesaria la contratación de este tipo de servicio, ya que a partir el intercambio de experiencias e información se puede lograr un conocimiento bastante detallado y ajustado a la realidad el mercado turístico en el que se desenvuelven las empresas cooperantes.

---

<sup>13</sup> Philip Kotler, las denomina “*alianzas momentáneas*”, es decir, relaciones oportunistas a corto plazo.

<sup>14</sup> Vandam, María. “Turismo y negocios. Análisis de oportunidades en una nueva economía”. Revista: Universidad Kennedy. Buenos Aires. N° 6. (2000). pp. 34

<sup>15</sup> Este es el caso del proyecto asociativo **Action TravelNet (ATN)**, el cual implementó un centro de información turística (dentro del producto **Centro de Servicios Turísticos**) dirigida tanto a turistas nacionales como extranjeros, ubicado en un lugar físico estratégico, es decir un lugar de concurrencia masivo.

Las empresas no buscan una sola venta, sino mantener al cliente por un largo período de tiempo. “Las empresas reconocen que los equipos de venta constituyen la clave para obtener y conservar las cuentas del cliente. La mercadotecnia de las relaciones se basa en la premisa de que las cuentas importantes requieren una atención especial y continua”<sup>16</sup>.

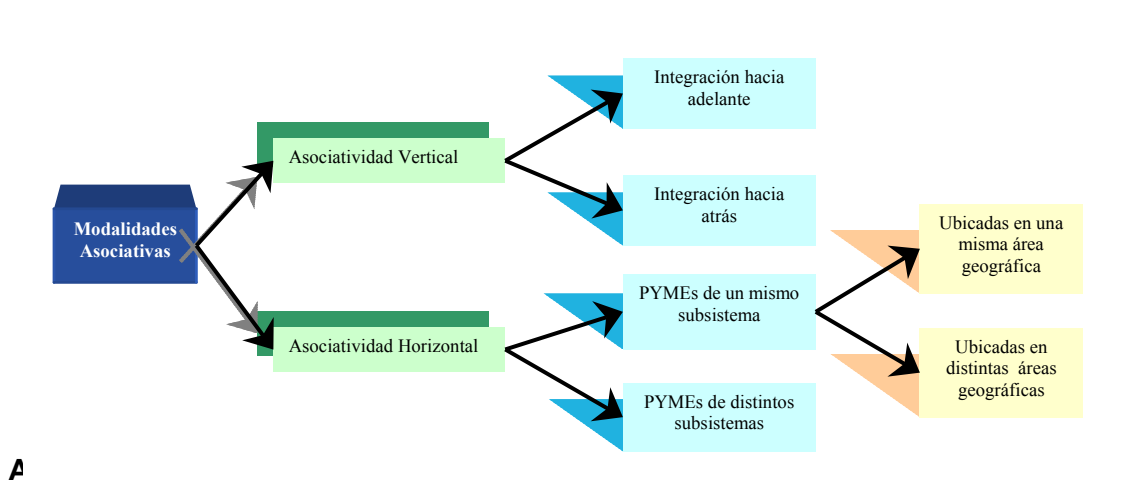
Es por esto, que las PYMEs asociadas pueden desarrollar un plan de **mercadotecnia de las relaciones** a partir del intercambio de información confidencial, bases de datos, tecnología y conocimiento del mercado. Por otra parte, las organizaciones cooperantes tiene la posibilidad (compartiendo costos) de reclutar, seleccionar y capacitar el personal mas idóneo que formará parte de los equipos de venta que tendrá como función el ofrecimiento y venta de los servicios proporcionados por las empresas asociadas, tales como: organización de congresos, convenciones, seminarios, reuniones de negocios, etc. (en el caso de asociatividad de empresas hoteleras).

### **Modalidades Asociativas**

La asociatividad en PYMEs del sector turístico puede adoptar dos formas diferentes: **asociatividad vertical y asociatividad horizontal**. Ambas modalidades son aconsejables para ser llevadas a cabo por empresas que compiten en una industria creciente y que se espera que continúe creciendo aceleradamente; tal es el caso de la actividad turística<sup>17</sup>.

La adopción de una u otra alternativa por parte de las PYMEs participantes en un acuerdo de cooperación depende de las necesidades, objetivos y capacidad de cada una de ellas. A su vez, cada una de estas modalidades asume diferentes formas, según la estrategia adoptada por las PYMEs asociadas (ver cuadro N° 6).

**Cuadro N° 6 : Modalidades Asociativas en PYMEs Turísticas.**



<sup>16</sup> Kotler, Philip. "Mercadotecnia para la hotelería y el turismo". Mexico. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana s.a. 1997. pp. 599.

<sup>17</sup> Según datos de la OMT, desde los años 50 hasta la década del 80 el número de viajes internacionales se duplicó cada 10 años. A partir de la década del 80, la llegada de turistas internacionales creció a un ritmo más lento, en torno al 4,5% anual. Para el nuevo siglo se espera que el crecimiento del mercado turístico continúe en aumento.

**Se refiere a la integración de PYMEs que actúan dentro de un mismo canal de comercialización turística.** Es decir, que agrupa a los integrantes de la cadena de generación de valor en la producción del servicio turístico.

A su vez, dicha modalidad abarca dos formas distintas de llevarla a cabo, **integración hacia delante e integración hacia atrás**. La primera consiste en la asociatividad en PYMEs turísticas de un determinado nivel de comercialización, con PYMEs pertenecientes a un nivel posterior del mismo canal (por ejemplo: acuerdos cooperativos entre prestadores del servicio e intermediarios).

Por otro lado, la integración hacia atrás se define como el agrupamiento de PYMEs de un determinado eslabón de la cadena de comercialización, con organizaciones que actúan como proveedoras de las primeras (por ejemplo: asociatividad entre prestadoras del servicio turístico con proveedores).

Dichos integrantes y el esquema básico de comercialización del turismo serán esquematizados con el fin de tener una idea más clara de las categorías de empresas turísticas que pueden formar parte de una estrategia asociativa vertical (ver cuadro N° 7).

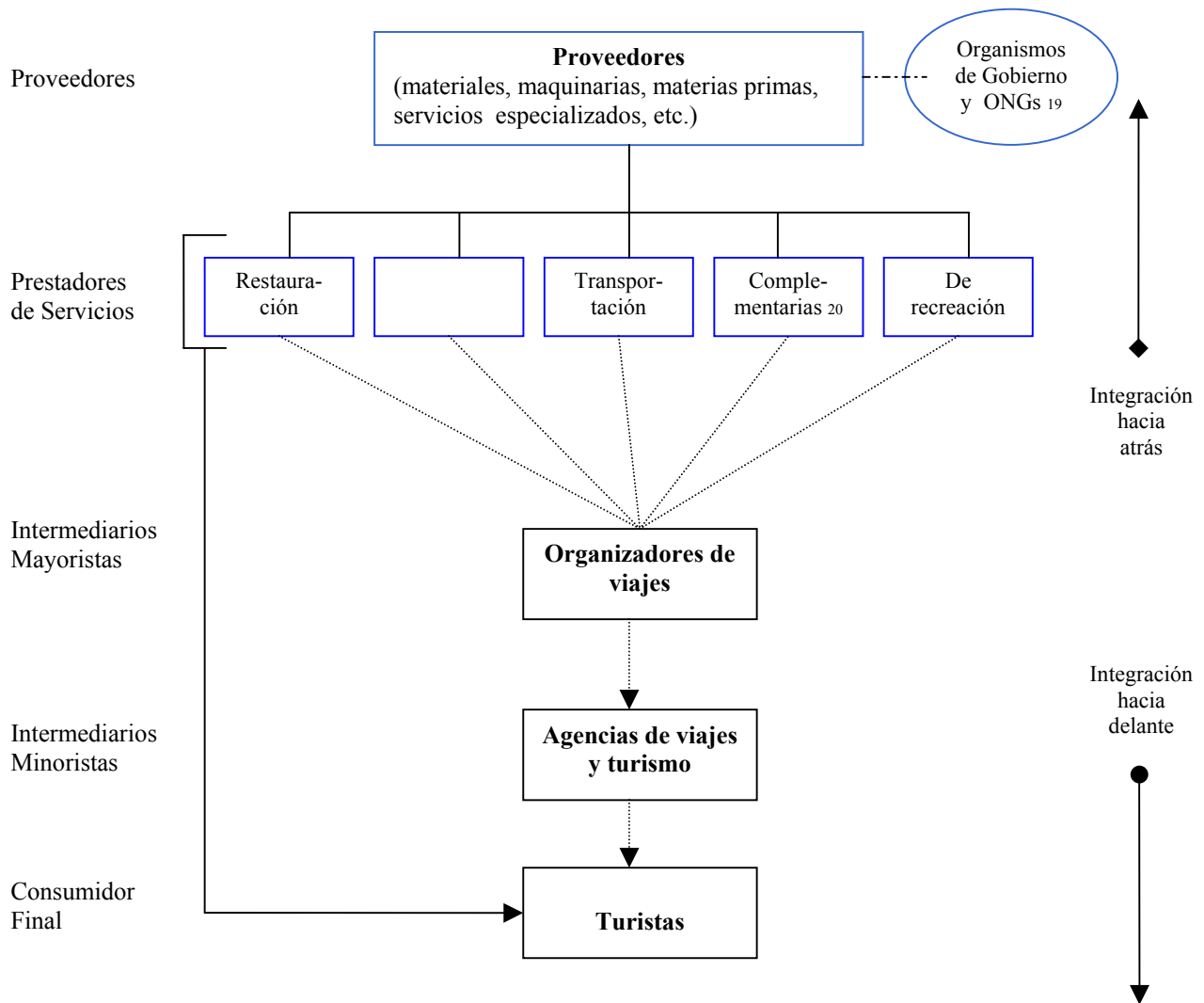
Siguiendo el canal de distribución descripto, las PYMEs prestadoras del servicio pueden comercializar sus productos directamente al turista, es decir, sin la utilización de intermediarios (mercadotecnia directa<sup>18</sup>), o pueden optar por el uso de los mismos. En este segundo caso, las empresas tienen la posibilidad de vender sus productos y desarrollar una estrategia asociativa con uno de ellos o ambos a la vez.

