

Un análisis de las variables de coopetición en las herramientas de seguimiento y gestión estratégica del sector turístico

An analysis of the competition variables in the monitoring and strategic management tools of the tourism sector

Adriana Fumi Chim-Miki¹

Rosa Maria Batista-Canino²

Este artigo foi recebido em 22 de março de 2016 e aprovado em 12 de dezembro de 2016

Resumo: Este estudio exploratorio analiza las herramientas de seguimiento de regiones turísticas verificando el grado en que estos monitores están utilizando variables relacionadas a la coopetición. La metodología de análisis de contenido es aplicada en tres monitores de competitividad: el Travel Tourism Competitiveness Index, el Estudio Brasileño de los 65 Destinos Inductores y el monitor de las Comunidades Autónomas de España, y en el modelo de competitividad de Ritchie y Crouch (2003). Los resultados indican que los monitores poseen bajo grado de relación con la coopetición y que las variables presentes no sirven como medidas explicativas de su generación, tampoco del grado, naturaleza de la coopetición o estrategia de gestión. Son, más bien, variables de resultado del comportamiento coopetitivo. La coopetición es una estrategia de gestión dónde los stakeholders cooperan para una meta común, a pesar de sus intereses individuales, siendo un constructo explicativo de la forma organizativa de destinos turístico.

Palabras-clave: coopetición, ventaja competitiva, gestión estratégica, monitores de competitividad, competitividad turística

¹ Doutora em Turismo, Economia e Gestão pela Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Espanha (2016), Mestre em Geografia pela Universidade Federal de Rio Grande -FURG (2009), Especialização em Gestão Ambiental pela FURG (2007), Graduada em Administração de Empresas (1996). Atualmente é pesquisadora da Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Espanha.

² Doutora em Ciências Econômicas e Empresariais pela Universidade de Las Palmas de Gran Canaria – ULPGC (1997). Licenciada em Economia e Gestão pela ULPGC (1990). Professora do Programa de doutorado em Turismo, Economia e Gestão da Universidade de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC). Vice-decana daFacultad de Economia y Empresariales da ULPGC. Pesquisadora do Instituto Universitario de Turismo yDesarrollo Económico Sostenible (TIDES).

Abstract: This exploratory study examines the monitoring tools of tourism regions aiming to verify the extent to which these monitors are using variables related to cooepetition. A content analysis is performed in three monitor's competitiveness: the Travel & Tourism Competitiveness Index, the Brazilian study of 65 Destinations Inducers and monitor the Autonomous Communities of Spain, and the competitiveness model of Ritchie and Crouch (2003). The results indicate that the monitors have low degree of relations to cooepetition, and that these variables do not serve as explanatory measures of its generation, neither of the degree or nature of cooepetition, or its management strategy. Rather, they are variables to express results of competitive behavior. The cooepetition is a strategic management where the stakeholders cooperate to a common goal, while compete by individual interests. It is a very suitable construct to explain the organizational form of tourism destinations.

Key words: cooepetition, cooepetitive advantage, strategic management, competitiveness monitors, tourism cooepetitiveness

1. Introducción

Una tendencia que se observa en los mercados es el uso simultáneo de cooperación y competencia entre empresas. Es una de las respuestas al actual ambiente empresarial, constituyéndose en una práctica de hacer negocios basado en estrategias colaborativas, pues el modelo de competición individual difícilmente se sostiene, dando paso a la competición en bloques de empresas o en redes (MERCHANT; SCHENDEL, 2000). Este comportamiento empresarial está siendo estudiado bajo diversas teorías, entre ellas la Teoría de Juegos dónde se busca múltiples vencedores, lo cual es expresado por el término cooepetición. La cooepetición representa un comportamiento diádico entre cooperación y competencia, resultando en un híbrido entre estos dos extremos. Los principales autores de estas teorías identifican la formación de una red de valor entre empresas competidoras, empresas complementarias, proveedores y clientes (BRANDENBURGER; NABELUFF, 1996; BENGTSSON; KOCK, 2000; DAGNINO; PADULA, 2002).

En el sector turístico la cooepetición es una práctica común entre las empresas e instituciones de un destino, pero académicamente bajo esta teoría la gestión de los destinos ha sido poco estudiada. Muchos destinos operan organizados alrededor de asociaciones que reúnen todos los actores del sector interesados

en el desarrollo del destino integralmente, creando un ambiente de cooperación entre competidores directos. Por lo que la cooepetición es un constructo bastante explicativo de la manera en que operan los destinos, especialmente si consideramos el alto grado de complementariedad y la gran atomización de la oferta como un ambiente propio para la cooepetición (KYLANEN; MARIANI, 2012; DELLA CORTE; SCIARELLI, 2012).

Por otro lado, los destinos turísticos son comparados por su competitividad medida a través de una serie de variables agrupadas, las cuales representan condiciones de generar ventajas comparativas y ventajas competitivas. Estos grupos de variables, conocidos como determinantes o pilares, reúnen los atributos y condiciones ambientales, culturales, económicas, políticas, sociales del destino. Es un constructo multifacético, complejo y relativo (RITCHIE; CROUCH, 2003) que, por la forma como se lo esta midiendo, representa una capacidad para competir. Sin embargo, Porter (1980), señaló que lo importante no es la idea amorfa de la competitividad, sino la productividad de un país, pues ella establece el nivel de prosperidad económica que puede ser obtenido por una nación. Por la perspectiva porteriana, el papel desempeñado por el ambiente económico, institucional y políticas nacionales son los atributos de un lugar que estimulan la ventaja competitiva de una industria. En este sentido, la cooepetición puede contribuir para este ambiente favorable, estimulando la formación de ventajas competitivas superiores.

En líneas generales, la competitividad de una industria específica es resultado de la convergencia de prácticas de gestión, de los modos de organización dentro del país, y de las fuentes de ventajas competitivas de la industria (ORAL, 1986). En turismo, se considera que la estrategia sustenta el proceso de desarrollo turístico reuniendo los agentes y sus valores, de modo que, a través de una plataforma público-privada, se establezca las bases de cooperación entre todos a servicio del destino (VALLS, 2004). Dicho de otro modo, es primordial la verificación de variables que indiquen el grado de relaciones de cooperación entre todos los agentes para la efectiva producción del destino. Una medida de competitividade, que la base principal está en los atributos del destino, puede presentar un sesgo elevado, ya que en este caso podrá representar una competitividad potencial, pero que no se materializa en efectiva producción turística.

El planteamiento anterior, ha conducido al siguiente cuestionamiento: ¿en qué grado los monitores de competitividad turística realizan medidas relacionadas a la cooepetición como un recurso estratégico para la competitividad? La inclusión de medidas relacionadas a capacidad de cooepetir y resultados de la acción cooperada entre los actores del destino atenúa el sesgo de una medida basada en atributos del destino, reflejando y efectivas acciones que favorecen la formación de ventajas competitivas. Para lograr este reto se realiza un análisis de contenido de los siguientes monitores/modelos: (1) Modelo de Competitividad de Ritchie y Crouch (2003); (2) Travel Tourism Competitiveness Index (TTCI) de World Economic Fórum (WEF); (3) Estudio de Competitividad de los Destinos Turísticos Inductores de Brasil; (4) Monitor de

Competitividad Turística de las Comunidades Autónomas de España. Se analiza el número y tipo de variables en los referidos monitores/modelos que tienen relación con el constructo cooepetición.

