



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS  
DE GRAN CANARIA

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN TURISMO, ECONOMÍA Y GESTIÓN**

TESIS DOCTORAL

**DESARROLLANDO UN MODELO DE COOPETICIÓN: UNA  
APLICACIÓN AL SECTOR TURÍSTICO EN BRASIL**

**Adriana Fumi Chim Miki**

**Las Palmas de Gran Canaria, 2016**









**ESCUELA DE DOCTORADO**

Programa de Doctorado: Turismo, Economía y Gestión

Título de la tesis

**DESARROLLANDO UN MODELO DE COOPETICIÓN: UNA  
APLICACIÓN AL SECTOR TURÍSTICO EN BRASIL**

Tesis Doctoral presentada por D/D<sup>a</sup>. Adriana Fumi Chim Miki

Dirigida por la Dra. D/D<sup>a</sup>. Rosa María Batista Canino

La Directora,

La Doctoranda,

Las Palmas de Gran Canaria, 27 de abril de 2016



***A la familia Chim-Miki***

***Por todo su apoyo***





## **AGRADECIMIENTOS**

*Quiero agradecer nominalmente a aquellos que han colaborado conmigo, a través de distintas participaciones, en el difícil, aunque gratificante, proceso que ha generado este trabajo, confesando que, en algún momento de debilidad, me planteé si había elegido la opción de vida correcta. Así pues, vayan mis profundos agradecimientos:*

*A La Fundación CAPES (Coordinación de Perfeccionamiento de Personal en Nivel Superior), agencia brasileña que me concedió una beca para finalizar los estudios de doctorado, proporcionándome los aportes financieros y de movilidad que necesitaba.*

*A mi directora de tesis, Dra. Rosa Maria Batista Canino, sin cuyo conocimiento, apoyo, consejos, indicaciones y verdadera amistad, no hubiera podido llevar a cabo esta tesis en los términos planteados.*

*A los investigadores y profesores brasileños que me han aportado conocimiento, apoyo y amistad, nominalmente: José Manuel Gândara, Thays Christina Domareski-Ruiz, Sidcley D'sorti Alves Alegrini da Silva.*

*A los profesores y amigos del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la ULPGC que, como destacados profesionales, a pesar del su escaso tiempos disponibles han estado con gusto a mi lado alentándome en mi trabajo.*

*A los expertos que han respondido al cuestionario que sirvió de base para el diseño de un modelo para medir la Capacidad de Coopetición en destinos turísticos. Han sido muchos por lo que, dada la extensión de su relación, los incluyo en otra parte de este documento.*

*A los empresarios y funcionarios de los organismos del turismo de las ciudades brasileñas que han aportado datos a la investigación. Así como, mi profundo agradecimiento a los estudiantes de las Universidades brasileñas que han auxiliado en la aplicación de las encuestas: Claudio Monteiro, Isabela Gava, Luigui Borghesi, Kevin Osório, Isac Klinkoski y Rodrigo Neratika.*

*Agradezco a mis padres (Ligia y Minoru) por su cariño, incentivándome en todos los momentos. Igualmente, agradezco a mis hermanos, los de sangre y los de corazón, pues gracias a su apoyo incondicional he llegado aquí: Andréa, Elisa, André, Denise y Gilberto.*

*Finalmente, a mis hijas (Keiko y Kimie), que oían mis “devaneos tesianos”, siempre incentivándome, abriendo mano de su tiempo conmigo y hasta sus bienes materiales para que la tesis, con o sin beca, fuese lograda. En su madurez y amor han comprendido que la búsqueda del conocimiento representa para mí mucho más que un título, es una cuestión de elección y modo de vida.*



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I - ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL CONSTRUCTO COOPETICIÓN: LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DESDE UNA PERSPECTIVA RELACIONAL</b> .....	<b>13</b>
1.1 COMPETITIVIDAD: PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS, CONCEPTOS Y MODELOS.....	16
1.1.1 De competencia a competitividad.....	17
1.1.2 Competitividad: Conceptualización y nivel de ventajas.....	19
1.1.3 Competitividad: Modelos de medida.....	21
1.1.4 La competitividad turística: Conceptos y modelos.....	24
1.2 COOPERACIÓN INTERORGANIZATIVA.....	29
1.3 LOS DESTINOS TURÍSTICOS COMO AGLOMERADOS PRODUCTIVOS: UNA PERSPECTIVA RELACIONAL.....	33
1.3.1 Distintas conceptualizaciones del destino turístico.....	33
1.3.2 Destino Turístico: Redes, Clúster, Distritos o APL.....	36
1.3.3. Destino turístico en la perspectiva relacional.....	39
1.4 LA COOPETICIÓN: UNA REVISIÓN DE LITERATURA.....	41
1.4.1 Origen y desarrollo del concepto: una definición específica para Coopetición Turística.....	41
1.4.2 Estatus de la Coopetición: Un análisis bibliométrico de las investigaciones sobre Coopetición y Coopetición Turística.....	46
1.4.3 Información básica sobre las publicaciones: año, revista, factor de impacto, campo de investigación de la revista y afiliación de los autores.....	47
1.4.4. Información básica sobre la investigación: metodología, sectores económicos investigados, principales constructos relacionados, uso como variable independiente o dependiente.....	50
<b>CAPÍTULO 2 - EL DESTINO TURÍSTICO COMO UN SISTEMA DE COOPETICIÓN: UNA PROPUESTA DE MEDIDA DE LA CAPACIDAD DE COOPETICIÓN</b> .....	<b>57</b>
2.1 MODELOS DE COOPETICIÓN: PERSPECTIVAS Y TIPOLOGÍAS.....	60
2.1.2. Coopetición turística: Aspectos teóricos y proposición de nuevos constructos.....	69
2.1.3 Sistema de Coopetición turística: Fundamentos teórico-empíricos y propuesta de un modelo de medición.....	75
2.2 ÍNDICE DE COOPETICIÓN LOCAL ( <i>i-COOL</i> ): PROPUESTA DE MEDIDA DE SISTEMA DEL COOPETICIÓN APLICADO A DESTINOS TURÍSTICOS.....	78
2.2.1 Factor Co-Ubicación.....	78
2.2.2 Factor Competencia.....	82