A través de la integración vertical, en sus diferentes formas, las PYMEs turísticas acceden a las siguientes ventajas:

- Mayor control del comportamiento de los integrantes del canal de comercialización, reduciendo el grado de incertidumbre en la operación.
- Mayor poder de mercado y/o mayor poder de negociación.
- Lograr ahorros significativos, mediante la economía de escalas.
- Generar barreras de entrada a potenciales competidores.
- Control del precio de venta del producto turístico ofrecido, a partir de un mayor control del productor hacia el intermediario turístico.

---

<sup>18</sup> Kotler, Philip.op. cit. pp. 454.

**Cuadro N° 7: Esquema de Comercialización Turística y Categoría de Empresas Involucradas.**

Fuente: elaboración propia

### Asociatividad Horizontal

Tiene lugar a partir del **agrupamiento de PYMEs que actúan en el mismo o en diferentes subsistemas dentro del sistema turístico** (ver cuadro N° 8). A su vez, en el caso de la cooperación horizontal entre organizaciones que compiten en un mismo subsistema, se debe hacer una distinción entre aquellas que, además, actúan en una misma área geográfica y las que ofrecen sus productos en diferentes zonas o regiones.

Dicha integración no supone el acortamiento del canal turístico de distribución y las acciones realizadas por las PYMEs participantes en esta estrategia generalmente intentan suplir deficiencias de capital, capacidad de servicios o recursos limitados.

<sup>19</sup> Las PYMEs turísticas, agrupadas en una estrategia asociativa empresarial, también pueden realizar acuerdos con otras instituciones, según el objetivo que se persiga. Aquí se encuentran las Universidades e institutos de enseñanza públicos y privados; entes gubernamentales dedicados al turismo, producción, finanzas; cámaras o asociaciones que nuclear a la pequeña y mediana empresa; centros e investigación; etc.

<sup>20</sup> Algunos autores incluyen dentro de esta categoría a las empresas de tour local y excursiones.



En el caso de asociatividad horizontal entre PYMEs de un mismo subsistema y ubicadas en una misma área geográfica, es conveniente y estratégicamente viable, que las organizaciones asociadas posean **capacidades complementarias**, con el fin de ofrecer al mercado un producto diversificado, y, al mismo tiempo, evitar las dificultades que puedan suscitarse a partir de la competencia entre ellas. Además, es aconsejable buscar una **especialización** para las PYMEs participantes, a partir de la elaboración de una cartera de clientes y servicios adecuada a las realidades de cada una de ellas.

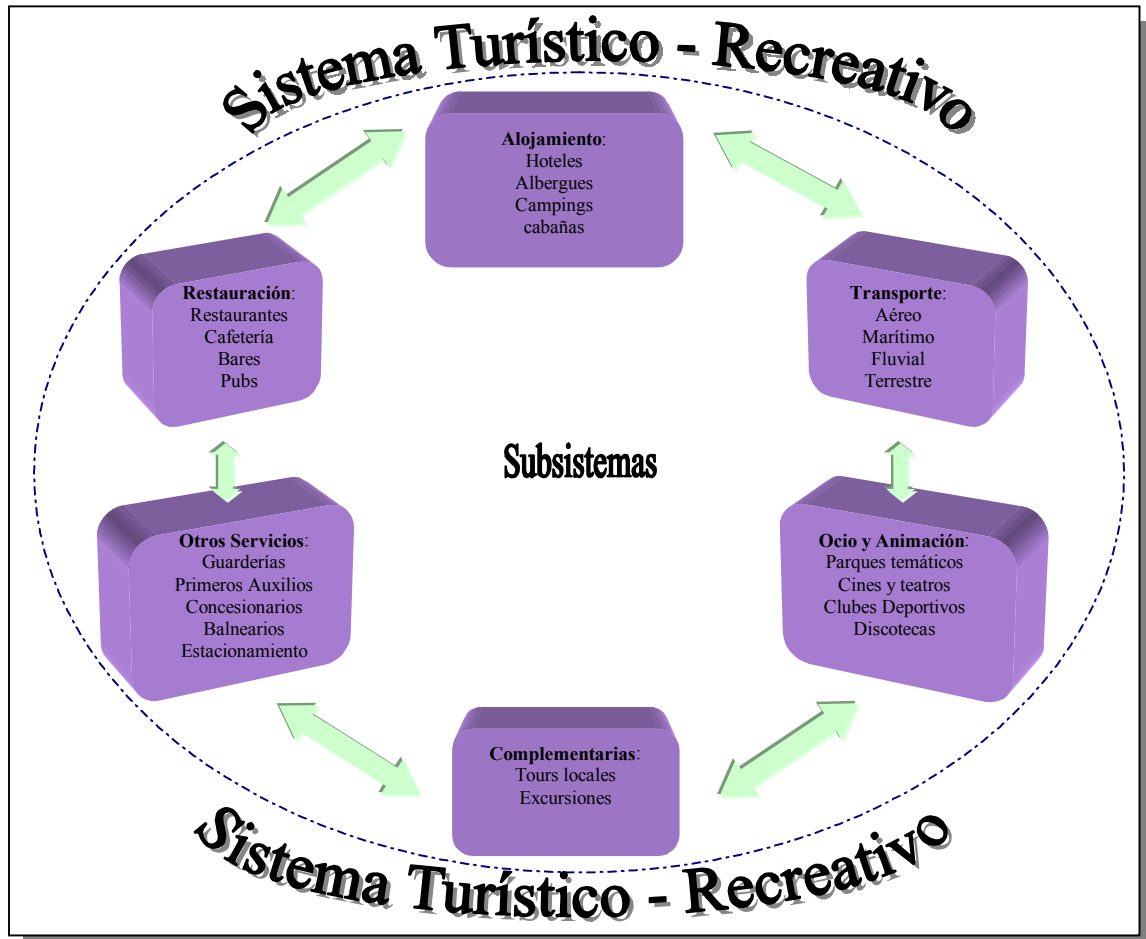
Por el contrario, dentro de la integración horizontal entre empresas que operan en diferentes subsistemas turísticos, se alejan los problemas surgidos a causa de la competencia en un mismo mercado, teniendo en cuenta que no competirán directamente entre sí.

Por otra parte, existe la posibilidad de llevar a cabo una estrategia de cooperación entre PYMEs pertenecientes a un mismo subsistema, pero que se encuentran localizadas en diferentes áreas geográficas. Con esto se logra ofrecer un producto turístico de características similares en distintas zonas de una región o país determinado y, además, se dejan de lado las probables situaciones problemáticas causadas por la competencia. Para esto es necesario concentrar la atención en la calidad del producto que se ofrece, con el objeto de brindar la misma calidad de servicio, independientemente del lugar físico en el que se presta.