2. Fundamentación teórica

Bengtsson y Kock (2014) consideran que el constructo Coopetición no está totalmente definido. Además, no ha alcanzado un estatus de paradigma, como los constructos de competitividad y de cooperación (PADULA; DAGNINO, 2007; BENGTSSON; KOCK, 2014; RUSKO, 2014). El término tuvo su origen en el empresario Raymond Noorda en 1980, que lo aplicó para explicar la estrategia de gestión de la empresa Novell (LUO, 2007; RUSKO, 2014). No obstante, académicamente ha recibido atención desde el libro Co-Opetition de Brandenburger y Nalebuff (1996). La Tabla 1 se presenta algunas definiciones de este concepto, extraídas de la literatura. Se observa que las formulaciones conceptuales básicamente se traducen en relaciones simultáneas de cooperación en un ambiente de competición, variando los niveles de participantes en dicha relación.

Tabla 1. Definiciones de cooepetición

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

Fuente: Elaboración propia

La cooepetición ha sido estudiada bajo modelos que analizan el comportamiento de participantes de la red concretamente. Brandenburger y Nalebuff (1996) analizan el concepto a través del Modelo de Red de Valores Líquidos, verificando dos dimensiones: vertical y horizontal. Horizontalmente se encuentran las relaciones concurrentes y complementarias, mientras verticalmente se da entre los clientes y proveedores. Lado et al. (1997) han desarrollado un análisis bajo la orientación de las empresas para cooperar o competir. Su proposición fue un modelo de comportamiento rent-seeking, como una búsqueda por recursos y capacidades externas a la organización para obtener ganancias económicas por encima de la media del mercado. Bengtsson y Kock (2000) partieron de la proposición de que las empresas tienden a cooperar en actividades realizadas a una distancia mayor de sus clientes y competir en actividades más próximas de sus clientes.

A su vez, Dagnino y Padula (2002) se han centrado en una línea de análisis relacionada con el número de empresas involucradas en la cadena de valor. Luo (2004) también presenta un modelo de diferentes modos de cooepetición según el número de involucrados en las relaciones. Por otra parte, Lorgnier y Su (2014) buscaron comprender cómo el valor es creado al nivel de redes cooepetitivas. En términos de determinar los factores críticos de éxito para estrategias de gestión cooepetitivas, Chin et al. (2008) fueron uno de los pocos trabajos que se han dedicado a esta temática, su investigación se desarrolló en una muestra de industrias de Hong.

En la base SciVerse Scopus y Web of Knowledge se identificaron 284 artículos publicados entre los años de 1996 y 2015 con la palabra “cooepetition o co-opetition” en el título del artículo. No obstante, solo 15 artículos eran estudios aplicando este constructo en el sector turístico. En cuanto a los objetivos de estas publicaciones que estudiaran la cooepetición se verifica una variedad de líneas, pero especialmente estudios sobre: la influencia de la cooepetición en la capacidad de innovación y rendimiento (e.g. QUINTANA-GARCÍA; BENAVIDES VELASCO, 2004; LUO, 2007); las cuestiones relacionadas con la intencionalidad en cooepetir (e.g. MARIANNI, 2007); los reflejos sobre la co-creación de valor (e.g. RITALA, 2009; RITALA; TIDSTROM, 2014) y varios otros relacionados a obtención de ventajas competitivas desde el uso de estrategias de cooepetición (e.g. LUO et al., 2007).

Con relación a la red de participantes en las relaciones de cooepetición se destaca en los estudios algunas perspectivas: Walley (2007) explicita las relaciones de cooperación a upstream de la cadena y de competición a downstream de la cadena; Michael (2007) trabajó con la perspectiva horizontal (entre productos sustitutos), la perspectiva vertical (entre productos complementarios) y la perspectiva diagonal (entre diferentes sectores y bloques de intereses); Bengtsson y Kock (2000) clasificaron en cooepetición diada (entre dos empresas) o multifacética (cuando existen otros involucrados, por ejemplo, clientes, organizaciones públicas, proveedores y otros). Mientras, una gran parte de autores sigue una línea semejante a adoptada por Brandenburger y Nabeluff (1996) la cual establece una red de valor líquido o red

de coopectición entre las varias partes interesadas (e.g. BENGTSSON; KOCK, 2000; DAGNINO; PADULA, 2002; LADO et al., 1997; LUO, 2007).

A su vez, los 15 estudios que se realizaran en el sector turístico, concretamente estaban relacionados con: book review sobre libro relacionado a la temática (TAYLOR, 1996); revisión teórica de aplicación de este constructo a redes de destinos turísticos (VON FRIEDRICHS GRÄNGSJÖ, 2003); relaciones para la comercialización del destino (WANG; KRAKOVER, 2008); coopectición entre destinos circunscritos geográficamente (KYLÄNEN; MARIANI, 2012); análisis de la importancia de la intencionalidad (KYLÄNEN Y RUSKO, 2011), la co-localización y los micro-clusters para las estrategias coopectitivas (TAYLOR et al., 2007; ALDAMIZ-ECHEVARRÍA et al., 2014); coopectición como fuente de ventaja competitiva (DELLA CORTE; SCIARELLI, 2012); las relaciones interpersonales e interorganizacionales en contextos de PYMES (PESÄMAA et al., 2013); coopectición en turismo deportivo (LORGNIER; SU, 2014); coopectición en redes on-line de agencias y hoteles (GUO et al., 2014), la gobernanza turística y la coopectición (TUOHINO; KONU, 2014); la coopectición en redes de consorcios de empresas aéreas (TINOCO; SHERMAN, 2014); la coopectición entre organizaciones del destino para la consolidación de destinos de eventos (WERNER et al., 2015); la formación de redes interorganizativas en el destino basadas en coopectición (VAN DER ZEE; VANNESTE, 2015)

Con base en las teorías y fundamentos presentados, pero buscando su consenso y evolución, se define “coopectición” de una forma amplia considerándola como un comportamiento híbrido que resulta de la cooperación competitiva que ocurre entre redes, organizaciones o dentro de organizaciones, incluyendo las relaciones entre competidores, proveedores, empresas complementarias, organismos gubernamentales, población y clientes, del cual resultan acciones conjuntas para alcanzar una meta común, a pesar de sus interés individual, generando co-creación de valor/producción. Concretamente, para un destino turístico la coopectición turística es un comportamiento diádico que supone cooperar y competir simultáneamente y que ocurre entre dos o más actores del destino turístico con el fin de promover su desarrollo como un producto integral, generalmente articulado por una gobernanza conjunta de la producción.

3. La coopectitividad: un nuevo planteamiento para el sector turístico

Las peculiaridades del sector turístico indican un ambiente muy propicio para la coopectición: se encuentra una gran presencia de diferentes empresas con productos/servicios que son complementarios frente al turista, representando un gran incentivo a la colaboración; es frecuente la existencia de una organización de gobernanza (RISPOLI; TAMMA, 1995; HITT et al., 2000; DELLA CORTE, 2004; DELLA CORTE; SCIARELLI, 2005; 2012); el sector posee una alta variedad de empresas con diversos tamaños y niveles de internacionalización, pero con gran presencia de PYMES, las cuales obtienen mejores

oportunidades de negocio utilizando estrategias coopectivas (DELLA CORTE; SCIARELLI, 2012; MAULET, 2006; HJALAGER, 2000; GILMORE et al., 2001; BAGGIO, 2008).