2.2.3	Factor Asociacionismo.....	83
2.2.4	Factor Cooperación.....	86
2.2.5	Factor Gestión Estratégica.....	88
2.2.6	Factor Co-Emprendimiento.....	92
2.2.7	Parametros de rendimiento: Co-Producción del Destino.....	96
<b>CAPÍTULO III - DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN Y CONTEXTO DE APLICACIÓN.....</b>		<b>99</b>
3.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	102
3.2	UNA VISIÓN GENERAL DEL PROCESO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	102
3.3	LA METODOLOGÍA CUALITATIVA DE LA INVESTIGACIÓN.....	104
3.3.1	El método Delphi .....	104
3.3.2	Diseño del soporte inicial para la recogida de información.....	107
3.3.3	Desarrollo del trabajo de campo: aplicación de la 1ª y 2ª ronda Delphi.....	111
3.3.4	Otras técnicas cualitativas utilizadas.....	113
3.4	INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	116
3.4.1	Fuentes de información.....	117
3.4.2	Encuestas de percepción empresarial y encuestas con asociaciones: el proceso de desarrollo de los cuestionarios.....	118
3.5	EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	122
3.5.2	El turismo en Brasil.....	123
3.5.3	Las ciudades de Curitiba y Foz do Iguazu en la provincia de Paraná al sur de Brasil.....	127
3.5.4	Destinos turísticos de referencia para la normalización de los datos.....	131
3.6	POBLACIÓN Y UNIDAD DE ANÁLISIS.....	134
3.6.1	Técnicas de análisis de la información.....	138
<b>CAPÍTULO IV - ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA DELPHI.....</b>		<b>141</b>
4.1	OBJETIVOS Y PARAMETROS DE LA DELPHI.....	144
4.2	RESULTADOS DEL FACTOR CO-UBICACIÓN (U).....	145
4.2.1	Resultados de la 2ª ronda Delphi para el Factor Co-Ubicación.....	150
4.2.2	Discusión y análisis del resultado Delphi en el factor Co-Ubicación.....	151
4.3	RESULTADOS DEL FACTOR COMPETENCIA (CP).....	153
4.3.1	Resultados de la 2ª ronda Delphi para el factor Competencia.....	155
4.3.2	Discusión y análisis del resultado Delphi en el factor Competencia.....	156
4.4	RESULTADOS DEL FACTOR ASOCIACIONISMO (A).....	157
4.4.1	Discusión y análisis del resultado Delphi en el factor Asociacionismo.....	160
4.5	RESULTADOS DEL FACTOR COOPERACIÓN (C ).....	161
4.5.1	Discusión y análisis del resultado Delphi en el factor Cooperación.....	164
4.6	RESULTADOS DEL FACTOR GESTIÓN ESTRATÉGICA (GE).....	166

4.6.1	Sub-Factor Gestión Estratégica Privada (GE).....	166
4.6.2	Resultados de la 2ª ronda Delphi para el sub-factor Gestión Estratégica Privada	170
4.6.3	Sub-Factor Gestión Estratégica Pública (GP).....	170
4.6.4	Resultados de la 2ª ronda Delphi para el sub-factor Gestión Estratégica Pública.....	173
4.6.4	Discusión y análisis del resultado Delphi en el factor Gestión Estratégica.....	174
4.7	RESULTADO DEL FACTOR CO-EMPREDIMIENTO (E).....	175
4.7.1	Resultados de la 2ª ronda Delphi para el factor Co-Emprendimiento.....	178
4.7.2	Discusión y análisis del resultado Delphi en el factor Co-Emprendimiento...	179
4.8	PARÁMETROS DE RENDIMIENTO: CO-PRODUCCIÓN DEL DESTINO (P)..	180
4.8.1	Resultados de la 2ª ronda Delphi para la Co-Producción del Destino.....	183
4.8.2	Discusión y análisis del resultado Delphi en el parámetro de rendimiento Co-Producción del Destino.....	184
4.9	CUESTIONES DE VALIDACIÓN DE LA IDONEIDAD DE LOS FACTORES DEL MODELO DE COOPETICIÓN.....	185
4.10	OTRAS APORTACIONES EXTRAÍDAS DE LA DELPHI: RESUMEN DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS .....	186
4.11	EL REDISEÑO DEL MODELO DE COOPETICIÓN: EL MODELO VALIDADO POR LOS EXPERTOS.....	189

**CAPÍTULO V - PROPUESTA DE UN ÍNDICE DE COOPETICIÓN TURÍSTICA LOCAL (i-COOL): VARIABLES DE MEDIDA Y MÉTODO DE CÁLCULO..... 191**

5.1	FORMULACIÓN MATEMÁTICA DEL i-COOL: MÉTODO DE CÁLCULO DE LA CAPACIDAD DE COOPETICIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS.....	196
5.2	SISTEMA DE INDICADORES DE MEDIDAS: LA CREACIÓN DE UN ÍNDICE DE COOPETICIÓN TURÍSTICA LOCAL (i-COOL).....	197
5.2.1	Escalas de las variables subjetivas del i-COOL.....	203
5.2.2	Escalas de las variables objetivas del i-COOL y de parámetros de rendimiento .....	217

**CAPÍTULO VI - ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TEST EMPÍRICO DEL ÍNDICE DE COOPETICIÓN (i-COOL) EN DESTINOS TURÍSTICOS..... 219**

6.1	CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA.....	222
6.1.1	Características de las empresas.....	223
6.1.2	Características de las asociaciones.....	226
6.1.3	Validez, fiabilidad y reducción de las escalas.....	228
6.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	230
6.2.1	Cálculo y análisis de los factores del i-COOL para el muestreo de destinos.....	231
6.2.2	Cálculo comparativo del i-COOL para destinos turísticos.....	258