Los objetivos posibles de ser alcanzados y que pueden transformarse en ventajas competitivas para las empresas intervinientes en este tipo de estrategia son los siguientes:

- Enriquecer el producto turístico ofrecido.
- Incrementar el poder de negociación frente a otros actores involucrados.
- Desarrollar nuevas marcas y posicionarlas en el mercado.
- Optimizar la gestión de las empresas asociadas.
- Desarrollo de nuevas líneas de negocios y proyectos turísticos.
- Optimizar recursos limitados, principalmente de información y de capital.
- Ofrecer el mismo producto turístico en diferentes áreas geográficas.

Si bien se ha desarrollado una descripción teórica de las diferentes formas de asociatividad en PYMEs turísticas, cabe aclarar que en la práctica, las distintas modalidades asociativas se pueden presentar entremezcladas unas con otras.

**Cuadro N° 8 : Subsistemas del Sistema Turístico-Recreativo**

Fuente: elaboración propia

## **CAPITULO IV**

### **Sector Público**

Este último capítulo del trabajo monográfico, está dedicado a describir el rol que debe cumplir el Sector Público en la asociatividad de PYMEs turísticas. Si bien no se realizará un exhaustivo análisis de la intervención pública en el campo asociativo, debido a que no es el objetivo primordial del trabajo, se intentarán confeccionar **lineamientos generales** que puedan guiar las políticas, programas y acciones llevadas a cabo por los organismos estatales con incumbencia en el ámbito de las PYMEs y del turismo.

La primera parte del presente capítulo, estará destinada a mostrar la conveniencia de asignar fondos públicos para fortalecer la estrategia asociativa en un determinado país, región o localidad. La segunda sección del mismo, se abocará a enumerar y describir las distintas modalidades que puede asumir la intervención pública en lo que se refiere a la asociatividad en PYMEs turísticas.

El capítulo intentará convertirse en una propuesta del rol que debe cumplir el Sector Público en el marco del desarrollo de estrategias de cooperación empresarial.

### **Justificación de la intervención pública**

En las últimas décadas, el mundo ha asistido a un creciente achicamiento del Estado, al pasar de un modelo neoliberal (con fuerte intervención pública) a un modelo liberal en el que muchas cuestiones atendidas por el Sector Público, han pasado a ser resueltas por el libre mercado, es decir el juego entre la oferta y la demanda. Dicho modelo se ha caracterizado, principalmente, por la limitación de la intervención pública, la reducción del gasto fiscal y las privatizaciones de empresas estatales. Si bien este modelo permitió recuperar y mantener los equilibrios macroeconómicos y generar crecimiento, no ha podido resolver el problema fundamental de la inequidad social y la elevación de la calidad de vida de la población. En lo referido a la situación empresarial, esto ha provocado diferentes efectos sobre las pequeñas y medianas empresas locales, muchos de ellos negativos, principalmente teniendo en cuenta el aumento del número de cierres de este tipo de establecimientos y el incremento del desempleo causado por el mismo.

Los nuevos escenarios planteados en los últimos años, exigen una redefinición del rol que cumplen los estados en sus diferentes niveles. El nuevo rol del Estado debe ser innovador, integrador y debe estar orientado a conseguir un desarrollo sustentable. Es por ello, que los Estados nacionales deben darse cuenta, por un lado, de la importancia que tiene las PYMEs en la generación de empleo y riqueza, y por el otro, del potencial que trae aparejado la estrategia asociativa en este tipo de empresas y en el sector turístico, la cual le permitirá subsistir en el mercado y contribuir a mejorar la situación económica y social de un país o región.

### **Información asimétrica**

La primera razón que justifica la intervención del Estado, es resolver el problema de la información asimétrica. Esto se produce porque las PYMEs poseen información incompleta o imprecisa para la toma de decisiones, y obtenerla les resultaría económicamente insostenible.

Esta deficiencia puede ser atenuada a partir de la asociatividad (como se ha visto en el capítulo anterior). Sin embargo, el Sector Público puede perfeccionar dicha información a través de la creación de mecanismos públicos que faciliten el acceso de las PYMEs a la información más relevante y actualizada para la mejora de su gestión y el entendimiento del entorno turístico en el que se desenvuelve.

### **Necesidad de intervención percibida por los directivos PYMEs**

Una segunda razón que lleva a afirmar la importancia de la intervención pública es la necesidad de intervención percibida por los directivos de las pequeñas y medianas empresas. Varios estudios han demostrado lo dicho anteriormente. Uno de ellos fue el realizado por el Instituto Nacional de Estadística de España, en el año 1999, con motivo de implementación del Programa de Mejora de la Gestión (PREMIERE)<sup>21</sup>.

Entre las conclusiones que se extraen de esa encuesta, resulta relevante destacar que la mayoría de directivos de PYMEs encuestados necesitan de ayuda externa para llevar adelante acciones de mejora de en la gestión y, finalmente, que necesitan de un servicio de apoyo completo y guiado adaptado a sus necesidades.

Ambas conclusiones son relevantes en lo que respecta a la estrategia asociativa. En el primer caso, es de vital importancia que las organizaciones involucradas mejoren sus técnicas de gestión y se adecuen a las estructura que plantea la asociatividad. Por otro lado, la cooperación interempresarial necesita, en muchos casos, la ayuda y el apoyo técnico de especialistas en la materia, con el fin de llevar adelante una sólida y eficiente estrategia asociativa.

### **Importancia económica-social de las PYMEs turísticas**

Es necesario tener en cuenta la importancia económica y social de las pequeñas y medianas empresas, por la generación de empleo y riqueza<sup>22</sup>.

Es por ello, que cualquier medida que pretenda mejorar la competitividad de las mismas, debe ser entendida como una medida de desarrollo económico y social de una región o país determinado.

Si bien no se cuenta con estadísticas o informes que muestren la incidencia de las PYMEs de turismo en el plano económico, se puede observar que el sector turístico está conformado mayoritariamente por un conjunto de pequeñas y medianas empresas. De acuerdo a informes realizados por el Instituto de Estudios Turísticos de España, el 70% de las empresas turísticas de ese país son PYMEs. La importancia de esta categoría de empresas en ese país queda evidenciada por los resultados arrojados por el mismo estudio, el cual establece que del total de las ventas en Hotelería y Restauración, el 80% son generadas por pequeñas y medianas empresas. Mientras que en el rubro Transportes y Comunicaciones, el 40% del total de las ventas pertenece a las PYMEs del sector<sup>23</sup>.

En el caso de Argentina, es importante recordar que el mayor porcentaje del empleo en la actividad turística es generado por las pequeñas y medianas empresas. El 59% del empleo del sector se genera en establecimientos de no más de diez personas, en tanto que el 93% de las empresas de turismo son PYMEs<sup>24</sup>.

De ésta manera. Queda claro el rol que juegan las pequeñas y medianas empresas en el sector turístico, tanto en la generación de riqueza, como en la creación de empleos. Es por ello, que cualquier medida tendiente a mejorar la competitividad de ellas, o de favorecer el desarrollo turístico en una región determinada debe ser entendida como una medida de desarrollo económico y social de la misma.

---

<sup>21</sup> PREMIERE, es un programa impulsado desde la Diputación Foral de Bizkaia, que consiste en un sistema de gestión básico e integrado siguiendo los criterios de Calidad Total, adaptado a las PYMEs, y que busca un cambio de cultura y de actitud enfocado a la mejora continua.

<sup>22</sup> Según censo del Instituto Nacional de Estadística e Informática de México, la microempresa representa más del 97% de los establecimientos que aportan cerca del 50% de los empleos.

<sup>23</sup> [www.iet.tourspain.es/htm/empleoyturismo/eyt.pdf](http://www.iet.tourspain.es/htm/empleoyturismo/eyt.pdf)

<sup>24</sup> Vandam, María. op. cit. pp. 20

### **Naturaleza asociativa del sector turismo**

Como se ha mencionado con anterioridad, el sector turístico a nivel mundial está conformado por un conglomerado de micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales deben funcionar de manera articulada para ofrecer un servicio adecuado a las nuevas tendencias turísticas internacionales. Según la Secretaría de Turismo de México (SECTUR), con datos del año 2001, las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas conforman el 80% de la estructura del sector turismo en ese país.

“...la calidad de la experiencia está ligada a la calidad integral del destino visitado. Por lo tanto, la oferta empresarial individual está condicionada por la calidad de su complemento en el destino”<sup>25</sup>. Es así como se puede afirmar que el sector turismo es de naturaleza asociativa; teniendo en cuenta, por un lado, que la oferta turística empresariales encuentra formada por un conjunto de PYMEs pertenecientes a diferentes rubros (restauración, alojamiento, gastronomía, recreación, etc.) que cumplen distintos roles con el fin de cumplir las expectativas de los visitantes. Por otra parte, la calidad de una determinada región receptora depende de la forma en que actúen cada una de las empresas involucradas.

