

## Analizando el tipo de Coopetición en redes interorganizativas turísticas de Curitiba, Brasil

Adriana Fumi Chim-Miki\* Rosa Maria Batista-Canino\*\*

Silvia Sosa-Cabrera\*\*\*

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España)

**Resumen:** Este artículo presenta un análisis de variables que indican la propensión a relaciones de coopetición, comparando este contexto entre redes horizontales, verticales o integrales del sector turístico. Fueron recabados datos a través de 287 encuestas empresariales y entrevistas con 26 asociaciones del destino turístico Curitiba en Brasil. Se recoge información sobre la percepción que tiene el empresario de su contexto, lo que promueve su participación en las redes asociativas locales. Los resultados muestran muy poca diferencia en la percepción empresarial en las redes. En los tres tipos de redes la coopetición está más basada en competición que en cooperación, indicando que el empresario, sea competidor o complementario, visualiza la obtención de ventajas tanto individuales como colectivas al participar de redes interorganizativas. La cooperación en los ambientes empresariales es una manera de obtener ventajas competitivas individuales, por tanto, todos los participantes son vistos como competidores en busca de beneficios.

**Palabras Clave:** Redes interorganizativas; Destino turístico; Coopetición; Ventaja cooperativa; Curitiba.

### Analysing the type of Co-opetition presented in inter-organization tourism networks in Curitiba, Brazil

**Abstract:** This paper presents an analysis of the variables that indicate propensity to co-opetition using a comparison of horizontal, vertical or comprehensive networks in the tourism sector. Data was collected from 287 business surveys and 26 interviews with tourism associations in the destination of Curitiba in Brazil. Information is given with respect to the business sector's perception of the local context since this gives rise to their participation in local associative networks. The results show little difference in the entrepreneurial perception levels over the various networks. The three types of co-opetition networks are based more on competition than cooperation, indicating that the business sector, whether they be direct competitors or indirect complements are on the lookout for both individual and collective advantages when they participate in inter-organization networks. Cooperation in a business environment is seen as a way to achieve individual competitive advantage; therefore, all the participants are basically competing for the overall benefits.

**Keywords:** Inter-organization networks; Tourism Destination; Co-opetition; Co-opetitive advantage; Curitiba.

### 1. Introducción

La literatura destaca que la evolución competitiva supone la formación de redes de coopetición como un punto clave. Cygler, Gajdzik y Sroka (2014) hacen hincapié en el uso de la estrategia “octopus” entre las corporaciones globales, donde se forman innumerables acuerdos de cooperación en varias áreas. Así pues, en este nuevo entorno la competencia es entre redes y no sólo entre empresas, considerándose exitoso pertenecer a una red que cubra la mayor parte de los agentes de un sector (Cygler *et al.*, 2014).

\* Doctora en Turismo, Economía y Gestión. Investigadora de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España; E-mail: [adriana.chimmiki@gmail.com](mailto:adriana.chimmiki@gmail.com)

\*\* Doctora en Economía y Gestión. Profesora del Programa de doctorado en Turismo, Economía y Gestión de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC). Investigadora del Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TIDES); E-mail: [rosa.batistacanino@ulpgc.es](mailto:rosa.batistacanino@ulpgc.es)

\*\*\* Doctora en Economía y Gestión. Investigadora y profesora del Programa de Master en Destinos Turísticos de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC); E-mail: [silvia.sosa@ulpgc.es](mailto:silvia.sosa@ulpgc.es)

El asociacionismo empresarial es tanto una forma de crear ventajas colectivas como de generar fuerza conjunta para la protección del sector (Luo, 2005), aunque también supone la búsqueda de ventajas individuales. Por lo tanto, dos conceptos básicos fundamentan la intención del empresario al asociarse: la cooperación y la competencia.

La formación de redes interorganizativas es una forma bastante común de organización de los destinos turísticos (Della Corte y Sciarelli, 2012). Se verifica el creciente número de organizaciones empresariales privadas, como las asociaciones empresariales, que pueden abarcar un único sub-sector o varios (Wang, 2008). Esto genera redes interorganizativas horizontales, verticales e integrales, en las que algunas organizaciones poseen un papel más político-representativo y otras un carácter más de desarrollo del sector y de fomento de negocios. Así, dependiendo de la relación asociativa, se presenta un comportamiento basado más en competencia o en cooperación (Eriksson, 2008; Wang y Krakover, 2008), pero siempre será coopetición dado que todos los participantes buscan beneficios propios (Luo, 2005), por lo que raramente será cooperación pura. Este comportamiento puede ser explicado por el constructo coopetición (Badulescu et al., 2014), aunque está poco estudiado en sectores de servicios, especialmente en turismo (Ritala, Hurmelinna-Laukkanen & Blomqvist, 2009; Bouncken et al. 2015).

Este artículo contribuye a aportar dos visiones teóricas que están siendo tratadas de forma independiente, o poco explorada, en la literatura del sector de turístico. La primera es la perspectiva de que la cooperación empresarial casi siempre está motivada por la competencia, por lo que puede ser expresada por el constructo coopetición. La segunda es que un destino turístico es intrínsecamente un sistema de coopetición coordinado y apalancado por las asociaciones empresariales. Así, el objetivo general de este trabajo es analizar las diferencias de percepción empresarial sobre variables que son conductoras hacia la coopetición en redes horizontales, verticales o integrales de un sector. Para este reto, se concretaron los siguientes objetivos específicos: (1) proponer un modelo para el análisis de la percepción del contexto competitivo y cooperativo entre las empresas de un mismo sector; (2) identificar el tipo de coopetición existente entre redes interorganizativas del sector turismo en la ciudad analizada, considerando su motivación según el planteamiento de este estudio.