**CAPÍTULO VII - CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES 263**

7.1	PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	266
7.1.1	Proposiciones teóricas verificadas a través de la investigación realizada.....	267
7.1.2	Cuestiones verificadas a través del test empírico del <i>i-COOL</i> en los destinos turísticos analizados.....	271
7.2	PRINCIPALES RESULTADOS DERIVADOS DEL <i>i-COOL</i> EN LOS DESTINOS BRASILEÑOS.....	277
7.3	PRINCIPALES CONCLUSIONES EN RELACIÓN A LOS RESULTADOS DE LA TÉCNICA DELPHI APLICADA AL PANEL DE EXPERTOS.....	280
7.4	IMPLICACIONES ACADÉMICAS: VENTAJAS COOPETITIVAS Y COOPETITIVIDAD COMO UN NUEVO PARADIGMA EN LOS ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD.....	281
7.5	IMPLICACIONES PRÁCTICAS.....	288
7.6	LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....	290
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>293</b>
	<b>ANEXO I:</b> Principales modelos de Coopetición publicados en la literatura y sus contexto/ perspectivas.....	328
	<b>ANEXO II:</b> Listado de expertos participantes de la Delphi.....	343
	<b>ANEXO III:</b> Cuestionario Delphi 1ª ronda.....	345
	<b>ANEXO IV:</b> Modelo de ejemplo del formulario de consenso enviado a los expertos	352
	<b>ANEXO V:</b> Cuestionario Delphi 2ª ronda.....	357
	<b>ANEXO VI:</b> Listado de asociaciones y organizaciones turísticas entrevistadas.....	367
	<b>ANEXO VII:</b> Cuestionario de percepción empresarial.....	369
	<b>ANEXO VIII:</b> Cuestionario para las asociaciones.....	371
	<b>ANEXO IX:</b> Resultados del análisis de fiabilidad de las escalas.....	374
	<b>ANEXO X:</b> : Lista de programas de las asociaciones.....	378

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Modelo Diamante de Porter.....	23
Figura 1.2	Línea del tiempo en la conceptualización del concepto Coopetición.....	45
Figura 1.3	Puntos de vista del constructo Coopetición como variable dependiente o independiente.....	52
Figura 1.4	Áreas temáticas relacionadas con Coopetición según el principal aporte teórico del estudio .....	54
Figura 2.1	Principales áreas de cooperación empresarial para obtener ventajas Coopetitivas.....	60
Figura 2.2	Principales áreas de competencia empresarial que motivan buscas por ventaja colaborativa.....	61
Figura 2.3	Categoría de los estudios de Coopetición.....	63
Figura 2.4	Categorías de las investigaciones sobre Coopetición en turismo.....	75
Figura 2.5	Factores del Sistema de Coopetición.....	76
Figura 2.6	Factores para evaluar el nivel de la gestión estratégica.....	90
Figura 3.1	Fases generales del procedimiento metodológico.....	102
Figura 3.2	Proceso metodológico global.....	103
Figura 3.3	Criterios y secuencia metodológica para la inclusión de asociaciones en el muestreo.....	114
Figura 3.4	Fuentes de información utilizadas.....	117
Figura 3.5	Ubicación de las Ciudades de Curitiba y Foz de Iguaçu en la Provincia de Paraná, Brasil.....	127
Figura 3.6	Cataratas de Iguaçu.....	130
Figura 4.1	Rediseño del Modelo de Coopetición Turística.....	190
Figura 6.1	Criterios para agrupar los programas de cooperación.....	243
Figura 7.1	Nivel de ventajas en los modelos de competitividad y tipo de capacidad generada.....	285
Figura 7.2	La posición del i-COOL en la perspectiva de la Coopetitividad.....	289

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Diferencias de definición y semántica de los términos competición, competencia y competitividad.....	16
Tabla 1.2	Modelos de competitividad turística y sus características.....	27
Tabla 1.3	Objetivos de la cooperación interorganizativa.....	31
Tabla 1.4	Número de publicaciones válidas según los criterios de búsqueda.....	47
Tabla 1.5	Revistas científicas con artículos publicados sobre Coopetición.....	48
Tabla 2.1	Síntesis de la discusión en investigación sobre procesos de interacción Coopetitivos y los motivos/resultados de la relación en los diferentes niveles de aplicación .....	62
Tabla 2.2	Síntesis de los artículos publicados entre los años de 1996-2015, sobre Coopetición Turística.....	71
Tabla 2.3	Dimensiones del modelo de Coopetición y sus fundamentos teóricos .....	77
Tabla 2.4	El factor Co-Ubicación y sus indicadores en el modelo de Coopetición Turística.....	81
Tabla 2.5	Factor Competencia y sus indicadores en el modelo de Coopetición Turística	83
Tabla 2.6	El factor Asociacionismo y sus indicadores en el modelo de Coopetición Turística.....	86
Tabla 2.7	Factor Cooperación y sus indicadores en el modelo de Coopetición Turística	88
Tabla 2.8	El factor Gestión Estratégica y sus indicadores en el modelo de Coopetición Turística.....	92
Tabla 2.9	El factor Co-emprendimiento y sus indicadores en el modelo de Coopetición Turística.....	95
Tabla 2.10	El factor Co-producción del destino y sus indicadores en el modelo de Coopetición Turística.....	98
Tabla 3.1	Criterios de consenso total y parcial para 1ª y 2ª ronda de la aplicación Delphi realizada.....	108
Tabla 3.2	Ficha Técnica de la Delphi aplicada con 2 rondas.....	112
Tabla 3.3	Antecedentes de los expertos participantes de la Delphi.....	113
Tabla 3.4	Ficha de datos técnicos para la investigación cualitativa en los destinos.....	116
Tabla 3.5	Los diez destinos brasileños más competitivos, según MTur, 2014.....	126
Tabla 3.6	Indicadores de las ciudades elegidas para el trabajo empírico.....	131
Tabla 3.7	Niveles de jerarquía turística de los municipios de la provincia de Paraná, Brasil.....	133
Tabla 3.8	Información de la ciudad de Curiúva utilizados como referencia para la normalización de los datos.....	134
Tabla 3.9	Número de empresas turísticas en Curitiba, según el Informe de IPARDS extraído de RAIS año base 2013 y ajustados a la cadena turística .....	136
Tabla 3.10	Número de empresas turísticas en Foz do Iguaçu, según el Inventario Turístico de 2014.....	136
Tabla 3.11	Muestra total estratificada definida para la ciudad de Curitiba y de Foz do Iguaçu.....	137
Tabla 3.12	Ficha técnica del proceso metodológico en las dos ciudades de aplicación del trabajo empírico .....	137



