

## LA INVESTIGACIÓN SOBRE COOPETICIÓN

### Estado actual del conocimiento y sus implicaciones en los estudios turísticos

Adriana F. Chim-Miki<sup>\*</sup>

Fundación Capes - Ministerio de Educación

Brasília, Brasil

Rosa M. Batista-Canino<sup>\*\*</sup>

Universidad de Las Palmas de

Gran Canaria - España

**Resumen:** Este artículo presenta una síntesis de la evolución teórica del constructo coopetición y su reflejo en la investigación turística. El objetivo es analizar cómo se está conduciendo la construcción de un cuerpo de literatura en este tópico, particularmente aplicado al sector turístico, así como cuál es la agenda futura de investigación para este constructo. La metodología utilizada es una revisión teórica sistematizada apoyada en técnicas de bibliometría. La coopetición es la incorporación de la competencia en relaciones de cooperación generando la formación de redes interorganizativas que buscan beneficios mutuos. En turismo, estas redes generalmente están constituidas por múltiples empresas que cooperan para formar un mercado y compiten para el reparto del mismo. Los resultados de esta revisión teórica indican que la coopetición es un comportamiento intrínseco y natural al destino turístico. También indican que la trayectoria evolutiva de la investigación en coopetición posee similitud con el recorrido que ha pasado la construcción del paradigma de competencia-competitividad-competitividad turística. Así, lo que parece cada vez más claro es que la coopetición sigue una trayectoria hacia la cooperatividad, lo que supone la necesidad de crear modelos de medición de la capacidad de coopetición para los destinos turísticos. El artículo finaliza presentando una agenda futura de investigación para este concepto en el turismo, a fin de que se contribuya a formar un nuevo paradigma para el análisis de destinos turísticos que considere la perspectiva relacional como una importante fuente de ventaja competitiva.

**PALABRAS CLAVE:** Coopetición, destino turístico, redes interorganizativas, agenda de investigación.

**Abstract:** The Coopetition Research: The Current Status of Knowledge and its Implications on Tourism Studies. This paper presents a synthesis of the theoretical evolution of coopetition construct and its reflection in the tourism research. The aim is to enable a path analysis of the formation of a literature body on this topic, particularly applied to the tourism sector, as well as, to verify the future research agenda for this construct in this sector. The methodology is a systematic theoretical revision supported by bibliometric technique. The coopetition is the intrusion of competition in cooperative or collaborative relationships through interorganizational networks that seek mutual benefits. In tourism,

<sup>\*</sup> Doctora en Turismo, Economía y Gestión por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, España. Graduada en Administración de Empresas, Máster en Geografía y Postgraduada en Gestión Ambiental por la Universidad Federal de Rio Grande, Rio Grande, Brasil. Se desempeña como investigadora en la institución, Las Palmas de Gran Canaria, España. Miembro del Grupo de Investigaciones - Estudios Turísticos GET de la Universidad Estadual de Rio Grande do Norte, Natal, Brasil. E-mail: adriana.chimmiki@gmail.com  
<sup>\*\*</sup> Licenciada y Doctora en Ciencias Económicas y Gestión por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. Se desempeña como Profesora en el Programa Doctoral en Turismo, Economía y Gestión en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. Miembro del Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TIDES), Las Palmas de Gran Canaria, España. E-mail: rosa.batistacanino@ulpgc.es

*these networks are generally formed by multiple companies that cooperate to create a market, but compete in sharing this market. The results of this theoretical review indicate that coopetition is an intrinsic and natural behavior in the tourism destination. They also indicate that the development of research on coopetition has similarity with the theoretical-empirical route which has created the paradigm of competition-competitiveness-tourism competitiveness. In this sense, coopetition follows a path toward coopetitiveness, which implies the need to create measurement models coopetition capacity for tourism destinations. The paper concludes presenting a future research agenda for this concept in tourism, that is, it contributes to form a new paradigm for the tourism analysis which considers the relational perspective as an important source of competitive advantage.*

**KEY WORDS:** *Coopetition, tourism destination, interorganizational networks, research agenda.*

## **INTRODUCCIÓN**

La coopetición es una estrategia empresarial que está recibiendo una creciente atención en la investigación científica de diversas áreas, habiendo irrumpido recientemente en la agenda de investigación turística. Aunque existen muchas cuestiones a ser estudiadas aún, los hallazgos indican que es un constructo que expresa bien las relaciones actuales que se dan entre muchas empresas (Cygler, Gajdzik & Sroka, 2014) y a su vez, muy explicativo de la forma organizativa de los destinos turísticos (Della Corte & Sciarelli, 2012: 372).

Se trata de la intrusión de la competencia en sistemas colaborativos, por lo tanto, es competir y cooperar simultáneamente. Este comportamiento puede ocurrir entre competidores directos, empresas complementarias y/o proveedoras, pues la competencia es tanto por mercado como por beneficios generales (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Bengtsson & Kock, 2014). Así, se define coopetición como un comportamiento resultante de la cooperación competitiva que se produce entre redes, organizaciones o dentro de las organizaciones, incluidas las relaciones entre competidores, proveedores, empresas complementarias, agencias gubernamentales, población local y los clientes, como resultado de acciones conjuntas para lograr un objetivo común a pesar de sus intereses individuales, generando co-creación de valor y co-producción.

En concreto, y para un destino turístico, se considera Coopetición Turística al comportamiento diádico que asume cooperar y competir al mismo tiempo y que se produce entre dos o más actores del destino turístico con el fin de promover su desarrollo como producto integral. La alta interdependencia y complementariedad entre las empresas que integran un destino turístico es un inductor de redes de coopetición que en muchos casos se forman alrededor de asociaciones turísticas o alianzas entre grupos de empresas. Las Organizaciones en Redes Colaborativas (denominadas CNO por su sigla en inglés -*Collaborative Organization Networks*) fueron identificadas por Camarinha-Matos & Afsarmanesh (2007) como habituales en los destinos turísticos y se fundamentan en buena medida en estrategias de coopetición.

Este artículo presenta una síntesis teórica de la evolución de este constructo en general y su uso en los estudios turísticos basada en el análisis de los trabajos publicados entre el período de 1996-2015 en las bases de datos *Scopus* y *Web of Science*. Los diferentes contextos de estudios en que se aplica la coopetición, así como la categorización de estos trabajos, es un indicativo del estatus actual del constructo que está generando una agenda de investigación en turismo. Así, este trabajo explicita el camino que permite predecir la formación de un nuevo paradigma basado en la perspectiva relacional. Además, indica una agenda futura de investigación con el fin de que los estudios en turismo puedan apropiarse de esta perspectiva como una forma adicional para explicar el éxito de los destinos turísticos.