La metodología aplicada responde a un estudio de casos fundamentado en las relaciones interorganizativas del sector turístico de Curitiba. Se realiza una comparación de la percepción del empresario sobre variables críticas para generar un comportamiento hacia la coopetición entre redes empresariales de establecimientos de hospedaje -coopetición horizontal- y redes empresariales entre hoteles y agencias turísticas, considerándolas como coopetición vertical. Un total de 287 empresarios de estos sectores y 26 asociaciones turísticas fueron entrevistados en la ciudad de Curitiba.

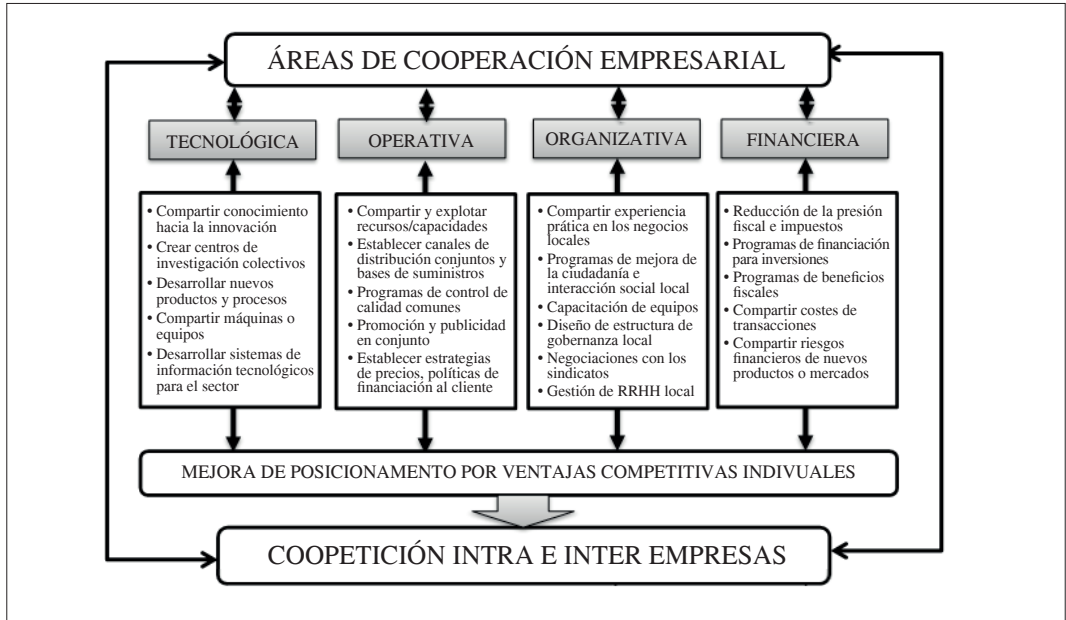
## 2. Fundamentación teórica

Las empresas se involucran en relaciones de cooperación para obtener ventajas competitivas, por lo tanto, la cooperación sirve para mejorar su competitividad individual (Lado, Boyd y Hanlon, 1997; Bouncken, Clauß y Fredrich, 2016). Luo (2005) sintetiza las cuatro áreas principales en las que las empresas cooperan y especifica algunos ejemplos de acciones en este sentido (Figura 1).

Luo (2005) afirma que entre empresas competidoras la cooperación es un esfuerzo conjunto para obtener un beneficio mutuo que no se limita a alianzas de co-producción o co-marketing, sino que se extiende a todos los tipos de esfuerzos colectivos, como mejoras de infraestructuras del país o formación de grupos de presión sobre la política local. Por la propia dualidad del constructo coopetición, también se pueden considerar cuatro áreas fundamentales en las que las empresas compiten (Figura 2), lo que conforma un contexto en el que las relaciones de cooperación se producen con el objetivo de disminuir la incertidumbre del mercado.

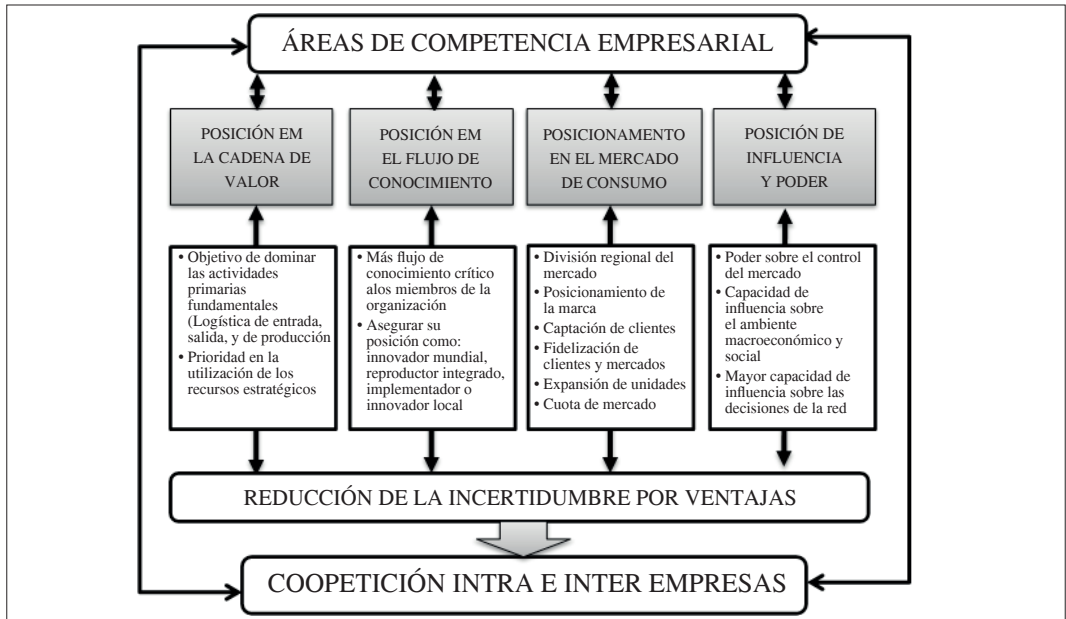
Ya desde la economía clásica existe una atención sobre las ventajas de competir en los mercados, sin embargo, fueron, principalmente, los estudios de Porter (1979;1990) los que hicieron hincapié en la ventaja competitiva. La teoría porteriana generó un paradigma en la gestión estratégica, el cual abrió camino a los modelos de competitividad, si bien la teoría se fundamentó en el carácter espacial al considerar que la ventaja competitiva se forma y se sostiene en un determinado espacio. Sus modelos, Diamante (Porter, 1980) y de cinco fuerzas competitivas (Porter, 1979), expresan la competencia, pero en gran medida considerándola como una conducta empresarial opuesta a la cooperación. No obstante, Luo (2015), así como otros teóricos de la coopetición anteriormente citados, subrayan la intersección entre la competencia y la cooperación en la búsqueda por ventajas competitivas (Figura 2).

