

Cooperación, competición y coopetición: Un análisis de las redes turísticas de Foz do Iguaçu, Brasil

Adriana Fumi CHIM-MIKI¹
Rosa Maria BATISTA-CANINO²
Pino MEDINA-BRITO³

Resumen: Este artículo presenta un análisis de la percepción empresarial respecto a la cooperación y a la competencia que constituye el contexto que favorece el establecimiento de redes de coopetición. Se presenta un modelo con ocho variables que verifican los dos extremos del comportamiento híbrido de coopetición y una tipología de comportamiento coopetitivo. Así, se verifica las diferencias de percepción empresarial entre redes turísticas verticales y la red turística horizontal utilizando un análisis exploratorio. Los datos son recabados a través de una encuesta de percepción con 150 empresarios del sector turístico de la ciudad de Foz do Iguaçu, Brasil. La encuesta utiliza escalas de medidas basadas en constructos previamente validados en ambientes interorganizativos, variando la puntuación en una escala Likert de 7 puntos. Los resultados muestran muy poca diferencia en la percepción empresarial en redes horizontales y verticales. En las redes existen alta competencia y alta cooperación, generando una tipología de coopetición equilibrada fuerte. Este resultado indica que el empresario, sea competidor o complementario, visualiza la obtención de ventajas tanto individuales como colectivas al participar en redes interorganizativas.

Palavras-chave: Coopetición turística; Redes interorganizativas; Cooperación; Competición; Foz do Iguaçu.

1 Introducción

Los estudios sobre competitividad en el sector turístico se iniciaron bajo las teorías de Porter (1979), que es la principal base de los modelos y monitores de competitividad turística que se utilizan hoy en día (e.g., Ritchie y Crouch, 2003; *Travel & Tourism Competitiveness Index*, 2015). Estos modelos se han preocupado en analizar las ventajas comparativas y competitivas para explicar la capacidad de competir de los destinos. No obstante, como en otros sectores, la cooperación es un punto clave para el desarrollo turístico, hasta tal punto que el análisis de los modelos de gestión de destinos turísticos bajo un sistema integrado viene ocupando un lugar destacado en los estudios académicos, para dar respuesta a la complejidad de la gestión de destinos y a la mejora de su competitividad en el mercado turístico (Queiróz y Rastrollo-Horrillo, 2015).

Sin embargo, la literatura en el campo apenas presta atención a las ventajas competitivas superiores que pueden ser obtenidas desde la cooperación entre organizaciones (Luo, 2007). Así, resulta que, a pesar de que la cooperación en red es una forma común de organización en los destinos turísticos, el número de investigaciones sobre

¹ Dra. en Turismo, Economía y Gestión. Investigadora de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, ULPGC. CV: <http://lattes.cnpq.br/6294505765908268>. E-mail. adriana.chimmiki@gmail.com

² Dra. en Economía y Gestión. Profesora titular del Programa de doctorado en Turismo, Economía y Gestión de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC). E-mail. rosa.batistacanino@ulpgc.es

³ Dra. en Economía y Gestión. Profesora de la facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC). E-mail. pino.britomedina@ulpgc.es

redes de cooperación es bajo en este sector. Además, Fyall, Garrod y Wang (2012) destacaron la falta de instrumentos metodológicos para el análisis de la asociación y la colaboración en los destinos, solicitando mejor atención a este tópico.

No obstante, también es de subrayar que algunos autores están desarrollando prometedoras teorías, modelos y categorías de estudio aplicados específicamente a destinos (Wang y Xiang, 2007; Wong, Mistilis y Dwyer, 2011; Della Corte y Sciarelli, 2012 y otros). La formación de redes de organizaciones que al mismo tiempo cooperan y compiten (Garraffo, 2000; Bengtsson y Kock, 2000; Dagnino y Padula, 2002; Kylänen y Mariani, 2012; Della Corte y Aria, 2016) es de extrema relevancia para los mercados turísticos actuales porque permite un desarrollo colectivo del destino además de individual. Este comportamiento híbrido es reconocido con el término 'Coopetición' (Brandenburger y Nabeluff, 1996).

Este artículo posee tres objetivos. Primero, aportar una perspectiva teórica que en la literatura del sector turístico están poco explorada, en que se defiende que la cooperación empresarial casi siempre está motivada por la competencia, por lo que puede ser expresada por el constructo coopetición. El segundo objetivo es plantear un modelo e indicadores de análisis del contexto coopetitivo y los tipos de comportamiento generados por este contexto. Y, el tercer objetivo es realizar un estudio de caso, fundamentado en las relaciones interorganizativas del sector turístico de Foz do Iguaçu, aplicando una encuesta de percepción a empresarios del sector para verificar cuál es la tipología de comportamiento coopetitivo que se verifica en este destino turístico.

Para cumplir estos objetivos se realiza una revisión teórica y un planteamiento de variables críticas que expresan la percepción empresarial sobre la competencia y la cooperación, considerándolas como los extremos del constructo coopetición. Por lo que, la variación del grado de estos extremos forman diferentes tipologías de comportamiento coopetitivo. La verificación de estas variables se realizó en tres redes empresariales horizontales -establecimientos de hospedaje, agencia y transportes-, y en la red empresarial mixta, considerándola como coopetición vertical, de la ciudad de Foz de Iguaçu.

2 Fundamentación teórica

A pesar de que hemos contrastado el aumento en las investigaciones sobre Coopetición en general, aún son escasos los trabajos sobre esta temática aplicados al turismo (Chim-Miki y Batista-Canino, 2016). Una de las cuestiones que da lugar a que este *gap* tenga lugar es que la mayoría de las contribuciones en gestión estratégica tratan el concepto de competencia como opuesto al de cooperación cuando estudian las fuentes de ventajas para las empresas (Caves y Porter, 1977; Barney, 1986; Della Corte y Aria, 2016). No obstante, ya se ha contrastado que las empresas competidoras se involucran en relaciones de cooperación para obtener ventajas competitivas (Luo, 2005). Así, dentro de este marco existe una inseparabilidad entre la cooperación y la competencia que Luo (2005) ha sintetizado en cuatro áreas principales en que las empresas cooperarán para obtener ventajas competitivas individuales, a saber: la tecnológica, la operativa, la organizativa y la financiera.