## **METODOLOGÍA DE ANÁLISIS**

Aunque se trata de un artículo de revisión teórica este estudio se ha desarrollado siguiendo una sistemática revisión apoyada en técnicas de bibliometría, que son un conjunto de métodos de investigación utilizados para mapear la estructura del conocimiento de un campo científico, contribuyendo a analizar el comportamiento de los investigadores en sus decisiones para la construcción de un cuerpo de literatura en un tópico de estudio (Vanti, 2002).

Así, para seleccionar los estudios que basaron este análisis se ha realizado una búsqueda en la literatura en las bases de datos *Scopus* y *Web of Science*, pues estos repositorios son apuntados como las mayores bases de datos de literatura anónimamente revisada y disponibles en sitios web de calidad (Meho & Yang, 2007). Los criterios de búsqueda fueron: estar publicado entre 1995-2015 y poseer en el título, palabras clave o en el resumen, la palabra “*coopetition*” o “*co-opetition*”. Además, como forma de separar los estudios aplicados en el turismo se realizó una segunda búsqueda utilizando las palabras “*tourism coopetition*” o “*tourism co-opetition*”.

De los resultados de estas búsquedas se excluyó los solapamientos de trabajos publicados en las dos bases de datos y en el resto se procedió al análisis de sus contenidos. Las variables analizadas en los estudios que sirvieron de base al presente trabajo fueron: año de publicación, sector de análisis, concepto de coopetición, teoría base, nivel de aplicación (intra o inter-organizativo o inter redes) y categoría de investigación según el objetivo de análisis del autor. Además, en los estudios que aplicaron el concepto en el sector turístico se procedió a realizar un análisis más profundo para extraer una visión general del estudio que se presenta a continuación.

## **LA COOPETICIÓN: EVOLUCIÓN CONCEPTUAL Y CATEGORÍAS DE ANÁLISIS**

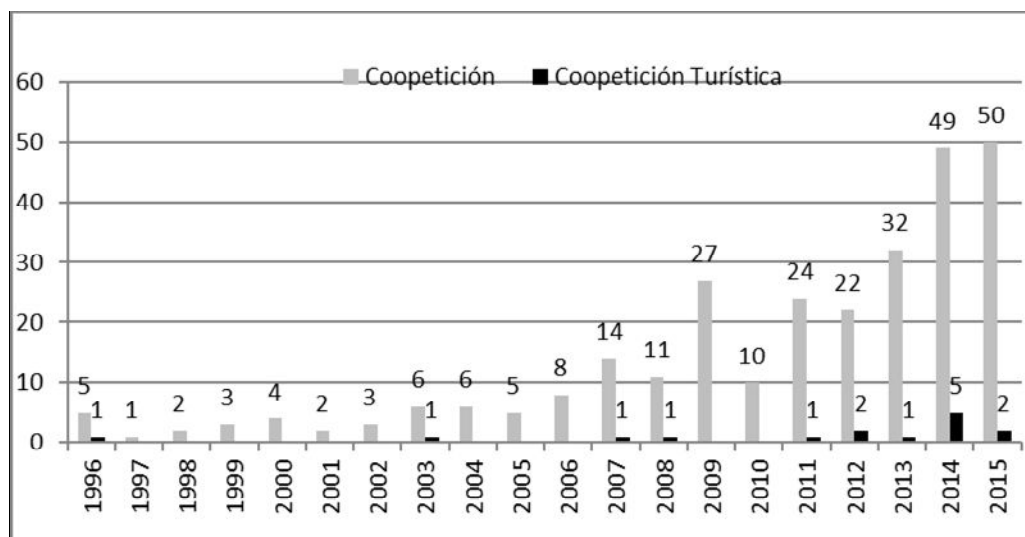
El término ‘coopetición’ intenta expresar el comportamiento híbrido entre cooperación y competencia que ocurre en el medio empresarial. Fue desarrollado por Brandenburger y Nalebuff en 1996 en su libro titulado ‘*Co-Opetition: a revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace*’, aunque ellos atribuyen el término al empresario Raymond Noorda en

el contexto de la industria tecnológica (Brandenburger & Nalebuff, 1996). No obstante, data de los años 80 del pasado siglo la acepción actual que entiende, como el empresario Noorda contempló, la acción de cooperar y competir al mismo tiempo para explicar una estrategia empresarial (Luo, 2005; Rusko, 2014).

La idea deriva de la Teoría de Juegos, cuya formulación clásica ocurrió en 1994, cuando el matemático John Von Neumann y el economista Oskar Morgenstern publicaron el libro “*Theory of Games and Economic Behavior*”. Bajo esta brillante, pero abstracta obra, se han originado muchas estrategias de negocios. Como algunos han reconocido, la Teoría de Juegos es particularmente eficaz cuando hay muchos factores interdependientes y ninguna decisión puede tomarse aisladamente de otras decisiones (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Una revisión teórica basada en 284 artículos publicados en las bases de datos *Scopus* y *Web of Science* durante el periodo de 1996 a 2015 ha permitido observar las formas en que este constructo está siendo analizado y aplicado en los diversos sectores económicos, así como confirmar la creciente tendencia a aceptarlo como el constructo que explica mejor las actuales relaciones de negocio (Cygler, Gajdzik & Sroka, 2014: 384). Entre estas publicaciones, 15 de ellas fueron aplicaciones empíricas en el sector del turismo. La evolución en número de publicaciones año tras año, puede ser observada en el Gráfico 1.

Gráfico 1: Evolución de las publicaciones sobre ‘Coopetición’ y ‘Coopetición Turística’ entre los años 1996-2015



Fuente: Elaboración propia

A lo largo del tiempo, el uso del término coopetición ha generado una corriente teórica que analiza las relaciones de cooperación y de competencia de una forma conjunta. Basada en los fundamentos de la Teoría de Juegos, como ya se expuso, los conceptos de coopetición señalan que el objetivo es crear valor a través de un juego de múltiples vencedores (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Dagnino & Rocco, 2009) o de suma cero (De Ngo & Okura, 2007). Dentro de esta corriente teórica, la

coopetición es una nueva forma de pensar los negocios. De esta forma, y mientras que algunos hacen negocios completamente focalizados en la competición asumiendo que hacer negocios es estar en una guerra, no pudiendo ganar a menos que alguien pierda, otros visualizan los negocios como cooperación, equipos y asociaciones para conquistar un sector.