**Figura 1: Principales áreas de cooperación empresarial para obtener ventajas competitivas**



Fuente: Elaboración propia adaptado de Luo (2005)

**Figura 2: Principales áreas de competencia empresarial para obtener ventajas colaborativas**



Fuente: Elaboración propia adaptado de Luo (2005)

Estas cuatro áreas de cooperación empresarial -tecnología, operativa, organizativa y financiera (Figura 1)-, conjuntamente con las cuatro áreas principales que generan la competición empresarial -posición en la cadena de valor, posición en el flujo de conocimiento, posición en el mercado consumidor y posición de influencia y poder (Figura 2)- son las fuentes del comportamiento hacia la coopetición intra e inter organizacional. En este sentido, sea tanto analizado por cooperación o por competitividad (Porter, 1979; 1990), la existencia de coopetición está en el trasfondo de las alianzas o redes empresariales.

El objetivo de la empresa en la red de coopetición y su posición en la cadena de valor determinan el tipo de comportamiento coopetitivo. En este sentido, Walley (2007) explicita que las relaciones de cooperación están en la primera parte de la cadena de valor mientras que las de competencia se encuentran al final de la misma. Igualmente, Bengtsson y Kock (2000) demostraron que las empresas tienden a cooperar en las actividades más distantes a sus clientes, y competir en las más cercanas a los mismos. Otros estudios, como por ejemplo el de Dagnino y Padula (2002), analizaron el nivel de cooperación competitiva de acuerdo con el número de empresas que participan en la cadena de valor. En este caso los autores presentaron cuatro tipos de coopetición: diádica sencilla, diádica compleja, redes simples y redes complejas. En la misma línea, Dagnino y Padula (2002), identifican cuatro tipos de organizaciones - "*Monoplayer*", "*Contender*", "*Partner*" y "*Adapter*"- en función del peso que la cooperación y la competición tienen en las relaciones que se establecen entre los competidores.

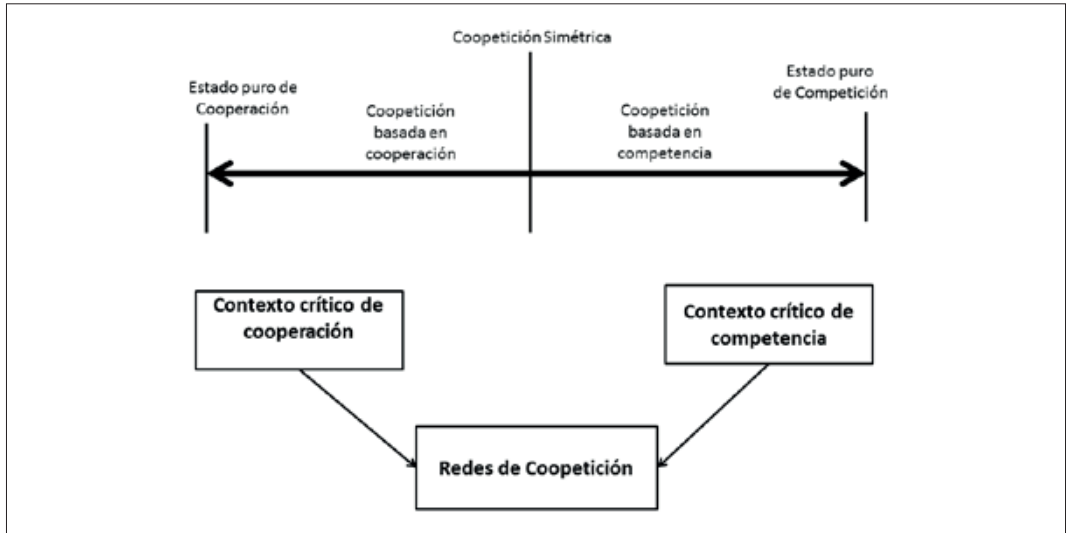
Considerando redes de alianzas horizontales, Wallenburg y Schäffler (2016) verificaron que la aplicación de procesos colaborativos en la medición del rendimiento reduce el nivel de conflicto general. Su estudio fue realizado con redes de cooperación horizontal de proveedores de servicios logísticos. Por otro lado, el estudio del impacto de la cooperación y de la competencia sobre el desempeño de aglomeraciones de establecimientos comerciales de ventas al por menor y sus tiendas fue estudiado por Teller, Alexander y Flosch (2016), cuyo modelo revela que tanto la competencia como la cooperación actúan directa y positivamente sobre el desempeño. Según los resultados de este estudio, aunque la competencia posee un grado de efecto negativo sobre el rendimiento de las tiendas, el efecto global es insignificante (Teller, Alexander y Flosch, 2016).

Así pues, la literatura muestra diferentes tipologías de coopetición según la perspectiva de análisis del autor, aunque según el tipo de relaciones se pueden agrupar en tres vertientes:

- 1) Coopetición horizontal o basada en competencia: relación entre dos o más empresas de la misma actividad -competidores directos- en busca de beneficios individuales, generalmente vinculados a la cuota de mercado.
- 2) Coopetición vertical o basada en cooperación: 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.
- 3) Coopetición integral que ocurre entre toda una red interorganizacional o 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.