Otra característica es que el destino puede ser visto como una unidad de análisis, formando una red estratégica cuyo fin compartido es el desarrollo del sector turístico (KYLÄNEN; MARIANI, 2012). Así que, los destinos pueden ser considerados aglomerados empresariales o distritos (HJALAGER, 2000; MAULET, 2006; BAGGIO, 2008; LAZZERETTI; CAPONE, 2006), donde la co-ubicación, la proximidad y la interconexión de empresas favorece un ambiente coopectivo.

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

Aunque se verifiquen muchas condiciones propicias a aplicación del constructo coopección en el destino turístico, es más frecuente analizarlo bajo modelos y teorías de coopectividad. Dentro de este marco, los modelos de coopectividad turística más usuales son derivados principalmente del Modelo de Diamante de Porter (1980) y del Modelo Calgary de Ritchie y Crouch (1999), así como de modelos similares como de Dwyer y Kim (2003); Hong (2009) y otros. Estos modelos explicativos sectoriales generaron una serie de monitores de coopectividad de destinos turísticos que siguen una línea similar al que fuera desarrollado por el World Economic Forum (TTCI — Travel Tourism Competitiveness Index). Tratan de medir un constructo latente y multidimensional, por lo que organizan grupos de factores determinantes significativos para su medida (GÂNDARA; CHIM-MIKI, 2016). Estos determinantes se dividen entre ventajas comparativas y ventajas coopectivas.

Cabe considerar que la unión entre el conocimiento sobre coopectividad con las proposiciones de coopección encuentra un espacio de convergencia. Además de ser un concepto, la coopección es un sistema, una estrategia de gestión, así su uso continuo genera otra clase de ventajas con que pueden coopectir los territorios, especialmente en el sector turístico. En definitiva, existe otro nivel de ventajas generadas por la cooperación entre los agentes que, a pesar del ambiente de coopectividad, se reúnen para lograr un objetivo común. Estas ventajas fueron consideradas como ventajas coopectivas superiores (GARCÍA-CANAL et al., 2002; BARNETT et al., 2000; BRESSER, 1988; DACIN et al., 2007; EDGELL; HAENISCH, 1995). Directamente en estudios turísticos, Chen y Paulraj (2004) llamaron de ventajas colaborativas, considerando que por veces es más importante obtener este nivel de ventajas de que las clásicas ventajas coopectivas. En esta misma dirección, otros autores denominaron como ventajas coopectivas de largo plazo (FYALL et al., 2012).

Por otro lado, la coopectividad medida por los monitores actuales puede presentar un grado de sesgo, ya que algunos destinos son coopectivos, debido a los rankings obtenidos en recursos naturales,

culturales o de infraestructura, todavía esto no garantiza lograr altos flujos turísticos, por lo tanto, el destino se puntuará como competitivo aunque que no presente gran posicionamiento en términos de número de visitantes. Un caso típico y reciente, es Brasil que ha pasado de la 51.^a posición, en el monitor de competitividad de World Economic Forum (TTCI, 2013), para la 28.^a posición en el informe 2014-2015. Se explica este salto por la masiva construcción de infraestructuras, como aeropuertos, estadios deportivos, hoteles, y cambios en la metodología de WEF. Mientras, la producción turística sigue baja y, además, con una balanza turística negativa. Los brasileños gastan aproximadamente tres veces más en viajes al exterior de que obtiene el país de divisas con el turismo internacional (BANCO CENTRAL DE BRASIL, 2013). En efecto, el país posee la más alta puntuación del ranking de los 141 países medidos en términos de recursos naturales, así como está altamente puntuado en recursos culturales. No obstante, atrae una baja porcentaje del flujo total de turismo mundial, solo seis millones de turistas en año de 2014, lo que representa una densidad turística de 0,030 (razón entre número de turistas por el total de la población del país). Igualmente, es baja la contribución del sector en nivel de empleos directos sobre el total de empleos es de 3,1% en 2014, habiendo sido de 3,01% en 2013.

En medio a estas discusiones varios aportes objetivan una mejor adaptación de las teorías para la realidad actual en términos de análisis de las diferencias en competitividad y desarrollo territorial. Entre los aportes está el concepto de competitividad regional (CAMAGNI, 1991) en que la competitividad se basa en la suma de las empresas que componen el territorio y de la agregación entre ellas (DE BLAS; FABEIRO, 2013). Lamberg y Laurila (2005) llamaron de co-evolución, y Ordanini y Pasini (2008) denominaron de co-creación. Otras líneas de autores analizan por perspectivas de distritos industriales o turísticos (HJALAGER, 1999; LAZZERETTI; CAPONE, 2006; MAULET, 2006). Más recientemente, algunos autores están tratando desde la REG — Geografía Económica Relacional (BATHELT; GLÜCKLER, 2003), cuyo papel llave esta en la interacción social entre los actores económicos para la producción de los espacios.

En definitiva, se observa que las ventajas colaborativas no están adecuadamente presentes en los monitores o modelos de competitividad, los cuales se preocupan mucho más con atributos, recursos e gestión y menos con las relaciones entre los agentes. La inclusión de la dimensión coopección, en que se incluya variables de medidas de la relación entre los agentes y de la producción turística que generan al destino pueden ser factores que reduzcan el sesgo de los monitores. Dentro de este marco, se pasa a operar con un constructo que es la coopección turística, definida como:

la capacidad de un destino turístico generar co-valor a sus productos y servicios, a través de una voluntaria estrategia de acción conjunta que optimiza el uso de los recursos, basada en un comportamiento de coopección inmerso en un ambiente de competitividad, resultando en la conducción del destino como emprendimiento colectivo que visa una

meta común de coproducción y mejoría de la atractividad y posicionamiento, al mismo tiempo que genera beneficios económicos y sociales para la región.

Tomando por base esta proposición de una dimensión de coopección, se realizó un análisis de modelo más utilizado como fundamento teórico en estudios de competitividad (RITCHIE; CROUCH, 2003) y de tres monitores de competitividad (el TTCI de WEF, el monitor de los destinos inductores de turismo en Brasil y el monitor de las Comunidades Autónomas de España) buscando identificar el grado de inclusión del constructo coopección en estos monitores.

4. Metodología

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

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

5. Resultados

El Destination competitiveness sustainability model de Ritchie y Crouch (2003) es una evolución de otro modelo de los mismos autores, el Calgary model (1999). Basado en las ideas de Porter (1990) y otros aportes, los autores desarrollaron una proposición teórica que es un modelo explicativo de la competitividad turística. Analizamos este modelo bajo la perspectiva de coopección, pues las teorías de

Ritchie y Crouch son la principal base teórica de los monitores, modelos y estudios sobre competitividad teórica que fueron publicados en entre los años de 1999 a 2014 (MEDINA-MUÑOZ et al., 2013). Así que consideramos importante posicionar este modelo bajo la coopectición, a pesar de no ser directamente un monitor. Su análisis indicó que 19,4% de las variables se relacionan con coopectición, estando tres variables relacionadas con comportamientos de cooperación entre los competidores: Seguimiento y evaluación, análisis de la competencia y colaboración, gestión de los recursos (Tabla 2). Los autores indican que estos ítemes son importantes para el desarrollo de la competitividad en una perspectiva de destino. De hecho, son ítemes que dependen de un comportamiento colaborativo entre los stakeholders. Otras cuatro variables fueron consideradas relacionadas con el resultado o coproducción de acciones basadas en coopectición, pues expresan la calidad de la experiencia, el marketing, la combinación de actividades y la auditoria, ítemes que se generan desde una acción conjunta. El modelo visualiza la alta interdependencia del sector (DELLA CORTE; SCIARELLI, 2005; 2012) para que la experiencia turística tenga calidad y eficacia de uso de recursos.

