



Revista de Ciencias Sociales (Ve)  
ISSN: 1315-9518  
rsc\_luz@yahoo.com  
Universidad del Zulia  
Venezuela

## Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística

**Velázquez Castro, Judith Alejandra; Coria, Erika Cruz; Vargas Martínez, Elva Esther**

Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística

Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXIV, núm. 3, 2018

Universidad del Zulia, Venezuela

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059580002>

## Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística

Business cooperation for the promotion of innovation in smes in tourism

*Judith Alejandra Velázquez Castro*  
*Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México*  
judithalejandra666@gmail.com

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059580002>

*Erika Cruz Coria*  
*Integrante del Sistema Nacional de Investigadores, México*  
ecoria84@hotmail.com

*Elva Esther Vargas Martínez*  
*Universidad Autónoma del Estado de México, México*  
elvacolegio@hotmail.com

Recepción: 21 Febrero 2018

Aprobación: 14 Junio 2018

### RESUMEN:

La globalización ha propiciado que las diversas relaciones existentes entre los competidores, lleve a las empresas a centrarse en actividades y roles, en lugar de posiciones verticales u horizontales en la cadena de valor. Por tanto, el objetivo principal de este artículo es analizar el papel de la cooperación empresarial y su efecto en el fomento de la innovación, para presentar información relevante sobre diversas estrategias y su implementación en la praxis corporativa. En este estudio documental, se realizó un análisis de la literatura sobre cooperación empresarial e innovación. Para ello, se sintetizan, organizan y clasifican diversos trabajos que contribuyen a dicha reflexión, para ratificar el papel de la cooperación como fuente de innovación y mecanismo formal para su articulación efectiva, en la pequeña y mediana empresa turística. Así, la evidencia teórica analizada, demuestra que las empresas que actúan aisladamente no pueden alcanzar los mismos beneficios que las que toman decisiones conjuntas, con el fin de compartir información y otros recursos que generen eficiencia en la estructura organizacional, buscar oportunidades de mercado y obtener beneficios mutuos. Se concluye que la interacción entre empresas coadyuva a que las relaciones funcionen con éxito e incentiven su competitividad.

**PALABRAS CLAVE:** Cooperación empresarial, pyme, turismo, innovación, competitividad.

### ABSTRACT:

Globalization has led to the various relationships between competitors, leading companies to focus on activities and roles, rather than vertical or horizontal positions in the value chain. Therefore, the main objective of this article is to analyze the role of business cooperation and its effect on the promotion of innovation, to present relevant information on various strategies and their implementation in corporate practice. In this documentary study, an analysis of the literature on business cooperation and innovation was carried out. In order to do so, various works that contribute to this reflection are synthesized, organized and classified to ratify the role of cooperation as a source of innovation and formal mechanism for its effective articulation in small and medium-sized tourism enterprises. Thus, the theoretical evidence analyzed shows that companies that act in isolation can not achieve the same benefits as those that make joint decisions, in order to share information and other resources that generate efficiency in the organizational structure, seek market opportunities and obtain mutual benefits. It is concluded that the interaction between companies helps the relationships to work successfully and encourage their competitiveness.

**KEYWORDS:** Business cooperation, sme, tourism, innovation, competitiveness.

### INTRODUCCIÓN

Diversos trabajos sustentan teórica y empíricamente la importancia de la cooperación entre empresas para el fomento de actividades que generen innovación (Martín y Gaspar, 2007; Martín y Gaspar, 2008; Briones et

al. 2012; Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2012; Raposo et al. 2014; Peñaloza et al. 2016; Romero y Tejada, 2016); la cual, puede ser el resultado de la interacción de la empresa con su entorno –clientes, proveedores, competencia, instituciones de gobierno, universidades, centros de investigación, entre otros-.

El Manual de Oslo (OCDE, 2005) señala que las actividades de innovación empresarial dependen de factores, tales como la diversidad y estructura de vínculos con las fuentes de información, el conocimiento, las tecnologías, las prácticas empresariales y de los recursos humanos y financieros. Por lo cual, los vínculos son una fuente ineludible de conocimiento y tecnología para la actividad innovadora de cualquier empresa; conjuntamente, comprenden, desde las fuentes de información pasiva –recabada por los propios empresarios-, los proveedores de conocimiento y tecnología, hasta los consorcios de cooperación –recabada por una agrupación de empresas-.