Específicamente en el sector turístico, Wang y Krakover (2008), estudiando redes interorganizativas de marketing para co-marketing de destinos turísticos, definieron que existen variaciones en el tipo de coopetición. En este sentido, Eriksson (2008) ha definido una escala de cuatro tipos de comportamiento: cooperación pura, coopetición basada en cooperación, coopetición basada en competencia y competencia pura. Según los fundamentos teóricos presentados y la escala de coopetición propuesta por Eriksson (2008), en este trabajo se plantea el análisis del contexto crítico de los extremos comportamentales que conforman el constructo coopetición (Figura 3).

**Figura 3: Escala de cooperación y el contexto crítico**

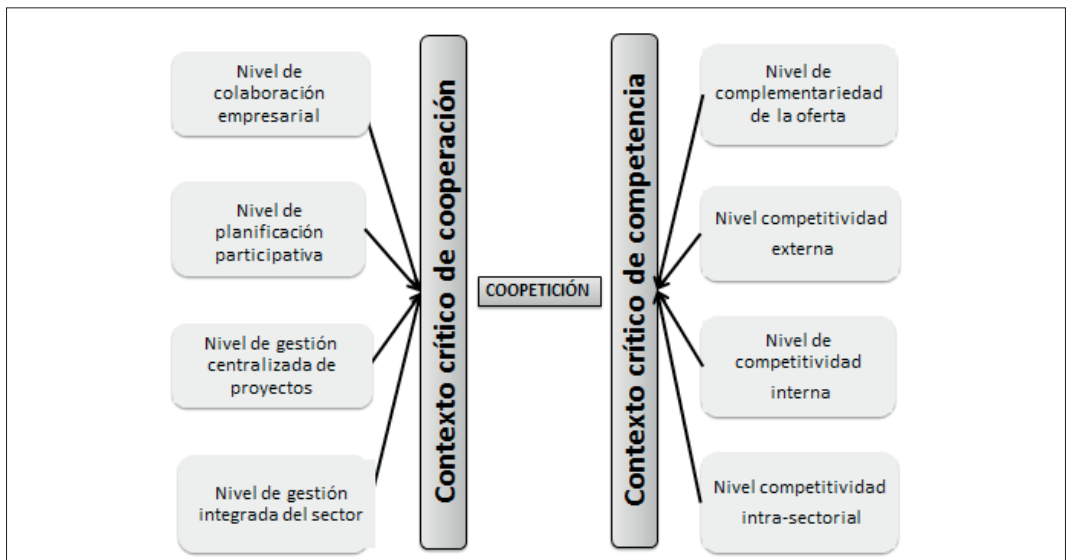


**Fuente:** Elaboración propia basado en la escala de Eriksson (2008)

**2.1. Propuesta de modelo de análisis**

El modelo preliminar propuesto, basado en la revisión de la literatura, considera las variables que definen el contexto empresarial en los dos extremos comportamentales del constructo cooperación (Figura 4). 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 4: Variables de medida del contexto crítico de cooperación y competencia en redes de cooperación empresarial**



**Fuente:** Elaboración propia

La medición de la percepción empresarial se basa en escalas previamente validadas en otros trabajos interorganizativos que se explicitan en la Tabla 2, y se detallan en el Apéndice 1. Las cuestiones se mantuvieron sin alterar su formulación base, pero adaptándolas al sector turístico. La Tabla 1 también muestra algunos autores que han estudiado redes de coopetición e indican estas variables como formadoras del contexto hacia la coopetición. Se incluyen los estudios de Porter (1979;1990) pues en materia de competitividad empresarial su modelo de cinco fuerzas y los presupuestos derivados en varios estudios son muy expresivos del análisis de ambientes de competencia empresarial.

**Tabla 1: Concepto central de la variable y escala utilizada**

	Variable	Autores que utilizan esta perspectiva en coopetición o competitividad	Escala utilizada
C O O P E T I V I D A D	Nivel de colaboración empresarial	Wang y Krakover, 2008; Della Corte y Sciarelli, 2012; Badulescu et al., 2014; Wallenburg y Schäffler, 2016.	Factor 'Compromiso' de Coote, Forrest y Tam (2003) adaptada de Morgan y Hunt (1994)
	Nivel de planificación participativa	Kylänen y Rusko 2011; Badulescu et al., 2014.	Factor 'Coordinación' de Mohr y Spekman (1994).
	Nivel de gestión centralizada de proyectos	Bengtsson & Koch, 2000; Chin et al., 2008; Kylänen & Rusko, 2011; Kylänen & Mariani, 2012.	Factor 'Apoyo a la gestión' de Cheng, Li y Love (2000).
	Nivel de gestión integrada del sector	Luo, 2005; Chin et al., 2008; Della Corte y Sciarelli, 2012; Badulescu et al., 2014; Czernek & Czakon, 2016.	Factor 'Participación' de Mohr y Spekman (1994)
C O M P E T I V I D A	Complementariedad de la oferta	Lado et al., 1997; Bengtsson y Koch, 2000; Luo, 2005; Della Corte y Sciarelli, 2012; Kylänen y Rusko, 2011; Lorgnier y Su, 2014.	Factor 'Dependencia' de Ganesan (1994)
	Competencia Interna	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; Teller, Alexander y Flosch, 2016.	Factor 'Diversidad' de Ganesan (1994)
	Competencia Intra sectorial	Porter (1979: 1990); Teller, Alexander y Flosch (2016)	Factor 'Intensidad de la competencia' de Ritala (2012)
	Competencia Externa	Porter (1979: 1990); Tsai, 2002; Della Corte y Sciarelli, 2012	Factor 'Diversidad ambiental' de Kim et al., (2013)

**Fuente:** Elaboración propia

El 'Nivel de colaboración empresarial' tiende a establecer una relación positiva hacia un comportamiento coopetitivo, en la medida que representa un alto grado de cooperación entre los actores. Porter et al., (1974) se refiere 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 (Mohr y Spekman 1994).

