

# Analizando el factor coopetición en los monitores de competitividad: una comparación entre Brasil, España y TTCI

Adriana Fumi CHIM-MIKI<sup>1</sup>  
Rosa Maria BATISTA-CANINO<sup>2</sup>  
Jose Manoel Gonçalves GÂNDARA<sup>3</sup>

**Resume:** Este artículo realiza un análisis de tres monitores de competitividad: el *Travel Tourism Competitiveness Index* (TTCI de *World Economic Forum*), el monitor brasileño de los 65 destinos inductores y el monitor de las Comunidades Autónomas de España. También lleva a cabo un paralelismo con el modelo de competitividad de Ritchie & Crouch (2003). El análisis verifica el grado en que estos monitores están utilizando variables relacionadas con el constructo Coopetición. La coopetición es una estrategia de gestión que requiere operar el destino como un producto integral, donde los *stakeholders* cooperan para conseguir una meta común, a pesar de sus metas individuales. La metodología es cualitativa, es un análisis de contenido. Los resultados implican que los monitores poseen bajo grado de relación con coopetición, aunque el monitor brasileño presenta un mayor número de variables. En general, las variables presentes en estos monitores no sirven como medidas explicativas de su generación, tampoco del grado o naturaleza de la coopetición, ni de su estrategia de gestión. Son, más bien, variables de resultado del comportamiento cooperativo. Este trabajo presenta una definición para Coopetición Turística, proponiendo la inclusión de una dimensión específica para la coopetición para ser incorporada en los monitores, transformándolos en monitores de la capacidad de Coopetitivdad turística de los destinos. Esta proposición focaliza las ventajas cooperativas como un nuevo nivel que puede evolucionar el control y gestión de los destinos turísticos.

**Palabras-llave:** Coopetición turística. Ventaja cooperativa. Monitores de competitividad. Brasil. España.

## Introducción

Una tendencia que se observa en los mercados es el uso simultáneo de cooperación y competencia entre empresas. Es una de las respuestas al actual ambiente empresarial, constituyéndose en una práctica de hacer negocios basado en estrategias colaborativas, pues el modelo de competición individual difícilmente se sostiene, dando paso a la competición en bloques de empresas o en redes (Contractor & Lorange, 1988; Merchant & Schendel, 2000).

---

<sup>1</sup> Doctoranda en Turismo, Gestión y Economía por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. Máster en Geografía, por la Universidad Federal de Rio Grande, Brasil. Becaria de la Fundação CAPES, Ministerio de la Educación. E-mail: adriana.chimmiki@gmail.com

<sup>2</sup> Doctora en CCEE y Empresariales por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. Profesora e investigadora de la Facultad de Economía Empresa y Turismo de la Escuela de Doctorado en el Programa de Turismo, Economía y Gestión de la ULPGC. E-mail: rosa.batistacanino@ulpgc.es

<sup>3</sup> Doctor en Turismo y Desarrollo Sostenible por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España, profesor e investigador del Departamento de Turismo y del Programa de Máster en Turismo de la Universidad Federal do Paraná. E-mail: jmggandara@yahoo.com.br.

Este comportamiento empresarial está siendo estudiado bajo diversas teorías, entre ellas la Teoría de Juegos dónde se busca múltiples vencedores, lo cual es expresado por el término coopetición. La coopetición representa un comportamiento diádico entre cooperación y competencia, resultando en un híbrido entre estos dos extremos. Los principales autores de estas teorías identifican la formación de una red de valor entre empresas competidoras, empresas complementarias, proveedores y clientes (Brandenburger & Nabeluff, 1996; Bengtsson & Koch, 2000; Dagnino & Padula, 2002).

En el sector turístico la coopetición es una práctica común, pero académicamente bajo esta teoría los destinos han sido poco estudiados. Muchos destinos operan organizados alrededor de asociaciones que reúnen todos los actores del sector interesados en el desarrollo del destino integralmente, creando un ambiente de cooperación entre competidores directos. Por lo que la coopetición es un constructo bastante explicativo de la manera en que operan los destinos, especialmente si consideramos el alto grado de complementariedad y la gran atomización de la oferta como un ambiente propio para la coopetición (Kykanen & Mariani, 2012; Della Corte & Sciarelli, 2012).

Este artículo trata de analizar cómo la coopetición está siendo verificada en los monitores de competitividad turística de destinos y ofrecer una visión general de este constructo aplicado al sector. Para este reto se realiza un análisis de contenido de los siguientes monitores/modelos: (1) *Travel Tourism Competitiveness Index* (TTCI) de *World Economic Forum* (WEF); (2) Monitor de Competitividad de los Destinos Turísticos Inductores de Brasil; (3) Monitor de Competitividad Turística de las Comunidades Autónomas de España; (4) Modelo de Competitividad de Ritchie & Crouch (2003). Se analiza el número y tipo de variables en los referidos monitores/modelos que tienen relación con el constructo coopetición. En segundo lugar, este artículo presenta una visión general de esta perspectiva teórica y presenta un concepto propio para Coopetición Turística.