Como tal, una solución prometedora para la pequeña y mediana empresa (pyme) en turismo es el desarrollo de mecanismos de interacción con otras organizaciones para adquirir, crear y compartir información, conocimiento y otros recursos, con la finalidad de diseñar objetivos estratégicos de largo plazo. Lo cual, para la pyme es indispensable, ya que como lo señala la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016), este tipo de empresas tiende a actuar reactivamente ante los cambios en el mercado, sin considerar planes para su sostenimiento en el largo plazo.

Las empresas que actúan aisladamente no pueden alcanzar los mismos beneficios (Fleker y Emil, 2010; Melo y Meira, 2012) que las empresas que toman decisiones conjuntas, con el fin de intercambiar o compartir recursos para buscar oportunidades de mercado y obtener beneficios mutuos (económicos y sociales para la comunidad local, desarrollo empresarial sostenible). Al mismo tiempo, la cooperación entre contendientes puede estimular la innovación y la competitividad, así como niveles de productividad y calidad crecientes; sobre todo si las empresas compiten en mercados cada vez más globales (Jorde y Teece, 1990; Gulati, et al. 2012; Raposo et al. 2014; Nagy, 2014). No obstante, pese a su relevancia, el tema de cooperación empresarial en las pymes turísticas no ha sido examinado por completo desde un enfoque de innovación.

Entonces, el objetivo principal de este artículo es analizar el papel de la cooperación empresarial y su efecto en el fomento de la innovación, para presentar información relevante sobre diversas estrategias y su implementación en la praxis corporativa. Con este fin, el artículo comienza con un análisis del concepto de innovación y las causas que inciden en las empresas de servicios turísticos para innovar.

De igual forma, los responsables de las pymes deben reconocer enfoques modernos para la creación de estrategias de cooperación y del entorno corporativo; por lo que enseguida se explora la definición de cooperación empresarial, así como su tipología y beneficios para el desarrollo y comercialización de nuevos productos o servicios. En el último apartado, se analiza el binomio cooperación-innovación en el contexto de la pyme turística. Asimismo, se sugieren algunas estrategias para apoyar la innovación y estimular la competitividad en este tipo de empresas.

## 1. ENTORNO DE LA INNOVACIÓN EN SERVICIOS

La innovación es entendida como la concepción y establecimiento de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa, con el propósito de mejorar sus resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología (OCDE, 2005).

En ese sentido, la innovación representa la suma total de un proceso social conjunto (y no el resultado en sí mismo), en cuya culminación se utiliza o no una invención. Las invenciones deben ser apropiadas por los usuarios, lo que explica que algo es innovador si es nuevo a nivel de un país, un mercado o incluso para una empresa. Para Rodríguez (2009), innovar es convertir ideas en productos, procesos o servicios nuevos o

mejorados que el mercado valora, se trata de un hecho que incrementa la capacidad de creación de riqueza de la empresa y tiene además fuertes implicaciones sociales.

Con relación a la innovación en servicios, estudiosos afirman que la innovación en este sector se caracteriza por las particularidades de su propia naturaleza; tales como la intangibilidad, la temporalidad o la simultaneidad, lo que del mismo modo ayuda a reducir la brecha entre el proveedor de servicios y el consumidor, dada la interacción entre ellos (Gallouj y Weinstein, 1997; Decelle, 2003; Kramer et al., 2011; Nagy, 2014).

La intangibilidad de los servicios indica que éstos no se pueden almacenar, y se consumen en el momento y lugar de producción (co-terminalidad, colocación). Estas características a menudo difuminan la distinción tradicional entre innovación de productos, de procesos y organizacional; por lo cual es difícil proteger las innovaciones intangibles mediante mecanismos de propiedad industrial, como las patentes. La característica de interactividad significa que el consumidor, cliente o usuario está involucrado, de una manera u otra, al producir el servicio. Por lo tanto, la coproducción, promueve formas de innovación a medida del cliente.

En el caso del turismo, la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2013) expone que la innovación es la posibilidad de desempeñar actividades y funciones de nuevas formas, que le permiten a las empresas ser más eficientes y rentables, además de garantizar la mejora continua de la experiencia del visitante. Este proceso debe ser entendido en un sentido amplio, luego que cubre todo el espectro de actividades de la empresa turística que presuponen un cambio substancial en la forma de hacer las cosas, tanto en lo referente a los productos y servicios que ofrece, como en los métodos utilizados para su producción, comercialización u organización (Rodríguez, 2009).

Así, se observa que el proceso de innovación en turismo muestra cierto grado de interdependencia, ya sea entre competidores y clientes o incluso entre destinos turísticos. Por su parte, Maráková y Medvedová (2016) indican que entre las causas que impulsan la innovación en las empresas turísticas, se encuentran las expresadas en el Cuadro I.