El 'Nivel de planificación participativa' disminuye los aspectos negativos de la competencia y tiende a propiciar un ambiente adecuado de relaciones de coopetición, pues genera 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 coopección para que los 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 'Gestión Centralizada de Proyectos' para el desarrollo del destino verifica este apoyo. Narus y Anderson (1987) explicitan que relaciones asociativas de éxito son marcadas por acciones coordinadas dirigidas a objetivos mutuos. Un reciente estudio de Czernek y Czakon (2016), realizado específicamente en el sector turístico, indicó que la confianza puede desempeñar papeles positivos y negativos en la formación de redes de coopección, por lo que su gestión es fundamental la conducción de proyectos en el destino turístico.

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). Por esto, se sugiere que la variable 'Nivel de gestión integrada del sector' posee una relación positiva con el constructo coopección.

La variable 'Nivel de complementariedad de la oferta' es destacada por varios autores del turismo como característica común a casi todos los destinos (Della Corte y Sciarelli, 2012; Kylanden y Mariani, 2012). Cabe considerar que, posiblemente, cuanto más alta sea la percepción del grado de complementariedad de la oferta turística entre los empresarios del destino, mayor será la percepción de interdependencia entre los participantes de la red, favoreciendo el contexto para relaciones de coopección.

El 'Nivel de la competencia Interna' representa la percepción de los empresarios en cuanto al ambiente empresarial del contexto en que están inmersos. 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 micro ambiente del empresario y sus relaciones personales pueden cambiar la percepción que posee del contexto económico, variando su propensión a la coopección (Ritala, 2012).

A su vez, el 'Nivel de competencia intra sectorial' es la percepción de la presión que los productos sustitutos hacen sobre las empresas, como, por ejemplo, la presión de los pisos de alquiler vacacional sobre la oferta de los emprendimientos de hospedaje. Entre las cinco fuerzas competitivas de Porter (1979) está 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 coopección, cuando la competencia deriva de empresas con 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 este escenario. Las empresas motivadas por el deseo de proteger la parte del mercado que han sido capaces de capturar pueden buscar en la coopección formas de coartar a sus principales rivales, defendiendo sus posiciones competitivas e intereses propios (Gnyawali *et al.*, 2008; Ritala, 2012).

### 3. Metodología

Dados los objetivos propuestos en esta investigación, la metodología del estudio de caso se postula como la más adecuada, ya que es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia (Yin, 1994).

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). Así pues, los estudios de casos pueden contribuir muy positivamente a la construcción, mejora o desarrollo de perspectivas teóricas rigurosas (Bonache-Pérez, 1999), ya que el objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías -generalización analítica- y no la generalización estadística.

En esta investigación la unidad de análisis del estudio de caso es la red interorganizativa empresarial del destino turístico Curitiba ubicado al sur de Brasil. Esta ciudad es la capital de la provincia de Paraná siendo la octava ciudad más poblada de Brasil y la mayor del sur del país. Considerada una

de las ciudades con mejor calidad de vida del país, presenta índices que la destacan en el escenario económico y social, como sus altos índices educativos, elevada calidad de educación, excelencia en el transporte urbano, y un gran posicionamiento global (Domareski-Ruiz, 2015).

Las fuentes de información que se pueden utilizar en un estudio de casos son múltiples para estudios de carácter exploratorio objetivando familiarizarse con fenómenos que no poseen marco teórico bien definido (Eisenhardt, 1989). El uso de fuentes de información complementarias permite conocer en profundidad el fenómeno de estudio, así como garantizar la validez del modelo, la objetividad del tratamiento de la información mediante la triangulación de datos – validez interna- y la fiabilidad del estudio (Yin, 1994; Sosa-Cabrera, 2003). Concretamente, en este estudio se consideran fuentes clave de información los empresarios del sector turístico y las asociaciones turísticas de la ciudad de Curitiba.

Para determinar la muestra total de empresarios del sector se aplicó la fórmula para la estimación de proporciones de poblaciones finitas, siendo p y q iguales al 50%, utilizando un coeficiente de fiabilidad del 95,0%. No obstante, para asegurar la representatividad de la muestra según grupos de actividad se utilizó la técnica de muestreo probabilístico estratificado, manteniéndose la misma proporción porcentual de número de empresas considerando las actividades de las mismas (Tabla 2).

**Tabla 2: Muestra total estratificada definida para la ciudad de Curitiba**

Estratificación por grupo de actividad	Universo N° empresas <sup>1</sup>	%	Muestreo estimado N° empresas	Muestreo real N° empresas
Hospedaje	283	11,3	38	47
Restauración	1.130	45,0	150	108
Agencias/operadores turísticos	380	15,1	51	51
Transportes	232	9,2	31	30
Empresas de ocio y complementarias	488	19,4	65	51
<b>Total</b>	<b>2.513</b>	<b>100</b>	<b>334</b>	<b>287</b>

<sup>1</sup> Información desde los registros de empresas en los municipios: *Inventario da Oferta Turística de Foz do Iguaçu 2014, Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável - PDITS (2013), relatórios de IPARDs y RAIS año base 2013.*

La metodología del estudio de casos puede basarse en datos tanto cualitativos como cuantitativos. Esta investigación utilizó un cuestionario de percepción empresarial formado por 25 cuestiones que fueron escalas validadas anteriormente por otros autores (Apéndice A). La encuesta se ha estructurado como base en Diferencial Semántico, técnica frecuentemente utilizada para evaluar la percepción de las personas sobre situaciones objetivas o/y subjetivas. Originalmente creada por Osgood, Suci y Tannenbaun (1976) para cuantificar constructos que no pueden ser medidos directamente presenta una escala que varía de 1-7. En la presente investigación el 1 representa que el respondiente está totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo con la afirmación presentada.