Los estudios que analizan contextos y antecedentes de la Coopetición son de gran utilidad para identificar las características ambientales que interactúan para determinar la formación de un sistema de Coopetición. En este punto se encuentra el trabajo de Bengtsson y Kock (2000) que analiza los factores que generan el comportamiento Coopetitivo, como la heterogeneidad de recursos, la proximidad con el cliente y el grado de conflicto de las metas organizativas. También, Gnyawali, He y Madhavan (2006) analizaron factores que conducen a la Coopetición considerando el contexto, pero desde la perspectiva de la estructura empresarial, considerando la centralización o la autonomía como favorecedoras de la misma. A su vez, el marco teórico de Zeng y Chen (2003) se basa en los motivos para operar en Coopetición, considerando la amenaza de la competencia, la comunicación, la reciprocidad y la interacción en la red. En síntesis, en la literatura se encuentran varios modelos teóricos o conceptuales que operan desde la identificación del contexto, la observación de la centralización, el posicionamiento, la autonomía, la equivalencia y/o la densidad de la red como factores clave para la Coopetición.

Por otro lado, una categoría de trabajos buscan verificar la forma y dinámica de la red, por lo tanto, clasifican los tipos de Coopetición según el comportamiento de los participantes creando taxonomías de Coopetición. Desde esta perspectiva se identifican tipos de comportamientos según la mayor o menor aproximación a los extremos del constructo, o sea, más basados en cooperación o en competencia. Dentro de este marco, están los modelos de Luo (2007), Bengtsson y Kock (2000), Eriksson (2008) y Huang y Chu (2015). Estas clasificaciones, además de fundamentarse en el nivel de cooperación *versus* competencia, incluyen investigaciones sobre la formación de alianzas con base en el grado de especialización o posición de los actores en la red, como factores que generan las matrices de Coopetición. Por ejemplo, Eriksson (2008) ha definido una escala de cinco tipos de comportamiento: cooperación pura, coopetición basada en cooperación, coopetición basada en competencia y competencia pura. De manera similar, Michael (2007) trabaja la perspectiva de coopetición horizontal (entre productos sustitutos), la perspectiva vertical (entre productos complementarios) y la perspectiva diagonal (entre diferentes sectores y bloques de interés).

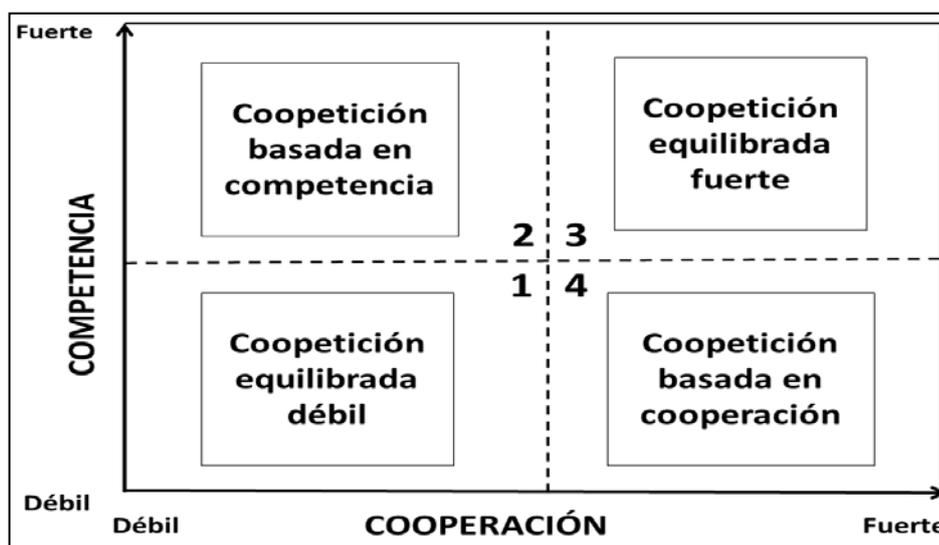
Para el sector turístico, la coopetición es una red que ayuda en la búsqueda de un equilibrio entre competencia y colaboración y que aumenta las ventajas competitivas tanto para las partes interesadas como para el destino (Van der Zee y Vanneste, 2015). Aunque en los ámbitos de gestión, marketing y los estudios de turismo, este paradigma “competencia + cooperación” ha sido recientemente expuesto (Kylänen y Mariani, 2012), la gestión de destinos turísticos ofrece un excelente contexto para estudiar la Coopetición. Este constructo es intrínseco a la práctica de gestión de las regiones turísticas, aunque, conscientemente no se formule en las estrategias de gestión (Della Corte y Aria, 2016). Por la diversidad de negocios presentes en el sistema turístico, los destinos reflejan rápidamente los cambios económicos de la economía globalizada, dejándolos en un ambiente de alta competencia. Pero se da alta cooperación interna en el destino cuando la región desea

mantenerse más competitiva que otras o más atractiva de cara al turista (Kylänen y Mariani, 2012).

3 Planteamiento teórico

Según los fundamentos teóricos presentados en este trabajo se plantea el análisis del contexto crítico de los distintos comportamientos extremos que conforman el constructo coopetición. La intensidad de la coopetición es el grado en que una empresa turística compite y coopera a la vez con otras empresas del sector. La variación sobre la percepción del grado de competencia y de cooperación genera diferentes tipologías de coopetición. Así, según la intensidad de la competencia y de la cooperación que simultáneamente ocurre pueden encontrarse en una situación de: (1) Coopetición equilibrada débil, cuando es baja la competencia y baja la cooperación; (2) Coopetición basada en competencia, cuando es alta la competencia y baja la cooperación; (3) Coopetición equilibrada fuerte, cuando es alta tanto la competencia como la cooperación; y, (4) Coopetición basada en cooperación, cuando es baja la competencia y alta la cooperación (Figura 1).