## Cuadro I Causas que impulsan la innovación en las empresas turísticas

Causa	Descripción
La disminución inesperada de los visitantes	Que puede motivar a la administración a adoptar medidas y desarrollar nuevas estrategias para superar las crisis estacionales.
El logro de los objetivos	Puede ser un motor para la introducción de cualquier tipo de innovación, siendo las más frecuentes las innovaciones asociadas con la gestión. Se tiene como ejemplos: la cooperación entre departamentos, la gestión de personas, la delegación de tareas y la remuneración de los empleados. Además, la innovación puede aumentar la satisfacción de los empleados en el lugar de trabajo, mejorar las competencias internas y la gestión del conocimiento.
El aumento en la productividad	Las innovaciones de procesos se orientan hacia la eficiencia y la productividad. Cabe aclarar que la innovación en procesos es la combinación de la aplicación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y otros parámetros estratégicos y de gestión eficaces para la mejora de habilidades y la gestión de recursos humanos. Así, la adquisición de TIC puede incrementar la productividad de las empresas turísticas, originar métodos de preparación de alimentos más rápidos, ahorro de tiempo y energía y reducción de residuos (Buhalis & Law, 2008).
Las innovaciones de productos y servicios	Por ejemplo, el uso de nuevas técnicas para la preparación de alimentos y bebidas o para el diseño de hoteles con ciertos detalles que demanden los clientes.
La conquista de nuevos segmentos de clientes en el mercado	El campo del marketing presenta un gran potencial para el desarrollo de innovaciones, en donde las empresas buscan la implementación de un nuevo concepto de marketing para construir relaciones entre el destino y los visitantes. Un ejemplo es el diseño de programas para la fidelización de los visitantes.

Elaboración propia con base en Buhalis y Law (2008) y Maráková y Medvedová (2016).

En la actualidad, a fin de garantizar una coordinación eficaz, conviene innovar y desarrollar un enfoque integrado, que debería incluir a todas las partes interesadas en el proceso de adopción de nuevas prácticas. La innovación tiene, además, el papel de prevenir la obsolescencia destructiva y caótica –en la que pueden sucumbir empresas o destinos turísticos–, y contribuir a la creación de un marco para la gestión integrada de la empresa o destino que involucre a los interesados. Al destacar las actividades innovadoras durante estas frecuentes interacciones y solicitar el diálogo, los empleados son conscientes de los éxitos recientes y los esfuerzos innovadores que se están llevando a cabo actualmente en la empresa. Asimismo, se fomentan mayores oportunidades para coordinar y colaborar, reforzar la comunicación y la cooperación no sólo de manera interdepartamental, sino con otras empresas.

Finalmente, es imprescindible mencionar que la innovación en servicios: 1) implica una organización interactiva en lugar de una organización lineal, puesto que las empresas (restaurantes, establecimientos de hospedaje, agencias de viaje, entre otros) dependen unas de otras para ofertar un producto turístico integral, para satisfacer las necesidades del turista; 2) plantea trabajo colectivo y no aislado, ya sea con la comunidad, el Estado e incluso Instituciones de Educación Superior; 3) puede crear problemas para la reproducibilidad de las innovaciones, o incluso la acumulación de los conocimientos generados (rutinas organizacionales) en el curso del proceso de innovación; y 4) puede ser fácil de copiar, al no poseer títulos de propiedad intelectual como una patente.

## 2. COOPERACIÓN EMPRESARIAL

Las empresas no pueden confiar únicamente en sus capacidades internas para convertirse en innovadores exitosos (Chesbrough, 2003; Gordon, 2005; Laursen y Salter, 2006; D'Este et al. 2016). El análisis de fuentes externas de información identifica los tipos de agentes que proporcionan mejor información, en el sentido de que contribuye a mejorar la capacidad de innovación de la empresa mediante el aumento del grado de novedad de la innovación, o por reducir la probabilidad de fracaso.

La cooperación empresarial o alianza estratégica se puede interpretar como el conjunto de acuerdos o contrato voluntario entre dos o más empresas independientes, que implica el intercambio o asociación de actividades, capacidades y/o recursos, o incluso el desarrollo de nuevos recursos –sin llegar a fusionarse–, que instaura cierto grado de interrelación con el propósito de incrementar sus ventajas competitivas. La cooperación puede ocurrir como resultado de una amplia gama de motivos y objetivos, una variedad de formas, y producirse a través de términos y condiciones entre las partes interesadas. Las relaciones en una cooperación son más igualitarias que en una relación interna de tipo jerárquico, y la búsqueda del consenso es más importante que la posición de superioridad jerárquica (Gragero, 2004; Sánchez y Jiménez, 2007).