Tabla 2. Variables relacionadas con coopectición en el Modelo de Competitividad “Destination competitiveness sustainability model” * (RITCHIE; CROUCH, 2003)

Variables relacionadas a comportamiento de coopectición (cooperación + competición)	Variables relacionadas a resultado de estrategia de coopectición
1.Seguimiento y evaluación	4.Auditoria
2.Análisis de la competencia y colaboración	5.Combinación de actividades
3.Gestión de los recursos	6.Calidad del servicio o experiencia
	7.Marketing

¹ El modelo posee un total de 36 variables, por lo que 29 variables no están relacionadas con coopectición.
Fuente: Elaboración propia

El Fórum Económico Mundial lleva a cabo el monitor de competitividad turística de 141 países basado en un modelo que posee 14 pilares, en los cuales agrupan clases de variables para medir los atributos/recursos del destino, las condiciones políticas, económicas y sociales y la base de gestión estratégica para el turismo en cada país. Un total de 79 indicadores o variables son medidas en los países para componer el índice agregado de competitividad. El análisis del contenido de este monitor indica que el TPCI verifica de manera muy deficitaria el constructo coopectición, pues tan solo 5,73% de las variables se dedican a la temática. Además, la medida se concentra en dos variables que tratan el comportamiento coopectitivo para generar un beneficio al destino de forma integral, los cuales son medidos a su vez por otras dos variables (Tabla 3).

La programación de obtención de datos T & T para agruparlos en un informe depende de una base colaborativa entre las empresas y organismos del destino, para que las empresas provengan datos que juntos enseñen el desempeño del sector. Estas estadísticas son de gran importancia para la toma de decisiones en la gestión de los destinos, tanto en la esfera pública, como de las propias empresas.

Otro ítem que exige cooperación entre todos los actores es la organización de ferias y exposiciones, para que la composición final de este producto, a los ojos del consumidor, tenga el grado de complementariedad que el consumo turístico exige. Por último, este monitor hace una medida de la eficacia de la promoción del destino sobre la atracción de turistas. En este caso se consideró relacionado con coopección, pues el marketing del destino se hace en conjunto, promovido por la gobernanza del destino u organismo de gestión del destino.

Tabla 3: Variables relacionadas con coopección en el Monitor TTCI¹ (Tourism & Travel Competitiveness Index)

Variables relacionadas a comportamiento de coopección	Variables relacionadas a resultado de estrategia de coopección
1.Plazo de los datos T&T	1. Integralidad de datos T &T
2.Número de ferias y exposiciones	2. Eficacia del MKT para atracción de turistas

¹ El monitor posee un total de 79 variables, por lo que 75 variables no están relacionadas con coopección.

Fuente: Elaboración propia

El gobierno de Brasil realiza anualmente una medida de 65 destinos considerados inductores de turismo, a través de una metodología desarrollada por la Fundación Getulio Vargas — FGV (BARBOSA, 2008). Este monitor posee 12 determinantes que totalizan sesenta variables. El análisis de contenido del monitor brasileño ha indicado 26,7% de variables relacionadas con constructo coopección (Tabla 4), estando nueve variables que expresan comportamiento hacia la coopección y siete que se relacionan con el resultado de acciones coopectivas. El monitor se ha desarrollado basado en Porter (1990) y Dwyer y Kim (2003), por lo está basado en atributos sobre la competitividad: las ventajas comparativas y las ventajas competitivas. No se fundamenta en teorías de coopección, ni relacionales, no obstante, posee un cierto direccionamiento hacia la medida de la cooperación.

Se puede observar la preocupación en medir el grado de cooperación entre las esferas gubernamentales y entre el ámbito público y privado, a pesar de que estas relaciones no están compuestas por alta competición, sino por colaboración. Por otro lado, se preocupa en medir el nivel de gobernanza y los planes de marketing existentes, ítemes que se generan desde una cooperación entre todos los actores, sean competidores directos o complementarios.

Igualmente el monitor trata de comportamientos hacia la comercialización integral del destino, en acciones conjuntas. Estas acciones que se puede caracterizar como coopectición, generan resultados medidos por otras siete variables que se puede clasificar como co-producción (producción turística promovida por la acción conjunta de los actores del destino), pues son derivadas de una conducción del destino como un producto integral. Entre ellas está la creación de rutas turísticas integradas, la promoción del destino, la creación de un sistema de estadística, la planificación del sector para la ciudad y región, los proyectos integrados y la generación de empleos del conjunto del destino.

Tabla 4. Variables relacionadas con coopectición en el monitor brasileño de competitividad de los 65 Destinos Inductores de Turismo* (MTur

Variables relacionadas a comportamiento de coopectición	Variables relacionadas a resultado de estrategia de Coopectición
1.Plan de marketing del destino	10.Planificación para la ciudad y para la actividad turística
2.Participación en ferias y eventos	11.Promoción del destino
3.Promoción y apoyo para la comercialización integrada	
4.Página del destino en internet	
5.Grado de cooperación con el Gobierno Estadual	12.Proyectos de cooperación regional
6.Sector específico de estudios/investigaciones	13.Sistema de estadísticas de turismo
7.Grado de cooperación con Gobierno Federal	14.Planificación del turismo regional
8.Grado de cooperación público-privada	15.Empleos generados por el turismo
9. Gobernanza única del destino	16.Identificación de rutas turísticas

¹ El monitor posee un total de 60 variables, por lo que 44 variables no están relacionadas con coopectición.

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, el monitor de competitividad turística de las comunidades autónomas de España está desarrollado por la Agencia Exceltur y posee siete pilares que a su vez se dividen en sub-pilares, totalizando una medida de 66 variables. Al analizarlo se observó que 24,3% de las variables (16 de ellas) están relacionadas con el fundamento de coopectición (Tabla 5). No obstante, a diferencia del caso brasileño no lleva a cabo una medida del grado de cooperación, sino que se focaliza en el grado de institucionalización de la cooperación público-privado, la coordinación interconsejerías, la formación de una oferta reglada y la consciencia sobre la necesidad de contar con marketing institucional para el destino. O sea, realiza análisis de la formalización del comportamiento coopectitivo entre los actores.

Por otra parte, incluye variables relacionadas con resultados de acciones coopectivas desde una gestión estratégica de co-emprendimiento turístico, explicitado en las variables que verifican los clubes de productos desarrollados, la eficiencia percibida por el marketing institucional, la coordinación

interadministrativa, los cálculos y seguimientos del impacto económico del turismo. También incluye siete variables que se puede considerar como co-producción turística, pues verifica niveles de producción turística relacionada con ingresos, generación de empleos, satisfacción y rentabilidad del destino de forma integral.

