

## Artículo

### Coopetition

*Coopetition es una nueva visión de los negocio; es un modelo en el que los distintos actores crean una red en la que cooperan al propio tiempo que compiten para conseguir la máxima creación de valor.*

El término “coopetition” viene a definir una nueva visión: **cooperar para competir mejor**. Se trata de un modelo en el que los distintos actores crean una red en la que cooperan al propio tiempo que compiten para conseguir la máxima creación de valor. Esta visión está considerada como una de las más innovadoras e importantes perspectivas para los negocios de los últimos años.

El concepto fue creado ( 1996) por *Adam Brandenburger* y *Barry Nalebuff*, profesores de la Harvard Business School y de la Yale School of Management respectivamente. En su exposición sostienen que la buena gestión de una compañía pasa, entre otros aspectos, por la capacidad de simultanear la capacidad de competir con la de cooperar.

Según los autores, el éxito de muchos de los negocios depende del éxito de otros, ahora las empresas compiten para “cazar” el valor creado en el mercado por el conjunto de empresas al propio tiempo que defienden sus intereses cooperativamente.

La globalización de los mercados y la economía ha generado entornos altamente competitivos. Las tecnologías de la información, especialmente internet, han transformado la dinámica de los negocios. La información disponible es crecientemente rica y diversa, “la conectividad” y el tiempo en que se dispone de la información son, hoy, elementos clave para las empresas y , al propio tiempo, elementos de diferenciación para la mejora. Nuestros competidores pueden aparecer en cualquier lugar y en cualquier momento.

La colaboración entre competidores y disponer de la información apropiada en el momento oportuno se convierten en elementos imprescindibles para competir en el nuevo mercado global y para conocer los cambios que se producen en la dinámica de los negocios.

El tejido asociativo en la hostelería española es rico y diverso. Tiene una larga historia y seguramente es un ejemplo de cómo un sector de la economía puede llegar a organizarse. La existencia de gremios y asociaciones locales y regionales han sido el germen de federaciones y confederaciones hasta disponer de auténticas organizaciones patronales nacionales y transnacionales. La Confederación Española de Hoteles y Apartamentos Turísticos (CEHAT) y la Federación Española de

Hostelería (FEHR) son ejemplos de lo dicho. EXCELTUR, además, representa un avance en términos de orientación a la mejora y el conocimiento sectoriales.

La creación de estas organizaciones obedeció a un espíritu corporativo, una espíritu “de clase” que tuvo, y en algunos casos tiene, la finalidad de defender los intereses del colectivo de forma unitaria y coordinada. Este tejido asociativo puede considerarse un germen de la *coopetition* sectorial, sin embargo, la existencia de las citadas organizaciones empresariales, en la mayoría de los casos, no obedece estrictamente al concepto y espíritu de la *coopetition*. Aunque, indirectamente, el trabajo de dichas asociaciones pueda mejorar en algunos casos la competitividad o capacidad competencial de sus afiliados, no es realmente su objetivo fundacional. Éste obedece mucho más a una orientación corporativista, de defensa de “los intereses de clase” que a un objetivo de mejora de la competitividad de cada uno de sus afiliados.

Actualmente han cristalizado nuevas iniciativas que nacidas e impulsadas en y desde el seno de dichas organizaciones sí concuerdan claramente con el espíritu de la *coopetition*. Estas iniciativas obedecen a dos tipos de estrategia : De una parte aquellas que se orientan a dotar a la clase empresarial de nuevas herramientas para su mejora – principalmente de carácter tecnológico y relacionadas con la información y el conocimiento- y, de otra, aquellas orientadas a la mejora de la comercialización y el marketing de grupos subsectoriales del sector turístico.

Un brillante ejemplo de cómo las asociaciones empresariales evolucionan desde su origen más corporativo hacia fórmulas directas orientadas a la mejora de la competitividad con claros componentes de *coopetition*, es la creación en Octubre de 2004 del **INSTITUTO TECNOLÓGICO HOTELERO**, que nace desde el sector-Confederación Española de Hoteles, -más de 8.700 hoteles y unas 140.000 plazas- y con vocación de servicio al sector.

Algunos de los objetivos del ICT son el fomento de la cultura tecnológica y el impulso a la innovación en el sector para incrementar el valor de la oferta turística y actuar como acelerador tecnológico liderando proyectos de I+D+i relacionados con las infraestructuras hoteleras al tiempo que promueve la cooperación empresarial. Según su propia definición propone “*soluciones sencillas a cuestiones importantes*” .Su trayectoria hasta el momento es notable habiendo liderado y ejecutado distintas iniciativas que han gozado de gran acogida y se han caracterizado por su focalización a las necesidades reales del sector.

Desde el punto de vista de la iniciativas orientadas a la mejora conjunta de la comercialización y el marketing, los ejemplos más relevantes surgen de los propios destinos turísticos, principalmente locales o regionales, donde la necesidad de mejora de su posicionamiento y capacidad competencial ha propiciado la evolución

de los entes gestores del destino abordando fórmulas de cogestión, corresponsabilidad y cofinanciación entre el sector empresarial y la administración.

Estas nuevas dinámicas han dado paso a la creación e impulso de los denominados “**CLUBES DE PRODUCTO**” que podrían definirse como la agrupación, en términos de *coopetition*, de empresas del sector turístico en función del producto y/o servicio que prestan, en un mismo ámbito geográfico y dentro del mismo subsector. Estos clubes de producto resultan paradigmáticos del concepto *coopetition*. Aquellos que gozan ya de un cierto recorrido han podido comprobar la bondad y beneficios de su iniciativa.

Los clubes de producto con mas recorrido y auténticos pioneros en la iniciativa fueron los denominados “**Convention Bureau**”, nacidos en destinos con un posicionamiento y oferta claramente orientados a la captación del mercado de empresa, congresos y convenciones. Los Convention Bureau tienen, además, la particularidad de agrupar a empresas de distintos subsectores ( agencias de viajes, organizadores profesionales de congresos, hoteles, restaurantes, recintos para reuniones, palacios de congresos, empresas de traducción simultánea, empresas de alquiler de audiovisuales, etc.).**Todos cooperan al tiempo que compiten** en un mismo destino para la captación de sus clientes. Preparan candidaturas para que el destino consiga ser sede de congresos, se promocionan en las ferias y salones específicos y aúnan sus capacidades para hacer visionar al cliente las capacidades globales del destino mediante la integración de las distintas empresas operadoras en el mismo.

Barcelona fue pionera en este tipo de iniciativas con la creación e impulso de su **Barcelona Convention Bureau** y a nivel macro-destino, España cuenta con su propio **Spain Convention Bureau** con una larga historia de éxitos.

**La Southern California Association of Governments (SCAG)** es un sobresaliente ejemplo de cómo puede practicarse e implementarse la *coopetition* entre territorios o destinos. Ejemplifica cómo puede superarse la costumbre de mirar “nuestro ombligo” y pensar que seremos capaces de competir con, sólo, nuestras posibilidades y capacidades. Las circunstancias que se han creado en los mercados (globalización) exigen alianzas estratégicas y una amplia visión de lo que supone competitividad. Requiere renunciar a nuestra visión estrictamente local para progresar en visiones que permiten sumar capacidades de territorios, de destinos y de empresas sin que esto implique renuncia alguna a competir con nuestras ofertas más cercanas.

**Xavier Vives. Socio Director– C4T**