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, para completar el número de encuestas necesarias. Se obtuvieron 287 encuestas válidas, tras rechazar las que estaban indebidamente cumplimentadas, lo que representa un error muestral de 5,4%. Por otro lado, para la recopilación de información de las asociaciones turísticas se aplicó entrevistas semi-estructuradas con los 26 directivos de las asociaciones turísticas.

#### 4. Resultados

Los resultados de las variables del contexto cooperativo entre la muestra de empresarios de la ciudad de Curitiba no presentaron grandes diferencias cuando se trata de redes horizontales, verticales o integrales. Además, se puede considerar que el contexto cooperativo de este tejido empresarial es bajo (Tabla 3),



teniendo en cuenta que se ha utilizado una escala de 7 puntos, donde 1 era totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo con la afirmación presentada (Escala del Apéndice 1). En los empresarios de la actividad de hospedaje existe un nivel de 67% de propensión a participar en redes inter organizativas de cooperación, no obstante, cuando se incluyen las agencias de viajes, contrariamente a lo esperado, la intención de colaborar baja al 63%, y de forma general, considerando todos los establecimientos, o sea redes verticales, horizontales e integrales, la intención alcanza el valor más bajo (59%). El mismo comportamiento ocurre en las otras tres variables. Se subraya que la percepción empresarial sobre la gestión integrada del sector es muy baja (32%) indicando la falta de una gobernanza turística, lo que también se refleja en la percepción de una planificación participativa que alcanza alrededor de 43% de percepción.

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

Variable	Establecimientos de Hospedaje (Red Horizontal)	Agencias de viajes (Red Vertical)	Todos establecimientos Turísticos (Red de valor del sector)
Nivel de colaboración empresarial	4,72	4,42	4,18
Nivel de planificación participativa	3,09	3,18	3,07
Nivel de gestión centralizada de proyectos	4,09	3,67	3,62
Nivel de gestión integrada del sector	2,39	2,46	2,27

**Fuente:** Elaboración propia

Por otro lado, la percepción de competencia entre los establecimientos de hospedaje locales es más elevada, y como es esperado en redes verticales o integrales se percibe menos competencia intrasectorial (Tabla 4). Además, mientras que la competitividad interna del destino es percibida en el mismo nivel en la red horizontal, vertical o integral, los establecimientos de hospedaje perciben más la competencia externa que las redes que mezclan más de un subsector. Sorprendentemente, la percepción de complementariedad en establecimientos de hospedaje es más elevada que entre empresarios de hoteles y agencias de viajes o la red total de empresas turísticas del destino.

**Tabla 4: Resultado de las variables de percepción empresarial del contexto de competencia**

Variable	Establecimientos de Hospedaje (Red Horizontal)	Agencias de viajes (Red Vertical)	Todos establecimientos Turísticos (Red del valor del sector)
Nivel de complementariedad de la oferta	4,71	4,54	4,59
Nivel de competitividad interna	3,61	3,60	3,64
Nivel de competitividad externa	5,74	5,40	4,99
Nivel de competitividad intra sectorial	5,19	5,07	4,72

**Fuente:** Elaboración propia

Del análisis de resultados del contexto de coopetición en la ciudad analizada, se obtiene que la densidad asociativa es de un 21,2% más entre los establecimientos de hospedaje que entre las agencias de viajes, si bien a nivel general los resultados indican que el 50% de las empresas están asociadas a alguna institución empresarial (Tabla 5). Teniendo una densidad asociativa mayor, el número de programas en red empresarial desarrollados por las asociaciones de hospedaje es muy bajo comparativamente a los dirigidos por las asociaciones de agencias de viajes. A su vez, el número total de programas conducido por asociaciones a través de redes interorganizativas es de 331, distribuidos entre las 26 asociaciones turísticas del destino, indicando un razonable número de redes de coopetición que involucran a proveedores, competidores y complementarios.

**Tabla 5: Resultado de las variables indicadoras de la coopetición en el sector**

Variable indicadores de coopetición	Establecimientos de Hospedaje	Agencias de viajes	Todos establecimientos Turísticos
Densidad asociativa de las empresas (n° empresas asociadas por n° empresas total del sector o subsector)	0,57	0,47	0,50
N° de programas de redes empresariales del sector o subsector	15	47	331
N° de asociaciones turísticas del sector o subsector	3	5	26