## **Fundamentación Teórica**

Bengtsson & Koch (2014) consideran que el constructo Coopetición no está totalmente definido. Además, no ha alcanzado un estatus de paradigma, como los constructos de competitividad y de cooperación (Padula y Dagnino, 2007; Bengtsson, Eriksson, & Wincent, 2010; Rusko, 2014). El término tuvo su origen en el empresario Raymond Noorda en 1980, que lo aplicó para explicar la estrategia de gestión de la empresa Novell (Luo, 2007; Rusko, 2014). No obstante, académicamente ha recibido atención desde el libro *Co-Opetition* de Brandenburg & Nalebuff (1996).

El Cuadro 1 se presentan algunas definiciones de este concepto, extraídas de la literatura. Se observa que las formulaciones conceptuales básicamente se traducen en relaciones simultáneas de cooperación en un ambiente de competición.

**Cuadro 1: Definiciones de Coopetición**

Autor	Definición – Coopetición
Brandenburger & Nalebuff (1996)	Son las relaciones multifacéticas de una red de valor líquido formada por clientes, proveedores, empresas complementarias y empresas competidoras.
Bengtsson & Kock (2000)	Es una relación diádica y paradójica que surge cuando dos empresas cooperan en algunas actividades, por ejemplo, en una alianza estratégica, y al mismo tiempo compiten unos con otros en otras actividades.
Tsai (2002); Eikerbakk & Olsen (2005) ; Luo (2007); Wang & Krakover (2008)	Relación simultánea de competición y cooperación
Zineldin (2004)	Es una situación de negocio en que partes independientes cooperan entre sí y coordinan sus actividades, colaborando para lograr objetivos comunes, pero al mismo tiempo compitiendo entre sí.
Della Corte & Sciarrelli (2012)	Es una tensión constructiva entre las empresas o redes / sistemas en que se desarrollan interacciones de las relaciones de colaboración, siendo competidores en algunos mercados o principalmente en los mismos mercados.
Lorgnier & Su (2014)	Es un neologismo que define un comportamiento híbrido de cooperación y de competición dentro de una organización, entre las organizaciones a escala de red, con el objetivo de crear valor o 'variable de suma positiva' con el fin de defenderse de los competidores, para una puesta de recursos en común y / o para intercambio de ideas.
Bengtsson & Koch (2014)	Coopetición es una relación paradójica entre dos o más actores al mismo tiempo, involucrados en las interacciones cooperativas y competitivas, independientemente de que sea su relación horizontal o vertical

Fuente: Elaboración propia

La coopetición ha sido estudiada bajo modelos que analizan el comportamiento de participantes de la red concretamente. Nalebuff & Brandenburger (1996) analizan el concepto a través del Modelo de Red de Valores Líquido, verificando dos dimensiones: vertical y horizontal. Horizontalmente se encuentran las relaciones concurrentes y complementarias, mientras verticalmente se da entre los clientes y proveedores. Lado, Boyd & Hanlon (1997) han desarrollado un análisis bajo la orientación de las empresas para cooperar o competir. Su proposición fue un modelo de comportamiento *Rent-seeking*, como una búsqueda por recursos y capacidades externas a la organización para obtener ganancias económicas por encima de la media del mercado. Bengtsson & Koch (2000) partieron de la proposición de que las empresas tienden a cooperar en actividades realizadas a una distancia mayor de sus clientes, y competir en actividades más próximas de sus clientes. Garrafo (2002) ha basado su análisis en los niveles de compromiso para la creación de mercados y nivel de compromiso con la evolución tecnológica, considerándolos alto o bajo según su modelo.

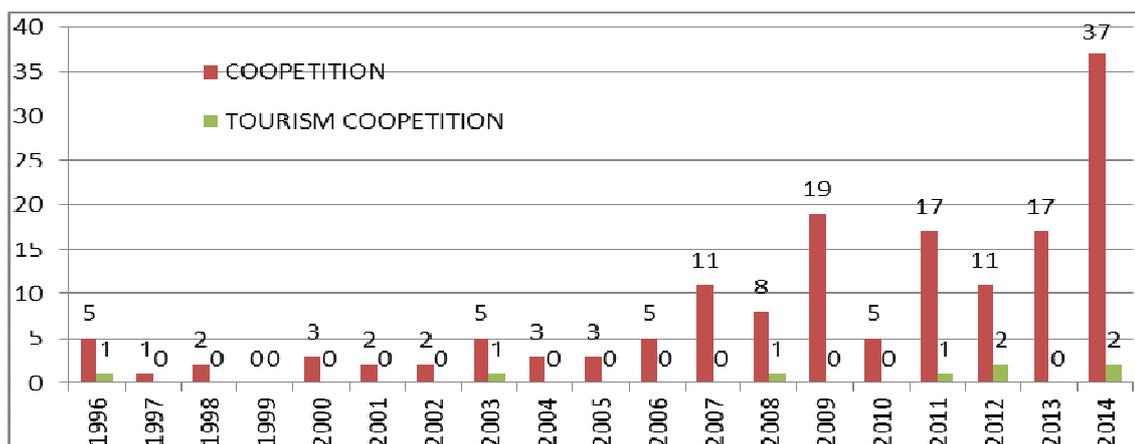
A su vez, Dagnino & Padula (2002) se han centrado en una línea de análisis relacionada con el número de empresas involucradas en la cadena de valor. Luo (2004) también presenta un modelo de diferentes modos de coopetición según el número de involucrados en las relaciones. Por otro lado, Lorgnier & Su (2014), buscaron comprender cómo el valor es creado al nivel de redes coopetitivas. En términos de determinar los factores críticos de éxito para estrategias de gestión coopetitivas, Chin *et al* (2008) fueron uno de los pocos

trabajos que se han dedicado a esta temática, su investigación se desarrolló en una muestra de industrias de Hong.