Tabla 5. Variables relacionadas con coopectición en el monitor de competitividad de las comunidades autónomas de España* (EXCELTUR)

Variables relacionadas a comportamiento de coopectición	Variables relacionadas a resultado de estrategia de coopectición
1. Enfoque estratégico y conciencia de plan de marketing turístico institucional	5. Eficiencia percibida de la estrategia de marketing y promoción institucional
2. Puesta por la oferta reglada	6. Clubs de productos desarrollados junto a otras entidades
	7. Clubs de productos desarrollados por CCAAs
3. Coordinación interconsejerías	8. Coordinación interadministrativa
4. Institucionalización de la cooperación con el sector privado	9. Cálculo y seguimiento del impacto económico del turismo
	10. Total de ingresos turísticos
	11. Gasto medio del turista
	12. Satisfacción del turista
	13. Ingresos turísticos por habitante
	14. Empleo turístico
	15. Rentabilidad hotelera
16. Ingresos turísticos por plaza alojativa	

¹El monitor un total de 66 variables, por lo que 50 variables no están relacionadas a coopectición.

Fuente: Elaboración propia

5. Consideraciones finales

Este analiza la inserción del constructo coopectición en los actuales monitores de competitividad turística. Se ha llevado a cabo un análisis de contenido de tres monitores turísticos, a saber: TPCI de WEF, el monitor brasileño y el monitor español. Adicionalmente, se analiza el modelo de competitividad de Ritchie y Crouch (2003), pues es la principal fuente bibliográfica para los estudios de competitividad de

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

En general, el comportamiento de cooperación competitiva siempre estuvo en la base de los destinos turísticos, a pesar de no ser nombrado o reconocido como una dimensión propia en los modelos y monitores de competitividad. Las pocas variables que expresan partes de este constructo en los monitores fueron relacionadas como ventajas competitivas y en algunos casos como ventajas comparativas. Estas variables están inseridas principalmente en pilares relacionados a las políticas públicas, gestión estratégica y marketing del destino. No habiendo homogeneidad entre los monitores de cada país, es normal que las variables se dispersen entre las diferentes metodologías de recogida y agregación de los datos.

Cabe considerar, por otra parte, que el hecho de no ser tratado en una dimensión o pilar específico deja un grado de incoherencia en las medidas, pues no incluyen variables o indicadores que sirvan de medida empírica del grado de coopectición, ni del grado de intención en coopectir entre los stakeholders. Se preocupan más en expresar los resultados/ acciones que se derivan de comportamientos de coopectición entre los stakeholders y, en raros casos, entre todos los actores de destino. Sin duda, existe una escasa atención sobre este constructo hasta el presente momento, especialmente en el sector turístico.

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

Un punto que altera los porcentajes de atención a la coopectición en los monitores de los países es la inclusión de variables de producción turística las cuales, miradas desde una perspectiva de emprendimiento colectivo, deberán ser consideradas como una coproducción del destino, pues son obtenidas desde una estrategia conjunta. Excluyendo las variables destinadas a producción, los niveles de atención a la coopectición del monitor español bajarían hasta el 50%, mientras que los otros monitores/modelos

prácticamente no se alteran, ya que casi nada incluyen de variables relacionadas a producción del destino turístico en sus medidas

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

El ambiente económico actual está llevando a las empresas a competir en redes (MERCHANT; SCHENDEL, 2000), y a su vez, los destinos turísticos son unidades propicias para la gestión, análisis y control bajo una estrategia de cooptación (DELLA CORTE, 2004; DELLA CORTE; SCIARELLI, 2012). Además, las características del sector turístico y del destino como producto integral facilitan la conducción del destino como un emprendimiento colectivo. Las ventajas obtenidas desde estrategias de cooptación son indicadas como más sostenibles y duraderas, por lo que es cada vez más necesario un modelo explicativo y de medición del sistema de cooptación turística.

Por lo tanto, se recomienda como investigación futura, el estudio de variables que expresen la cooptación como recurso y como resultado. Estos estudios posibilitarían una evolución de los modelos de competitividad turística añadiendo un grado más de ventajas: las ventajas cooptativas. Sin embargo, el constructo cooptación merece un determinante o pilar propio, en que se contemplen medidas que evalúen el grado de cooperación competitiva, los factores que actúan o la generan, los resultados o ventajas obtenidas y la forma de gestionarla. O sea, evaluando los destinos no solo por sus atributos y recursos, sino también por la madurez de la relación entre los agentes, por el nivel de cooptación, por su efectiva producción turística, por lo tanto, en definitiva, evaluándolos por la capacidad de competitividad turística.

6.Referencias

ALDAMIZ-ECHEVARRÍA, C.; AGUIRRE, M. S.; APARICIO, M. G. Orígenes, elementos determinantes y resultados de un exitoso proceso de colaboración entre competidores y otros agentes: el cluster de la Alta Cocina Vasca/Origins, determinant factors and outcomes of a successful collaborative process among competitors and other actors: the cluster of Basque Haute Cuisine. Cuadernos de Gestión, vol. 14, n.o 2, p. 51-72, 2014.

BAGGIO, R. **Network analysis of a tourism destination**. Australia: University of Queensland, 2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Setor externo**, 2003. Disponível em: Acesso em: 1º fev. 2013.

BARBOSA, L.G.M. (Org.). **Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional**. Brasília: Relatório Brasil/Ministério do Turismo, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNETT, W. P.; MISCHKE, G. A.; OCASIO, W. The evolution of collective strategies among organizations. **Organization Studies**, vol. 21, n.o 2, p. 325-354, 2000.

BATHELT, H.; GLÜCKLER, J. Toward a relational economic geography. **Journal of Economic Geography**, Vol. 3, No. 2, p.117-144, 2003.

BATHELT, H. Geographies of production: growth regimes in spatial perspective 3 – towards a relational view of economic action and policy. **Progress in Human Geography**, Vol. 30, pp. 223–36, 2006.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooptation in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. **Industrial marketing management**, Vol. 29, No. 5, p. 411-426,2000.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooptation—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, Vol. 43, No. 2, p.180-188, 2014.

BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

BRESSER, R. K. Matching collective and competitive strategies. **Strategic Management Journal**, Vol. 9, No. 4, p. 375-385, 1988.

CAMAGNI, R. **Innovation Networks: Spatial Perspectives**. London: Belhaven-Pinter, 1991.

CHENG, E. W.; LI.; LOVE, P. E. D. Establishment of critical success factors for construction partnering. **Journal of management in engineering**, Vol. 16, No. 2, p. 84-92, 2000.

CHIN, K. S.; CHAN, B. L.; LAM, P. K. Identifying and prioritizing critical success factors for cooptation strategy. **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 108, No. 4, p.437-454, 2008.

CROWLEY, L. G. AND KARIM, A. Conceptual model of partnering. **J. Mgmt. in Engrg., ASCE**, Vol. 11, No. 5, p.33-39, 1995.

DAGNINO, G.; PADULA, G. **Cooptation strategy**. In Second European Academy of Management Annual Conference, Stockholm (p. 9-11), 2000.