Es por ello que el Sector Público de cada región o país debe cumplir un rol fundamental en la puesta en práctica y desarrollo de la estrategia asociativa en PYMEs turísticas, a través del fomento, financiamiento de la misma, formación de recursos humanos ad-hoc y apoyo en la gestión de este tipo de acuerdos.

Los Estados intervinientes deben considerar que el apoyo a la asociatividad en el sector turístico reportará beneficios económicos y sociales (a partir de la generación de empleo y riqueza), mejorará la calidad del destino en cuestión y le permitirá a las PYMEs de turismo mejorar su competitividad, facilitando su permanencia en el mercado.

### **Conformación de una oferta turística competitiva y con proyección internacional**

Varios países del mundo, principalmente los subdesarrollados, cuentan con un gran número de atractivos, recursos e infraestructura con potencialidad turística, pero gran parte de ellos no son aprovechados por falta de organización y/o visión de los empresarios y de las autoridades gubernamentales. En este sentido, la asociatividad en PYMEs de turismo juega un papel preponderante en la conformación de una oferta turística sólida y competitiva alrededor de dichos recursos, mediante el trabajo coordinado de diferentes empresas del sector en busca de lograr un objetivo en común y con la ayuda del Sector Público, el cual velará por un desarrollo turístico armónico y sustentable.

A partir de la consolidación de la oferta turística en una determinada región, se abre la posibilidad para que los productos turísticos de esa región alcancen una proyección en los mercados internacionales, situación difícil de lograr si los prestadores de servicios operan de manera individual. Con ello, se vería beneficiada la comunidad local por el aporte realizado por el turismo, evitando o atenuando los efectos no deseados del mismo a partir de una adecuada planificación del desarrollo turístico de la región en cuestión.

### **Modalidades y Áreas de intervención del Sector Público**

Como se ha intentado aclarar a lo largo del trabajo, esta nueva estrategia competitiva que entremezcla competencia y cooperación al mismo tiempo, exige el apoyo del Sector Público con la intención de obtener como resultado PYMEs turísticas competitivas dentro del nuevo contexto mundial, y acuerdos de cooperación duraderos en el tiempo.

Toda política gubernamental de desarrollo turístico y fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas el sector, deberán incluir el apoyo y fomento de la estrategia asociativa.

<sup>25</sup> [www.sernatur.cl](http://www.sernatur.cl) (consulta el 20 de Enero de 2003)

“Cualquier política económica orientada a la conformación de agrupamientos turísticos competitivos deberá crear un sistema de interacción entre las empresas del sector, Sector Público y organizaciones no gubernamentales, a través del cual se pueden generar continuamente ventajas competitivas”<sup>26</sup>.

Dicha política deberá perseguir los siguientes objetivos propuestos:

- Contribuir a una integración más eficiente en la cadena productiva, coadyuvando a consolidar los destinos con servicios turísticos de calidad.
- Crear PYMEs turísticas modernas, flexibles y competitivas.
- Favorecer la relación entre empresas, Sector Público y organizaciones no gubernamentales.
- Promover y apoyar acuerdos asociativos a largo plazo.

Para la implantación de Planes Estratégicos o Programas relacionados con la estrategia asociativa, enmarcados dentro de una política gubernamental determinada, es necesario la creación de un Ente (agencia, dirección, subsecretaría, secretaría, departamento ó área especializada) que tenga a su cargo la ejecución de dichos planes o programas. Los principales ámbitos de competencia del Ente antes mencionado son:

**Coordinar los esfuerzos para la implantación de proyectos asociativos.**

**Obtener y administrar los recursos públicos.**

**Definir indicadores de desempeño.**

**Evaluar los resultados obtenidos.**

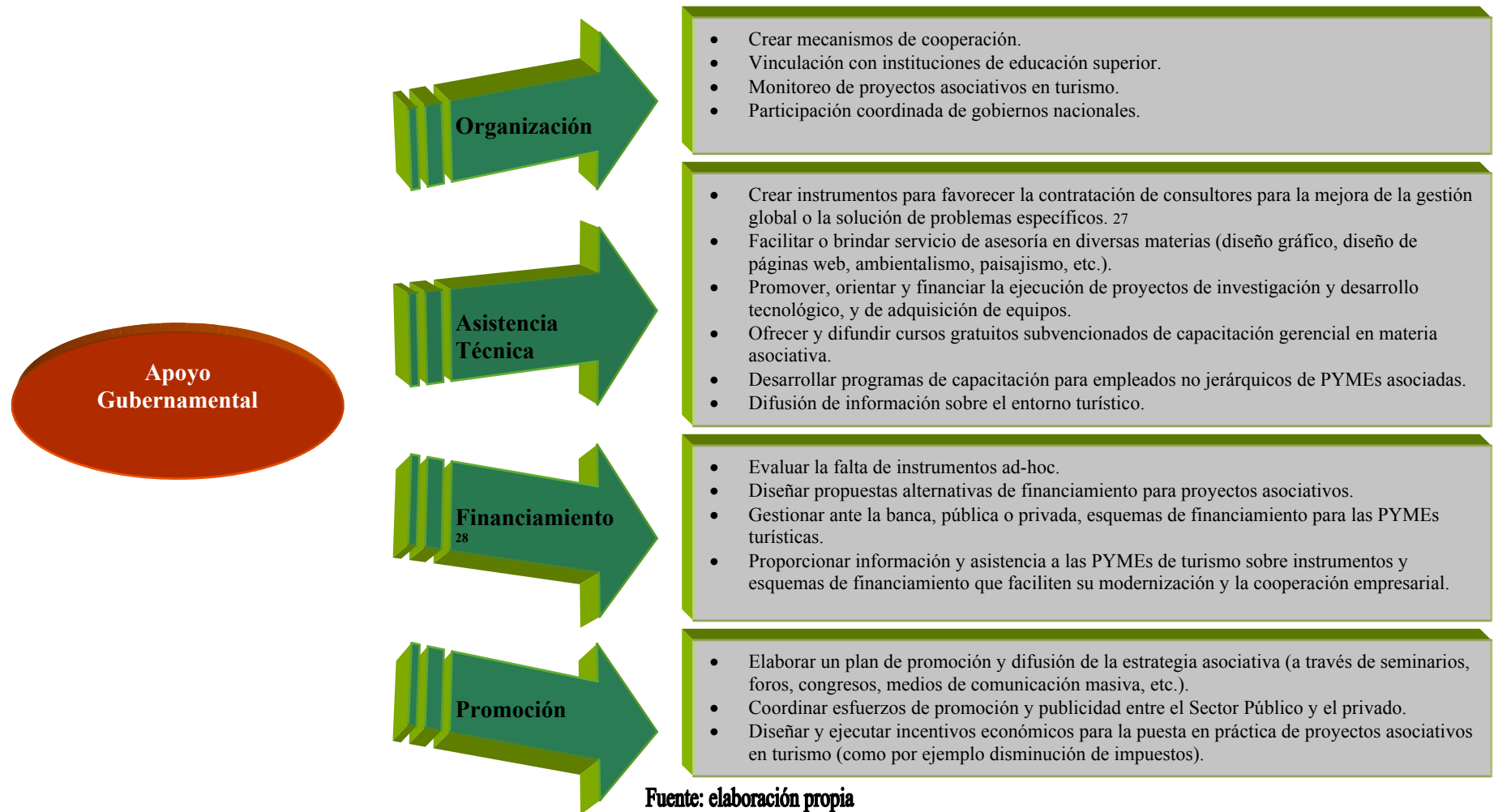
**Impulsar y articular la participación de los diferentes actores involucrados.**

**Crear el “clima de negocio” adecuado.**

**Actuar como nexo entre el Sector Público y el Sector Privado.**

A continuación, y a modo de propuesta, se esquematizarán las **áreas** en que puede intervenir el Sector Público, como así también, los **lineamientos de acción** para llevar a cabo la implantación y posterior fortalecimiento de la estrategia asociativa en PYMEs turísticas.

<sup>26</sup> [www.sectur.gob.mx/wb/distribuidor.jsp?seccion=753/imágenes/fasciculo5.zip](http://www.sectur.gob.mx/wb/distribuidor.jsp?seccion=753/imágenes/fasciculo5.zip) (consulta el 10 de febrero de 2003)



<sup>27</sup> A partir e 1993, el gobierno chileno creo los Fondos para la Asistencia Técnica (FAT), con el objetivo que las PYMEs accedan a la contratación de un consultor. En el caso de un proyecto asociativo, el FAT colectivo financia hasta un 50% del costo total de la consultoría.