En la base *Scopus Sci Verse y Web of Knowledge* se identificaron 156 artículos publicados entre los años de 1996 y 2014 con la temática coopetición en el título del artículo. No obstante, solo 8 artículos eran estudios aplicando este constructo en el sector turístico (Figura 1). Concretamente, estos estudios estaban relacionados con: revisión teórica de aplicación de este constructo a redes de destinos turísticos (Von Friedrichs Grängsjö, 2003); relaciones para la comercialización del destino (Wang & Krakover, 2008); coopetición entre destinos circunscritos geográficamente (Kylanen & Mariani, 2012); análisis de la importancia de la intencionalidad, la co-localización y los micro-clusters para las estrategias coopetitivas (Kylanen & Rusko, 2011); coopetición como fuente de ventaja competitiva (Della Corte & Sciarelli, 2012); análisis bibliométrica sobre estudios en coopetición en anuarios de eventos (Mariani *et al*, 2014); coopetición en turismo deportivo (Lorgnier & Su, 2014); y coopetición en redes *on-line* de agencias y hoteles (Guo *et al*, 2014).

En Brasil, la base de datos "*Publicações de Turismo*" es un sitio dónde existe más de 1.700 libros y 30 periódicos científicos del turismo indexados. Se ha realizado una búsqueda en esta base de datos brasileña, utilizando la palabra "*coopetição*", y tan solo uno artículo fue localizado. Los autores llevaron a cabo un estudio para identificar el comportamiento estratégico de las organizaciones del sector turístico en una zona de frontera entre Brasil y Uruguay (Junior, De Simoni & Marchi, 2013).

**Figura 1: Evolución de las publicaciones sobre Coopetición y Coopetición Turística entre los años de 1996-2014, presentes en las bases de datos *Scopus Sci Verse y Web of Knowledge***



Fuente: Elaboración propia

Las peculiaridades del sector turístico indican un ambiente muy propicio para la coopetición: Se encuentra una gran presencia de diferentes empresas con productos/servicios que son complementarios frente al turista, representando un gran incentivo a la colaboración; Es frecuente la existencia de una organización de gobernanza (Rispoli & Tamma, 1995; Hitt *et al*, 2000; Della Corte, 2000, 2004; Della Corte & Sciarelli,

2003; Della Corte & Sciarelli, 2005; 2012); El sector posee una alta variedad de empresas con diversos tamaños y niveles de internacionalización, pero con gran presencia de PYMES, las cuales obtienen mejores oportunidades de negocio utilizando estrategias cooperativas (Della Corte & Sciarelli, 2012; Maulet, 2006; Hjalager, 1999; Gilmore *et al.*, 2001; Baggio, 2008).

Otra característica es que el destino puede ser visto como una unidad de análisis, formando una red estratégica cuyo fin compartido es el desarrollo del sector turístico (Kylanen & Mariani, 2012). Así que, los destinos pueden ser considerados aglomerados empresariales o distritos (Becattini, 2002; Hjalager, 1999; 2000; Maulet, 2006; Baggio, 2008; Lazeretti & Capone, 2006), donde la co-ubicación, la proximidad y la interconexión de empresas favorece un ambiente cooperativo.

En este sentido, los estudios de Dagnino & Padula (2002) indicaron que la interdependencia de las empresas es tanto una fuente de creación de valor económico cuanto un lugar para compartir el valor económico. También indican que la interdependencia está basada en un juego de suma positiva que acarree beneficios mutuos, pero no necesariamente por cuenta de las presiones competitivas, mientras que la interdependencia de las empresas se basa en una función parcialmente convergente de intereses.

Aunque se verifiquen muchas condiciones propicias a aplicación del constructo Cooperación en el destino turístico, es más frecuente analizarlo bajo modelos y teorías de competitividad. Los modelos de competitividad turística más usuales son derivados principalmente del Modelo de Diamante de Porter (1990) y del Modelo *Calgary* de Ritchie & Crouch (1999), así como de modelos similares (Dwyer & Kim, 2003; Hong, 2009 y otros). Estos modelos explicativos generaron una serie de monitores de competitividad de destinos turísticos que siguen una línea similar al que fuera desarrollado por el *World Economic Forum (TTCI – Travel Tourism Competitiveness Index)*. Tratan de medir un constructo latente y multidimensional, por lo que organizan grupos de factores determinantes significativos para su medida (Gandara & Chim-Miki, 2014). Estos determinantes se dividen entre ventajas comparativas y ventajas competitivas.