Tabla 4.1	Clasificación de las variables de los factores según el grado de importancia para medirlo.....	144
Tabla 4.2	Criterios de clasificación de las variables para conducir a una 2ª ronda Delphi.....	145
Tabla 4.3	Variables propuestas para el factor Co-Ubicación.....	146
Tabla 4.4	Grado de consenso sobre la situación de las variables del factor Co-Ubicación según los participantes en 1ª ronda Delphi.....	147
Tabla 4.5	Medidas de posición y dispersión de las variables del factor Co-Ubicación en 1ª ronda Delphi.....	149
Tabla 4.6	Resultado final de las variables validadas para el factor Co-Ubicación tras 1ª y 2ª rondas Delphi.....	150
Tabla 4.7	Variables propuestas para el factor Competencia.....	153
Tabla 4.8	Grado de consenso sobre la situación de las variables del factor Competencia, según los participantes de 1ª ronda Delphi.....	154
Tabla 4.9	Medidas de posición y dispersión de las variables del factor Competencia en 1ª ronda Delphi.....	155
Tabla 4.10	Resultado final de variables validadas para el factor Competencia tras 1ª y 2ª Rondas Delphi.....	156
Tabla 4.11	Variables propuestas para el factor Asociacionismo.....	157
Tabla 4.12	Grado de consenso sobre la situación de las variables del factor Asociacionismo, según los participantes de la Delphi en 1ª Ronda.....	158
Tabla 4.13	Medidas de posición y dispersión de las variables del factor Asociacionismo en 1ª ronda Delphi.....	159
Tabla 4.14	Resultado final de las variables validadas para el factor Asociacionismo tras 1ª ronda Delphi.....	160
Tabla 4.15	Variables propuestas para el factor Cooperación.....	161
Tabla 4.16	Grado de consenso sobre la situación de las variables del factor Cooperación, según los participantes de la Delphi en 1ª ronda.....	162
Tabla 4.17	Medidas de posición y dispersión de las variables del factor Cooperación en 1ª ronda de Delphi.....	164
Tabla 4.18	Resultado final de las variables validadas para el factor Cooperación tras 1ª Ronda Delphi.....	164
Tabla 4.19	Variables propuestas para el sub-factor Gestión Estratégica Privada.....	166
Tabla 4.20	Grado de concordancia sobre la situación de las variables del sub-factor Gestión Estratégica Privada, según los participantes de la Delphi en 1ª ronda.....	168
Tabla 4.21	Medidas de posición y dispersión de las variables del sub-factor Gestión Estratégica Privada en 1ª ronda Delphi.....	169
Tabla 4.22	Resultado final de variables validadas para el sub-factor Gestión Estratégica Privada tras 1ª y 2ª Rondas Delphi.....	170
Tabla 4.23	Variables propuestas para el sub-factor Gestión Estratégica Pública.....	171
Tabla 4.24	Grado de consenso sobre la situación de las variables del sub-factor Gestión Estratégica Pública, según los participantes de la Delphi en 1ª ronda.....	171
Tabla 4.25	Medidas de posición y dispersión de las variables del sub-factor Gestión Estratégica Pública en la 1ª ronda Delphi.....	172

Tabla 4.26	Resultado final de variables validadas para el sub-factor Gestión Estratégica Pública tras 1ª y 2ª rondas Delphi.....	173
Tabla 4.27	Variables propuestas para el factor Co-Emprendimiento.....	176
Tabla 4.28	Grado de consenso sobre la situación de las variables del factor Co-Emprendimiento, según los participantes de la Delphi en la 1ª ronda.....	177
Tabla 4.29	Medidas de posición y dispersión de las variables del factor Co-Emprendimiento en la 1ª ronda Delphi.....	178
Tabla 4.30	Resultado final de las variables validadas para el factor Co-Emprendimiento tras 1ª y 2ª Rondas Delphi.....	179
Tabla 4.31	Variables propuestas como parámetros para la Co-Producción del destino....	181
Tabla 4.32	Grado de consenso sobre la situación de las variables de parámetro de rendimiento de Co-Producción del destino, según los participantes de la Delphi en 1ª ronda.....	182
Tabla 4.33	Medidas de posición y dispersión de las variables del factor Co-Producción del destino en la 1ª ronda Delphi.....	183
Tabla 4.34	Resultado final de variables validadas para Co-Producción del destino tras 1ª y 2ª Rondas Delphi.....	184
Tabla 4.35	Variables de validación del modelo planteado.....	185
Tabla 4.36	Síntesis de las variables sugeridas por los expertos en las cuestiones abiertas	186
Tabla 4.37	Otros aportes y comentarios extraídos de la encuesta Delphi.....	188
Tabla 5.1	Factores, números y tipo de variables de medida del <i>i-COOL</i> .....	194
Tabla 5.2	Fórmulas para cada factor del Índice de Coopetición Local ( <i>i-COOL</i> ).....	196
Tabla 5.3	Distribución del peso de cada factor según el número de variables de medida	196
Tabla 5.4	Sistema de indicadores para medir el factor Co-Ubicación en el monitor de Coopetición ( <i>i-COOL</i> ).....	199
Tabla 5.5	Sistema de indicadores para medir el factor Competencia en el monitor de Coopetición ( <i>i-COOL</i> ).....	199
Tabla 5.6	Sistema de indicadores para medir el factor Asociacionismo en el monitor de Coopetición ( <i>i-COOL</i> ).....	200
Tabla 5.7	Sistema de indicadores para medir el factor Cooperación en el monitor de Coopetición ( <i>i-COOL</i> ).....	200
Tabla 5.8	Sistema de indicadores para medir el factor Gestión Estratégica en el monitor de Coopetición ( <i>i-COOL</i> ).....	201
Tabla 5.9	Sistema de indicadores para medir el factor Co-Emprendimiento en el monitor de Coopetición ( <i>i-COOL</i> ).....	202
Tabla 5.10	Sistema de indicadores utilizados como parámetro de rendimiento Co-Producción del destino en un monitor de Coopetición.....	202
Tabla 5.11	Relación de variables de medida subjetiva definidas para los factores del modelo de Coopetición.....	204
Tabla 5.12	Variable subjetiva ‘Valores Compartidos’ (6U) del factor Co-Ubicación y sus escalas .....	205
Tabla 5.13	Variable subjetiva ‘Grado de complementariedad’ (7U) del factor Co-Ubicación y sus escalas .....	207
Tabla 5.14	Variable subjetiva ‘Competencia Interna’ (10CP) del factor Competencia y sus escalas .....	208