<sup>28</sup> Desde 1991 el gobierno de Chile ha buscado fomentar las asociatividad. Es así como creo la CORFO, que puede financiar hasta el 70% de los costos totales del programa de trabajo para el 1° año. Los empresarios, en cambio, deben financiar por lo menos el 30% de los costos en el 1° año, 40% en el 2° año y 50% en el tercero.

## **PARTE III**

### **Análisis de Caso**



## **CAPITULO V**

### **Empresa Analizada: Action TravelNet**

#### **Origen**

El PROYECTO ACTION TRAVELNET, nace como consecuencia de la invitación de una Institución Bancaria interesada en promover el uso de sus productos a través de la compra de servicios turísticos, invitación que en primera instancia se formuló a TRAVEL HOUSE.

Dada la envergadura del proyecto, y la limitada capacidad de esta empresa por abarcarlo fue menester contactar a un grupo de agencias que tuvieran representación en el mercado y que fueran de las mismas características.

De todas las que iniciaron este proyecto, finalmente 11 agencias de turismo chilenas optaron por comenzar el camino del trabajo conjunto. 11 empresas que juntas mantienen un porcentaje no despreciable de participación en el mercado del turismo del 15% (certificado por la entidad bancaria). Cada una de ellas posee una orientación de servicio determinada, es decir, están orientadas a un nicho de mercado específico, tales como turismo religioso, turismo receptivo, turismo europeo y prestación de servicios turísticos a empresas.

Al considerar las alternativas existentes para trabajar en grupo, decidieron utilizar la herramienta PROFO – CORFO, pues permitía hacer una preevaluación del posible PROYECTO y además colabora con aportes para financiar la gestión.

Analizadas las alternativas y las posibilidades ofrecidas por la institución bancaria se decide crear una empresa que en el largo plazo posea cobertura nacional y a través de Internet tener presencia internacional.

El posicionamiento se realizará a través de cuatro áreas estratégicas:

- ✓ La compra de grandes volúmenes y aprovechamiento de economías de escalas, conocida en este rubro como negociación mayorista.
- ✓ Desarrollo y promoción del turismo receptivo.
- ✓ Complementación de cartera de productos con otros servicios relacionados al turismo.
- ✓ Elaboración de transacciones virtuales junto con el desarrollo de sistema computacionales de gestión, para actualizar y automatizar los negocios (E-Commerce).

Action TravelNet tendrá por encargo el abastecimiento de servicios, insumos y recursos para cada una de las empresas que conforman este grupo. Adquirirá y proveerá de insumos activos, tecnología y material de promoción (unidades físicas, herramientas multimedias, y material virtual). Además bajo su cargo tendrá el desarrollo y actualización de herramientas tecnológicas que permitan mantener a la vanguardia a la nueva empresa, al grupo que la conforma y a las empresas aliadas a este megaproyecto.

A todas las actividades y deberes de Action TravelNet se debe agregar que esta nueva empresa tendrá la facultad de establecer vínculos y alianzas comerciales que permitan el beneficio propio y de las empresas que la conforman. Es necesario destacar que Action TravelNet, pese a ser una empresa creada para, en alguna medida favorecer a otras, será una empresa independiente, con capacidad para evaluar sus conveniencias y para, por sobre todo, favorecerse a sí misma sin, eso sí, actuar en desmedro de las empresas que dieron origen a la nueva empresa.

Este nuevo sistema de gestión comercial-operativa no sólo estará disponible para las empresas de este grupo, sino que con el afianzamiento de los servicios ofrecidos por Action TravelNet este debiera ser traspasado al mercado nacional mediante un sistema de franquicias a otras agencias y operadores turísticos. De este modo Action TravelNet al finalizar su proyecto de fomento será un intermediario de empresas con proveedores, organizaciones y clientes. Para

ello se procederá a departamentalizar geográficamente y se adecuarán los servicios a la realidad de cada región. También se departamentalizará por líneas de servicios pudiendo incluso Action TravelNet, representar a alguna empresa en los mercados externos. Esto implica en parte la especialización de Action TravelNet y sus socios en la prestación de servicios específicos.

### **Propósito**

El propósito de Action TravelNet consiste en dar una mejor capacidad comercial y operativa a las empresas socias, para poder enfrentar el mercado de una manera más consistente, dada la incorporación de nuevas empresas no relacionada al rubro y la creciente competencia en el sector.

### **Misión**

La misión de Action TravelNet se basa en las acciones de la misma para mejorar la capacidad de operaciones y la oferta turística de sus empresas socias, así como también la búsqueda de un desarrollo tecnológico acorde al nuevo contexto mundial.

Además será misión de Action TravelNet buscar las mejores alternativas de mercado, a nivel nacional e internacional, de proveedores de servicios e insumos, requeridos por si misma y por sus empresas asociadas.

Es importante señalar que Action TravelNet, al igual que todos sus socios, tiene una función económica, que consiste en dar un uso eficaz y eficiente a los recursos, buscando con esto ser una empresa independiente funcionalmente de las empresas que la componen.

### **Objetivos**

#### **A. Objetivos de Corto Plazo**

- ↗ Ser empresa líder dentro del mercado del turismo nacional e internacional. A través de la primera alianza de este tipo. Además de ser una alianza pionera en el medio, sustentable en el tiempo, rentable y dinámicamente creativa.
- ↗ Poner en marcha un consorcio de pequeñas empresas del sector turismo con capacidad para enfrentar los negocios al igual que las mega-empresas, pero con la flexibilidad y el dinamismo articulada de sus componentes (Socios).
- ↗ Implementar el área de operación terrestre con empresas nacionales e internacionales.
- ↗ Gestionar profesionalmente los convenios que se puedan establecer en el marco más amplio del mercado del turismo.
- ↗ Desarrollar un sistema de homologación y procesamiento de la información que genera cada empresa (incluyendo a ACTION TRAVELNET).
- ↗ Implementar el comercio virtual.
- ↗ Sentar las bases de las futuras áreas de turismo receptivo y de Travel Center, a través del Centro de Turismo.
- ↗ Desarrollar la imagen corporativa a través de productos de innovación y de campañas de marketing.
- ↗ Desarrollar una cultura empresarial ad hoc al desafiante proyecto que enfrentan.
- ↗ Desarrollar en Action TravelNet un departamento de turismo receptivo y nacional, que permita ofrecer los distintos servicios turísticos que existen en nuestro país, fomentando sus bellezas naturales.

## B. Objetivos de Mediano Plazo

- ↪ Ser una empresa que permita mejorar sus condiciones de Rentabilidad y Competitividad y las de sus socios, de acuerdo a los acontecimientos que ocurren los diversos segmentos de mercado.
- ↪ Ser un ente que utilice la tecnología disponible en forma eficiente mediante la colaboración de Compañías Proveedoras de los Sistemas de Reserva (conocidas en el sector industrial como C.R.S.).
- ↪ Elaborar una cartera de servicios y clientes adecuada a la realidad de cada empresa, buscando especialidades en el rubro del turismo, para lograr enfocar cada empresa hacia una especialidad.
- ↪ Lograr, como efecto de implementar una plataforma tecnológica asociativa, la base homologada de productos y servicios del Consorcio, con una estrategia operacional y comercial común, sin perder el servicio personalizado, ventaja propia de empresas PYMEs.

## C. Objetivos de Largo Plazo

- ↪ Consolidarse como empresa independiente de las empresas socias, sin ir en desmedro de éstas, pero logrando independencia económica y siendo solvente en el tiempo.
- ↪ Estar funcionando como operador mayorista de turismo, con convenios a nivel nacional e internacional que permitan acceder a mejores comisiones.
- ↪ Tener representaciones de empresas internacionales en el rubro de turismo receptivo, de tal manera de ofrecer un mejor servicio a los extranjeros que visiten nuestro país.

## Estrategias

Las estrategias delineadas por Action TravelNet con el objeto de llevar a cabo los objetivos planteados son las siguientes :

- a) La creación de un **Centro de Negocios y Servicios Turísticos**, el cual será la plataforma de investigación, desarrollo e implementación de las diferentes líneas de negocio a realizar. Es sin duda el motor de toda la actividad comercial emprendida por este Grupo de Empresas.
- b) Trabajar fuertemente sobre la **Cultura de los Empresarios**, con el fin de generar en ellos una Visión Estratégica y no Táctica de los Negocios.
- c) Asentar una **Cultura Corporativa y Consorcio de Servicio** a nivel de la totalidad de la Fuerza de Venta de las distintas Empresas socias.
- d) Implementar un **Sistema de Manejo de la Información** que permita disponer en tiempo real de las cifras necesarias para gestionar efectivamente el Negocio.
- e) Implementar un **Sistema de Operación** tan dinámico y flexible que pueda enfrentar la velocidad de cambio del entorno.