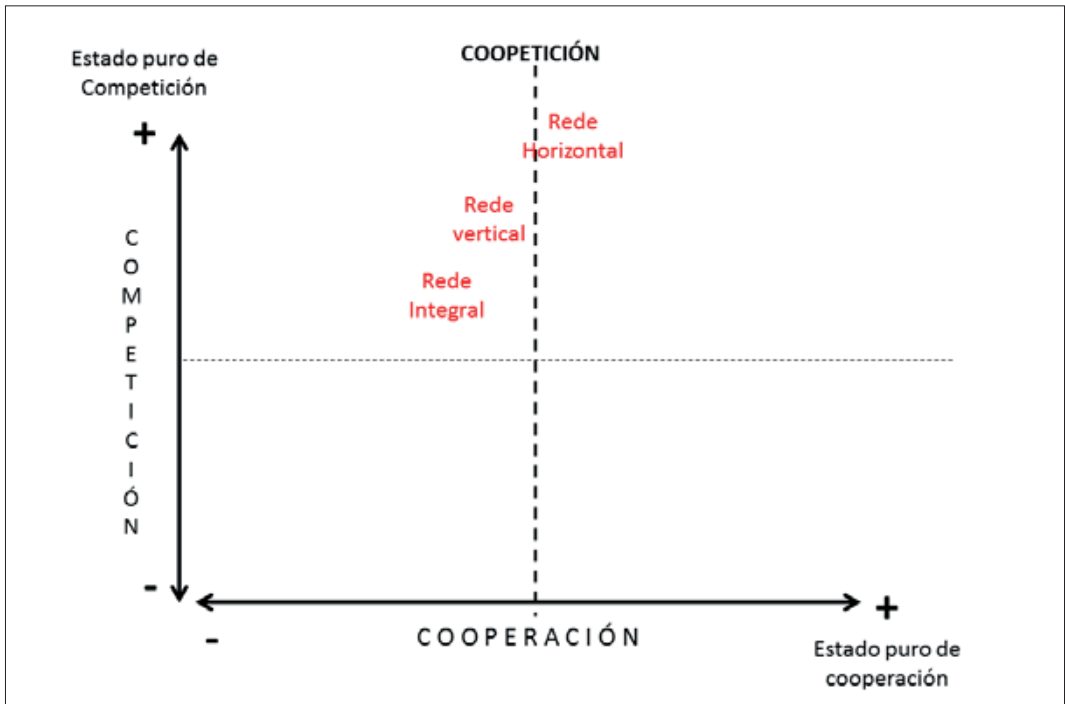
Fuente: Elaboración propia

## 5. Discusión, conclusión e implicaciones

El objetivo de este trabajo es analizar las diferencias de percepción empresarial sobre variables que son conductoras hacia la coopetición en redes horizontales, verticales o integrales de un sector. Se analizó el sector de turismo en la ciudad de Curitiba, ubicada al sur de Brasil. La red empresarial de este sector posee 2513 empresas en un área de 435,03 Km<sup>2</sup>, lo que considerando el contexto nacional es una alta densidad empresarial - de 5,78 empresas turísticas por Km<sup>2</sup>-. Específicamente, se realizó un análisis del sub-sector de establecimientos de hospedaje considerándolos como una red horizontal, y de establecimientos de hospedaje y agencias de viajes, considerándolos como una red vertical. Para una mejor visualización de contexto local se analiza también la red completa de todos los establecimientos del sector: hospedaje, restauración, agencias de viajes, ocio, transporte, etc. Las variables analizadas, así como las escalas utilizadas en las encuestas aplicadas a los empresarios fueron extraídas de la literatura sobre coopetición y redes interorganizativas.

Los datos indican escasa diferencia en los contextos de cooperación o competición cuando se visualiza un único subsector (establecimientos de hospedaje) o cuando se mezcla dos subsectores que son complementarios. Existe un cierto equilibrio en los contextos críticos que inducen al comportamiento coopetitivo en el sector analizado en Curitiba. No obstante, en los grupos empresariales analizados, la percepción de competencia es alta, independientemente si son redes horizontales, verticales o integradas. A su vez, la percepción de cooperación es baja en todos los grupos, por lo que estas redes son más propicias a un comportamiento de coopetición más basado en competencia que en colaboración (Figura 4), dado que la red general o complementaria persigue la obtención de ventajas individuales, haciéndolos tener en cuenta una alta competitividad interna en el sector.

Figura 4: Posicionamiento de las relaciones de cooepetición en los grupos analizados



Fuente: Elaboración propia

Parte de estos resultados están en línea con Wallenburg y Schäffler (2016), aunque sus estudios fueron en sectores diferentes y vinculados al rendimiento de las empresas. Estos autores indicaron que tanto la competencia como la cooperación actúan positivamente sobre las empresas, aunque es la colaboración la que reduce la tensión y posibilita la formación de la red de cooepetición. Por otro lado, esta conclusión también es un indicativo de que el sector de turismo se diferencia de otros sectores, ya que genera redes de cooepetición 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, agencias y los otros tipos de empresas turísticas.

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 en busca de mejoras de sus ventajas competitivas individuales (Luo, 2005).

Ahora bien, la densidad asociativa del sector indica que los empresarios, aunque expresen baja percepción de la cooperación, creen en la fuerza asociativa, y el número de programas realizados entre las redes interorganizativas evidencia que han puesto en marcha un comportamiento de cooepetición que derivará en ventajas cooepetitivas colectivas e individuales. En las entrevistas realizadas a los directivos de las asociaciones se observó que los programas son habituales del sector de turismo, como co-marketing (137 programas), búsqueda por innovación (9), co-creación de valor (5), de desarrollo regional (4), programas público-privado para desarrollo del destino (26) y programas en general para el desarrollo del destino como producto turístico conducido por iniciativas privadas (140). Estos programas son básicamente gestionados desde el sector privado y combinan empresas de diversos subsectores. Un ejemplo, son los programas conducidos por el Curitiba Convention & Visitors Bureau, que son típicamente redes interorganizativas de cooepetición.

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). Esto 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 la generación de un nuevo paradigma que considera 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.