Sin embargo, existe otro nivel de ventajas generadas por la cooperación entre los agentes que, a pesar del ambiente de competitividad, se reúnen para lograr un objetivo común. Estas ventajas algunos autores las llaman ventajas competitivas superiores (Contractor & Lorange, 1988; García-Canal, Duarte, Criado, & Llana, 2002; Snehota & Hakansson, 1995; Lavie, 2006; Zaheer, 1995; Astley, 1984; Barnett, Mischke, & Ocasio, 2000; Bresser, 1988; Edgell & Haenisch, 1995).

Con base en las teorías y fundamentos presentados, pero buscando su consenso y evolución, definimos Cooperación de una forma amplia considerándola como un comportamiento híbrido que resulta de la cooperación-competitiva que ocurre entre redes, organizaciones o dentro de organizaciones, incluyendo las relaciones entre competidores, proveedores, empresas complementarias, organismos gubernamentales, población y clientes, del cual resultan acciones conjuntas para alcanzar una meta común, a pesar de sus

interés individual, generando Co-creación de valor/producción. Concretamente, para un Destino Turístico la **Coopetición Turística** es un comportamiento diádico que supone cooperar y competir simultáneamente y que ocurre entre dos o más actores del Destino Turístico con el fin de promover su desarrollo como un producto integral, generalmente articulado por una gobernanza conjunta.

## **Metodología**

El presente trabajo lleva a cabo una investigación clasificada como cualitativa exploratoria, realizada utilizando la técnica de análisis de contenido. La conceptualización del análisis de contenido puede ser concebida de diferentes formas, considerando la vertiente teórica y la intencionalidad del investigador que la aplica, o sea, adoptando conceptos relacionados con la semántica estadística del discurso, o bien llevando a cabo inferencia por medio de la identificación objetiva de características de los mensajes analizados (Weber, 1985; Bardin, 1977). Se destaca el carácter social del análisis de contenido, pues es una técnica cuyo propósito es producir inferencias desde un texto o documento para el contexto social de forma objetiva.

Este estudio analiza el contenido de tres monitores de competitividad: TTCl publicado por WEF, el monitor brasileño publicado por MTur/FGV, y el monitor español (publicado por EXCELTUR), así como del modelo explicativo de la competitividad turística cuyos autores son Ritchie & Crouch (2003). El estudio se desarrolla siguiendo las siguientes etapas: (1) se lleva a cabo una investigación teórica sobre coopetición; (2) Se analiza el contenido de los determinantes y variables de medida utilizados en los modelos de competitividad turística buscando identificar la relación con la teoría de coopetición y con el concepto planteado para coopetición turística; (3) se extraen conclusiones sobre la coopetición como una nueva dimensión en los modelos de competitividad para evolucionarlos a modelos de coopetividad.

## **Resultados**

El *Destination Competitiveness Sustainability Model* de Ritchie & Crouch (2003) es una evolución de otro modelo de los mismos autores, el *Calgary Model* (1999). Basado en las ideas de Porter (1990) y otros aportes los autores desarrollaron una proposición teórica que es un modelo explicativo de la competitividad turística. Analizamos este modelo bajo la perspectiva de coopetición, pues las teorías de Ritchie & Crouch son la principal base teórica de los monitores, modelos y estudios sobre competitividad teórica que fueron publicados en entre los años de 1999 a 2014 (Chim-Miki *et al*, 2011). Así que consideramos importante posicionar este modelo bajo la coopetición, a pesar de no ser directamente un monitor. Su análisis indicó que 19,4% de las variables se relacionan con coopetición, estando 3 variables relacionadas con comportamientos de cooperación entre los competidores: Monitoramento y evaluación, análisis de la competencia y colaboración, gestión de los recursos (Cuadro 5). Los autores indican que estos ítems son importantes para la competitividad en una perspectiva de destino. De hecho, son ítems que dependen de un comportamiento

colaborativo entre los *stakeholders*. Otras 4 variables fueron consideradas relacionadas con el resultado o co-producción, pues expresan la calidad de la experiencia, el marketing, la combinación de actividades y la auditoria, ítemes que se generan desde una acción conjunta. El modelo visualiza la alta interdependencia del sector (Della Corte & Sciarelli, 2003; Della Corte & Sciarelli, 2005; 2012) para que la experiencia turística tenga calidad y eficacia de uso de recursos.

**Cuadro 5: Variables relacionadas con Coopetición en el Modelo de Competitividad ‘Destination Competitiveness Sustainability Model’ (Ritchie & Crouch, 2003)**

Modelo de Ritchie & Crouch (2003)	Variables relacionadas comportamiento de Coopetición (Cooperación + Competición)	Variables relacionadas a resultado de estrategia de Coopetición	Número de Variables no relacionadas con Coopetición	% de relación del Monitor con constructo Coopetición
<i>Destination Competitiveness Sustainability Model</i> (36 variables)	1. Monitoreo y evaluación	4. Auditoria	29	19,4%
	2. Análisis de la competencia y colaboración	5. Combinación de actividades		
	3. Gestión de los recursos	6. Calidad del servicio o experiencia		
		7. Marketing		