En concreto, se considera que es un juego de tensiones. Sin embargo la coopetición es una tensión constructiva donde se persigue la competencia y la cooperación entre agentes para obtener beneficios mutuos. Esto es considerado un comportamiento coherente dentro de un sistema económico cuya interacción se basa en la búsqueda de metas individuales, pero existiendo intereses congruentes entre los participantes (Padula & Dagnino, 2007). Sintetizando esta corriente teórica focaliza la interdependencia prevista en la Teoría de Juegos, el acoplamiento entre las empresas (Luo, 2004), la interacción y la tensión constructiva (Della Corte & Sciarelli, 2012). Por lo tanto, es un nuevo enfoque de relaciones de cooperación en el que existe la plena consciencia de que es la competición la que motiva la cooperación. Así, se espera que la coopetición pueda equilibrar los riesgos de la competencia con los beneficios de la cooperación (Lorgnier & Su, 2014).

No obstante, la coopetición es analizada como proceso y como resultado. Los estudios que se focalizan en el proceso de cooepetir buscan determinar las condiciones que propician la formación de este comportamiento y la dinámica de las redes interorganizativas. Entre estos análisis están, por ejemplo, estudios relacionados con la posición de la empresa en la cadena de valor, considerando que las empresas tienden a cooperar en actividades realizadas a una distancia mayor de sus clientes, y a competir en actividades más próximas a sus clientes. Bengtsson & Kock (2000: 412) argumentan que el *trade-off* entre cooperación y competencia se centra en la posibilidad de crear mejoras entre las empresas involucradas (competidoras) en una relación de largo plazo. Además, la fuerza motriz de las relaciones de coopetición es la heterogeneidad de los recursos de las empresas involucradas, que unas veces dan ventajas competitivas a la empresa y otras veces exigen la unión con otras en busca de acceso a recursos no disponibles para todos. Otros análisis consideran de interés conocer el número de participantes en la red (Dagnino & Padula, 2002), el nivel de compromiso para crear mercados o para desarrollar tecnología entre los participantes (Garraffo, 2002), etc. También se estudian las variables que actúan directamente sobre la propensión a la coopetición, como la confianza mutua (Della Corte & Sciarelli, 2012), la interdependencia y la complementariedad (Tsai, 2002).

Por otro lado, los estudios que focalizan la coopetición como resultado, consideran que es una nueva estrategia para que la empresa se apropie del valor generado por el colectivo que coopera al tiempo que compite. Así, por ejemplo, Edgell & Haenisch (1995) apuntan que la coopetición es la necesidad de cooperar para comercializar de forma más eficaz el producto turístico. Schiavone & Simoni (2011) subrayan que se da cuando las empresas de un mismo sector cooperan complementándose para crear un mercado pero, al mismo tiempo, compiten por el reparto de ese mercado. En este sentido, destacan el modelo conceptual de coopetición para la innovación en

PYMES de Gnyawali & Park (2009), el modelo de Ritala & Hurmelinna-Laukkanen (2009), que analiza los reflejos en la producción de co-creación de valor e innovación, Park & Russo (1996) que verifican los resultados de los riesgos compartidos, Silverman & Baum (2002) que analizan resultados sobre la tasa de salida, o el trabajo de Oum *et al.* (2004) que examina el efecto sobre la productividad y rentabilidad de las empresas, así como, Luo, Rindfleisch & Tse (2007) que también buscan correlacionar coopetición con el desempeño financiero y Kim & Parkhe (2009) que igualmente analizan su efecto en el rendimiento.

En términos de nivel de aplicación, las investigaciones sobre coopetición se reparten en estudios a:

- ✓ nivel individual, e.g. Hutter *et al.* (2011) que estudiaron el sentido de comunidad para el intercambio de conocimientos por coopetición;
- ✓ nivel organizativo, e.g. Luo (2005) que estudió los sistemas de Intranet para adquirir nuevos conocimientos y aprovechar las economías de alcance bajo coopetición;
- ✓ nivel inter organizativo, e.g. Lado, Boyd & Hanlon (1997) que han estudiado las estrategias de equilibrio y flexibilidad entre la cooperación y la competencia para obtener ventajas competitivas;
- ✓ nivel de inter redes, e.g. Song & Lee (2012) que verificaron la influencia de la coopetición sobre el conocimiento adquirido y la co-creación de valor.

Por otra parte, algunos estudios procuran establecer tipologías basándose en el grado de coopetición. Así que este carácter híbrido entre cooperación y competencia lleva a observar su intensidad que varía según el contexto de la red formada. De esta forma, puede darse coopetición basada en cooperación, coopetición basada en competencia o coopetición simétrica. En este sentido, encontramos la escala de Eriksson (2008: 431) que posee 5 tipos de comportamiento: cooperación pura, coopetición basada en cooperación, coopetición simétrica, coopetición basada en competencia y competencia pura. Anteriormente, Lado, Boyd & Hanlon (1997: 119) también presentaron una escala similar de comportamiento cooperativo denominado de 'comportamiento *Rent-seeking*', como búsqueda de recursos y capacidades externas a la organización para obtener ganancias económicas por encima de la media del mercado. Según estos autores, las empresas poseen diferentes grados de aptitud para cooperar y competir, formando cuatro tipologías: (a) Comportamiento *rent-seeking* monopolista - baja orientación cooperativa y baja orientación competitiva-; (b) Comportamiento *rent-seeking* competitivo – baja orientación cooperativa y alta orientación competitiva-; (c) comportamiento *rent-seeking* de sincretismo – alta orientación cooperativa y alta orientación competitiva-; (d) Comportamiento *rent-seeking* colaborativo – alta orientación cooperativa y baja orientación competitiva-. Otros autores presentan escalas con diferentes nombres y perspectivas de análisis para definir los grados de cooperación *versus* competencia, aunque al final todas representan escalas de coopetición que muestran la variación del grado en que el comportamiento de los participantes de la red se aproxima a los dos extremos que forman el híbrido coopetición (Dagnino & Padula, 2002; Luo, 2004).