- DE BLAS, X. X. P.; FABEIRO, C. P. Un modelo de reconfiguración del territorio: la eurociudad Chaves-Verín y la cooperación turística en el Alto Támega. **Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles**, Vol. 61, p.117-138, 2013.
- DELLA CORTE, V.; SCIARELLI, M. Can Coopetition Be Source of Competitive Advantage for Strategic Networks?. **Corporate Ownership & Control**, Vol.10, No. 1, p. 363-379, 2012.
- DELLA CORTE V. **La gestione strategica e le scelte di governo di un'impresa tour operator**, Padova: CEDAM, 2004.
- DWYER, L.; KIM, C. Destination competitiveness: determinants and indicators. **Current issues in tourism**, Vol. 6, No. 5, p. 369-414, 2003.
- EDGE, D. L.; HAENISCH, T. R. **Coopetition: global tourism beyond the millennium: charting the course for education, government, and commerce**. International Policy Publishing, 1995.
- EIKEBROKK, T. R.; OLSEN, D. H. **Co-opetition and e-business success in SMEs: an empirical investigation of European SMEs**. In System Sciences, 2005. HICSS'05. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on (pp. 162a162a). IEEE, 2005.
- FYALL, A.; GARROD, B.; WANG, Y. Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. **Journal of Destination Marketing & Management**, Vol. 1, No. 1, p.10-26, 2012.
- FRAZIER, G.; SPEKMAN, R.; O'NEAL, C. Just-in-time exchange relationships in industrial markets. **Journal of Marketing**, Vol. 52, p.52-67, 1988.
- GÂNDARA, J. M.; CHIM-MIKI, A. F. **Destination evaluation through the prioritization of competitiveness pillars: the case of Brazil**. In: Artal-Tur, A., & Kozak, M. Destination competitiveness, the environment and sustainability: challenges and cases, pp. 24-39, 2016.
- GARCÍA-CANAL, E.; LÓPEZ DUARTE, C.; RIALP CRIADO, J.; VALDÉS LLANEZA, A. Time compression diseconomies in accelerated global alliances. **Management Decision**, Vol. 40, No. 8, p.745-754, 2002.
- GARRAFFO, F. **Types of coopetition to manage emerging technologies**. In II Annual Conference of Euram on: "Innovative Research Management". Track: "Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics". Stockholm: may (p. 9-11), 2002.
- GILMORE, A.; CARSON, D.; GRANT, K. SME marketing in practice. **Marketing intelligence & planning**, Vol. 19, No. 1, p. 6-11, 2001.
- GUO, X.; ZHENG, X.; LING, L.; YANG, C. Online coopetition between hotels and online travel agencies: From the perspective of cash back after stay. **Tourism Management Perspectives**, Vol. 12, p.104-112, 2014.

- Hitt, M. A.; Dacin, M. T.; Levitas, E.; Arregle, J.-L.; Borza, A. Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. **Academy of Management Journal**, Vol. 43, p. 449–467, 2000.
- HJALAGER, A. M. (2000). “Tourism destinations and the concept of industrial districts”. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 2, No. 3, pp. 199-213.
- JUNIOR, P. C.; DE SIMONI, N.; MARCHI, J. Comportamento Estratégico e Turismo na Fronteira da Paz: estudo no setor de hospedagem. **Revista Turismo em Análise**, Vol. 24, No.3, p.544-575, 2013.
- QUINTANA-GARCIA, C.; BENAVIDES-VELASCO, C. A. Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. **Technovation**, Vol. 24, No. 12, p. 927-938, 2013.
- KYLÄNEN, M.; MARIANI, M.M. Unpacking the temporal dimension of cooptation in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks. **Anatolia**, Vol. 23, No. 1, p. 61–74, 2012.
- KYLÄNEN, M.; RUSKO, R. Unintentional cooptation in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. **European Management Journal**, Vol. 29, No. 3, p.193-205, 2011.
- LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, Vol. 22, No.1, p.110-141, 1997.
- LAMBERG, J. A.; LAURILA, J. Materializing the societal effect: organizational forms and changing patterns of dominance in the paper industry. **Organization Studies**, Vol. 26, No. 12, p.1809-1830, 2005.
- LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. **Academy of management review**, Vol. 31, No. 3, p. 638658, 2006.
- LAZZERETTI, L.; CAPONE, F. Identification and analysis of tourist local systems: an application to Italy (1996-2001). **Tourism local systems and networking**, p. 2542, 2006.
- LIANG, C. L. K.; DUNN, P. Exploring the myths of optimism and realism in entrepreneurship related to expectations and outcomes. **Journal of Business and Entrepreneurship**, Vol. 20, No. 1, p.1-17, 2008.
- LORGNIER, N.; SU, C. J. Considering cooptation strategies in sport tourism networks: a look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France. **European Sport Management Quarterly**, Vol. 14, No. 1, p.87-109, 2014.
- LUO, Y. **Cooptation in international business**. Copenhagen Business School Press DK, 2004.

- LUO, Y. A cooptation perspective of global competition. **Journal of World Business**, Vol. 42, No. 2, p.129-144, 2007.
- LUSCH, R. F.; LACZNIAK, G. R. Macroenvironmental forces, marketing strategy and business performance: a futures research approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 17, No. 4, p.283-295, 1989.
- MAULET, G. A framework to identify a localised tourism system. **Tourism local systems and networking**, p.25-41, 2006.
- MEDINA-MUÑOZ, D. R.; MEDINA-MUÑOZ, R. D.; CHIM-MIKI, A. F. Tourism competitiveness assessment: The current status of research in Spain and China. **Tourism Economics**, Vol. 19, No. 2, p. 297-318, 2013.
- MERCHANT, H.; SCHENDEL, D. How do international joint ventures create shareholder value?. **Strategic Management Journal**, Vol. 21, No. 7, p.723-737, 2000.
- MICHAEL, E. J. **Micro-clusters: Antiques, Retailing and Business Practice**. Oxford, UK. Elsevier, 2007.
- MINISTÉRIO DO TURISMO –Mtur, Brasil. **Índice de competitividade do turismo nacional: destinos indutores do desenvolvimento turístico regional**.Relatório Brasil, Brasília, DF, 2013.
- ORDANINI, A.; PASINI, P. Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA). **European Management Journal**, Vol. 26, No. 5, p. 289-297, 2008.
- ORAL,M.Industrial Competitiveness Model. **IIE transactions (0740-817X)**, Vol.18, No. 2, p. 148-157, 1989.
- PADULA, G.; DAGNINO, G. B. Untangling the rise of cooptation: the intrusion of competition in a cooperative game structure. **International Studies of Management & Organization**, Vol. 37, No. 2, p.32-52, 2007.
- PORTER, M. **Competitive Strategy:Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. **The competitive advantage of nations**. New York, NY: Free Press, 1990.
- RISPOLI M.; TAMMA M. **Le Risposte Strategiche alla Complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri**, Giappichelli, Torino, 1995.
- RITALA, P. Is cooptation different from cooperation? the impact of market rivalry on value creation in alliances. **International Journal of Intellectual Property Management**, Vol. 3, No. 1, p.39-55, 2009.
- RITALA, P.; TIDSTRÖM, A. Untangling the value-creation and value-appropriation elements of cooptation strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 30, No. 4, p.498-515, 2014.