Fuente: Elaboración propia

El Fórum Económico Mundial lleva a cabo el monitor de la competitividad turística de 144 países basado en un modelo que posee 14 pilares, en los cuales agrupan clases de variables para medir los atributos/recursos del destino, las condiciones políticas, económicas y sociales y la base de gestión estratégica para el turismo en cada país. Un total de 79 indicadores o variables son medidas en los países para componer el índice agregado de competitividad. El análisis del contenido de este monitor indica que el TTCl verifica de manera muy deficitaria el constructo coopetición, pues tan solo 5,73% de las variables se dedica a la temática. Además, la medida se concentra en 2 variables que tratan el comportamiento coopetitivo para generar un beneficio al destino de forma integral, los cuales son medidos a su vez por otras dos variables (Cuadro 02). La programación de obtención de datos T & T para agruparlos en un informe depende de una base colaborativa entre las empresas y organismos del destino, para que las empresas provengan datos que juntos enseñen el desempeño del sector. Estas estadísticas son de gran importancia para la toma de decisiones en la gestión de los destinos, y de las propias empresas, configurando la base para propiciar comportamientos coopetitivos. Otro ítem que exige cooperación entre todos los actores es la organización de ferias y exposiciones, para que la composición final de este producto, a los ojos del consumidor, tenga el grado de complementariedad que el consumo turístico exige. Por último, este monitor hace una medida de la eficacia de la promoción del destino sobre la atracción de turistas. En este caso se consideró relacionado

con coopetición, pues el marketing del destino se hace en conjunto, promovido por la gobernanza del destino u organismo de gestión del destino.

**Cuadro 2: Variables relacionadas con Coopetición en el Monitor TCI (*Tourism & Travel Competitiveness Index*)**

Monitor	Variables relacionadas comportamiento de Coopetición (Cooperación + Competición)	Variables relacionadas a resultado de estrategia de Coopetición	Número de Variables NO relacionadas con Coopetición	% de relación del Monitor con constructo Coopetición
TTCI (79 indicadores/ Variables)	1.Plazo de los datos T&T	1. Integralidad de datos T &T	75	5,73%
	2.Número de ferias y exposiciones	2. Eficacia del MKT para atracción de turistas		

Fuente: Elaboración propia

Brasil realiza anualmente una medida de 65 destinos considerados inductores de turismo, a través de una metodología desarrollada por la Fundación Getulio Vargas (FGV). Este monitor posee 12 determinantes que totalizan 60 variables. El análisis de contenido del monitor brasileño ha indicado un 26,7% de variables relacionadas con constructo coopetición (Cuadro 03), estando 9 variables que expresan comportamiento hacia la coopetición y 7 que se relacionan con el resultado de acciones coopetitivas. El modelo se ha desarrollado basado en Porter (1990) y Dwyer & Kim (2003), por lo está basado en atributos sobre la competitividad: las ventajas comparativas y las ventajas competitivas. No se fundamenta en teorías de coopetición, ni relacionales, no obstante, posee un cierto direccionamiento hacia la medida de la cooperación. Se puede observar la preocupación en medir el grado de cooperación entre las esferas gubernamentales y entre el ámbito público y privado, a pesar de que estas relaciones no están compuestas por alta competición, sino por colaboración. Por otro lado, se preocupa en medir el nivel de gobernanza y los planes de Marketing existentes, ítemes que se generan desde una cooperación entre todos los actores, sean competidores directos o complementarios. Igualmente trata de comportamientos hacia la comercialización integral del destino, en acciones conjuntas. Estos comportamientos que se puede caracterizar como coopetición, generan resultados medidos por otras 7 variables que se puede clasificar como co-producción (producción turística promovida por la acción conjunta de los actores del destino), pues son derivadas de una conducción del destino como un producto integral. Entre ellas está la creación de rutas turísticas integradas, la promoción del destino, la creación de un sistema de estadística, la planificación del sector para la ciudad y región, los proyectos integrados y la generación de empleos del conjunto del destino.

**Cuadro 3: Variables relacionadas con coopetición en el monitor brasileño de competitividad de los 65 Destinos Inductores de Turismo (MTur)**

Monitor	Variables relacionadas comportamiento de Coopetición (Cooperación + Competición)	Variables relacionadas a resultado de estrategia de Coopetición	Número de Variables NO relacionadas con Coopetición	% de relación del Monitor con constructo Coopetición
Monitor brasileño de los 65 Destinos Inductores del turismo (60 indicadores/ Variables)	1. Plan de Marketing del destino	10. Planificación para la ciudad y para la actividad turística	44	26,7%
	2. Participación en ferias y eventos	11. Promoción del destino		
	3. Promoción y apoyo para la comercialización integrada			
	4. Página del destino en internet			
	5. Grado de cooperación con el Gobierno Estadual	12. Proyectos de cooperación regional		
	6. Sector específico de estudios e investigaciones	13. Sistema de estadísticas de turismo		
	7. Grado de cooperación con Gobierno Federal	14. Planificación del turismo regional		
	8. Grado de cooperación público-privada	15. Empleos generados por el turismo		
	9. Gobernanza única del destino	16. Identificación de rutas turísticas		