## Bibliografía

- 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*, 12 (3), 349-371.
- 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.
- Bonache Pérez, J.  
1999. El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M.  
2015. Coopetition: A systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601.
- Bouncken, R. B., Clauß, T., & Fredrich, V.  
2016. Product innovation through coopetition in alliances: Singular or plural governance? *Industrial Marketing Management*, 53, 77-90.
- Cheng, E. W.; Li, H. & Love, P. E. D.  
2000. Establishment of critical success factors for construction partnering. *Journal of management in engineering*, 16 (2), 84-92.
- Chin, K.; Chan, B. L. & Lam, P.  
2008. Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management Data Systems*, 108 (3-4), 437-454.
- Chiva Gómez, R.  
2001. El estudio de casos explicativo. Una reflexión. *Revista de Economía y Empresa*, 41, 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*, 32 (7), 595-604.
- Cygler, J.; Gajdzik, B. & Sroka, W.  
2014. Coopetition as a development stimulator of enterprises in the networked steel sector. *Metalurgija*, 53 (3), 383-386.
- Czernek, K., & Czakon, W.  
2016. Trust-building processes in tourist coopetition: The case of a Polish region. *Tourism Management*, 52, 380-394.
- 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. & M. Sciarelli  
2012. Can coopetition be source of competitive advantage for strategic networks? *Corporate Ownership and Control*, 10 (1), 363-379.
- Domareski-Ruiz, T.C.  
2015. *A dinâmica evolutiva da competitividade do destino turístico Curitiba*. Tese (Doutorado em Geografia). Curitiba, Universidade Federal do Paraná.
- Eisenhardt, K.M.  
1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 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.
- Ganesan, S.  
1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.
- Gnyawali, D. R. & Park, B.J.R.  
2009. Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47 (3), 308-330
- Hartley, J.F.  
1994. *Case studies in organizational research*, en Casell, C y Symon, G. (Eds.). Qualitative methods in organizational research. Londres, Sage Publications: pp.208-229.
- 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.
- 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.  
2005. Toward coopetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 40 (1), 71-90.
- Kim, S.; Kim, N.; Pae, J. H. & Yip, L.  
2013. Cooperate 'and' compete: coopetition strategy in retailer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28 (4), 263-275.
- 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.
- Kylanen, M. & M.M. Mariani  
2012. Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks. *Anatolia*, 23 (1), 61-74.
- Mayntz, R.  
2001. El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Reforma y democracia*, 21, 7-22.
- Mohr, J. & Spekman, R.  
1994. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15 (2), 135-152.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D.  
1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 58, 20-38.
- Narus, J. A. & Anderson, J. C.  
1987. Distributor contributions to partnerships with manufacturers. *Business horizons*, 30 (5), 34-42.
- Osgood, C., Suci, G., & Tannenbaum, P.  
1976. El diferencial semántico como instrumento de medida. En: Wainerman, C. (ed.). *Escalas de medición en ciencias sociales*. Buenos Aires, Nueva Visión.
- Porter, M. E.  
1974. Consumer behavior, retailer power and performance in consumer goods industries. *Review of Economics and Statistics*, 56 (4), 419-436.
- Porter, M. E.  
1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57 (2), 137-145.
- Porter, M.  
1990. *The competitive advantage of nations*. New York, NY: Free Press

- Ritala, P.  
2012. Coopetition strategy ? when is it successful? empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23 (3), 307-324.
- Ritala, P. & Hurmelinna-Laukkanen, P.  
2009. What's in it for me? creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29 (12), 819-828.
- Ritala, P.; Hurmelinna-Laukkanen, P., & Blomqvist, K.  
2009. Tug of war in innovation-coopetitive service development. *International Journal of Services Technology and Management*, 12 (3), 255-272.
- Sosa-Cabrera, S.  
2003. *La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Teller, C., Alexander, A., & Floh, A.  
2016. The impact of competition and cooperation on the performance of a retail agglomeration and its stores. *Industrial Marketing Management*, 52, 6-17.
- Tsai, W.  
2002. Social structure of "Coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 13 ( 2), 179-190.
- Walley, K.  
2007. Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research. *International Studies of Management & Organization*, 37 (2), 11-31.
- Wang, Y.  
2008. Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus. *Journal of Vacation Marketing*, 14 (3), 191-209.
- Wallenburg, C. M., & Schäffler, T.  
2016. Performance measurement in horizontal LSP cooperation as a field of conflict: the preventive role of collaborative processes. *Logistics Research*, 9(1), 1-15.
- Wang, Y. & Krakover, S.  
2008. Destination marketing: Competition, cooperation or coopetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (2), 126-141.
- Yin, R.K.  
1994. *Case study research. Design and methods*. Sage Publications.

## APÉNDICE A: Escalas de percepción utilizadas para las variables subjetivas

### VARIABLE NIVEL DE COMPLEMENTARIEDAD DE LA OFERTA

*Cuestiones adaptadas del factor 'Dependencia' de la escala de Ganesan (1994) aplicada en relaciones de cooperación inter organizativas lo cual ha obtenido un coeficiente = 0,94*

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 remplazar 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

### NIVEL DE COMPETENCIA INTERNA

*Cuestiones adaptadas del factor 'Diversidad del Medio Ambiente' de la escala de Ganesan (1994) aplicada en relaciones de cooperación inter organizativa lo cual ha obtenido un coeficiente = 0,57*

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)

### NIVEL DE COMPETENCIA EXTERNA

*Cuestiones adaptadas del factor 'Diversidad Ambiental' de la escala de Kim et al., (2013) desarrollada para estudiar los resultados generados por estrategias de cooperación en redes inter organizativas, lo cual ha obtenido un coeficiente = 0,72*

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

### NIVEL DE COMPETENCIA INTRA SECTORIAL

*Cuestiones extraídas del factor 'Intensidad de la competencia' de la escala de Ritala (2012) desarrollada para estudio de factores de éxito para estrategias de cooperación inter organizacional, lo cual ha obtenido un coeficiente = 0,81*

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

### NIVEL DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL

*Cuestiones adaptadas del factor 'Compromiso' de la escala de Coote, Forrest y Tam (2003) aplicada a relaciones inter organizativas lo se basó en Morgan y Hunt (1994) obteniendo un coeficiente = 0,91*

Es importante para mi empresa participar en una red cooperativa o asociación de empresas u organizaciones turísticas de este destino

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

### NIVEL DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

*Cuestiones adaptadas de la escala del Factor 'Coordinación' del modelo de Características de Asociaciones de suceso de Mohr y Spekman (1994), la cual presentó = 0,68.*

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

#### **NIVEL DE GESTIÓN CENTRALIZADA DE PROYECTOS**

*Cuestiones adaptadas de la escala del factor 'Apoyo a la Gestión' del modelo de Factores críticos de éxito para construcción de asociaciones en redes empresariales de Cheng, Li y Love (2000).*

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 este destino

La empresa ha asignado un alto ejecutivo para representarla en las decisiones de la asociación o de la red de cooperación

#### **La gobernanza turística en el destino (NIVEL DE GESTIÓN INTEGRADA DEL SECTOR)**

*Cuestiones adaptadas de la escala del Factor 'Participación' del modelo de Características de Asociaciones de suceso de Mohr y Spekman (1994), la cual presentó = 0,84*

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

*Recibido:* 01/08/2016

*Reenviado:* 22/06/2017

*Aceptado:* 22/11/2017

*Sometido a evaluación por pares anónimos*