También parece importante verificar cómo el concepto de coopección ha ido evolucionando con las aportaciones de investigaciones académicas (Figura 1).

Figura 1: Línea del tiempo en la conceptualización de coopección

Noortda	1992	<i>“Usted tiene que competir y cooperar al mismo tiempo”</i>
Edgell & Haenisch	1995	<i>“Es la necesidad de la cooperación entre los destinos turísticos con el fin de comercializar con más eficacia el producto turístico y mejorar frente a la competencia en nivel regional o global”</i>
Bradenburger & Nalebuff	1996	<i>“La coopección es una nueva forma de pensar acerca de los negocios. Algunas personas ven otros negocios completamente como competencia. Piensan que al hacer negocios están en una guerra y asumen que no pueden ganar a menos que alguien más pierda. Otras personas ven los negocios como co-operación-equipos y asociaciones. Así, el negocio es a la vez cooperación y competencia”</i>
Bengtsson & Kock	2000	<i>“Es la relación diádica y paradójica que surge cuando dos empresas cooperan en algunas actividades, por ejemplo en una alianza estratégica, y al mismo tiempo compiten unos con otros en otras actividades”</i>
Dagnino & Padula	2002	<i>“Coopección es un sistema de actores cuya interacción se basa en una meta parcial de intereses congruentes”</i>
Luo	2004	<i>“Co-opetencia es un sistema libremente acoplado en el que los agentes mantienen cierta interdependencia sin perder su separación organizativa”</i>
Eikerbøkk & Olsen	2005	<i>“Es simultáneamente competencia y cooperación”</i>
Global Diversity Wikipedia Institute	2006	<i>“Es una tensión constructiva donde se persigue la competencia y la cooperación entre agentes, contribuyendo al beneficio mutuo. Es un comportamiento coherente dentro de un sistema ocasionado por la interacción entre los agentes”</i>
Padula & Dagnino	2007	<i>“Coopección es la intrusión de la competencia en una estructura de juego cooperativo. Es proporcionar una visión más realista de las relaciones de cooperación que se desarrollan”</i>
EIASM (European Institute for advanced studies in management)	2009	<i>“Coopección pone de relieve la necesidad de superar el marco simplificado en la base del enfoque convencional y propone una descripción más compleja de las estructuras de mercado donde la combinación de la cooperación y la competencia forma una nueva perspectiva. Al ampliar los límites convencionales, la coopección desafía el marco tradicional frente a la oleada de complejidad de las funciones, estrategias, objetivos, procesos y comportamientos de búsqueda entre los actores”</i>
Yami et al.	2010	<i>“Coopección es una estrategia beneficiosa para los administradores en la lucha por la mejora del rendimiento”</i>
Dagnino	2012	<i>“Coopección es un sistema complejo de interacción y co-adaptación entre empresas, donde las empresas en coopección son subsistemas complejos, permitiéndonos definir las esferas competitivas como auto-diseño y auto-organización de las entidades”</i>
Della Corte & Sciarelli	2012	<i>“Coopección es una tensión constructiva entre las empresas, redes o sistemas en que se desarrollan interacciones de las relaciones de colaboración, siendo competidores en algunos mercados o principalmente en los mismos mercados”</i>
Kylänen & Mariani	2012	<i>“Coopetition es la co-presencia de la cooperación y la competencia, siendo una nueva estrategia que va más allá de los paradigmas de negocio de competencia y de cooperación”</i>
Lorgnier & Su	2014	<i>“Coopetencia es un neologismo que define un comportamiento híbrido de la cooperación y de la competencia dentro de una organización, entre las organizaciones, o a escala de red”</i>
Bengtsson & Kock	2014	<i>“Coopección es una relación paradójica entre dos o más actores al mismo tiempo involucrados en las interacciones cooperativas y competitivas, independientemente de si su relación es horizontal o vertical”</i>

Fuente: Elaboración propia

Se verifica pues, que al principio era tratada simplemente como cooperación y competencia simultánea, pues fue la base definida para la estrategia empresarial de la empresa Novell (1992). En el año de 1995 las publicaciones empiezan a adaptarla a sectores específicos, aunque en el año 1996 la famosa obra que consagra el término la considera de forma general, como un pensamiento gerencial o un juego entre una amplia red de negocios, dejando un concepto amplio, pero abstracto. Sólo cuatro años después el concepto empieza a focalizar que la cooperación necesita participantes con intereses individuales, pero con algunas metas comunes y congruentes, por lo que pasa a ser tratada como una estrategia de negocios que suele darse entre muchos competidores para abrir mercados (Bengtsson & Kock, 2000). Esta visión se mantiene por los años siguientes entre diversos autores, no obstante en el año 2004 irrumpe la inclusión del factor interdependencia (Luo, 2004).

A partir del año 2007 la cooperación pasa a ser vista como un concepto que expresa de forma más realista el comportamiento de los mercados (Padula & Dagnino, 2007) y siguiendo esta línea de considerarla como una nueva perspectiva que amplía los límites convencionales, se plantea como un nuevo desafío a los marcos tradicionales (EIASM, 2009). En su línea evolutiva, a partir del año 2012, se empieza a incluir en el concepto expresiones como 'tensión constructiva' (Della Corte & Sciarelli, 2012), y a pensar en cooperación 'como un sistema' (Dagnino, 2012) o un 'nuevo paradigma' (Kylänen & Mariani, 2012). No obstante, fue en el año 2014 que el concepto pasa a expresar la existencia de cooperación entre empresas que no son competidoras directas, volviendo a orientarse hacia el concepto inicial propuesto por Brandenburger & Nalebuff (1996). Por su parte, Bengtsson y Kock (2014) ofrecen una visión de cooperación entre participantes que se relacionan vertical u horizontalmente en la cadena de creación de valor, por lo tanto la competencia entre ellos no es directa, sino que pueden buscar beneficios generales. Así, consideran la posibilidad de cooperación entre todas las instancias económicas y sociales, por lo que permite la formación de un verdadero sistema basado en estrategias de cooperación.