Tabla 5.15	Variable subjetiva ‘Competencia Intra-Sectorial’ (11CP) del factor Competencia y sus escalas .....	209
Tabla 5.16	Variable subjetiva ‘Competencia Externa’ (11CP) del factor Competencia y sus escalas .....	210
Tabla 5.17	Variable subjetiva ‘Fuerza de las Asociaciones’ (19 A) del factor Asociacionismo y sus escalas .....	211
Tabla 5.18	Variable subjetiva “Consciencia de las Ventajas Asociativas” (20 A) del factor Asociacionismo y sus escalas .....	212
Tabla 5.19	Variable subjetiva ‘Confianza Mutua’ (23C) del factor Cooperación y sus escalas .....	213
Tabla 5.20	Variable subjetiva ‘Grado de colaboración’ (24C) del factor Cooperación y sus escalas .....	214
Tabla 5.21	Variable subjetiva ‘Plan Turístico Integrado’ (30GE) del factor Gestión Estratégica y sus escalas.....	215
Tabla 5.22	Variable subjetiva ‘Colaboración con otras redes de desarrollo’ (37GE) del factor Gestión Estratégica y sus escalas .....	216
Tabla 5.23	Variable subjetiva ‘Coordinación Centralizada de Proyectos’ (44E) del factor Co-Emprendimiento y sus escalas .....	216
Tabla 5.24	Variable subjetiva ‘Gestión Integrada’ (49E) del factor Co-Emprendimiento y sus escalas .....	217
Tabla 5.25	Escalas de las variables objetivas ( <i>hard data</i> ).....	218
Tabla 6.1	Composición de la muestra definitiva comparativamente al universo de cada ciudad.....	222
Tabla 6.2	Edad de las empresas que componen la muestra.....	223
Tabla 6.3	Tamaño y forma jurídica de las empresas que componen la muestra.....	225
Tabla 6.4	Número de empleados de las empresas que componen la muestra.....	225
Tabla 6.5	Características de las asociaciones turísticas en cuanto a su naturaleza, área territorial de cobertura y perfil de asociados.....	226
Tabla 6.6	Relación de variables de medida subjetiva utilizadas para el cálculo de los factores del <i>i-COOL</i> .....	229
Tabla 6.7	Resultado del factor Co-Ubicación y sus variables.....	232
Tabla 6.8	Resultado de la variable ‘Valores Compartidos’.....	233
Tabla 6.9	Resultado de la variable ‘Grado de Complementariedad’.....	233
Tabla 6.10	Resultado del factor Competencia y sus variables.....	235
Tabla 6.11	Resultado de la variable ‘Competencia Interna’.....	236
Tabla 6.12	Resultado de la variable ‘Competencia Intra sectorial’.....	236
Tabla 6.13	Resultado de la variable ‘Competencia Externa’.....	237
Tabla 6.14	Resultado del factor Asociacionismo y sus variables.....	239
Tabla 6.15	Resultado de la variable ‘Fuerza de las asociaciones’.....	240
Tabla 6.16	Resultado de la variable ‘Grado de consciencia sobre las ventajas asociacionistas’.....	241
Tabla 6.17	Resultado del factor Cooperación y sus variables.....	243
Tabla 6.18	Resultado de la variable ‘Confianza mutua’.....	245
Tabla 6.19	Resultado de la variable ‘Grado de colaboración’.....	246
Tabla 6.20	Resultado del factor Gestión estratégica y sus variables.....	247

Tabla 6.21	Resultado de la variable ‘Nivel de plan turístico integrado’ .....	250
Tabla 6.22	Resultado de la variable ‘Colaboración en otras redes’ .....	250
Tabla 6.23	Resultado del factor Co-Emprendimiento y sus variables.....	252
Tabla 6.24	Resultado de la variable ‘Coordinación centralizada de proyectos’ .....	254
Tabla 6.25	Resultado de la variable ‘Gestión integrada’ .....	255
Tabla 6.26	Resultado de los parámetros de rendimientos definidos para Co-Producción del destino.....	256
Tabla 6.27	<i>Ranking</i> del <i>i-COOL</i> y de sus factores/variables para las ciudades de Curitiba y Foz de Iguaçu, Brasil.....	259
Tabla 7.1	Comparación entre el <i>i-COOL</i> y la competitividad turística para Curitiba y Foz de Iguaçu.....	273
Tabla 7.2	Comparación entre el factor ‘Competición’ y el grado de concentración espacial del tejido empresarial turístico para los destinos analizados.....	274
Tabla 7.3	Comparación entre las variables ‘número de asociaciones’ y ‘fuerza representativa de las asociaciones’ en los destinos analizados.....	275
Tabla 7.4	Comparación entre las variables ‘Valores compartidos’ y el número de programas de cooperación en cada destino analizado.....	276
Tabla 7.5	Comparación entre las variables ‘Confianza mútua’ y ‘Consciencia de las ventajas asociativas’ para los destinos analizados.....	276
Tabla 7.6	Características presentes en Distritos, Clústeres y Co-emprendimientos Turísticos.....	287

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	Evolución de las publicaciones sobre ‘Coopetición’ y ‘Coopetición Turística’ entre los años 1996-2015.....	48
Gráfico 1.2	Número de artículos sobre Coopetición en cada cuadrante del índice JCR	49
Gráfico 1.3	Afiliación de los investigadores con publicaciones sobre Coopetición entre 1996-2015.....	50
Gráfico 1.4	Sectores económicos de las investigaciones empíricas sobre Coopetición...	51
Gráfico 4.1	Respuestas del factor Co-Ubicación en la 1ª ronda Delphi (variables 1U a 4U).....	146
Gráfico 4.2	Respuestas del factor Co-Ubicación en la 1ª ronda Delphi (variables de 5U a 8U).....	147
Gráfico 4.3	Media de respuestas de las variables del factor Co-Ubicación en relación al punto de corte (variables 1U a 8U).....	148
Gráfico 4.4	Respuestas del factor Co-Ubicación en la 2ª ronda Delphi (variables 3U y 5U).....	150
Gráfico 4.5	Respuestas del factor Competencia en la 1ª ronda Delphi (variables 10CP a 14CP).....	153
Gráfico 4.6	Media de respuestas de las variables del factor Competencia en relación al punto de corte (variables 10CP a 14CP).....	154
Gráfico 4.7	Respuestas del factor Competencia en la 2ª ronda Delphi (variables 12CP y 14CP).....	155
Gráfico 4.8	Respuestas del factor Asociacionismo en la 1ª ronda Delphi (variables 16 A a 10 A).....	158
Gráfico 4.9	Media de respuestas de las variables del factor Asociacionismo en relación al punto de corte (variables de 16 A a 20 A).....	159
Gráfico 4.10	Respuestas del factor Cooperación en la 1ª ronda Delphi (variables 22C A a 28C).....	162
Gráfico 4.11	Media de respuestas de las variables del factor Cooperación en relación al punto de corte (variables 22C a 28C).....	163
Gráfico 4.12	Respuestas del sub-factor Gestión Estratégica Privada en la 1ª ronda Delphi (variables 30GE a 33GE).....	167
Gráfico 4.13	Respuestas del sub-factor Gestión Estratégica Privada en la 1ª ronda Delphi (variables 34GE a 37GE).....	167
Gráfico 4.14	Media de respuestas de las variables del factor Gestión Estratégica en relación al punto de corte (variables de 30GE a 37GE).....	168
Gráfico 4.15	Respuestas del sub-factor Gestión Estratégica Privada en la 2ª ronda Delphi (variables 31GE, 32GE, 33GE, 36GE y 37GE).....	170
Gráfico 4.16	Respuestas del sub-factor Gestión Estratégica Pública en la 1ª ronda Delphi (variables 39GP a 41GP).....	171
Gráfico 4.17	Media de respuestas de las variables del sub-factor Gestión Estratégica Pública en relación al punto de corte (variables 39GP a 41GP).....	172
Gráfico 4.18	Respuestas del sub-factor Gestión Estratégica Pública en la 2ª ronda Delphi (variables de 40GP y 41GP).....	173
Gráfico 4.19	Respuestas del factor Co-Emprendimiento en 1ª ronda Delphi (variables 43E a 46E).....	176