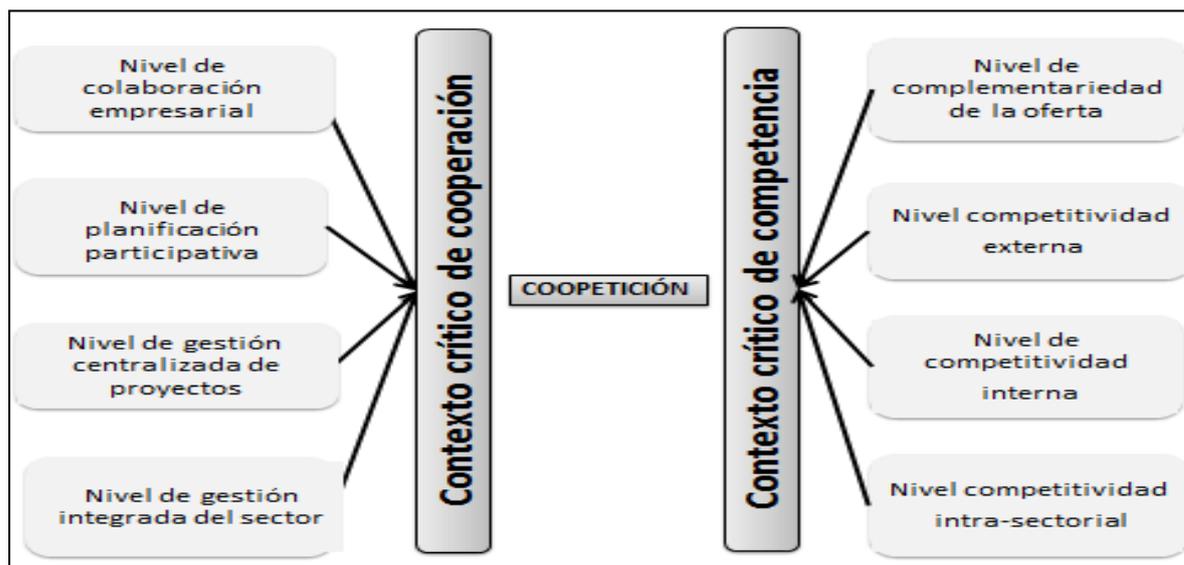
Figura 1: Escala de coopetición según el contexto crítico de cooperación y competencia



Fuente: Elaboración propia

Así, basadas en una revisión de la literatura se establecieron las variables que definen el contexto empresarial en los dos extremos del comportamiento del constructo coopetición (Figura 2). En este sentido, se identifican, por un lado, cuatro variables críticas que inducen a las empresas a participar en redes interorganizativas o alianzas empresariales –cooperación– y, por otro lado, cuatro variables clave que expresan la percepción del empresario sobre su micro entorno competitivo –competencia–.

Figura 2: Variáveis del contexto crítico de cooperación y competencia en redes de coopetición



Fuente: Elaboración propia

La medida del 'Nivel de colaboración empresarial' percibida por las propias organizaciones del sector tiende a establecer una relación positiva hacia un comportamiento cooperativo, en la medida que representa el grado de cooperación entre los actores. Porter *et al.*, (1974) se refieren como 'compromiso' a la voluntad de un individuo u organización para ejercer un esfuerzo hacia un resultado. Dentro de este marco, pero tratándose de asociaciones, partes más comprometidas tienden a integrarse mejor y equilibrar su comportamiento para el logro de metas individuales y colectivas (Parkhe, 1993; Mohr y Spekman 1994).

El 'Nivel de planificación participativa' disminuye los aspectos negativos de la competencia y tiende a propiciar un ambiente adecuado a relaciones de coopetición. Love *et al.*, (1998) consideran que la comunicación es una de las habilidades gerenciales importantes en la gestión de redes interorganizativas, pues cada parte posee metas propias, las cuales pueden ser conflictivas. Es la formación de canales de comunicación lo que motiva a los actores a participar de forma conjunta. De esta manera se genera una planificación, una fijación de objetivos y se invita a los actores a sumar esfuerzos de cooperación en razón de expectativas compatibles y compartidas (Mohr y Spekman, 1994).

El pleno apoyo de los participantes de la red de valor del sistema de coopetición para que organismos de gestión de destinos realicen una gestión como si fuera un emprendimiento colectivo es vital para que se consiga éxito en esta estrategia (Chen, Li y Love, 2000). Considerando este punto, el análisis de la percepción de los actores sobre la importancia de una 'Coordinación Centralizada de Proyectos' para el desarrollo del destino verifica el apoyo a la gestión del sector. Narus y Anderson (1987) explicitan que relaciones asociativas de éxito son marcadas por acciones coordinadas dirigidas a objetivos mutuos. La coordinación está relacionada con la definición de límite y con el conjunto de tareas que cada parte debe ejecutar (Mohr y Spekman, 1994).