Las definiciones anteriores brindan un panorama diverso de la manera en la que se concibe la cooperación empresarial; la cual constituye una decisión estratégica para la competitividad sostenible, que proporciona una serie de ventajas con respecto al trabajo aislado, dado que la empresa incurre en una inversión menor y disminuye el riesgo; lo cual puede ser un beneficio para cualquier pyme. De esta forma, la cooperación empresarial procura (Sánchez de Pablo y Jiménez, 2007; SIECAN, 2017):

- Acceso a recursos o capacidades de transferencia de conocimiento: En especial, cuando el conocimiento requerido está instaurado en otras organizaciones.
- Mejora de la posición competitiva: Por la necesidad de un mayor volumen de negocio, las empresas pueden aprender de sus competidores.
- Acceso a un mercado y expansión internacional: Se abren oportunidades de expansión, ya que las facilidades de diversificación a otros mercados geográficos son significativas cuando, un mayor número de empresas que producen y/o distribuyen determinados bienes o servicios deciden trabajar juntas, con lo que se disminuyen costos y tiempo.
- Uso de TICs: Adquirir, distribuir y utilizar TICs permite el intercambio de la información necesaria en las relaciones inter organizativas y el fomento de la cooperación empresarial. Como ejemplo: la página Web o presencia en Internet, herramientas para la transacción y el comercio electrónico, sistemas de comunicación electrónica, tecnologías para el intercambio electrónico de datos, y la coordinación de actividades con proveedores y clientes, entre otros.
- Disminuir costos: Específicamente, cuando la tecnología o productos a adquirir tienen un precio elevado, y la empresa de manera individual no podría solventarlo. Por ejemplo, comprar amenidades en gran volumen o compartir el transporte para empleados entre un conjunto de hoteles.
- Reducir riesgos: Al hacer inversiones en conjunto, la aportación es menor y se reduce el riesgo de perder grandes cantidades de dinero.
- Aprendizaje de una habilidad: Al compartir conocimiento, puede mencionarse la capacitación o impartición de cursos para áreas específicas de la empresa.
- Aumentar la satisfacción del cliente: Seleccionar un socio que tenga conocimiento sobre las características específicas de los clientes, permitirá satisfacer de manera oportuna sus necesidades.

Desde un punto de vista estratégico, de acuerdo con Gulati et al. (2012) las etapas del proceso decisorio de optar por la cooperación, son: 1) la decisión de entrar en una alianza; 2) la elección de un socio apropiado; 3) la selección de la estructura de la alianza; y 4) la evolución dinámica de la alianza a medida que la relación se desarrolla en el tiempo. Si bien, no todas las alianzas progresan a través de la misma secuencia, las decisiones involucradas, sí pueden constituir un problema clave de comportamiento.



## 2.1. Tipología de los acuerdos de cooperación empresarial

A través del análisis de las actividades de la cadena de valor añadido, se realiza la siguiente distinción de acuerdo de cooperación (ver Cuadro II).

Cuadro II Tipología de los acuerdos de cooperación empresarial

Acuerdo	Descripción
Tecnológica	A través de este acuerdo de cooperación se pretende obtener una tecnología ya sea de proceso o de producto.
Proveedor	El suministro es un factor fundamental para la competitividad de la empresa; y obtenerlo en condiciones óptimas de calidad, tiempo y costo supone una importante ventaja para la empresa frente a sus competidoras. La decisión estratégica de alcanzar un acuerdo de cooperación en este ámbito supone un importante avance para la mejora de la competitividad.
Producción	Debido a la falta de capacidad productiva instalada, o por la rigidez en los propios sistemas productivos o a la especialización, cada vez es más frecuente que las empresas subcontraten parte de sus producciones en el exterior.
Marketing	Crear una imagen de marca o un nombre comercial es costoso y difícil; por tanto, en muchos casos esto es sólo accesible para grandes empresas o para empresas muy especializadas. En este sentido, la cooperación entre pequeñas empresas puede facilitar la creación de una imagen de marca, una mayor presencia en el exterior o ayudar a destacar el origen regional de un determinado producto o servicio.
Comercialización	En repetidas ocasiones la comercialización de productos en nuevos mercados supone un grado importante de dificultad para la pyme, que tendría que dedicar a ello grandes recursos no disponibles. Precisamente, la cooperación entre varias empresas puede suponer una suma de recursos e intereses que permitan la comercialización en otros mercados o abrir nuevos canales de venta.
Servicio post-venta	Este tipo de acuerdos se deben a la lejanía entre el fabricante y el cliente, por lo intensivo de la mano de obra que requiere el servicio y los altos costos de desplazamiento o por el costo que supone crear una red propia de atención al cliente. En estos casos, a través de la cooperación se solventan estas carencias y se mantiene la eficiencia en el servicio al cliente.
Compras conjuntas	Dos o más pyme se asocian para realizar las compras a proveedores comunes, con el fin de obtener condiciones ventajosas en los pedidos, como precios más bajos o facilidades de pago.