- RITCHIE, J.R.B.; CROUCH, G.I. **The competitive destination: A sustainable tourism perspective.** Oxon, Ed. CABI Publishing, 2003.
- RUSKO, R. Mapping the perspectives of cooptation and technology-based strategic networks: A case of smartphones. **Industrial Marketing Management**, Vol. 43, No.5, p. 801-812, 2014.
- TAYLOR, G. D. Cooptation: Global tourism beyond the millennium: David L edgell, sr and R todd haenisch international policy publishing kansas city MI (1995) 148 p. **Tourism Management**, Vol. 17, No. 4, p.312, 1996.
- TAYLOR, P.; MCRAE-WILLIAMS, P.; LOWE, J. The determinants of cluster activities in the Australian wine and tourism industries. **Tourism Economics**, Vol. 13, No. 4, p.639-656, 2007.
- TINOCO, J. K.; SHERMAN, B. W. Something old is new again: airline-airport consortia and key stakeholder benefits. **World Review of Intermodal Transportation Research**, Vol. 5, No. 1, p. 1-17, 2014.
- TSAI, W. Social structure of “cooptation” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization science**, Vol. 13, No. 2, p.179-190, 2002.
- TTCI. **The Travel & Tourism Competitiveness Index 2013: Contributing to National Growth and Employment.** World Economic Forum. Geneva, Switzerland, 2013.
- TTCI. **The Travel & Tourism Competitiveness Index 2015: T&T as a Resilient Contribution to National Development.** World Economic Forum. Geneva, Switzerland, 2015.
- TUOHINO, A.; KONU, H. Local stakeholders’ views about destination management: who are leading tourism development?. **Tourism Review**, Vol. 69, No. 3, p.202-215, 2014. VALLS, J.F. **Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles.** Gestión, Barcelona, 2004.
- VAN DER ZEE, E.; VANNESTE, D. Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. **Tourism Management Perspectives**, Vol. 15, p. 46-56, 2015.
- VON FRIEDRICHS GRÄNGSJÖ, Y. Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 33, No. 5, p.427-448, 2003.
- WALLEY, K. Cooptation: an introduction to the subject and an agenda for research. **International Studies of Management & Organization**, Vol. 37, No. 2, p.11-31, 2007.
- WANG, Y.; KRAKOVER, S. Destination marketing: competition, cooperation or cooptation? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 20, No. 2, p.126-141, 2008.
- WERNER, K.; DICKSON, G.; HYDE, K. F. Learning and knowledge transfer processes in a mega-events context: The case of the 2011 Rugby World Cup. **Tourism management**, Vol. 48, p.174-187, 2015.
- WEBER R. **Basic content analysis.** Beverly Hills, Editora Sage, 1985.

- ALDAMIZ-ECHEVARRÍA, C.; AGUIRRE, M. S.; APARICIO, M. G. Orígenes, elementos determinantes y resultados de un exitoso proceso de colaboración entre competidores y otros agentes: el cluster de la Alta Cocina Vasca/Origins, determinant factors and outcomes of a successful collaborative process among competitors and other actors: the cluster of Basque Haute Cuisine. **Cuadernos de Gestión**, vol. 14, n.º 2, p. 51-72, 2014.
- BAGGIO, R. **Network analysis of a tourism destination**. Australia: University of Queensland, 2008.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Setor externo**, 2003. Disponível em: [e-mail]. Acesso em: 1.º fev. 2013.
- BARBOSA, L. G. M. (Org.). **Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional**. Brasília: Relatório Brasil/Ministério do Turismo, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNETT, W. P.; MISCHKE, G. A.; OCASIO, W. The evolution of collective strategies among organizations. **Organization Studies**, vol. 21, n.º 2, p. 325-354, 2000.
- BATHELT, H. Geographies of production: growth regimes in spatial perspective 3 — towards a relational view of economic action and policy. **Progress in Human Geography**, vol. 30, p. 223-236, 2006.
- _____.; GLÜCKLER, J. Toward a relational economic geography. **Journal of Economic Geography**, vol. 3, n.º 2, p.117-144, 2003.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition in business networks —to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, vol. 29, n.º 5, p. 411-426, 2000.
- _____.; _____. Coopetition — *Quo vadis?* Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, vol. 43, n.º 2, p.180-188, 2014.
- BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. **Coopetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- BRESSER, R. K. Matching collective and competitive strategies. **Strategic Management Journal**, vol. 9, n.º 4, p. 375-385, 1988.
- CAMAGNI, R. **Innovation networks: spatial perspectives**. London: Belhaven-Pinter, 1991.
- CHENG, E. W.; LI.; LOVE, P. E. D. Establishment of critical success factors for construction partnering. **Journal of Management in Engineering**, vol. 16, n.º 2, p. 84-92, 2000.
- CHIN, K. S.; CHAN, B. L.; LAM, P. K. Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. **Industrial Management & Data Systems**, vol. 108, n.º 4, p. 437-454, 2008.
- CROWLEY, L. G.; KARIM, A. Conceptual model of partnering. **Journal of Management in Engineering, ASCE**, vol. 11, n.º 5, p. 33-39, 1995.
- DAGNINO, G.; PADULA, G. Coopetition strategy. In: **Second European Academy of Management Annual Conference**, Stockholm, p. 9-11, 2000.

- DE BLAS, X. X. P.; FABEIRO, C. P. Un modelo de reconfiguración del territorio: la eurociudad Chaves-Verín y la cooperación turística en el Alto Tamega. **Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles**, vol. 61, p.117-138, 2013.
- DELLA CORTE V. **La gestione strategica e le scelte di governo di un'impresa tour operator**. Padova: CEDAM, 2004.
- _____; SCIARELLI, M. Can cooptation be source of competitive advantage for strategic networks?. **Corporate Ownership & Control**, vol.10, n.º 1, p. 363-379, 2012.
- DWYER, L.; KIM, C. Destination competitiveness: determinants and indicators. **Current Issues in Tourism**, vol. 6, n.º 5, p. 369-414, 2003.
- EDGE, D. L.; HAENISCH, T. R. **Cooptation: global tourism beyond the millennium: charting the course for education, government, and commerce**. Kansas City: International Policy Publishing, 1995.
- EIKEBROKK, T. R.; OLSEN, D. H. Cooptation and e-business success in SMEs: an empirical investigation of European SMEs. In: **System Sciences**, 2005. HICSS'05. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on (p. 162a). IEEE, 2005.
- FRAZIER, G.; SPEKMAN, R.; O'NEAL, C. Just-in-time exchange relationships in industrial markets. **Journal of Marketing**, vol. 52, p. 52-67, 1988.
- FYALL, A.; GARROD, B.; WANG, Y. Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. **Journal of Destination Marketing & Management**, vol. 1, n.º 1, p.10-26, 2012.
- GÂNDARA, J. M.; CHIM-MIKI, A. F. Destination evaluation through the prioritization of competitiveness pillars: the case of Brazil. In: ARTAL-TUR, A.; KOZAK, M. **Destination competitiveness, the environment and sustainability: challenges and cases**, p. 24-39, 2016.
- GARCÍA-CANAL, E.; LÓPEZ DUARTE, C.; RIALP CRIADO, J.; VALDÉS LLANEZA, A. Time compression diseconomies in accelerated global alliances. **Management Decision**, vol. 40, n.º 8, p.745-754, 2002.
- GARRAFFO, F. **Types of cooptation to manage emerging technologies**. In: II Annual Conference of Euram on "Innovative Research Management". Track:"Cooptation strategy: towards a new kind of interfirm dynamics". Stockholm, p. 9-11, may 2002.
- GILMORE, A.; CARSON, D.; GRANT, K. SME marketing in practice. **Marketing Intelligence & Planning**, vol. 19, n.º 1, p. 6-11, 2001.
- GUO, X.; ZHENG, X.; LING, L.; YANG, C. Online cooptation between hotels and online travel agencies: from the perspective of cash back after stay. **Tourism Management Perspectives**, vol. 12, p.104-112, 2014.
- HITT, M. A.; DACIN, M. T.; LEVITAS, E.; ARREGLE, J.-L.; BORZA, A. Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. **Academy of Management Journal**, vol. 43, p. 449-467, 2000.