Gráfico 4.20	Respuestas del factor Co-Emprendimiento en 1ª ronda Delphi (variables 43E a 46E).....	176
Gráfico 4.21	Media de respuestas de las variables del factor Co-Emprendimiento en relación al punto de corte (variables 43E a 49E).....	177
Gráfico 4.22	Respuestas del factor Co-Emprendimiento en la 2ª ronda Delphi (variables 43E, 47E, 48E y 49E).....	179
Gráfico 4.23	Respuestas de los parámetros de Co-Producción del destino en la 1ª ronda Delphi (variables 51P a 54P).....	181
Gráfico 4.24	Media de respuestas de las variables del factor Co-Producción del destino en relación al punto de corte (variables de 51P a 54P).....	182
Gráfico 4.25	Respuestas de las variables de Co-Producción del Destino en la 2ª ronda (variables 51P y 5.....	183
Gráfico 6.1	Resultado comparativo del factor Co-Ubicación para las ciudades de Curitiba y Foz de Iguaçu.....	234
Gráfico 6.2	<i>Ranking</i> del <i>i-COOL</i> y de sus factores/variables para las ciudades de Curitiba y Foz de Iguaçu, Brasil.....	238
Gráfico 6.3	Resultado comparativo del Factor Asociacionismo para Curitiba y Foz de Iguaçu.....	242
Gráfico 6.4	Resultado comparativo del Factor Cooperación para Curitiba y Foz de Iguaçu.....	247
Gráfico 6.5	Resultado comparativo del factor Gestión Estratégica para Curitiba y Foz de Iguaçu.....	251
Gráfico 6.6	Resultado comparativo del factor Co-Emprendimiento para Curitiba y Foz de Iguaçu.....	256
Gráfico 6.7	Resultado comparativo de los parámetros de rendimiento- Co-Producción Turística para Curitiba y Foz de Iguaçu.....	258
Gráfico 6.8	Los resultados de <i>i-COOL</i> para Curitiba y Foz de Iguaçu, Brasil.....	260

# **INTRODUCCIÓN**





## Planteamiento del problema

Hace años que los gestores, tanto públicos como privados, identificaron la importancia de la cooperación entre empresas y de las redes empresariales, reconociendo su impacto en el desarrollo de todo un sector económico. La literatura sobre la evolución competitiva de las empresas hace hincapié en que la formación de redes de cooperación empresarial es un punto clave para el éxito empresarial. En este sentido, Cygler *et al.* (2014) subrayan que las corporaciones globales utilizan la "*estrategia de pulpo*", formando innumerables acuerdos de cooperación en diversas áreas para ampliar sus tradicionales límites y formar distintas redes a su alrededor. En este nuevo contexto, en el que la competencia entre redes se superpone a la competencia entre empresas individuales, se observa que es un factor de éxito para las empresas pertenecer a una red que abarque el mayor número de jugadores posible en una industria (Cygler *et al.*, 2014).

Muchos autores muestran la influencia de la cooperación interorganizativa sobre un buen número de factores, como la innovación, el emprendimiento, el desarrollo local, el conocimiento compartido, la reducción de riesgos, etc. En términos académicos, Miles y Snow (1986) fueron los precursores de los estudios de formación de redes interorganizativas, sin embargo, fue en la década de los 90 que proliferaron los estudios bajo esta temática, habiendo destacado los trabajos de Perrow (1992), Lipnack y Stamps (1994), Castells (1996) o Cocco (1998), entre otros muchos autores. Según Franco (2007), los estudios sobre cooperación indican motivos, beneficios y problemas de las estrategias cooperativas, pero no abarcan 'el todo' del proceso de cooperación. Así, parece que aún falta una visión integradora de este constructo que contemple sus dimensiones sociales, económicas y estructurales, las cuales se encuentran enmarañadas dentro de un ambiente de intervenciones e interacciones de mercado, pues la cooperación, aunque pueda parecer extraño, está inmersa en un ambiente de competencia, estando motivada en muchas ocasiones por la necesidad de obtener ventajas competitivas individuales (Luo, 2005).

Así, las teorías sobre la competencia que empezaron basándose en la ventaja absoluta (Smith, 1776) como forma de competir en los mercados, fueron evolucionando para considerar la ventaja comparativa como clave en el proceso para generar competitividad de mercado (David Ricardo, 1817) para, finalmente, aterrizar en una era de atención a la ventaja competitiva (Porter, 1979). De esta forma, la teoría porteriana generó un paradigma en la gestión estratégica, el cual abrió camino a los modelos de competitividad y sus niveles de

ventaja competitiva. Si bien la teoría se fundamentó en gran medida en el carácter espacial ya que considera que la ventaja competitiva se forma y se sostiene en un determinado espacio, todavía la relación entre los determinantes de la competitividad propuestos en el Modelo Diamante (Porter, 1980) consideraba la competencia como una conducta empresarial opuesta a la cooperación.