Elaboración propia con base en FAMP (2002) y SIECAN (2017).

En definitiva, la tipología anterior distingue, en primer lugar, que las relaciones basadas en la cooperación deben sustentarse en un interés común para trabajar juntos hacia un objetivo mutuo, ya sea para adquirir tecnología, mejorar relaciones con un proveedor o reducir costos, entre otros. En segundo lugar, este tipo de relaciones se basan en una distribución informal donde la relación se fundamenta en la confianza y los intereses mutuos; o formal, cuando se forman alianzas estratégicas de actividades y recursos entre los competidores integrados en la misma red de negocios. En uno y otro tipo, se da acceso a recursos externos y

conocimientos necesarios por los competidores involucrados en la relación, lo que puede ocasionar conflictos o desacuerdos en las relaciones debido a diferentes puntos de vista, de metas y/o resultados comunes.

### 3. COOPERACIÓN E INNOVACIÓN EN LA PYME TURÍSTICA EN MÉXICO

Es un hecho que 95% del tejido empresarial de todo el mundo está compuesto por pymes, y que este colectivo genera alrededor de 60% de empleo del sector privado (Ayyagari et al., 2011). En México, existen cerca de 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99,8% son pyme (en específico micro), y de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) contribuyen con 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. En cuanto a las pymes turísticas del país, estas constituyen 99,4 % del total empresas en este rubro (SECTUR, 2013).

Pese a lo anterior, la CEPAL (2016) estima que la productividad de las pymes es considerablemente baja en relación con la de las grandes empresas. Asimismo, se calcula que 50% no utiliza alguna técnica que les permita mejorar su productividad. Paradójicamente, la mayoría se encuentra inmersa en un mercado local, otras operan de manera empírica y son reactivas a su entorno, lo cual las limita a generar innovaciones para competir en mercados de mayor envergadura.

En este contexto, el Índice Mundial de Innovación 2016, publicado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, 2017), sitúa a México en la posición 76 de 128 países, tomando como base la función que desempeñan las personas y los equipos en el proceso de innovación como motor de crecimiento económico. Por ello, se busca apoyar a la pyme turística, con base en el desarrollo de sus ventajas competitivas, a través del diseño de estrategias que propicien la generación de innovaciones.

Es importante precisar que el ritmo tan acelerado en el que compiten un sinnúmero de empresas en todo el mundo las obliga a adaptarse y adelantarse a las demandas del mercado. Con el fin de permanecer vigentes y generar ventajas competitivas sostenibles, la cooperación empresarial se torna infalible; se trata de una de las mejores formas de interactuar en beneficio de todos los interesados. Sin embargo, las pymes se encuentran en un contexto en el que, si los empresarios no se benefician de amplios conocimientos o nuevas innovaciones en el corto plazo, su adopción no sería fácil.

Así, la política nacional turística, establece las bases para cambiar la tendencia del sector, delineando los factores claves en los que se debe incidir para alcanzar los beneficios que la industria genera al desarrollo nacional y apoyar en la conducción de acciones para potenciarlo. Para la Secretaría de Turismo (2013) la política se enmarca en cuatro estrategias: 1) ordenamiento y transformación sectorial; 2) innovación y competitividad; 3) fomento y promoción; y, 4) sustentabilidad y beneficio social.

En último lugar, cabe indicar que las empresas precisan adoptar nuevas soluciones, conocimientos o recursos humanos debidamente capacitados; así como reconocer la importancia de las estrategias de cooperación empresarial y su contribución vital a la competitividad económica. La necesidad de una cooperación más estrecha en el mundo empresarial proporciona una gama de ventajas y beneficios para los empresarios, los consumidores y demás partes involucradas (proveedores, comunidad anfitriona).

#### 3.1 Estrategias de cooperación empresarial en turismo

Santos (2007) citado por Melo y Meira (2012) afirma que el turismo es uno de los pocos sectores de la economía donde la competencia monopólica se torna casi imposible, por ser un sector que involucra la necesidad de sinergia entre varias actividades (hospedaje, alimentación, transporte, comercio minorista, actividades de ocio y deporte). Sin embargo, debido a la naturaleza y desafiantes retos a los que se enfrenta la pyme turística a nivel global, las empresas se resisten a crear lazos de cooperación con sus competidores, ya sea por los riesgos de fracaso a los que se exponen o por la incertidumbre sobre la generación de resultados valiosos de manera equitativa.