## **LA COOPERACIÓN TURÍSTICA: ESTADO ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

A pesar de la importancia para el sector turístico, la revisión de la literatura sobre cooperación de destinos turísticos nos ha permitido constatar que se trata de un ámbito muy incipiente en la investigación en esta área. Kylänen y Mariani (2012: 61) subrayan que en los ámbitos de gestión, marketing y los estudios de turismo, este paradigma "competencia + cooperación" ha sido recientemente expuesto. A parte de esto, la gestión de destinos turísticos ofrece un excelente contexto para estudiar la cooperación. Este constructo es intrínseco a la práctica de gestión de las regiones turísticas, aunque conscientemente no se formule en las estrategias de gestión. 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 (Van Laere & Heene, 2003; Kylänen & Mariani, 2012).



Muchos de los hallazgos fundamentados en los estudios de otros sectores ya presentados anteriormente, ayudan a fundamentar los motivos por los que se considera el destino turístico un contexto muy adecuado para la formación de un sistema de cooepetición, pues indican características presentes en los destinos como:

(1) Elevada presencia de PYMES, las cuales obtienen mejores rendimientos y oportunidades de negocio a través de operaciones en red (Della Corte & Sciarelli, 2012);

(2) Elevada presencia de diferentes empresas con productos y servicios complementarios para componer la oferta total del destino, generando un alto grado de interdependencia entre las empresas (Bengtsson & Kock, 2000);

(3) Frecuentemente existe una forma de gobernanza, generalmente una organización que agrupa varias empresas del sector, manteniendo el foco de su esfuerzo integrado en el desarrollo del destino (Wang & Krakover, 2008; Della Corte & Sciarelli, 2012);

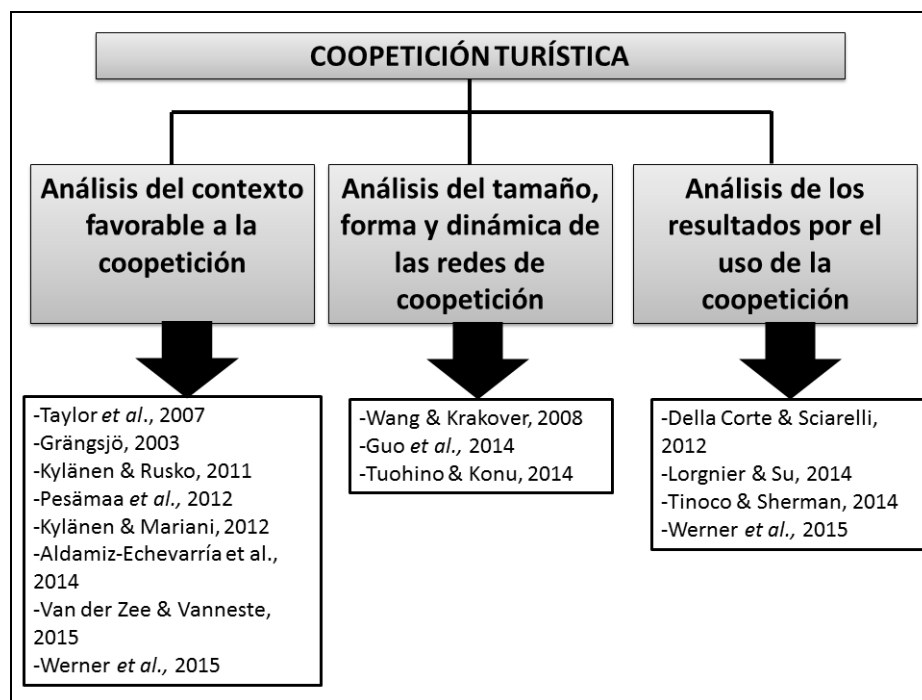
(4) El destino turístico es una unidad de análisis que forma una red estratégica con un fin compartido, representando un aglomerado empresarial donde existe co-ubicación, proximidad cultural e interconexión (Kylänen & Mariani, 2012);

(5) Alta competencia externa, de otros destinos, generando la necesidad de unión entre los actores del destino para hacer frente al mercado y obligándoles a compartir costes de promoción, diseñar estrategias de mercado en conjunto, así como dividir riesgos y conocimiento sobre el sector (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009);

(6) Alta competencia interna entre empresas de diferentes sub-sectores, pues el presupuesto del turista es único, por lo tanto todas las empresas compiten entre sí, aunque formen redes de empresas complementarias o competidoras (Chim-Miki, Batista-Canino & Gándara, 2015).

Las últimas conceptualizaciones de cooepetición expresan una relación en redes verticales y horizontales donde existe una meta común y un cierto grado de interdependencia, por lo tanto, se aplican a las redes internas del destino turístico. Considerando las bases de datos investigadas, 15 publicaciones aplicaron cooepetición en turismo siendo que siete artículos publicados sobre cooepetición en este sector analizaron el contexto que conduce a las estrategias cooepetitivas. Mientras tanto, dos estudios analizaron la dinámica de la red de cooepetición. Cuatro de esas publicaciones observaron los resultados del uso de la cooepetición en el sector turístico, así como su influencia en otros constructos, como la innovación, el valor de la co-creación y el intercambio de conocimientos (Figura 2).

Figura 2: Categorías de las investigaciones sobre coopetición en turismo



Fuente: Elaboración propia

El primer trabajo publicado sobre coopetición en turismo fue el de Taylor (1996), siendo un *book review* del libro "*Coopetition: Global Tourism beyond the Millennium*" cuyos autores David L Edgell y Todd Haenisch publican en 1995 para un público no académico. Algunos años más tarde, Von Friedrichs Grängsjö (2003) hace una revisión teórica sobre la aplicación del concepto coopetición en las redes de destinos turísticos. El autor considera que existe una alta interdependencia entre las empresas turísticas, pues necesitan trabajar juntas para desarrollar un destino de calidad, por lo tanto se da una inseparabilidad entre competición y cooperación. Sus resultados indican dos conjuntos diferentes de valores dentro de un destino que determina la forma en que las empresas se dedican a la creación de redes de coopetición.

A continuación, Taylor, McRae-Williams & Lowe (2007) comprueban la influencia de las características empresariales en el comportamiento de colaboración en un micro-clúster de turismo del vino (enoturismo). Los autores relacionan su trabajo con la coopetición, pero no es su principal base teórica. Los efectos del tipo de industria, el lugar y las características emprendedoras de los encuestados fueron utilizados como variables exógenas en un análisis de regresión. Los resultados de este estudio indicaron que el tipo de industria parece ser más importante que el lugar en la formación de redes de cooperación y, en este caso los miembros de la industria del turismo del vino son más cooperativos que los miembros de los sectores del turismo en general, o de la hostelería en particular. Por otra parte, no hay evidencias de que el tamaño del clúster pueda ser un factor de influencia en las actividades de cooperación.