La gobernanza representa un modelo innovador de gobierno, diferente de la forma tradicional, pues su estructura está compuesta por organizaciones involucradas, las relaciones entre ellas y la efectiva participación de varias instancias de poder (Barbini *et al.*, 2011). Así, se forma una red de cooperación público-privado con el objetivo de desarrollar un sector o región a través de una organización formal y reconocida (Mayntz, 2001). Así que, algunos ítemes serán primordiales pues conllevan la percepción de los participantes sobre el nivel de gobernanza para reconocerla como válida. Por ello, se sugiere que la variable ‘Nivel de gestión integrada del sector’ posee una relación positiva con el constructo cooptación. Las variables que indican el contexto crítico de cooperación y sus escalas de medida se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Variables del contexto crítico de cooptación y sus escalas de medida

Variable, Concepto central y autores	Escala utilizada
<p>Nivel de colaboración empresarial</p> <p>Percepción del perfil de los actores en relación a su participación en relaciones colaborativas y cooperativas (Wang y Krakover, 2008; Della Corte y Sciarelli, 2012; Badulescu et al., 2014)</p>	<p>Escala del Factor ‘Compromiso’ de Coote, Forrest y Tam (2003) adaptada de Morgan y Hunt (1994)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es importante para mi empresa participar en una red cooperativa o asociación de empresas u organizaciones turísticas; • Tengo intención de mantener relaciones de cooperación con empresas del sector; • Estoy muy comprometido con la relaciones de cooperación entre empresas del sector en mi destino.
<p>Nivel de planificación participativa</p> <p>Percepción de los empresarios en relación al nivel de su participación en la planificación y ejecución de un plan de desarrollo integrador para el destino turístico (Kylänen y Rusko 2011; Badulescu et al., 2014)</p>	<p>Factor ‘Coordinación’ de Mohr y Spekman (1994)</p> <ul style="list-style-type: none"> • En mi opinión, las actividades entre empresas y organizaciones turísticas de este destino están bien coordinadas; • Nunca sé que están haciendo o cómo participar en las acciones previstas en el plan turístico del destino(R); • La planificación turística actual del destino en que opero es un plan turístico que integra todas las actividades del sector.
<p>Nivel de gestión centralizada de proyectos</p> <p>Percepción de los actores del destino sobre la importancia de una coordinación centralizada para el desarrollo del destino (Bengtsson & Koch, 2000; Chin <i>et al.</i>, 2008; Kylänen & Rusko, 2011; Kylänen & Mariani, 2012)</p>	<p>Factor ‘Apoyo a la gestión’ de Cheng, Li y Love (2000)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mi empresa ha mostrado un apoyo activo a la formación de asociaciones para el sector facilitando recursos para su desarrollo (dinero, tiempo, mano de obra, y toma de decisiones); • Considero que la formación de asociaciones o redes cooperativas entre empresas turísticas es un asunto estratégico para el destino; • La empresa ha asignado un alto ejecutivo para representarla en las decisiones de la asociación o de la red de cooperación.
<p>Nivel de gestión integrada del sector</p> <p>Percepción de la consciencia entre los actores de promover la gobernanza turística que considere el destino de forma integral (Luo, 2005; Chin et al., 2008; Della Corte & Sciarelli, 2012; Badulescu et al., 2014)</p>	<p>Factor ‘Participación’ de Mohr y Spekman (1994)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asociación o gobernanza turística del destino en que opero solicita mi asesoramiento y consejo sobre cuestiones relacionadas con el desarrollo del destino; • Participo en la formulación de metas de la asociación o gobernanza de este destino; • Ayudo a una asociación o gobernanza del destino en que opero en su planificación de actividades; • La asociación o gobernanza de este destino turístico me anima a hacer sugerencias sobre los planes del destino.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las variables que indican el contexto crítico de competencia se muestra en la Tabla 2 y se detalla a continuación. La variable ‘Nivel de complementariedad de la oferta’ es destacada por varios autores del turismo como característica común a casi todos

los destinos, siendo intrínseca al producto turístico (Della Corte y Sciarelli, 2012; Kylanen y Mariani, 2012). Cabe considerar que posiblemente, cuanto más alta es la percepción del grado de complementariedad de la oferta turística entre los empresarios del destino, más es percibida la interdependencia entre los participantes de la red, favoreciendo el contexto las relaciones de cooepetición. La interdependencia implica trabajar con otros para lograr tanto los objetivos propios como los de una organización o sistema (Meyer, 1983; Williamson, 1975).

El 'Nivel de la competencia Interna' representa la percepción de los empresarios en cuanto al ambiente empresarial del contexto en que están inmersos. La diversidad de actividades, su propio posicionamiento frente a las otras empresas del destino y su microentorno juegan un papel clave para esta percepción. Porter (1979) incluye entre las cinco fuerzas competitivas, la variable Rivalidad entre los competidores, y la considera clave porque ayuda a la empresa a tomar decisiones para garantizar su posicionamiento en el mercado. El microambiente del empresario y sus relaciones personales puede cambiar la percepción que posee del contexto económico, variando su propensión a la cooepetición (Ritala, 2012). A pesar de que en un primer momento parece que cuanto más competencia exista en el destino menos probable es la formación de redes cooepetitivas, Della Corte y Sciarelli (2012) han comprobado que en el sistema turístico cuanto más alta es la competencia y la cooperación, más altas son las ventajas obtenidas por la cooepetición, comparativamente con los contextos de alta cooperación y baja competencia en sistemas de redes turísticas consolidadas.

A su vez, el 'Nivel de competencia intrasectorial' es la percepción de la presión que los productos sustitutos hacen sobre las empresas, como, por ejemplo, la presión de los pisos de alquiler vacacionales sobre la oferta de los emprendimientos de hospedaje. Porter (1979) considera como una de las cinco fuerzas competitivas la amenaza de productos sustitutos, pues obliga a las empresas a estar en alerta, ocasionando alteración de las condiciones de oferta y demanda de un mercado. Cabe considerar la dificultad que supone establecer una red de cooepetición, cuando la competencia deriva de empresas con productos sustitutos. Por otra parte, esta variable en el sistema de cooepetición turística puede funcionar como un estímulo a que las empresas directamente competidoras trabajen en conjunto para minimizar las amenazas de productos sustitutos.