Ahora bien, una estrategia adecuada que pueden considerar las pymes turísticas son los acuerdos de cooperación empresarial, en donde se establezcan los motivos de dicha alianza y la distribución de riesgos



entre los involucrados; para evitar: 1) el comportamiento oportunista mediante la generación de relaciones de confianza entre los socios, y 2) las tensiones entre el éxito y el fracaso. De manera general, la pyme necesita aprender a equilibrar las expectativas sobre los retornos prometedores asociados con los resultados de la cooperación empresarial, y así lograr consolidar alianzas en el mediano y largo plazo.

Para minimizar los costos de coordinación y la probabilidad de fallas de coordinación, Gulati et al. (2012) sugieren busquen socios no sólo por su competencia, sino también por la compatibilidad con los recursos, los procesos organizacionales, el lenguaje y la cultura. Tal compatibilidad en un esfuerzo conjunto particular puede ser difícil de determinar con certeza, pero la familiaridad entre los socios proporciona información sobre la estructura cultural y estructural de cada uno y los equipa para anticipar y superar las incompatibilidades restantes (Zollo y Reuer, 2012).

Al mismo tiempo, la proximidad de los socios en la tecnología, el sector económico al que pertenecen o el espacio geográfico puede servir como justificación para el nexo de compatibilidad. Esto permite aumentar las probabilidades de que los socios tengan estándares tecnológicos similares, estructuras organizacionales, bases de conocimiento y un lenguaje compartido, lo cual reduce el riesgo de incompatibilidades.

Melo y Meira (2012) indican que por medio de la formación de redes de cooperación las empresas del sector turístico pueden alcanzar una serie de objetivos que difícilmente serían alcanzados si éstas actuaran de forma aislada; estos objetivos pueden ser: 1) promoción de un destino turístico, 2) el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, 3) la captación de eventos para la localidad, 4) especialización productiva de trabajo, 5) infraestructura colectiva, 6) especialización de servicios, y 7) aumento de la capacidad de negociación colectiva con los proveedores de insumos.

Es importante acentuar que la cooperación empresarial fomenta la combinación de todo tipo de recursos, mismos que pueden generar cosas nuevas. En un destino turístico específico, los visitantes pueden percibir innovaciones en nuevos productos, nuevos servicios o nuevos procesos; las cuales son el resultado de combinar todos los componentes, es decir, se conduce a un nuevo producto atractivo para satisfacer las necesidades de los visitantes, donde cada segmento tiene sus propios requisitos, deseos y expectativas que es necesario conocer.

Por lo anterior, se concibe que la cooperación fomenta la creatividad, la innovación y la participación con los empleados. Aunque es cierto que una empresa no puede simplemente dejar a sus empleados y esperar que surjan innovaciones por el hecho de mantener actividades de cooperación con otras empresas. Claramente, se necesita desafiar el statu quo organizacional, probar nuevas ideas y explorar oportunidades promisorias. Sin embargo, la continua búsqueda de metas innovadoras a pesar del posible fracaso requiere que una organización cree una atmósfera que fomente la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos (Miller, 2011). Un sentido compartido de la importancia de la innovación en curso debe permear la organización, hacia la mejora de la eficiencia operativa y el desarrollo de productos o servicios innovadores. Para alentar este tipo de acción, la organización debe adoptar la innovación como valor fundamental y llevarla a la práctica habitual.

Los gerentes o tomadores de decisiones en las pymes turísticas pueden optar por anticiparse a establecer contactos selectivos que mejoren sus capacidades informativas, ser proactivos en el diseño de sus estrategias, teniendo en cuenta las divergencias en sus opciones futuras de cada nuevo vínculo que formen. También pueden posicionarse selectivamente en redes de cooperación para obtener beneficios de control. Así, desarrollar una organización orientada a diseñar estrategias de cooperación como fuente de innovación, es un ejercicio desafiante en equilibrio, pero potencialmente gratificante si se implementa con éxito; dado que se requiere el compromiso de los líderes de la organización que estén dispuestos a centrarse en el uso estratégico de los recursos de la organización para cultivar un ambiente de apoyo que fortalezca y motive a tomar medidas para el éxito actual y futuro de la empresa.