- HJALAGER, A. M. (2000). Tourism destinations and the concept of industrial districts. **Tourism and Hospitality Research**, vol. 2, n.º 3, p. 199-213.
- JUNIOR, P. C.; DE SIMONI, N.; MARCHI, J. Comportamento estratégico e turismo na fronteira da paz: estudo no setor de hospedagem. **Revista Turismo em Análise**, vol. 24, n.º 3, p. 544-575, 2013.
- KYLÄNEN, M.; MARIANI, M. M. Unpacking the temporal dimension of cooptation in tourism destinations: evidence from finnish and Italian theme parks. **Anatolia**, vol. 23, n.º 1, p. 6-74, 2012.
- KYLÄNEN, M.; RUSKO, R. Unintentional cooptation in the service industries: the case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. **European Management Journal**, vol. 29, n.º 3, p.193-205, 2011.
- LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, vol. 22, n.º 1, p.110-141, 1997.
- LAMBERG, J. A.; LAURILA, J. Materializing the societal effect: organizational forms and changing patterns of dominance in the paper industry. **Organization Studies**, vol. 26, n.º 12, p.1.809-1.830, 2005.
- LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. **Academy of Management Review**, vol. 31, n.º 3, p. 638--658, 2006.
- LAZZERETTI, L.; CAPONE, F. Identification and analysis of tourist local systems: an application to Italy (1996-2001). **Tourism local systems and networking**, p. 2.542, 2006.
- LIANG, C. L. K.; DUNN, P. Exploring the myths of optimism and realism in entrepreneurship related to expectations and outcomes. **Journal of Business and Entrepreneurship**, vol. 20, n.º 1, p.1-17, 2008.
- LORGNIER, N.; SU, C. J. Considering cooptation strategies in sport tourism networks: a look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France. **European Sport Management Quarterly**, vol. 14, n.º 1, p.87-109, 2014.
- LUO, Y. **Cooptation in international business**. Copenhagen: Business School Press DK, 2004.
- _____. A cooptation perspective of global competition. **Journal of World Business**, vol. 42, n.º 2, p.129-144, 2007.
- LUSCH, R. F.; LACZNIAK, G. R. Macroenvironmental forces, marketing strategy and business performance: a futures research approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 17, n.º 4, p. 283-295, 1989.
- MAULET, G. A framework to identify a localised tourism system. **Tourism local systems and networking**, p. 25-41, 2006.

- MEDINA-MUÑOZ, D. R.; MEDINA-MUÑOZ, R. D.; CHIM-MIKI, A. F. Tourism competitiveness assessment: the current status of research in Spain and China. **Tourism Economics**, vol. 19, n.º 2, p. 297-318, 2013.
- MERCHANT, H.; SCHENDEL, D. How do international joint ventures create shareholder value?. **Strategic Management Journal**, vol. 21, n.º 7, p.723-737, 2000.
- MICHAEL, E. J. **Micro-clusters: antiques, retailing and business practice**. Oxford, UK: Elsevier, 2007.
- MINISTÉRIO DO TURISMO — Mtur, Brasil. **Índice de competitividade do turismo nacional: destinos indutores do desenvolvimento turístico regional**. Relatório Brasil, Brasília/DF, 2013.
- ORAL, M. Industrial competitiveness model. **II E transactions (0740-817X)**, vol.18, n.º 2, p. 148-157, 1989.
- ORDANINI, A.; PASINI, P. Service co-production and value co-creation: the case for a service-oriented architecture (SOA). **European Management Journal**, vol. 26, n.º 5, p. 289-297, 2008.
- PADULA, G.; DAGNINO, G. B. Untangling the rise of cooepetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. **International Studies of Management & Organization**, vol. 37, n.º 2, p. 32-52, 2007.
- PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.
- _____. **The competitive advantage of nations**. New York, NY: Free Press, 1990.
- QUINTANA-GARCIA, C.; BENAVIDES-VELASCO, C. A. Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. **Technovation**, vol. 24, n.º 12, p. 927-938, 2013.
- RISPOLI M.; TAMMA M. **Le risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri**. Torino: Giappichelli, 1995.
- RITALA, P. Is cooepetition different from cooperation?: the impact of market rivalry on value creation in alliances. **International Journal of Intellectual Property Management**, vol. 3, n.º 1, p. 39-55, 2009.
- _____; TIDSTRÖM, A. Untangling the value-creation and value-appropriation elements of cooepetition strategy: a longitudinal analysis on the firm and relational levels. **Scandinavian Journal of Management**, vol. 30, n.º 4, p. 498-515, 2014.
- RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. **The competitive destination: a sustainable tourism perspective**. Oxon: CABI Publishing, 2003.
- RUSKO, R. Mapping the perspectives of cooepetition and technology-based strategic networks: a case of smartphones. **Industrial Marketing Management**, vol. 43, n.º 5, p. 801-812, 2014.
- TAYLOR, G. D. Cooepetition: global tourism beyond the millennium — David L. Edgell, Sr. and R todd haenisch international policy publishing kansas city MI (1995) 148 p. **Tourism Management**, vol. 17, n.º 4, p. 312, 1996.

- TAYLOR, P.; MCRAE-WILLIAMS, P.; LOWE, J. The determinants of cluster activities in the Australian wine and tourism industries. **Tourism Economics**, vol. 13, n.º 4, p. 639-656, 2007.
- TINOCO, J. K.; SHERMAN, B. W. Something old is new again: airline-airport consortia and key stakeholder benefits. **World Review of Intermodal Transportation Research**, vol. 5, n.º 1, p. 1-17, 2014.
- TSAI, W. Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, vol. 13, n.º 2, p.179-190, 2002.
- TTCI. **The Travel & Tourism Competitiveness Index 2013: contributing to National Growth and Employment**. **World Economic Forum**. Geneva/Switzerland, 2013.
- _____. **The Travel & Tourism Competitiveness Index 2015: T&T as a Resilient Contribution to National Development**. **World Economic Forum**. Geneva/ Switzerland, 2015.
- TUOHINO, A.; KONU, H. Local stakeholders’views about destination management: who are leading tourism development?. **Tourism Review**, vol. 69, n.º 3, p. 202-215, 2014.
- VALLS, J. F. **Gestión de destinos turísticos sostenibles**. Barcelona: Gestión, 2004.
- VAN DER ZEE, E.; VANNESTE, D. Tourism networks unraveled: a review of the literature on networks in tourism management studies. **Tourism Management Perspectives**, vol. 15, p. 46-56, 2015.
- VON FRIEDRICHS GRÄNGSJÖ, Y. Destination networking: co-opetition in peripheral surroundings. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, vol. 33, n.º 5, p.427-448, 2003.
- WALLEY, K. Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research. **International Studies of Management & Organization**, vol. 37, n.º 2, p.11-31, 2007.
- WANG, Y.; KRAKOVER, S. Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 20, n.º 2, p.126-141, 2008.
- WERNER, K.; DICKSON, G.; HYDE, K. F. Learning and knowledge transfer processes in a mega-events context: The case of the 2011 Rugby World Cup. **Tourism management**, vol. 48, p.174-187, 2015.
- WEBER, R. **Basic content analysis**. Beverly Hills: Sage, 1985.
- WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Competitiveness Report**. Geneva/WEF 2014-2015.