En este sentido, ya en 1989, Jorde y Teece indicaron que se necesitaba urgentemente una re-conceptualización de la teoría de la competencia y una re-evaluación de la cooperación horizontal con competidores en los mercados, pues la competitividad, bajo las ventajas derivadas de la relación entre los actores de una red, puede ser el gran diferencial que resulte en el éxito de una empresa en el mercado. De esta forma, es como se apunta que la generación de valor creado por estas redes representa la cuarta generación de ventajas en los paradigmas de competitividad y de gestión estratégica de las empresas.

En el ámbito de los estudios turísticos, los destinos son considerados redes interorganizativas, aglomerados productivos, distritos o clústeres, dependiendo de la óptica analítica utilizada en cada caso. No obstante, la industria del turismo, por su especificidad, requiere desarrollar teorías y categorías propias para su análisis (Sanz-Ibáñez y Antón Clavé, 2014). Así, el sector turístico empezó los estudios sobre competitividad bajo las teorías de Porter (1979), que es la principal base de los modelos y monitores de competitividad turística que se utilizan hoy (e.g., Crouch y Ritchie, 1999; Ritchie y Crouch, 2003; Dwyer y Kim, 2003; Mazanec, 2008, *Travel & Tourism Competitiveness Index*, 2015 y otros), por lo tanto, se han preocupado en analizar las ventajas comparativas y competitivas a un tiempo para explicar la capacidad de competir de los destinos. No obstante, como en otros sectores, la cooperación es un punto clave para el desarrollo turístico, hasta tal punto que el análisis de los modelos de gestión de destinos turísticos bajo un sistema integrado viene ocupando un lugar destacado en los estudios académicos, dar respuesta a la complejidad de la gestión de destinos y a la mejora de su competitividad en el mercado turístico (Queiróz y Rastrollo-Horrillo, 2015).

Sin embargo, la literatura en el campo apenas presta atención a las ventajas competitivas superiores que pueden ser obtenidas desde la cooperación entre organizaciones (Luo, 2005; 2007). Así, resulta que, a pesar de que la cooperación en red es una forma común de organización en los destinos turísticos, el número de investigaciones sobre redes de cooperación es bajo en este sector. Además, Fyall, Garrod y Wang (2012) destacaron la falta de instrumentos metodológicos para el análisis de la asociación y la colaboración en los

destinos, solicitando mejor atención a este tópico. Por lo tanto, la gran mayoría de los estudios se concentran en focalizar los análisis bajo las relaciones de competencia entre empresas o entre destinos, fundamentados principalmente por las teorías sobre competitividad de base de porteriana o bajo la perspectiva de Ritchie y Crouch (2003); también es de subrayar que algunos autores están desarrollando prometedoras teorías, modelos y categorías de estudio aplicados específicamente a destinos (Wang y Xiang, 2007; Wong, Mistilis y Dwyer, 2010; y otros).

Sin embargo, la formación de redes de organizaciones que al mismo tiempo cooperan y compiten (Brandenburger y Nabeluff, 1996; Garraffo, 2000; Bengtsson y Kock, 2000; Dagnino y Padula, 2002; Luo, 2007; Kylänen y Mariani, 2012) es de extrema relevancia para los mercados turísticos actuales porque permite un desarrollo colectivo del destino además de individual. Fuera de este contexto, los autores Brandenburger y Nalebuff (1996) popularizan el término ‘Coopetición’ a través del libro titulado “*Co-Opetition: a revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the Marketplace*”. Estos autores, no obstante, atribuyen la expresión al empresario Ray Noorda, quién defendía la idea de que es necesario competir y cooperar al mismo tiempo para el éxito en los mercados, siendo ésta la estrategia de la empresa Novell que él mismo lideraba. Así, el fundamento científico de esta perspectiva teórica sobre Coopetición proviene de la Teoría de Juegos (Von Neumann y Morgenstern, 1994) habiendo recibido muchas aportaciones teóricas en diferentes sectores económicos, como la industria de construcción civil, de la informática o de la comunicación, entre otras.

El presente trabajo de investigación aplica el constructo Coopetición al sector turístico, considerando que es la forma más adecuada y realista de representar la relación entre los actores de un destino, tanto por la conformación de redes horizontales como verticales. La tesis plantea, por tanto, el inicio de un cambio de paradigma en los análisis de competitividad turística, cuyos modelos están principalmente direccionados a verificar los recursos, los atractivos, la gestión y el contexto económico, político y social de los países o destinos turísticos. La competitividad, cuando se analiza desde la perspectiva de los destinos turísticos, es un concepto sistémico cuya base está en la adecuada utilización de los recursos a través de un conjunto de relaciones entre empresas, organizaciones y personas en el destino (Esser *et al.*, 1995).

En este contexto, el trabajo de Mariani *et al.* (2014) presenta una investigación bibliográfica sobre estudios turísticos publicada en el compendio anual del *Instituto Europeo de Estudios Avanzados en Gestión: Conferencia EIASM en Gestión Turística y cuestiones relacionadas*, celebrada en Niza (Francia) en septiembre de 2012, en él indicó que las tres

áreas de gestión de destinos de mayor interés para los investigadores son, por este orden: la creciente competencia entre los destinos; la consolidación del grupo denominado BRICS (Brasil, Rusia, India, China y África del Sur) como destinos internacionales emergentes; y, la creciente importancia de la cooperación y, sobre todo Coopetición, no sólo a nivel de un destino, sino también entre destinos.

Un destino puede entenderse mejor como una entidad mixta, integrada por varios componentes que pueden trabajar unos con o contra otros (Fyall, Garrod y Wang, 2012), por lo que, la colaboración es una respuesta natural y prácticamente una de las pocas estrategias que se puede utilizar para el desarrollo integral de destinos, especialmente teniendo en cuenta el alto grado de interacción entre las partes interesadas (Wang, 2008a; 2008b). El resultado, en la práctica, se puede verificar por el crecimiento de las redes de colaboración entre organizaciones (CNOs- *Collaborative Network Organizations*) y por el aumento de las organizaciones de marketing del destino (DMO- *Destination Marketing Organization*) en los destinos turísticos, las cuales actúan como facilitadoras de la relación entre los actores, por lo tanto, como *hub* para la formación de redes de Coopetición. Esto además coincide con los hallazgos de Bengtsson y Kock (2000) que indican el uso de un actor intermedio, como una asociación colectiva, que controla y regla las relaciones de cooperación en una red de múltiples actores, minimizando las tensiones intrínsecas propias de la competencia que se da entre los mismos, conformándose así el sistema de Coopetición.