## CONCLUSIONES

Las empresas se encuentran en un entorno complejo y de creciente competencia, marcado por la globalización, la apertura de los mercados, constante lanzamiento de productos, el crecimiento de la oferta, consumidores cada vez más exigentes con gustos volátiles, con una mayor conciencia ambiental, por citar algunos. Es de destacar que el esfuerzo por ser competitivos debe ser constante, dado que a menudo significa la supervivencia de la organización. Precisamente, este trabajo se orienta desde una perspectiva de integración, que destaca la importancia de la cooperación empresarial para la pyme turística; en la que los actores están dispuestos a mejorar su comportamiento y rendimiento futuro, es decir, su ventaja competitiva.

Cabe aclarar que, a partir de la evidencia analizada, se observa que una limitación de los resultados, fue observar que son las empresas grandes o pertenecientes a una cadena las que propician actividades de cooperación empresarial. Por lo cual se incita a que la cooperación entre las pymes turísticas y su posición en el sector, pueden tener una profunda influencia en el desempeño general de un destino; lo cual es resultado de la creación de sinergia entre empresas de hospedaje, alimentación, entretenimiento, transporte y comercio minorista, actividades de ocio y deporte, entre otras. Se trata de poder disfrutar de las ventajas propias que las grandes empresas poseen, pero manteniendo la flexibilidad característica de la pyme. Ésa es una de las principales claves de la cooperación empresarial. Por tanto, hay que aclarar que la cooperación no debe vislumbrarse como una solución definitiva e infalible en la carrera de la competitividad, sino como una alternativa para fomentar innovación, incrementar la calidad de los servicios, optimizar recursos y añadir valor.

## REFERENCIAS

- Ayyagari, Meghana; Demirguc-Kunt, Asli y Maksimovic, Vojislav (2011). "Small vs. Young firms across the world: contribution to employment, job creation, and growth". Working Paper. Washington, USA. Pp. 1-43.
- Briones, Antonio; Cegarra, Juan y López, Carlos (2012). "Cooperación e innovación en empresas de economía social". Revista Tecnología en Marcha. Vol. 25, No. 6. Cartago, Costa Rica. Pp. 12-22.
- Buhalis, Dimitrios y Law, Rob (2008). "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. The state of eTourism research". Tourism Management. No. 29. Hamilton New Zeland. Pp. 609-623.
- Chesbrough, Henry (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, USA. Harvard Business School Press.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2016). Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyme). Disponible en: <http://www.cepal.org/es/temas/pymes> Consulta realizada el 3 de Marzo de 2017.
- D'Este, Pablo; Amara, Nabil y Olmos, Julia (2016). "Fostering novelty while reducing failure: Balancing the twin challenges of product innovation". Technological Forecasting & Social Change. No. 113. Chungli, Taiwan. Pp. 280-292.
- Decelle, Xavier (2003). "A conceptual and dynamic approach to innovation in tourism". Conference on Innovation and Growth in Tourism Hosted by the Swiss State Secretariat for Economic Affairs (SECO) Lugano, Switzerland 18-19 September 2003. Disponible en: <https://www.oecd.org/cfe/tourism/innovationandgrowthintourismconferencepapers.htm> Consulta realizada el 1 de Junio de 2016.
- Federación Andaluza de Municipios y Provincias, FAMP (2002). "Cuaderno para emprendedores y empresarios". Disponible en: <http://www.famp.es/famp/publicaciones/ficheros/2004cuademprendedores8.pdf> Consulta realizada el 28 de Noviembre de 2016.
- Fleker, Lali y Emil, Valmir (2010). "Relacionamentos Interorganizacionais, em Contexto de Aglomeração Territorial: um Estudo no Setor Hoteleiro das Destinações Turísticas de Gramado e Canela (RS)". XXXIII Encontro de ANPAD.