A su vez, el estudio de Wang & Krakover (2008) se centró en el uso de la coopetición como una forma de comercializar conjuntamente el destino. Los resultados de las entrevistas realizadas

indicaron que las diferentes relaciones de cooperación, competencia y coopetición coexisten entre los agentes del turismo. Cuatro relaciones de cooperación en diversos grados de formalización, integración y complejidad estructural están involucradas. En este trabajo se presentaron enfoques prácticos sobre el equilibrio entre la cooperación y la cooperación competitiva, así como el equilibrio entre los beneficios individuales y los beneficios comunes para lograr el éxito, tanto para el destino como para los negocios individuales.

Los estudios de Kylänen reparan en la variable co-localización como factor para la coopetición en turismo. Kylänen & Rusko (2011) examinaron la importancia de la intención como un factor de la coopetición, junto con el factor co-ubicación, especialmente en los micro-clústeres o regiones que comparten fronteras geográficas. En la misma línea, Kylänen & Mariani (2012) analizaron las estrategias de coopetición utilizadas entre los destinos geográficamente circunscritos, considerando que influyen en este constructo los factores de co-ubicación y la influencia de los recursos compartidos por los diferentes países en la formación de una red entre ellos.

Los factores para la formación de las ventajas cooperativas por gestión estratégica basada en coopetición para el destino turístico se estudió en el trabajo de Della Corte & Sciarelli (2012). Este estudio también verifica la existencia de desventaja por la estrategia de coopetición. Pesämaa *et al.* (2013) examinaron el compromiso interpersonal entre organizaciones en el contexto de las pequeñas empresas de turismo que operan de manera cooperativa. Su trabajo subraya el papel de la confianza y la reciprocidad como precursores para el compromiso. Aldamiz-Echevarría, Aguirre & Aparicio (2014) investigaron un destino turístico basado en el turismo gastronómico. Estos autores consideran la coopetición desde el punto de vista del clúster de turismo y, aunque indican coopetición como estrategia, esta base teórica no se utiliza en el análisis.

Un interesante trabajo fue presentado recientemente por Tuohino & Konu (2014) quienes desarrollaron una investigación empírica en tres destinos turísticos con el fin de verificar si los *stakeholders* identifican quién es más responsable en el desarrollo del turismo. Los resultados reflejan diferentes niveles de madurez en las relaciones de gobernanza y coopetición. En 2014, se encontraron tres tipos de investigación más sobre coopetición en el sector turístico. En ellos se verifica la coopetición en el campo del turismo deportivo (Lorgnier & Su, 2014), las redes de turismo *on line* del sector hotelero (Guo, Zheng & Ling, 2014) y la formación de un consorcio entre las compañías aéreas y sus actores bajo la perspectiva de una red cooperativa (Tinoco & Sherman, 2014).

En el último año revisado, 2015, dos trabajos analizaron redes de coopetición en destinos turísticos. El primero fue un estudio de caso sobre el impacto de la coopetición entre RTO (Organizaciones Regionales de Turismo) en la dinámica de transferencia de conocimiento. El estudio fue realizado por Werner, Dickson & Hyde (2015) analizando la Copa del Mundo de Rugby - 2011 en Nueva Zelanda. Veinticinco entrevistas semi-estructuradas con CEOs y altos directivos de las RTO

se llevaron a cabo en dos momentos: pre y post evento. La conclusión fue que la coopetición puede dificultar el intercambio y la transferencia de conocimientos en un contexto de marketing de destino y de grandes eventos.

El segundo trabajo de este año fue un estudio de Van der Zee & Vanneste (2015). La investigación consistió en un análisis bibliométrico sobre estudios de redes de colaboración en destinos turísticos, en las que los autores indican la existencia de un comportamiento de coopetición para obtener ventajas para los *stakeholders* y para el destino. Las conclusiones indican que el progreso de los estudios en esta área se ve obstaculizado por la falta de integración en el ámbito de los estudios de redes de turismo. El análisis de citas identificó la existencia de diferentes sub-campos de investigación, entre ellos se encuentra la coopetición.

### **LA COOPETICIÓN: UNA AGENDA FUTURA PARA LA INVESTIGACIÓN EN TURISMO**

Revisadas las publicaciones hasta el momento se pueden extraer algunas conclusiones relevantes. Sintetizando, la coopetición en turismo está siendo estudiada a nivel de intra e inter redes, especialmente considerando la co-localización y el co-marketing en destinos turísticos. Las cuestiones de gobernanza y de intencionalidad también han recibido atención de los investigadores. No obstante, la temática está poco estudiada en turismo, aunque represente en gran medida las relaciones inter-organizativas del destino turístico y de sus redes empresariales. Las dudas apuntadas en estudios generales sobre coopetición también sirven para el turismo como, por ejemplo Peng *et al.* (2012: 533), quienes subrayan en su trabajo tres cuestiones que consideran todavía sin respuesta en este ámbito: (1) ¿Cuál es la verdadera naturaleza de la dinámica de coopetición y de la estrategia de cooperación con competidores? (2) ¿La cooperación con los competidores genera un rendimiento superior? y, en caso afirmativo, (3) ¿cómo podemos evaluar el desempeño en coopetición de forma práctica?

Sin embargo, la especificidad de la actividad turística carga de complejidad la agenda de investigación sobre coopetición en turismo. En primer lugar, se necesita un mayor número de estudios empíricos de diversos tipos, cualitativos y cuantitativos, para generar una base de conocimiento propio del turismo en este constructo. Por lo que es necesario investigar sobre las variables que actúan sobre el comportamiento empresarial hacia la coopetición, como la confianza mutua, la interdependencia, la complementariedad, el grado de gobernanza, las políticas públicas, los factores culturales, etc. En segundo lugar, se necesita definir un modelo explicativo de este constructo que exprese la capacidad de coopetición de los destinos turísticos. Así, establecer modelos multidimensionales que puedan medir de forma agregada este comportamiento relativo, tanto en las redes internas del destino como en el propio destino, integralmente parece urgente. Por último, es necesario estudiar la relación entre la coopetición y la competitividad turística, para definir en qué medida este constructo está afectando a la capacidad de éxito y el aumento de competitividad

de un destino. O sea, definir en qué grado las ventajas competitivas son generadas por el componente relacional.