## Líneas de Negocios

*Línea de Negocio Externa*, aquella que se relaciona directamente con los clientes y prospectos. Tiene como fin incrementar Rentabilidad y generar permanencia en el tiempo. Esta área se compone de:

- ❖ **Turismo Emisivo:** Desde la perspectiva de esta línea de Negocios se visualizan dos caminos a desarrollar, uno consiste en Potenciar a través de un gran poder de compra los diferentes convenios de Turismo Terrestre (principalmente) con los demás actores del

Sector y el otro en Generar productos nuevos que tengan un enfoque al Cliente (Segmentación por Edad, Interés, Estructura familiar, etc.).

- ❖ **Turismo Receptivo:** Penetrar en diferentes mercados exteriores con productos turísticos seleccionados de nuestro país, así como, establecer una alianza con los proveedores nacionales para la entrega de servicios de Excelencia.
- ❖ **Comercio Electrónico y desarrollo de sitio Web:** Gestar una nueva fuente de venta de los servicios de estas Empresas, así como también apoyar las acciones de promoción a través de este medio.
- ❖ **Franquicias:** Modelar el Negocio de Empresa de Turismo para luego ponerlo a disposición de las otras empresas locales a cambio de los derechos y comisiones respectivas.
- ❖ **Venta de Productos y Servicios afines con el Turismo:** Implementar un concepto llamado “Travel Center”, el cual es un punto de venta para servicios afines al Turismo (Ejemplo: Lugar de canje de premios, atención y orientación de pasajeros extranjeros, reservación de entradas y hoteles, venta de eventos, reconfirmaciones, biblioteca especializada, charlas informativas de los destinos en venta, comercialización de seguros asociados al turismo, centro fotográfico y otros afines).

*Línea de Negocio Interna*, aquella que dice relación con apoyar el funcionamiento interno de cada Empresa. Tiene como fin aumentar la productividad, generar economías de escala y lograr maximizar la eficiencia de cada empresa. Esta área se compone de:

- ❖ **Desarrollo de una Solución Informática a través de Operación (S.I.A) Horizontal de la Empresa:** Implementar un S.I.A. que permita generar una única corriente de información a partir del estandarizando de procedimientos, generando información en línea (en tiempo real), aumentando la productividad de la Fuerza de Ventas, además que un sistema como el mencionado permite disminuir los riesgos y costos involucrados en cada operación, permitiéndole además flexibilizar las operaciones en todas las etapas.

## **Mezcla Comercial**

### **A. Precio**

a) Personas, grupos y empresas:

- Mantener el precio de mercado, puesto que la fijación de precios está en manos de las empresas operadoras mayoristas (proveedoras del servicio turístico).
- Actualmente existe la posibilidad de que en algunos productos los precios puedan ser fijados por las agencias. Al respecto debería mantenerse el precio a un nivel competitivo, ya que la oferta de mercado es muy elástica.

b) Agencias de viajes:

- Ofrecer el producto que ellas comercializan a un costo menor, dado que la negociación de contratos colectivos incrementará la comisión por venta.

### **B. Producto**

Action TravelNet lleva adelante dos estrategias con respecto al producto ofrecido:

- Estrategia de **Diferenciación**, en productos que ya se comercializan en el mercado. Diferenciación basada en servicios complementarios a la venta, como por ejemplo mayor y mejor información de acuerdo al destino. Esta estrategia se verá reforzada con la implementación del Centro de Servicios Turísticos que en esta etapa estará sometida a estudio.

- Estrategia de **Diversificación**, a través del permanente desarrollo de nuevas líneas de productos, desarrollando así nichos no explorados.

### C. Promoción

- Action realizará dos publicaciones de sus productos de acuerdo a la temporada (alta y baja).
- Existe un acuerdo concreto con BankBoston en el que los servicios y productos de Action serán publicados en el sitio Web de este banco, permitiendo además su comercialización a través de este medio.

### D. Distribución

- Action puede recibir y entregar los productos solicitados desde cualquier parte del mundo a través del sistema de comercio electrónico implementado en el primer año de funcionamiento del proyecto.
- Mantendrá, además, otras alternativas (tecnológicas) existentes para la comercialización y entrega del producto. Con el desarrollo del Software para apoyar la gestión operativa, se agilizará la entrega del producto. (Consideremos que el software será utilizado por todas las empresas que conforman Action y que por ende, negociarán con y a través de ella).

### Fuentes de financiamiento

Para el primer año de funcionamiento, las ventas de Action TravelNet correspondieron a un porcentaje de las ventas de las empresas socias. Una vez implantado el nuevo sistema de administración, se procedió a la realización de negociaciones con las líneas aéreas, marítimas, etc. Por lo tanto, los ingresos de la empresa dependen de la negociación de ésta en representación de sus socias con proveedores de turismo.

Otra fuente de ingreso para ATN, está dada por el desarrollo y venta de nuevos productos turísticos.

### Operatoria de venta

La operatoria de Action a través de su **mayorista** tendrá dos alternativas. Estas seguirán la siguiente secuencia:

#### Alternativa A

##### *Venta:*

1. El cliente cotiza el servicio en una de las agencias de viaje socias de ATN quienes conocen la información pertinente al producto solicitado.
2. El cliente solicita el servicio para su compra.
3. La agencia lo encarga a ATN.
4. ATN lo compra a una de las pocas proveedoras mayoristas con las que mantendrá convenio, es ésta quien fija el precio del producto, precio de mercado. Posteriormente ATN lo entrega a la agencia quien, a su vez, lo hace al cliente.

##### *Cobranza:*

1. El pago del servicio comienza por la agencia de viajes quien descuenta para sí su comisión (mayor, por tratarse de operar con proveedor bajo convenio) y lo envía a ATN.
2. ATN descuenta su parte de comisión por su gestión en la negociación del convenio y envía el pago neto a la proveedora mayorista (operadora mayorista).

### **Alternativa B**

#### ***Venta:***

1. El cliente solicita el producto a la agencia.
2. La agencia se dirigirá a la proveedora mayorista en convenio con ATN, en donde se identificará como socia y gozar de convenio colectivo con aquella institución.
3. La proveedora entrega el servicio correspondiente a la agencia y ésta, a su vez, lo hace al cliente.

#### ***Cobranza:***

1. El cliente paga a la agencia y ésta lo hace a la proveedora mayorista descontando su parte de comisión. Al mismo tiempo informa a ATN del pago a la proveedora.

### **Operatoria de compra**

Action TravelNet a través de su Central de Compras de insumos negociará un convenio colectivo con el(los) mejor(es) proveedor(es), aquellos económicamente más conveniente(s). Su curso de acción será el siguiente:

1. ATN recepcionará un listado de todos los insumos y promedio de consumo de las agencias socias.
2. Con el listado de necesidades conjuntas negociará con la proveedora de insumos más conveniente en temas respecto a precios, condiciones de venta y entrega.
3. Las empresas podrán comprar y retirar directamente a la proveedora mencionando su participación en el convenio para materializar su descuento.

### **Condiciones de entrada y salida**

- ↖ Cumplir con las exigencias económicas y legales, así como también la aprobación de todos los accionistas, dará entrada a un nuevo socio accionista en la sociedad.
- ↖ Si un accionista desea retirarse de la sociedad, bajo cualquier circunstancia, entonces serán los accionistas que quedan quienes decidirán quién será el(los) nuevo(s) entrante(s).
- ↖ Al salir de la sociedad, el valor de la acción será valor libro y no-valor determinado por el accionista vendedor.
- ↖ Al vender las acciones, prioridad ante la opción de compra la tendrán los accionistas, luego, un comprador externo previamente autorizado por el resto de los accionistas.
- ↖ El cumplimiento de los compromisos económicos es requisito indispensable para mantener la permanencia en la sociedad.

## **Condiciones del Negocio**

- ↯ Las utilidades de Action TravelNet S.A. no serán repartidas mientras tenga financiamiento a través de organismos vinculados al gobierno.
- ↯ Las empresas accionistas deberán entregar el 20% de sus ventas a Action TravelNet para su gestión. Estas ventas serán entregadas de acuerdo a las condiciones establecidas.
- ↯ Action TravelNet tendrá prioridad en el desarrollo de nuevos productos en el mercado del Turismo. Cualquier idea de desarrollo que posean los accionistas, deberá ser presentada a ATN para su evaluación. Si esta idea es desechada, entonces los accionistas tendrán plena libertad para desarrollarlas y comercializarlas dentro de sus propias empresas.
- ↯ Action TravelNet no podrá vender a clientes finales los productos ofrecidos por sus empresas accionistas. Sólo podrá hacerlo con los productos desarrollados dentro de su organización.
- ↯ Sólo Action TravelNet podrá asociarse con empresas del área del turismo para compartir proyectos comunes.
- ↯ Action TravelNet S.A. tendrá la absoluta facultad para elegir y negociar (en nombre de sus empresas accionistas) con un proveedor que demuestre ser económicamente más conveniente. Esta decisión deberá ser acatada unánimemente.
- ↯ Action TravelNet S.A. tendrá plena facultad para iniciar y desarrollar negocios propios, siempre y cuando no perjudique los negocios de las empresas accionistas.
- ↯ Las decisiones de los accionistas se tomarán con los votos de la mayoría y deberá ser acatada por todos los participantes de la sociedad.