Por último, el 'Nivel de competencia externa' es la percepción que los actores del destino poseen sobre la competencia con otros destinos y del posicionamiento que ocupan en ese escenario. Esta variable juega un importante papel hacia la cooepetición, pues favorece el comportamiento de unión entre todos los interesados en el desarrollo económico y social del destino, por lo que se espera una relación positiva con el constructo cooepetición. Las empresas motivadas por el deseo de proteger la parte del mercado que han sido capaces de capturar pueden buscar en la cooepetición formas de coartar a sus principales rivales, defendiendo sus posiciones competitivas e intereses propios (Ritala, 2012).

Tabla 2: Variables del contexto crítico de competencia y sus escalas de medida

<p>Complementariedad de la oferta Percepción de complementariedad de la oferta turística, entre las empresas del destino (Lado <i>et al.</i>, 1997; Bengtsson y Koch, 2000; Luo, 2005, 2007; Della Corte y Sciarelli, 2012; Kylänen y Rusko, 2011; Lorgnier y Su, 2014)</p>	<p>Factor 'Dependencia' de Ganesan (1994)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si deja de existir cooperación entre las empresas del sector, este destino, disminuirá su atractivo; • Algunas empresas del sector son esenciales para el nivel de resultados de este destino; • Es difícil reemplazar algunas actividades de la cadena productiva del turismo en este destino; • El desarrollo del sector turístico en este destino es altamente dependiente de algunas actividades empresariales; • La variedad de actividades turísticas es esencial para complementar la oferta de este destino.
<p>Competencia Interna Percepción del grado de competencia interna en el destino entre las empresas (Porter (1979: 1990); Lado, Boyd y Hanlon, 1997; Bengtsson y Koch, 2000, Dagnino y Padula, 2002; Tsai, 2002; Luo, 2005; Della Corte y Sciarelli, 2012)</p>	<p>Factor 'Diversidad' de Ganesan (1994)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surgen pocos productos nuevos en la oferta turística de este destino (R); • En este destino entran pocas empresas nuevas para competir en mi sector (R).
<p>Competencia Intra sectorial Percepción del grado de presión competitiva intra sectorial por productos sustitutos, entre las empresas del destino (Porter (1979: 1990).</p>	<p>Factor 'Intensidad de la competencia' de Ritala (2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tanto en la economía formal como en la informal, existen muchas empresas ofreciendo productos y servicios que pueden sustituir a las que yo ofrezco (ej. oferta de pisos de alquiler para vacaciones en lugar de hoteles, etc.); • En mi destino tenemos muchas empresas compitiendo por el mismo segmento de cliente
<p>Competencia Externa Percepción de las empresas del grado de presión competitiva que sufre el destino en la atracción de flujo turístico y rentabilidad al destino (Porter (1979: 1990); Tsai, 2002; Della Corte y Sciarelli, 2012).</p>	<p>Factor 'Diversidad ambiental' de Kim <i>et al.</i>, (2013)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe muchos destinos turísticos similares al destino en que opero; • Existen muchos destinos turísticos en el mercado que compiten con mi ciudad; • En el entorno próximo a esta ciudad existe un gran número de productos, servicios y atracciones turísticas similares a lo que ofertamos.

Fuente: Elaboración propia

4 Metodología

Dados los objetivos propuestos en esta investigación, la metodología de Estudio de Caso (Yin, 1994) se postula como la más adecuada. De hecho, el propósito de esta herramienta de investigación es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema, de manera que este análisis pueda ser aplicado de manera genérica (Hartley, 1994), incluso a partir de un único caso, si éste posee todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría o explorar un fenómeno determinado (Chiva-Gómez, 2001). Además, el estudio de casos es ampliamente utilizado en investigaciones turísticas (ver Kylänen & Rusko, 2011).

En este sentido, la unidad de análisis de este estudio de caso es la red interorganizativa de la ciudad de Foz do Iguaçu, ubicada al sur de Brasil. Es un destino turístico de gran flujo internacional, siendo uno de los diez más competitivos de Brasil.

Concretamente, en este estudio se consideraron como fuentes clave de información los empresarios del sector turístico. La muestra de empresarios fue determinada por la técnica de muestreo probabilístico estratificado (Tabla 3).

Tabla 3: Muestra total estratificada definida para la ciudad de Foz do Iguaçu

ESTRATIFICACIÓN POR GRUPO DE ACTIVIDAD	UNIVERSO N° empresas ¹	Porcentaje entrevistada	Muestreo real N° empresas
Hospedaje	176	48,3%	85
Agencias y operadores turísticos	131	32,8%	43
Transportes	48	45,8%	22
Total	355		150

¹Información desde *Inventario Turístico de Foz do Iguaçu - (2014)*, IPARDs y RAIS año base 2013.

La metodología del estudio de casos utiliza técnicas tales como la observación, las entrevistas, los cuestionarios, el análisis de documentos, etc. (Eisenhardt, 1989), pudiendo ser los datos tanto cualitativos como cuantitativos, por lo que metodológicamente no es sinónimo de investigación cualitativa (Chiva-Gómez, 2001).

En este sentido, se utilizó un cuestionario de percepción empresarial formado por 25 cuestiones basadas en escalas validadas anteriormente por otros autores en ambiente interorganizativo con Alfa de Cronbach dentro de niveles aceptables para investigaciones en ciencias sociales. A los ítems (Tablas 1 y 2) se aplicó una Likert de 7 puntos para su evaluación, dónde 1 representaba “totalmente de acuerdo” y 7 “totalmente en desacuerdo”. En julio de 2015, se realizó el primer envío electrónico a los empresarios. Debido a la baja tasa de respuestas se puso en marcha un trabajo de campo presencial, realizado entre el 28 de septiembre y el 30 de noviembre de 2015. Finalmente, se obtuvieron 150 encuestas válidas, tras rechazar las que estaban indebidamente cumplimentadas, lo que representa un error muestral de 6,09%.