- Gallouj, Fäiz y Weinstein, Oliver (1997). "Innovation in services". *Research Policy*. No. 26. United States. Pp. 537-556.
- Gragero, Francisco (2004). "La cooperación entre empresas como alternativa estratégica". Instituto de Educación Superior Santiago Apóstol. Disponible en: <http://www.santiagoapostol.net/revista04/cooperacion.html> Consulta realizada el 12 de Diciembre de 2016.
- Gordon, Sara (2005). "Confianza, capital social y desempeño de organizaciones". *Mexican Journal of Political and Social Sciences*. No. 47. México. Pp. 41-55.
- Gulati, Ranjay; Wohlgezogen, Franz y Zhelyazkov, Pavel (2012). "The two facets of collaboration: cooperation and coordination in strategic alliances". *Academy of Management Annals*. No. 6. NY, USA. Pp. 531-583.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2015). Boletín de prensa Aguascalientes. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/especiales2016.pdf> Consulta realizada el 14 de Febrero de 2017.
- Jorde, Thomas y Teece, David (1990). "Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust". *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 3, No. 4. Tennessee, USA. Pp. 75-96.
- Kramer, Jan-Philipp; Marinelli, Elisabetta; Lammarino, Simona y Revilla, Javier (2011). "Intangible assets as drivers of innovation: Empirical evidence on multinational enterprises in German and UK regional systems of innovation". *Technovation*. No. 31. England, UK. Pp. 447-458.
- Laursen, Keld y Salter, Ammond (2006) "Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms". *Strategic Management Journal*. No. 27. Estados Unidos. Pp. 131-150.
- Maráková, Vanda y Medvedová, Miroslava (2016). "Innovation in tourism destinations". *Forum Scientiae Oeconomia*. Vol. 1, No. 4. WSB, Polonia. Pp. 33-43.
- Martín, Inmaculada y Gaspar, Ana (2007). "El crecimiento empresarial vía cooperaciones entre compañías. Estudio empírico sobre el sector turístico español". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 3, No. 13. Oviedo, España. Pp. 127-145.
- Martín, Inmaculada y Gaspar, Ana (2008). "La Cooperación Empresarial Como Forma de Crecimiento: Las Nuevas Redes de Empresas en el Sector Turístico". *TEC Empresarial*. No. 2. Cartago, Costa Rica. Pp. 35-46.
- Melo, Patricia y Meira, Rivanda (2012). "Redes de cooperación y relacionamiento en el sector turístico. Estudio de casos múltiples en pequeños y medianos hoteles". *Estudios y Perspectivas en Turismo*. No. 21. Argentina. Pp. 1481-1501.
- Miller, Danny (2011). "Revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future". *Entrepreneurship Theory & Practice*. Vol. 5, No. 35. USA. Pp. 873-894.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, MINCYT (2012). "Cooperación internacional para sumar innovación a las Pyme". Disponible en: <http://www.mincyt.gob.ar/noticias/cooperacion-internacional-para-sumar-innovacion-a-las-pyme-4637> Consulta realizada el 06 de Enero de 2017.
- Nagy, Andrea (2014). "The orientation towards innovation of spa hotel management: the case of Romanian spa industry". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 124. Pp. 425-431.
- Organización de Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2005). *Manual de Oslo*. 3ª edición. Madrid. Tragsa.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, OMPI (2017). "Global Innovation Index 2016". Disponible en: [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2016.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf) Consulta realizada el 28 de Febrero de 2017.
- Peñaloza, Marlene; González-Morales, María y Álvarez, José (2015). "Cooperación inter-empresarial como estrategia competitiva de las PYME del estado Mérida (Venezuela)". *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. Zulia, Venezuela. Vol. 21. No. 3. Pp. 403-415.
- Raposo, Mario; Ferreira, João y Fernandes, Cristina (2014). "Local and cross-border SME cooperation: Effects on innovation and performance". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. No. 23. España. Pp.157-165.
- Rodríguez, Federico (2009). "Una reflexión teórica sobre la innovación en el sector turismo". *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*. Vol. 2, No. 4. México. Pp. 9-26.

- Romero, Isidor y Tejada, Pilar (2016). "PYMES turísticas, cadenas de valor global e innovación". PYMED Working Paper No. 1. Disponible en: <http://grupo.us.es/pymed/wp-content/uploads/2014/12/PYMED-Working-Paper-No.-3-2016.pdf> Consulta realizada el 03 de Diciembre de 2016.
- Sánchez de Pablo, Jesús y Jiménez, Pedro (2007). "La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento: motivos de su formación, ventajas e inconvenientes". Congreso anual de AEDEM. Pp. 2-30.
- Secretaría de Turismo, SECTUR (2013). "Programa Sectorial de Turismo 2013-2018". Disponible en: [www.sectur.gob.mx/PDF/0216/Programa\\_Sectorial\\_Turismo\\_2013\\_2018.pdf](http://www.sectur.gob.mx/PDF/0216/Programa_Sectorial_Turismo_2013_2018.pdf) Consulta realizada el 08 de Enero de 2017.
- Sistema de Información Empresarial de Canarias, SIECAN (2017). "Cooperación empresarial". Disponible en: [http://www.siecan.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=363&Itemid=122&lang=es](http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=363&Itemid=122&lang=es) Consulta realizada el 18 de Febrero de 2017.
- Zollo, Maurizio y Reuer, Jeffrey (2012). "Experience Spillovers across Corporate Development Activities". Working Paper Series. Alfred P. Sloan Foundation, The Wharton Financial Institutions Center.