## **RECURSOS HUMANOS**

### **A. Gerente del Proyecto**

El cargo implica asumir integralmente la responsabilidad por la gestión de la empresa Action TravelNet, incluyendo la planificación, organización, dirección y control de las estrategias comerciales para el mercado nacional y extranjero. Desarrollar e implementar los intereses de negocios surgidos por el conjunto de empresas que conforman esta sociedad y que constituirán el Directorio de esta nueva organización.

### **B. Jefe Mayorista**

El cargo asume la responsabilidad por la negociación de convenios colectivos con empresas proveedoras de servicios, para beneficio propio y de sus empresas socias y en alianza con Action .

### **C. Operarios**

El cargo apunta a la atención y prestación de apoyo y servicio al cliente (agencias de turismo), así como también el desarrollo de programas turísticos específicos, acordes a las necesidades de los clientes.

### **D. Secretaria**

El cargo implica la asistencia administrativa y de apoyo a la gestión de Action

### **E. Cadete**

Cumplirá con las funciones genéricas de su cargo.

## **Conclusión y Resumen**

El nuevo contexto turístico mundial presenta un gran desafío para las pequeñas y medianas empresas del sector, las cuales deben desarrollar sus actividades en un escenario turbulento, afrontando amenazas, solucionando debilidades estructurales y aprovechando oportunidades generadas por el entorno competitivo, mediante la implementación de nuevas estrategias alternativas que le permitan aprovechar óptimamente sus recursos.

Para que las PYMEs turísticas compitan en el mercado global, es necesario que colaboren entre sí, con el fin de coordinar la búsqueda de sinergias y beneficios conjuntos. Es así, como la asociatividad en PYMEs del sector turismo se alza como una estrategia alternativa que le permitirá la supervivencia en el mercado. Dicha estrategia se define como el mecanismo por el cual dos ó más PYMEs del sector turístico colaboran entre sí, de forma voluntaria y manteniendo su independencia jurídica y financiera, con el objeto de compartir capacidades y/o recursos en la búsqueda de un objetivo común. Esto le permitirá a cada una de las empresas intervinientes conseguir beneficios que no los obtendría si operaran en el mercado de manera individual, tales como: economías de escala; acceso al crédito; compartir riesgos, conocimiento e información; penetración en nuevos mercados; mejoras en la promoción y técnicas de gestión; mayor poder de negociación; etc.

Desde el punto de vista de la región en donde se procede a la ejecución de estos acuerdos, los beneficios otorgados por los mismos están dados por la generación de empleo y riqueza a cargo de las PYMEs que permanecerán compitiendo en el mercado a través de la estrategia asociativa. Así mismo, es una alternativa viable para fortalecer la posición competitiva de los destinos y atractivos turísticos locales en el que se ponen en práctica los proyectos de colaboración empresarial; favoreciendo, así, el desarrollo turístico local.

Existen ciertos factores que condicionan el éxito de los acuerdos asociativos y que deben ser tenidos en cuenta con el fin de contrarrestar los efectos que puedan ocasionar. Es por eso que se hace necesario:

- ❑ Establecer objetivos que sean el producto del consenso de los directivos o representantes de las PYMEs intervinientes.
- ❑ Conformar acuerdos asociativos en base a capacidades o recursos complementarios con el fin de lograr un producto turístico diferenciado de la competencia.
- ❑ Llevar adelante acuerdos con PYMEs del mismo tamaño para evitar el monopolio en la toma de decisiones por parte de alguna de ellas.
- ❑ Desarrollar la estrategia de cooperación compartiendo ciertos valores como la confianza, el respeto mutuo, la transparencia en la gestión y el compromiso.
- ❑ Gestionar la empresa producto del acuerdo asociativo como si se tratara de una empresa independiente.
- ❑ Utilizar mecanismos de enlace que permitan coordinar las tareas dentro de la nueva empresa, como así también mantener fluidas relaciones ésta y las PYMEs generadoras del acuerdo.

Para que una estrategia de cooperación interempresarial cumpla con su función, es necesario que la implementación de la misma se presente en diferentes etapas con el fin de obtener acuerdos asociativos exitosos:

- Elaboración de la estrategia asociativa que deberá incluir los objetivos que se pretendan conseguir, identificar las diferentes opciones estratégicas que se puedan desarrollar, calcular los recursos que se destinarán al acuerdo y definir las áreas de cooperación (financiamiento, comercialización gestión, compras, producción del servicio turístico, entre otras).
- Identificación, selección y aproximación de las PYMEs que van a ser participes del acuerdo de cooperación, en base a las complementariedades estratégicas que presentan cada una de ellas.
- Definir los aspectos normativos y legales, en los cuales se encuadrará el acuerdo.



- Ejecución de la estrategia y control de los resultados obtenidos con el fin de corregir los efectos no deseados.
- Redefinir la estrategia y bases del acuerdo, cuando en la etapa anterior se haya detectado que los resultados obtenidos no coincidan con los esperados o cuando los cambios en el mercado turístico así lo exija.

La asociatividad en PYMEs turísticas puede adoptar dos modalidades distintas: asociatividad horizontal ó asociatividad vertical. La adopción de una u otra alternativa dependerá de las capacidades, necesidades y objetivos perseguidos por los diversos participantes. La asociatividad vertical permite un mayor control del precio final de venta, ganar un mayor poder de negociación y un mayor control del comportamiento de los participantes en la cadena de distribución. En cambio, la asociatividad horizontal permite ofrecer al mercado un producto turístico diversificado y más competitivo, además del desarrollo de nuevas líneas de productos y una mejora en las técnicas de gestión.

Los acuerdos asociativos en PYMEs turísticas no se concretan con facilidad, debido a que éstas son renuentes a este tipo de soluciones que ven como complejas o formales, o porque muchas de ellas funcionan únicamente en un período determinado de tiempo que dificulta mantener un contacto fluido entre los participantes el resto del año. Por lo tanto, dichas iniciativas deben ser acompañadas desde el Sector Público, teniendo en cuenta el aporte de este tipo de agrupamiento turístico al desarrollo turístico y social del lugar donde se llevan a cabo; generando puestos de trabajo, riqueza y generando productos turísticos competitivos.

Es así, como se ha propuesto la creación de un organismo público que actúe como nexo entre el Sector Público y el Privado, asignando recursos para la implantación de este tipo de estrategias, evaluando los resultados obtenidos, difundiendo las características y ventajas presentadas por estos acuerdos de cooperación y actuando como nexo con las Universidades Nacionales o institutos superiores de educación, para que éstos lleven a cabo las tareas de asesoramiento.

Se hace necesario contar con un Estado que sostenga y fortalezca la asociatividad en PYMEs de turismo, mitigando las desventajas estructurales que ellas presentan en cuanto al acceso al crédito, desarrollo tecnológico, capacitación, deficiencia en las técnicas de gestión y acceso a la información relevante y actualizada.

La última sección del trabajo estuvo destinada a analizar un caso práctico, acerca de una empresa asociada chilena, con el objeto de mostrar como se lleva a cabo la implementación, estructuración y gestión de un acuerdo asociativo. A partir de dicho análisis, se pueden extraer las siguientes conclusiones acerca de las características particulares que asume la puesta en marcha y administración de un acuerdo asociativo en turismo, y que concuerda con lo expresado a lo largo del trabajo:

- Surge con el objeto de superar las limitaciones propias de las pequeñas y medianas empresas del sector.
- Es el resultado de un acuerdo de cooperación desarrollado por un conjunto de agencias de viajes y turismo que poseen capacidades complementarias, ya que están orientadas a prestar servicios a diferentes segmentos de mercado.
- Las agencias intervinientes poseen características similares, en cuanto a participación en el mercado y ventas.
- Cada una de las empresas siguen manteniendo su independencia jurídica y financiera.
- La alianza forma parte de los Proyectos de Fomento que son promovidos por CORFO, que es la herramienta utilizada por el gobierno chileno para fomentar el desarrollo y la producción de las PYMEs de ese país.
- Se estructura y se administra como una empresa independiente, con recursos financieros, materiales y humanos propios.
- Comienza a desarrollarse a partir de la implementación de una misión, objetivos temporales y estrategias previamente delineadas y consensuadas.
- Los pilares fundamentales de dicha empresa son los de hacer de ella una empresa rentable, sin que esto signifique un perjuicio para las agencias socias.
- Queda claramente expuesto cuales son las condiciones de entrada y salida a la sociedad, como así también las condiciones del negocio en el que se desenvuelven .