5 Resultados

Los resultados de las variables del contexto crítico de cooperación para las redes horizontales de establecimientos de hospedaje y de agencias de viajes tuvieron puntuación superior a la puntuación de la red vertical, la cual considera la cooepetición entre establecimientos de hospedaje, agencias y operadores turísticos y empresas de transporte (4,27 y 4,42 respectivamente contra 4,15). Mientras la red horizontal de empresas de transportes resultó en un índice más bajo indicando menor grado de contexto cooperativo. No obstante, los resultados generales apuntan que entre las empresas de este sector la percepción del ambiente de cooperación varía entre un 44% y un 61% (Tabla 3).

Tabla 3: Resultado de las variables de percepción empresarial del contexto de cooperación

Variable del contexto cooperativo	Establecimientos de Hospedaje (Red Horizontal)	Agencias de viajes (Red horizontal)	Transportes (Red horizontal)	Red Vertical Mixta
Nivel de colaboración empresarial	4,89	4,79	3,77	4,70

Nivel de planificación participativa	4,32	4,65	3,85	4,34
Nivel de gestión centralizada de proyectos	4,41	4,82	2,91	4,31
Nivel de gestión integrada del sector	3,46	3,44	2,04	3,25
Ranking medio del contexto cooperación	4,27	4,42	3,14	4,15

Fuente: Elaboración propia

A su vez, los resultados de las variables del contexto crítico de competencia para las redes investigadas, tanto considerando las horizontales como la red total tuvieron similitud de puntuación (Tabla 4). Los resultados generales apuntan que entre las empresas de este sector la percepción del ambiente de competencia varía desde un 64% a un 66%.

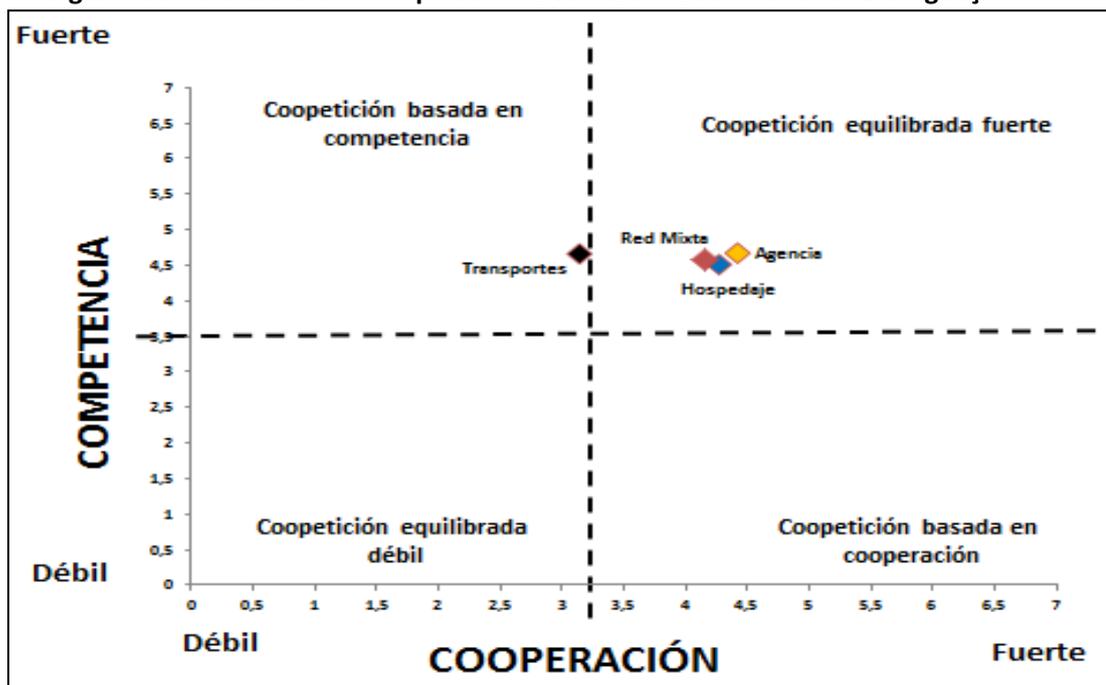
Tabla 4: Resultado de las variables de percepción empresarial del contexto de competición

Variable del contexto competitivo	Establecimientos de Hospedaje (Red Horizontal)	Agencias de viajes (Red horizontal)	Transportes (Red horizontal)	Red Vertical Mixta
Nivel de complementariedad de la oferta	5,31	6,16	5,66	5,60
Nivel de competitividad interna	3,77	3,67	3,70	3,73
Nivel de competitividad externa	3,81	3,17	3,42	3,58
Nivel de competitividad intra sectorial	5,16	5,7	5,86	5,41
Ranking medio del contexto competitivo	4,51	4,67	4,66	4,58

Fuente: Elaboración propia

El resultado general de datos indica que en Foz do Iguazu las redes horizontales de establecimiento de hospedaje y agencias de viajes perciben la competición como alta, pero también alta la cooperación, por lo que genera un comportamiento de cooperación equilibrado fuerte. A su vez el resultado de las encuestas de percepción con empresas de transportes indicó alta competencia y baja cooperación, por tanto, resulta en un comportamiento de competición basado en competencia. Mientras, el cómputo general de todas las empresas también indicó un posicionamiento Cooperativo equilibrado y fuerte (Figura 3).

Figura 3: Posicionamiento coepetitivo de las Redes turísticas de Foz de Iguazu



Fuente: Elaboración propia

6 Conclusiones y consideración final

Este trabajo presentó triple objetivo. El primero fue presentar la perspectiva de coepetición turística como un comportamiento intrínseco y explicativo de las relaciones en destinos turísticos. En cuanto al segundo objetivo fue plantear una serie de variables que indican el contexto crítico competitivo y cooperativo que generan diferentes tipologías de comportamiento. Por último, el tercer objetivo fue verificar las variables planteadas en tres redes empresariales horizontales -de establecimientos de hospedaje, de agencia de viajes y de transportes-, así como en la red empresarial mixta de la ciudad de Foz do Iguazu, para determinar los tipos de coepetición en estas redes.