Fuente: Elaboración propia

El monitor de competitividad turística de las Comunidades Autónomas de España, por su parte, está desarrollado por la Agencia Exceltur y posee 7 pilares que a su vez se dividen en sub-pilares, totalizando una medida de 66 variables. Al analizarlo se observó que 24,3% de las variables (16 de ellas) están relacionadas con el fundamento de coopetición (Cuadro 4). No obstante, a diferencia del caso brasileño no lleva a cabo una medida del grado de cooperación, sino que se focaliza en el grado de institucionalización de la cooperación público-privado, la coordinación inter-consejerías, la formación de una oferta reglada y la consciencia sobre la necesidad de contar con marketing institucional para el destino. O sea, realiza análisis de la formalización del comportamiento coopetitivo entre los actores. Por otra parte, incluye variables relacionadas con resultados de acciones coopetitivas desde una gestión estratégica de co-empredimiento turístico, explicitado en las variables que verifican los clubes de productos desarrollados, la eficiencia percibida por el marketing institucional, la coordinación interadministrativa, los cálculos y seguimientos del impacto económico del turismo. También incluye 7 variables que se puede considerar como co-producción turística, pues verifica niveles de rendimiento turístico relacionado con ingresos, generación de empleos, satisfacción y rentabilidad del destino de forma integral.

**Cuadro 4: Variables relacionadas con Coopetición en el Monitor de competitividad de las Comunidades Autónomas de España (EXCELTUR)**

Monitor	Variables relacionadas comportamiento de Coopetición (Cooperación + Competición)	Variables relacionadas a resultado de estrategia de Coopetición	Número de Variables no relacionadas con Coopetición	% de relación del Monitor con constructo Coopetición
Monitor Turístico de España (66 variables)	1.Enfoque estratégico y conciencia de Plan de Marketing turístico Institucional	5.Eficiencia percibida de la estrategia de marketing y promoción institucional	50	24,3%
	2.Puesta por la oferta reglada	6.Clubs de productos desarrollados junto a otras entidades		
		7.Clubs de productos desarrollados por CCAAs		
	3.Coordinación Inter-consejerías	8.Coordinación interadministrativa		
	4.Institucionalización de la cooperación con el sector privado	9.Cálculo y seguimiento del impacto económico del turismo		
		10.Total de ingresos turísticos		
		11.Gasto medio del turista		
		12.Satisfacción del turista		
		13.Ingresos turísticos por habitante		
		14.Empleo turístico		
		15.Rentabilidad hotelera		
		16.Ingresos turísticos por plaza alojativa		

Fuente: Elaboración propia

### Consideraciones finales

El objetivo de este trabajo fue un análisis de contenido de tres monitores turísticos, a saber: TTCI de WEF, el monitor brasileño y el monitor español. Adicionalmente, analiza el modelo de competitividad de Ritchie & Crouch (2003), pues es la principal fuente bibliográfica para los estudios de competitividad de destinos (Chim-Miki *et al*, 2011).

La coopetición como comportamiento diádico en la cadena de valor del turismo es una realidad en los territorios turísticos. Desarrollar un destino turístico es una meta compartida entre muchas personas, organizaciones y empresas del destino, ya que la producción generada beneficia a varios *stakeholders*. Gestionar este sistema que esta bajo una línea de cooperación, pero en un ambiente altamente competitivo, es la meta de la gobernanza turística. El uso de coopetición de forma continuada contribuye a minimizar los efectos perversos de la competición (Kylanen & Rusko, 2011), posibilitando una participación más equilibrada para los *stakeholders* (Buhalis, 2000).

En general, el comportamiento de cooperación competitiva siempre estuvo en la base de los destinos turísticos, a pesar de no ser nombrado o reconocido como una dimensión propia en los modelos y monitores de competitividad. No obstante, las pocas variables que

expresan partes de este constructo en los monitores fueron relacionadas como ventajas competitivas y en algunos casos como ventajas comparativas. El hecho de no ser tratado en una dimensión o pilar específico deja un grado de incoherencia en las medidas, pues no incluyen variables o indicadores que sirvan de medida empírica del grado de cooperación, ni del grado de intención en cooperar entre los *stakeholders*. Se preocupan más en expresar los resultados/ acciones que se derivan de comportamientos de cooperación entre los *stakeholders* y, en raros casos, entre todos los actores de destino. En definitiva, existe una escasa atención sobre este constructo hasta el presente momento, especialmente en el sector turístico. No alcanzó la categoría de paradigma (Padula y Dagnino, 2007; Bengtsson, Eriksson, & Wincent, 2010; Rusko, 2014), tampoco poseía un concepto definido (Bengtsson & Koch, 2014), menos aún aplicado al turismo.

Se observa que los países están más preocupados en verificar grados de cooperación entre los actores y atributos de la competitividad turística, visto que sus monitores presentan una media del 25% de atención a cooperación entre los actores. No obstante, a nivel mundial el TCI presenta baja atención a la cooperación (5,7%) o ventajas derivadas de ella. Esta baja atención puede estar justificada por la dificultad de establecerse relaciones de cooperación en ambientes competitivos de áreas geográficas amplias como países. Las áreas geográficas menores, como ciudades o regiones, el constructo cooperación es más 'visible', pues la cooperación es más frecuente. Sin embargo, la literatura basada en perspectiva relacional considera que la co-ubicación es un generador de la llamada 'proximidad relacional', la cual favorece interacciones que pueden tornarse fuentes de ventajas competitivas, si bien subrayan que esta co-ubicación no necesariamente implica en proximidad espacial (Storper, 1997; Amin & Cohendet, 2005; Bathelt, 2006).