- Llevan adelante la producción de servicios turísticos , que no lo podrían desarrollar si cada una de las agencias intervinientes actuaran de manera individual.

Este trabajo ha pretendido conceptualizar la estrategia asociativa en PYMEs turísticas; aportar ciertos elementos estratégicos que deben ser tenidos en cuenta en el momento de estructurar y gestionar los acuerdos asociativos; y definir el rol que deberá cumplir el Sector Público en el desarrollo de esta forma de agrupamiento de PYMEs de turismo. Queda por delante analizar otros tipos de estrategias de cooperación como los clusters, redes empresariales, clubes de producto, etc.

## **Bibliografía**

- ✓ Acerenza, Miguel Angel. “*Administración del turismo: Conceptualización y Organización*”. Mexico. Ed. Trillas. 1991.
- ✓ Aguirre García, María Soledad. “Políticas Públicas de apoyo a la mejora de la gestión de las PYMEs en la Comunidad Autónoma del País Vasco: análisis y justificación”. En: PYMEs: entorno, estrategias y potencial transformador. *Instituto de Economía y Finanzas*. Universidad Nacional de Córdoba. (2000). pp. 461-481.
- ✓ Alarcón, Cecilia y Stumpo, Giovanni. “PYMEs industriales en Chile”. En: PYMEs: entorno, estrategias y potencial transformador. *Instituto de Economía y Finanzas*. Universidad Nacional de Córdoba. (2000). pp. 483-526.
- ✓ Alonso, Aldo. “Acuerdo de cooperación entre empresas”. *Alta Gerencia*. Buenos Aires. Nº 25. (1995). pp 251-258.
- ✓ Alonso, Osvaldo. “La cooperación entre pequeñas y medianas empresas”. *Revista FACES*. Mar del Plata. Nº 5. (2000). pp.17-28.
- ✓ Barrios, Marcelo “La competitividad del turismo Argentino”. En: 3er Congreso Latinoamericano de Investigación Turística. Valdivia – Chile. (2001).
- ✓ Boullón, Roberto. *Planificación del espacio turístico*. Editorial Trillás. México. 1985.
- ✓ Cassino, José. “Crisis de las PYMEs industriales”. *Alta Gerencia*. Buenos Aires. Nº 43/44. (1995). pp 73-78.
- ✓ Cicalese, Guillermo. “Los cambios de sentido en los espacios sociales del turismo a partir de la globalización”. *Revista FACES*. Mar del Plata. Nº 6. (2000). pp. 79-106.
- ✓ Clero, Carlos. *Estrategias PYMEs y cooperación interempresaria*. Buenos Aires. Editorial Coyuntura. (2000).
- ✓ D’Annunzio, María Claudia. “Puntos críticos a considerar en la implementación y gestión de las alianzas estratégicas”. *Alta Gerencia*. Buenos Aires. Nº 53. (1998). Pp 67-90.
- ✓ David, Fred. *La Gerencia Estratégica*. Editorial Legis S.A. Colombia. 1992.
- ✓ Souza, María Carolina y Bacic, Miguel. “Potencialidad para inducir acciones colectiva entre PYMEs del sector transformador de plásticos del ABC Paulista”. En: PYMEs: entorno, estrategias y potencial transformador. *Instituto de Economía y Finanzas*. Universidad Nacional de Córdoba. (2000). pp. 131-159.
- ✓ Donaire, José. “La Costa Brava ante los nuevos retos del turismo”. *Estudios Turísticos*. España. Nº 133. (1997). pp 77-96.
- ✓ Drucker, Peter. *La gerencia efectiva*. Buenos Aires. Editorial Sudamericana. 1980.
- ✓ Figuerola, Manuel. “*Teoría económica del turismo*”. Madrid. Editorial Alianza. 1985.
- ✓ Hernández, Alberto; Córdoba, Mario y Marpegan, Carlos. “Proyecto Iberoamericano de Micro regiones integradas en red para el desarrollo sostenible y el ecoturismo como eje estratégico impulsor”. En: 3er Congreso Latinoamericano de Investigación Turística. Valdivia – Chile. (2001).
- ✓ Kantis, Hugo; Carmona, Rodrigo y Ascúa, Rubén. “El estudio de las redes empresariales en el diagnóstico del desarrollo local”. En: PYMEs: entorno, estrategias y potencial transformador. *Instituto de Economía y Finanzas*. Universidad Nacional de Córdoba. (2000). pp 153-186.
- ✓ Koont, Harold y Weihrich, Heinz. *Administración “una perspectiva global”*. México. Mc Graw-Hill. 1996.
- ✓ Kotler, Philip. “*Mercadotecnia para hotelería y turismo*”. México. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1997.
- ✓ Luzuriaga, Juan Pedro y Suarez, Juan. “Espacios para PYMEs en el mercado de las cadenas”. En: PYMEs: entorno, estrategias y potencial transformador. *Instituto de Economía y Finanzas*. Universidad Nacional de Córdoba. (2000). Pp. 187-218.
- ✓ Mintzberg, Henry. *La naturaleza del trabajo directivo*. Editorial Ariel. Barcelona. 1992.
- ✓ Organización Mundial del Turismo. “*Introducción al Turismo*”. Madrid. 1998.
- ✓ Pazos, Jorge. “Alianza de mentes”. *Alta Gerencia*. Buenos Aires. Nº 18 (1993). pp 457-460.

- ✓ Perez Lindo, Augusto. *Mutaciones: “escenarios y filosofías del cambio de mundo”*. Buenos Aires. Editorial Biblos. 1995.
- ✓ Petriella, Angel. “PYMEs: vigencia y adaptación”. *Alta Gerencia*. Buenos Aires. Nº 18. (1993). pp 67-90.
- ✓ Porter, Michael. “*Estrategia Competitiva*”. Buenos Aires. Editorial CECSA. 1992.
- ✓ Raposo, Isabel y Romero, Lidia. “PYMEs comerciales rosarinas: estrategia asociativa frente a la crisis”. En En: PYMEs: entorno, estrategias y potencial transformador. *Instituto de Economía y Finanzas*. Universidad Nacional de Córdoba. (2000). pp. 219-240.
- ✓ Reyna, Penido. “La problemática de las micro, pequeñas y medianas empresas en México”. En: 3er Congreso Latinoamericano de Investigación Turística. Valdivia – Chile. (2001).
- ✓ Rodrigues, Adyr. “Turismo y lugar, un contrapunto a la globalización”. *Revista Aportes y Transferencias*. Mar del Plata. Vol.2. (1997). pp 65-77.
- ✓ Rumbo, Jorge. “Alianzas estratégicas en las PYMEs”. *Alta Gerencia*. Buenos Aires. Nº 45. (1995). pp. 37-44.
- ✓ Vandam, María. “Turismo y negocios. Análisis de oportunidades en una nueva economía”. *Revista Universidad Kennedy*. Buenos Aires. Nº 6. (2000). pp. 07-48.
- ✓ Yoshino, Michael y Srinivasa, Rangan. *Las alianzas estratégica: un enfoque empresarial a la globalización*. Barcelona. Editorial Ariel. 1999.

### **Páginas web consultadas**

- ✓ [www.chiloeweb.com](http://www.chiloeweb.com) (consulta 15 de Noviembre 2001).
- ✓ [www.cnc.cl](http://www.cnc.cl) (consulta el 8 de Septiembre del 2002).
- ✓ [www.diarioaustral.cl](http://www.diarioaustral.cl) (consulta 6 de Marzo del 2003)
- ✓ [www.gochile.cl](http://www.gochile.cl) (consulta 23 de Julio del 2002).
- ✓ [www.iet.toursapin.es](http://www.iet.toursapin.es) (consulta 15 Enero 2003).
- ✓ [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx) (consulta el 10 de Febrero del 2003).
- ✓ [www.sernatur.cl](http://www.sernatur.cl) (consulta el 20 de Enero del 2003).
- ✓ [www.travelnet.cl](http://www.travelnet.cl) (consulta 14 de Diciembre 2001).