## CONSIDERACIONES FINALES

El objetivo de este artículo fue presentar cómo el constructo coopetición está evolucionando en las investigaciones a nivel general, pero más específicamente en el ámbito de los estudios turísticos. Se observa que el conocimiento en este campo sigue el mismo recorrido del paradigma de competitividad: de competencia a la competitividad, ingresando en estudios de destinos como la competitividad turística. La competencia fue estudiada en la teoría económica clásica primeramente de forma estática y después como un proceso dinámico (Kirzner, 1986). A continuación los estudios se han dado cuenta de que el proceso de competencia es inseparable de la propia organización del mercado, dando importancia al constructo competitividad (Porter, 1990), que fue incorporado en la agenda de investigación turística para estudiar la capacidad de éxito de los destinos o su potencialidad para competir en los mercados (Crouch & Ritchie, 1999).

Así, aquel proceso parece repetirse y ahora se verifica su similitud con el constructo coopetición, cuyos estudios están evolucionando en el mismo sentido, por lo tanto, parece darse un desarrollo de coopetición como proceso hacia la coopetición como capacidad, lo que resultará en coopetividad. El turismo, poco a poco está absorbiendo estas perspectivas en los estudios, reaccionado a los hallazgos de otras áreas y aplicándolos al turismo, dando paso al surgimiento de una nueva perspectiva de análisis que podrá complementar las actuales formas de estudiar los destinos turísticos. Así, la Coopetividad Turística representará la capacidad de un destino turístico para generar co-valor de sus productos y servicios, a través de una estrategia voluntaria de acción conjunta que optimiza el uso de los recursos, basada en un comportamiento de coopetición inmerso en un ambiente de competitividad, resultando en la conducción del destino como un emprendimiento colectivo que busca una meta común de co-producción y mejoría del atractivo y el posicionamiento del destino, al mismo tiempo que genera beneficios económicos y sociales para la región.

Lo que no cabe duda es que existe un creciente interés sobre la temática verificado por el alto número de publicaciones entre 2014 y 2015, mientras que en turismo pocos investigadores están dedicándose a estos estudios, aunque sus hallazgos abren una línea de análisis y generan metodologías para aplicar los presupuestos de la perspectiva relacional que poseen un alto grado de abstracción (Sunley, 2008) y necesitaban de un constructo que apoyase su aplicación de forma práctica.

El destino turístico se muestra como un entorno que posee características favorables para la formación de redes de coopetición (Della Corte & Sciarelli, 2012), por lo que las revisiones teóricas sobre los estudios en coopetición turística contribuyen para establecer una agenda de investigación

futura, lo que es propicio para que otras perspectivas de análisis puedan ser testadas y validadas en el sector turístico.

La trayectoria de evolución de los estudios, en los que existe una mayor atención sobre el contexto que conduce a la coopetición, es muy adecuada para determinar las variables que deberán componer un modelo explicativo de medida para este constructo. En los estudios turísticos se observa que este camino es el preferido por los investigadores, así que la tendencia es que en poco tiempo se formará una base para determinar los factores que deberán ser estimulados en los destinos turísticos para generar redes de coopetición con resultados positivos para todos. Por lo tanto, la coopetición podrá ser conducida como fuente de ventajas competitivas colectivas e individuales: las ventajas coopetitivas.

*Agradecimiento: Se agradece a la Fundación CAPES - Ministerio de Educación de Brasil por el apoyo financiero a través de la beca de doctorado No. 0387 / 14-2.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldamiz-Echevarría, C.; Aguirre, M. S. & Aparicio, M. G.** (2014) "Orígenes, elementos determinantes y resultados de un exitoso proceso de colaboración entre competidores y otros agentes: el clúster de la Alta Cocina Vasca." Cuadernos de Gestión 14(2): 51-72
- Bengtsson, M. & Kock, S.** (2014) "Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges." Industrial Marketing Management 43(2): 180-188
- Bengtsson, M. & Kock, S.** (2000) "Coopetition in business Networks—to cooperate and compete simultaneously." Industrial Marketing Management 29(5): 411-426
- Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B.** (1996) "Co-opetition." Harper Collins Business, London
- Camarinha-Matos, L. M. & Afsarmanesh, H.** (2007) "A comprehensive modeling framework for collaborative networked organizations." Journal of Intelligent Manufacturing 18(5): 529-542
- Cygler, J.; Gajdzik, B. & Sroka, W.** (2014) "Coopetition as a development stimulator of enterprises in the networked steel sector." Metalurgija 53(3): 383-386
- Chim-Miki, A. F.; Batista-Canino, R. M. & Gándara, J. M.** (2015) "Analizando el factor Coopetición en los monitores de competitividad: Una comparación entre Brasil, España y TTCl." En: XII Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR), Natal/RN, Brasil. Disponible en: <http://www.anptur.org.br/anptur/anais/v.11/sumario.html> Consultado en 31 de marzo de 2016
- Crouch, G. I. & Ritchie, J. B.** (1999) "Tourism, competitiveness, and societal prosperity." Journal of Business Research 44(3): 137-152
- Dagnino, G. B.** (2012) "Handbook of research on competitive strategy." Edward Elgar Publishing, Cheltenham