Un punto que altera los porcentajes de atención a la cooperación en los monitores de los países, es la inclusión de variables de productividad turística las cuales, miradas desde una perspectiva de emprendimiento colectivo, deberán ser consideradas como una co-producción del destino, pues son obtenidas desde una estrategia conjunta. Sin embargo, los monitores no están diseñados de esta forma, por lo tanto, estas variables también pueden ser observadas desde una perspectiva simple de productividad. Excluyendo las variables destinadas a productividad, los niveles de atención a la cooperación del monitor español bajarían hasta el 50%, mientras que los otros monitores/modelos prácticamente no se alteran.

El uso de gobernanza turística, especialmente tratando el destino como un emprendimiento colectivo, como si fuera un producto único, solo es medido en el monitor brasileño. En cuanto que el monitor español trata mejor el grado de institucionalización de la cooperación y oferta reglada, pero no verifica la gobernanza para optimizar la gestión de los recursos compartidos. En general, todos monitores se preocupan por la necesidad de medir la cooperación para proveer datos que posibiliten estadísticas de turismo. Igualmente, el uso de cooperación para la promoción y comercialización del destino es un ítem que se observa más frecuentemente relacionado con la cooperación.

El ambiente económico actual está llevando a las empresas a competir en redes (Merchant & Schendel, 2000), y a su vez, los destinos turísticos son unidades propicias para la gestión, análisis y control bajo una estrategia de cooepetición (Della Corte, 2000, 2004; Della Corte & Sciarelli, 2003; Della Corte & Sciarelli, 2005; 2012). Además, las características del sector turístico y del destino como producto integral facilitan la conducción del destino como un co-empredimiento. Las ventajas obtenidas desde estrategias de cooepetición son indicadas como más sostenibles y duraderas (Contractor & Lorange, 1988), por lo que es cada vez más necesario un modelo explicativo y de medición del sistema de cooepetición turístico. Por lo tanto, se recomienda la evolución de los modelos de competitividad turística para que añadan un grado más de ventajas: las ventajas cooepetitivas. No obstante, el constructo cooepetición merece un determinante o pilar propio, en que se contemplen medidas que evalúen el grado de cooperación-competitiva, los factores que actúan o la generan, los resultados o ventajas obtenidas y la forma de gestionarla. O sea, evaluando los destinos no solo por sus atributos y recursos, sino también por la madurez de la relación entre los agentes, por el nivel de cooepetición y, en definitiva, evaluándolos por su capacidad de competitividad turística.

## Agradecimiento

Se agradece a la Fundación CAPES, Ministerio de Educación de Brasil, cuyo apoyo a las investigaciones relacionadas a esta temática se hizo a través de la bolsa de doctorado proceso n° 0387/14-2.

## Referencias

- Amin, A., & Cohendet, P. (2005). Geographies of knowledge formation in firms. *Industry and innovation*, 12(4), 465-486.
- Astley, W. G. (1984). Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of management review*, 9(3), 526-535.
- Baggio, R. (2008). *Network analysis of a tourism destination*. Australia: University of Queensland.
- Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. *Lisboa: Edições, 70*.
- Barnett, W. P., Mischke, G. A., & Ocasio, W. (2000). The evolution of collective strategies among organizations. *Organization Studies*, 21(2), 325-354.
- Della Corte, V., & Sciarelli, M. (2012). Can Coopetition Be Source of Competitive Advantage for Strategic Networks?. *CORPORATE OWNERSHIP & CONTROL*, V.10 (1), 363-379.
- Barney, J., Corte, V., & Sciarelli, M. (2005). Digital economy and sustained competitive advantage in the tourism industry. *Strategic capabilities and knowledge transfer within and between organizations: New perspectives from acquisitions, networks, learning and evolution*, 35-55.
- Bathelt, H. 2006: Geographies of production: growth regimes in spatial perspective 3 – towards a relational view of economic action and policy. *Progress in Human Geography* 30, 223–36.
- Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la "teoría del distrito" contemporánea: una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones regionales*, (1), 9-32.

- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188.
- Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics-an outline for further inquiry. *Competitiveness review: An international business journal*, 20(2), 194-214.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- Brandenburger, A. & Nalebuff, B. (1996). Co-opetição. *Rio de Janeiro: Rocco*.
- Bresser, R. K. (1988). Matching collective and competitive strategies. *Strategic Management Journal*, 9(4), 375-385.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116
- Chin, K. S., Chan, B. L., & Lam, P. K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for competition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 437-454.
- Chim-Miki, A. F., Gândara, J.M.G., & Medina-Muñoz, D. R. (2011). O Estado Atual das Pesquisas Sobre Competitividade Turística no Brasil. *VIII Seminário na Associação Brasileira de Pesquisa e Pós Graduação em Turismo (ANPTUR)*.
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (1988). Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. *Cooperative strategies in international business*, 3-30.
- Dagnino, G. & Padula, G. (2002, May). Coopetition strategy. In *Second European Academy of Management Annual Conference, Stockholm* (pp. 9-11).
- Della Corte V., Sciarelli M., "Evoluzione del marketing nella filiera turistica: Il ruolo dell'Information & Communication Technology", in Andreani J., Collesei U., *Atti del Terzo Congresso Internazionale sulle Tendenze di Marketing*, 28-29 november, Venice, 2003
- Della Corte V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Padova: CEDAM, 2000.
- Della Corte V., *La gestione strategica e le scelte di governo di un'impresa tour operator*, Padova: CEDAM, 2004.
- Dwyer, L. & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current issues in tourism*, 6(5), 369-414.
- Edgell, D. L. & Haenisch, T. R. (1995). *Coopetition: global tourism beyond the millennium: charting the course for education, government, and commerce*. International Policy Publishing.
- Eikebrokk, T. R. & Olsen, D. H. (2005, January). Co-opetition and e-business success in SMEs: an empirical investigation of European SMEs. In *System Sciences, 2005. HICSS'05. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 162a-162a). IEEE.
- Gandara, J.M.G, Chim-Miki, A.F., Ruiz, T.C.D & Biz, A.A. (2013). La Competitividad Turística de Foz do Iguaçu según los determinantes del 'Integrative Model' de Dwyer & Kim: Analizando la estrategia de Construcción del Futuro. *Cuadernos de Turismo*, 31, 105-128.
- Gandara & Chim-Miki (2014). *Evaluation of the touristic destination of Curitiba/Brazil through efficiency and prioritization of the competitiveness pillars*. 7th World Conference for Graduate Research in Tourism, Hospitality and Leisure, Istanbul, Turkey.
- García-Canal, E., López Duarte, C., Rialp Criado, J., & Valdés Llaneza, A. (2002). Time compression diseconomies in accelerated global alliances. *Management Decision*, 40(8), 745-754.

- Garraffo, F. (2002, May). Types of coopetition to manage emerging technologies. In *II Annual Conference of Euram on: "Innovative Research Management". Track: "Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics"*. Stockholm: may (pp. 9-11).
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing intelligence & planning*, 19(1), 6-11.
- Guo, X., Zheng, X., Ling, L., & Yang, C. (2014). Online coopetition between hotels and online travel agencies: From the perspective of cash back after stay. *Tourism Management Perspectives*, 12, 104-112.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J.-L., & Borza, A. 2000. Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, 43: 449-467.
- Hjalager, A.-M. (1999). *Tourism destinations and the concept of industrial districts* (ERSA conference papers no. ersa99pa288): European Regional Science Association. Retrieved January 2006, from <http://ideas.repec.org/p/wiw/wiwrsa/ersa99pa288.html>.
- Hjalager, A. M. (2000). Tourism destinations and the concept of industrial districts. *Tourism and Hospitality Research*, 2(3), 199-213.
- Junior, P. C., De Simoni, N., & Marchi, J. (2013). Comportamento Estratégico e Turismo na Fronteira da Paz: estudo no setor de hospedagem. *Revista Turismo em Análise*, 24(3), 544-575.
- Kylanen, M., & Mariani, M.M. (2012). Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks. *Anatolia*, 23(1), 61-74.
- Kylänen, M., & Rusko, R. (2011). Unintentional coopetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*, 29(3), 193-205.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of management review*, 31(3), 638-658.
- Lazzeretti, L., & Capone, F. (2006). Identification and analysis of tourist local systems: an application to Italy (1996-2001). *Tourism local systems and networking*, 25-42.
- Lorgnier, N., & Su, C. J. (2014). Considering coopetition strategies in sport tourism networks: a look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 87-109.
- Luo, Y. (2004). *Coopetition in international business*. Copenhagen Business School Press DK.
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129-144.
- Mariani, M. M., Buhalis, D., Longhi, C., & Vitouladiti, O. (2014). Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(4), 269-272.
- Maulet, G. (2006). A framework to identify a localised tourism system. *Tourism local systems and networking*, 25-41.
- Merchant, H., & Schendel, D. (2000). How do international joint ventures create shareholder value?. *Strategic Management Journal*, 21(7), 723-737.
- Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 32-52.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: Free Press

- Rispoli M., Tamma M. (1995). *Le Risposte Strategiche alla Complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.
- Ritchie, J.R.B. & Crouch, G.I. (2003): *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Oxon, Ed. CABI Publishing
- Rusko, R. (2014). Mapping the perspectives of coopetition and technology-based strategic networks: A case of smartphones. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 801-812.
- Snehota, I., & Hakansson, H. (Eds.). (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge.
- Storper, M. (1997). *The regional world: territorial development in a global economy*. Guilford Press.
- Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization science*, 13(2), 179-190.
- Von Friedrichs Grängsjö, Y. (2003). Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(5), 427-448.
- Wang, Y., & Krakover, S. (2008). Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 126-141.
- Weber R. (1985). *Basic content analysis*. Beverly Hills, Editoria Sage.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38, 341-363.