Así pues, la literatura muestra diferentes tipologías de coepetición según la perspectiva de análisis del autor. La tendencia es que la cooperación horizontal es más basada en competencia, pues se trata de una relación entre dos o más empresas de la misma actividad -competidores directos- en busca de beneficios individuales, generalmente vinculados a la cuota de mercado. Por otro lado, la coepetición vertical debería ser más basada en cooperación, ya que es una relación entre dos o más empresas complementarias, conformando alianzas estratégicas con las que buscan mejorar el mercado, no obstante, disputan entre ellos por beneficios generales. A su vez, en destinos turísticos se encuentra la coepetición integral que ocurre entre toda una red interorganizacional o todo el sector, incluyendo empresas competidoras, complementarias, proveedoras y clientes. En este caso, generalmente son amplias redes asociativas que focalizan el desarrollo del sector, mientras cada participante se involucra con el objetivo de obtener alguna ventaja individual, que es el objeto de la competencia entre ellos. En Foz do Iguazu se observó que estos presupuestos

teóricos no se confirman, pues tanto en las redes horizontales como la mixta o integral, la relación coopetitiva es basada en competencia. Por un lado esto genera un comportamiento coopetitivo fuerte, situación que Della Corte y Sciarelli (2012) estudiando redes turísticas indicaron que los resultados de la coopetición son mejores en redes consolidadas en las que la competencia es más fuerte que la cooperación.

Las conclusiones son indicativas de que el sector turístico se diferencia de otros sectores, ya que genera redes de coopetición para el desarrollo del destino, pero siempre con objetivos individuales por parte de los participantes. Esto puede deberse a que el presupuesto del turista es único y por él compiten hoteles y agencias, así como todos los otros tipos de empresas turísticas. Por otra parte, las relaciones entre empresas que se involucran en alianzas colaborativas y redes de cooperación raramente son altruistas, ya que la empresa persigue la obtención de ganancias directas o indirectas, bien sea por cuotas de mercado o por beneficios generales que se pueden obtener desde las diversas relaciones comerciales en la red. Así, las empresas cooperan para mejorar sus ventajas competitivas individuales (Luo, 2005). Desarrollan la cooperación para formar un mercado al tiempo que compiten por el reparto del mismo (Schiavone y Simoni, 2011).

Este trabajo contribuye para un análisis del contexto crítico que conduce a la coopetición, siendo una de las raras aplicaciones en redes turísticas, aunque este sector opera en redes de coopetición. Además, introduce escalas de medidas para el ambiente cooperativo y competitivo que posibilitan una visión del nivel de percepción empresarial de su microambiente. Por lo que, el principal resultado de este trabajo pone de manifiesto que la competencia es intrínseca a las relaciones empresariales, independiente del tipo de red empresarial que sea. Así pues, el estudio de redes o alianzas interorganizativas, sean horizontales o verticales, debe contemplar el binomio competencia-cooperación, representado en el constructo coopetición y que permite un análisis más completo de la realidad (Bengtsson y Kock, 2014).

Lo expuesto conlleva la necesidad de realizar más investigaciones desde la perspectiva de la coopetición, para formar una base consolidada en los estudios organizativos y de turismo que sustenten el surgimiento de un nuevo paradigma que considere las ventajas coopetitivas como un nuevo umbral a las ventajas competitivas buscadas por las empresas en sus relaciones comerciales. También es oportuno subrayar que el destino turístico es un entorno muy propicio para desarrollar una gestión integrada basada en estrategias de coopetición, y que la gobernanza turística, cuya base es la participación de todas las instancias sociales y económicas, debe tener en cuenta que los participantes apoyan la red con el fin común de la mejora colectiva, pero visualizando también las ventajas individuales.

Agradecimiento: Se agradece a Fundación CAPES, Ministerio de Educación de Brasil, por el apoyo financiero para esta investigación.

7 Referencias

Badulescu, A.; Badulescu, D.; Borma, A. (2014). "Enhancing Cross-Border Cooperation through Local Actors' Involvement. The Case of Tourism Cooperation in Bihor (Romania)–Hajdú-Bihar

- (Hungary) Euroregion". *Lex localis-Journal of Local Self-Government*, Vol.12, No. 3, pp.349-371.
- Barbini, B.; Biasone, A.; Cacciutto, M.; Castellucci, D.; Corbo, Y.; Roldán, N. (2011): "Gobernanza y turismo: análisis del estado del arte". *Simposio Internacional Gobernanza y Cambios Territoriales: experiencias comparadas de migracion de amenidad en las Americas*. Pucón, Chile. 20 al 22 de Octubre de 2011. Centro de Investigaciones Turísticas: 111-125.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665
- Bengtsson, M.; Kock, S. (2000). "Coopetition in business Networks—to cooperate and compete simultaneously". *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 5, pp.411-426.
- Bengtsson, M.; Kock, S. (2014). "Coopetition—Quo vadis? past accomplishments and future challenges". *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 2, pp.180-188.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace*. Boston: Harvard Business School Press.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91 (2), 241-261.
- Cheng, E. W.; Li, H.; Love, P. E. D. (2000). "Establishment of critical success factors for construction partnering". *Journal of management in engineering*, Vol. 16, No. 2, pp.84-92.
- Chin, K.; Chan, B. L.; Lam, P. (2008). "Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy". *Industrial Management Data Systems*, Vol. 108, No. 3-4, pp. 437-454.
- Chim-Miki, A.F. & Batista-Canino, R.M. (2016). La Investigación sobre Coopetición: Estado actual del conocimiento y sus implicaciones en los estudios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25 (4). *In Press*.
- Chiva Gómez, R. (2001). "El estudio de casos explicativo. Una reflexión". *Revista de Economía y Empresa*, Vol. 41, pp. 119-132.
- Coote, L. V.; Forrest, E. J.; Tam, T. W. (2003). "An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships". *Industrial Marketing Management*, Vol.32, No. 7, pp.595-604.
- Dagnino, G.; G. Padula. (2002). *Coopetition strategy*. Paper presented at the Second European Academy of Management Annual Conference, Stockholm, May 9-11
- Della Corte, V., y Aria, M. (2014). Why strategic networks often fail: Some empirical evidence from the area of Naples. *Tourism Management*, 45, 3-15.
- Della Corte, V.; M. Sciarelli. (2012). "Can coopetition be source of competitive advantage for strategic networks?" *Corporate Ownership and Control*, Vol. 10, No.1, pp. 363-379
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 532-550.
- Eriksson, P. E. (2008). Achieving suitable coopetition in buyer–supplier relationships: the case of AstraZeneca. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 15(4), 425-454.
- Fyall, A., Garrod, B., & Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing y Management*, 1(1), 10-26.
- Ganesan, S. (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships". *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No.2, pp.1-19.

- Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. (2006). Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination. *Journal of Management*, 32(4), 507-530
- Hartley, J.F. (1994). "Case studies in organizational research", en CASELL, C. y SYMON, G. (Eds.). *Qualitative methods in organizational research*. Londres, Sage Publications: 208-229.
- Huang, H., & Chu, W. (2015). Antecedents and consequences of co-opetition strategies in small and medium-sized accounting agencies. *Journal of Management y Organization*, 21(06), 812-834.
- 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*, Vol. 22, No. 1, pp.110-141.
- 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*, Vol. 14, No. 1, pp.87-109.
- Love, P. E. D.; Gunasekaran, A.; Li, H. (1998). "Concurrent engineering: A strategy for procuring construction projects." *Int. J. Proj. Mgmt.*, Vol.16, No. 6, pp.375-383.
- Luo, Y. (2005). "Toward coopetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries". *Journal of World Business*, Vol. 40, No. 1, pp. 71-90.
- Luo, Y. (2007). "A coopetition perspective of global competition". *Journal of World Business*, Vol. 42, No. 2, pp.129-144.
- Kim, S.; Kim, N.; Pae, J. H.; Yip, L. (2013). "Cooperate 'and' compete: coopetition strategy in retailer-supplier relationships". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28, No. 4, pp.263-275.
- Kylänen, M.; Rusko, R. (2011). "Unintentional coopetition in the service industries: The case of pyhäluosto tourism destination in the finnish Lapland". *European Management Journal*, Vol. 29, No. 3, pp.193-205.
- Kylanen, M.; M.M. Mariani. (2012). "Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks". *Anatolia*, Vol. 23, No. 1, Pp. 61-74.
- Mayntz, R. (2001). "El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna". *Reforma y democracia*, Vol. 21, pp.7-22.
- Meyer, J. W. 1983. "Organizational factors affecting legalization in education". In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality*: 217-232. San Francisco: Jossey-Bass.
- Michael, E. J. (2007). "Micro-clusters: Antiques, retailing and business practice". In *Micro-clusters and tourism. The growth of tourism*, (ed) E. J. Michael, pp. 63-78. *Advanced in tourism research series*. Oxford: Elsevier.
- Mohr, J.; Spekman, R. (1994). "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques". *Strategic management journal*, Vol. 15, No. 2, pp.135-152.
- Morgan, R. M.; Hunt, S. D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *The journal of marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- Narus, J. A.; Anderson, J. C. (1987). "Distributor contributions to partnerships with manufacturers". *Business horizons*, Vol. 30, No. 5, pp.34-42.
- Parkhe, A. (1993). "Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation". *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 794-829.

- Porter, M. E. (1974). "Consumer behavior, retailer power and performance in consumer goods industries". *Review of Economics and Statistics*, Vol. 56, No. 4, pp. 419-436.
- Porter, M. E. (1979). "How competitive forces shape strategy". *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 2, pp.137-145
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: Free Press
- Queiróz, F., & Horrillo, M. A. R. (2015). State of art in tourist destination governance. *Encontros Científicos-Tourism y Management Studies*, 11(2), 47-55.
- Ritala, P. (2012). "Coopetition strategy ? when is it successful? empirical evidence on innovation and market performance". *British Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 307-324.
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Calgary: CABI.
- Schiavone, F., & Simoni, M. (2011). An experience-based view of co-opetition in R&D networks. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 136-154.
- Tsai, W. (2002). "Social structure of "Coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing". *Organization Science (Providence, R.I.)*, Vol.13, No. 2, pp. 179-190.
- TTCI - World Economic Forum (2015). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2014. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf
- Van der Zee, E.,;Vanneste, D. (2015). "Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies". *Tourism Management Perspectives*, Vol. 15, pp. 46-56.
- Wang, Y. (2008). "Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus". *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 14, No. 3, pp.191-209.
- Wang, Y.; Krakover, S. (2008). "Destination marketing: Competition, cooperation or coopetition?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, pp. 2, pp. 126-141.
- Wang, Y., & Xiang, Z. (2007). Toward a theoretical framework of collaborative destination marketing. *Journal of Travel Research*, 46(1), 75-85
- Wong, E. P., Mistilis, N., y Dwyer, L. (2011). A framework for analyzing intergovernmental collaboration–The case of ASEAN tourism. *Tourism Management*, 32(2), 367-376
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies analysis and antitrust implication*. New York: The Free Press
- Yin, R.K. (1994). *Case study research. Design and methods*. Sage Publications.
- Zeng, M., & Chen, X. (2003). Achieving cooperation in multiparty alliances: A social dilemma approach to partnership management. *Academy of Management Review*, 28(4), 587-605