- Dagnino, G. & Padula, G.** (2002) "Coopetition strategic: Towards a new kind of interfirm dynamics." En: The European Academy of Management. Second Annual Conference-Innovative Research in Management, Estocolmo
- Dagnino, G. B. & Rocco, E.** (2009) "Coopetition strategy: Theory, experiments and cases". Routledge, London
- Della Corte, V. & Sciarelli, M.** (2012) "Can coopetition be source of competitive advantage for strategic networks?" *Corporate Ownership and Control* 10(1): 363-379
- De Ngo, D. & Okura, M.** (2007) "Coopetition in a mixed duopoly market". *Economics Bulletin* 12(1): 1-9
- Edgell, D. L. & Haenisch, T. R.** (1995) "Coopetition: global tourism beyond the millennium: charting the course for education, government, and commerce." International Policy Publishing, Kansas City
- Eikebrokk, T. R. & Olsen, D. H.** (2005) "Co-opetition and e-business success in SMEs: An empirical investigation of european SMEs." En: System Sciences. HICSS'05. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on, pp. 162a-162a
- EIASM - European Institute for Advanced Studies in Management** (2009) Disponible en: [http://www.eiasm.org/frontoffice/event\\_announcement.asp?event\\_id=336](http://www.eiasm.org/frontoffice/event_announcement.asp?event_id=336) Consultado en 15 de febrero de 2015
- Eriksson, P. E.** (2008) "Procurement effects on coopetition in client-contractor relationships". *Journal of Construction Engineering and Management* 134(2): 103-111
- 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
- Garraffo, F.** (2002) "Types of coopetition to manage emerging technologies." En: II Annual Conference of Euram on Innovative Research Management. Estocolmo, may, pp. 9-11
- Guo, X.; Zheng, X.; Ling, L. & Yang, C.** (2014) "Online coopetition between hotels and online travel agencies: From the perspective of cash back after stay." *Tourism Management Perspectives* 12: 104-112
- Hutter, K.; Hautz, J.; Füller, J.; Mueller, J. & Matzler, K.** (2011) "Communitition: the tension between competition and collaboration in community-based design contests." *Creativity and Innovation Management* 20(1): 3-21
- Kim, J. & Parkhe, A.** (2009) "Competing and cooperating similarity in global strategic alliances: an exploratory examination". *British Journal of Management* 20(3): 363-376
- Kirzner, I. M.** (1986) "Competição e atividade Empresarial." Instituto Ludwig von Mises, São Paulo
- Kylänen, M. & Mariani, M. M.** (2012) "Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks." *Anatolia* 23(1): 61-74
- Kylänen, M. & Rusko, R.** (2011) "Unintentional coopetition in the service industries: The case of pyhä-luosto tourism destination in the finnish Lapland". *European Management Journal* 29(3): 193-205
- 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.** (2014) "Considering coepetition 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,SI): 87-109
- Luo, Y.** (2005) "Toward coepetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries." *Journal of World Business* 40(1): 71-90
- Luo, Y.** (2004) "A coepetition perspective of MNC-host government relations." *Journal of International Management* 10(4): 431-451
- Luo, X.; Rindfleisch, A. & Tse, D. K.** (2007) "Working with rivals: The impact of competitor alliances on financial performance." *Journal of Marketing Research* 44(1): 73-83
- Meho, L. I. & Yang, K.** (2007) "Impact of data sources on citation counts and rankings of LIS faculty: Web of Science versus Scopus and Google Scholar." *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 58(13): 2105-2125
- Padula, G. & Dagnino, G. B.** (2007) "Untangling the rise of coepetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure." *International Studies of Management & Organization* 37(2): 32-52
- Park, S. H. & Russo, M. V.** (1996) "When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure." *Management Science* 42(6): 875-890
- Peng, T. J. A.; Pike, S.; Yang, J. C. H. & Roos, G.** (2012) "Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice." *British Journal of Management* 23(4): 532-560
- Pesämaa, O.; Pieper, T.; da Silva, R. V.; Black, W. C. & Hair, J. F.** (2013) "Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives." *Journal of Co-operative Organization and Management* 1(2): 81-92
- Porter, M. E.** (1990) "The competitive advantage of nations." *Harvard Business Review* 68(2): 73-93
- Oum, T. H.; Park, J. H.; Kim, K. & Yu, C.** (2004) "The effect of horizontal alliances on firm productivity and profitability: evidence from the global airline industry." *Journal of Business Research* 57(8): 844-853
- Ritala, P. & Hurmelinna-Laukkanen, P.** (2009) "What's in it for me? creating and appropriating value in innovation-related coepetition." *Technovation* 29(12): 819-828
- Rusko, R.** (2014) "Mapping the perspectives of coepetition and technology-based strategic networks: A case of smartphones." *Industrial Marketing Management* 43(5): 801-812
- 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
- Silverman, B. S. & Baum, J. A.** (2002) "Alliance-based competitive dynamics." *Academy of Management Journal* 45(4): 791-806
- Song, D. W. & Lee, E. S.** (2012) "Coopetitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value." *International Journal of Logistics Research and Applications* 15(1): 15-35
- Sunley, P.** (2008) "Relational economic geography: a partial understanding or a new paradigm?" *Economic Geography* 84(1): 1-26
- Taylor, G. D.** (1996) "Coopetition: Global tourism beyond the millennium: David L Edgell and R Todd Haenisch international policy publishing Kansas city MI (1995) 148 pp." *Tourism Management* 17(4): 312



- Taylor, P.; McRae-Williams, P. & Lowe, J.** (2007) "The determinants of cluster activities in the Australian wine and tourism industries." *Tourism Economics* 13(4): 639-656
- Tinoco, J. K. & Sherman, B. W.** (2014) "Something old is new again: airline-airport consortia and key stakeholder benefits." *World Review of Intermodal Transportation Research* 5(1): 1-17
- 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
- Tuohino, A. & Konu, H.** (2014) "Local stakeholders' views about destination management: who are leading tourism development?" *Tourism Review* 69(3): 202-215
- Van der Zee, E. & Vanneste, D.** (2015) "Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies." *Tourism Management Perspectives* 15: 46-56
- Van Laere, K. & Heene, A.** (2003) "Social networks as a source of competitive advantage for the firm." *Journal of Workplace Learning* 15(6): 248-258
- Vanti, N.** (2002) "Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados pra medir o registro da informação e a difusão do conhecimento." *Ciência da Informação* 31(2): 152-162
- Von Friedrichs Grängsjö, Y.** (2003) "Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33(5): 427-448
- Yami, S.** (2010) "Coopetition strategies: Towards a new form of inter-organizational dynamics?" En: Yami S.; Castaldo S.; Dagnino, G. B. & Le Roy, F. (Coord.) *Coopetition winning strategies for the 21<sup>st</sup> Century*. Edward Elgar Publishing, Northampton, pp. 1-16
- Wang, Y. & Krakover, S.** (2008) "Destination marketing: Competition, cooperation or coopetition?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20(2): 126-141
- Werner, K.; Dickson, G. & Hyde, K. F.** (2015) "Learning and knowledge transfer processes in a mega-events context: The case of the 2011 Rugby World Cup." *Tourism Management* 48: 174-187

Recibido el 18 de enero de 2016

Reenviado el 29 de febrero de 2016

Aceptado el 05 de marzo de 2016

Arbitrado anónimamente