De esta forma, mientras que algunos investigadores estudian de forma individualizada la competencia, la cooperación o la asociación, otros están aplicando sus esfuerzos en el estudio de la combinación de estos comportamientos, derivando un mejor conocimiento de la Coopetición. Los estudios en diversas áreas están intentando explicar esta relación de cooperación-competitiva estableciendo parámetros, tipologías, determinantes y condiciones de éxito. No obstante, en turismo, a pesar de la importancia de la estrategia de Coopetición para el desarrollo de un destino y la comprobada existencia de relaciones de cooperación entre empresas competidoras y complementarias que operan en este sector (Della Corte y Sciarelli, 2012), no se han desarrollado modelos explicativos, ni monitores o indicadores para medir este proceso en los destinos.

Por lo expuesto, entendemos que la capacidad de Coopetición se apunta como clave para analizar un destino turístico desde una perspectiva relacional y competitiva. Así, intentando aportar luz a este campo de estudio, esta tesis profundiza en la relación diádica y simultánea entre competición y cooperación en contextos competitivos. Sin duda, uno de los

principales problemas que plantea esta investigación es la determinación de los factores que mejor expresan el constructo Coopetición. Por lo que, la cuestión central de estudio pretende responder a la pregunta **¿Cuáles son los determinantes de la Coopetición y sus indicadores de medida?** Esta cuestión se focaliza y pretende contextualizar en el destino turístico al entender que en éste subyacen las condiciones clave para su desarrollo, esto es: la interdependencia, la complementariedad, actores con objetivo común, la co-ubicación, la competencia y la cooperación.

Edgell y Haenisch (1995) destacan que si el sector turístico desea convertirse en el gigante de la industria que se pronostica, debe trabajar desde una perspectiva de Coopetición. Sucede pues que el producto turístico –la experiencia turística– es proporcionado por muchas personas, empresas, subsectores y agencias públicas y privadas, en tal sentido, y es cierto que el sector se caracteriza por la presencia de diferentes empresas -compañías aéreas, tour de operadores, agencias de viajes, hoteles, complejos turísticos, restaurantes y atracciones-, cuyos productos y servicios son estrictamente complementarios de cara al turista (Rispoli y Tamma, 1995), para quien todos ellos compiten en su presupuesto de gasto destinado al ocio y el periodo de estancia en el destino. Esto, por supuesto, representa un gran incentivo para que las empresas colaboren, incluso si son de diferentes tamaños y estructuras. Además, en este ámbito es común la presencia de formas de gobernanza participativa, especialmente direccionadas a la promoción y desarrollo del destino, las cuales se apoyan en ventajas colaborativas (Von Friedrichs Grängsjö, 2003; Della Corte y Sciarelli, 2003; Wang y Krakover, 2008). De esto deriva la importancia de determinar la capacidad de un destino turístico de desarrollar ventajas Coopetitivas.

El presente trabajo considera el destino turístico desde la perspectiva de la oferta, por lo que el destino es percibido por su gestión administrativa y estratégica. En el desarrollo de la investigación se recurre a los marcos teóricos sobre Coopetición, cooperación y competitividad, además, se ha debido también consultar las teorías sobre redes interorganizativas, distritos, clústeres y en la perspectiva de la geografía económica relacional. Con este conjunto de aproximaciones teóricas se empieza a diseñar un marco propio para el campo de la ‘*Coopetición Turística*’, definiéndola como variable latente y una capacidad superior del destino. Por último, es oportuno establecer la relación entre Coopetición y co-emprendimiento turístico, y su reflejo en la co-producción del destino. Estas razones fueron los motivos que nos han llevado a buscar nuevos conceptos para la forma organizativa que van tomando los destinos basados en la perspectiva relacional. Creemos que

se empieza pues, a delinear las bases para un nuevo paradigma con categorías y herramientas de análisis propias para el sector turístico.

### **Objetivos de la Investigación**

Con el fin de cubrir el problema planteado, esta tesis se propone alcanzar dos objetivos: analizar la evolución teórica en la temática Coopetición aplicado al turismo y desarrollar una metodología que operacionalice el constructo en los destinos turísticos. Por lo que esta investigación proporciona un marco teórico más amplio para el análisis sistemático de la capacidad de Coopetición aplicada al destino turístico, que redundará en un modelo teórico-explicativo, al tiempo que se facilita su uso, tanto académico como gerencial, desarrollando un índice o monitor de la capacidad de Coopetición, específicamente diseñado para los destinos turísticos.

Así, el objetivo principal es proponer un sistema de evaluación de la capacidad de Coopetición turística que incluya variables de medida articuladas a través de una formulación matemática que permite su uso para comparar destinos, de fácil utilización para la gestión del destino. Este punto es fundamental para operativizar el modelo, orientando la propuesta metodológica que se presenta. Para alcanzar este reto, se plantean los siguientes objetivos específicos:

**OBJETIVO ESPECÍFICO 1:** Determinar el estado actual de las investigaciones académicas sobre Coopetición en general y sobre Coopetición turística en particular, identificando la evolución de estos campos de conocimiento para así aportar una nueva perspectiva aplicada al sector que nos ocupa, concretamente adaptando conceptos y categorías propias para el sector turístico, entre ellos: Coopetición Turística, Coopetitividad Turística y ventaja Coopetitiva.

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2:** Diseñar un modelo a través de un sistema de indicadores que permitan medir el nivel de Coopetición de un destino turístico, validándolo como instrumento de medida para la gestión estratégica de los destinos, así como, desarrollar las escalas de medida y formulación matemática que permitan utilizar dicho modelo como monitor o índice de Coopetición local (*i-COOL*).

**OBJETIVO ESPECÍFICO 3:** Aplicar el modelo diseñado en dos destinos turísticos brasileños, calculando el índice de Coopetición local como forma de testar esta herramienta

para su uso como monitor de Coopetición turística a nivel de regiones o de países, así como, verificar, en los destinos testados, si las variables del modelo *i-COOL* confirman los presupuestos teóricos de la Coopetición.

### **Estructura de la investigación**

En virtud de la singularidad de esta tesis, cuya aplicación práctica propone una herramienta útil para el seguimiento de la capacidad Coopetitiva de los destinos turísticos, generando un monitor que puede complementar otras herramientas de seguimiento de la competitividad turística del destino, se ha debido estructurar la tesis en siete capítulos todos los cuales se resumen a continuación.

**El primer capítulo, “Antecedentes teóricos del constructo Coopetición: la competitividad turística desde una perspectiva relacional”**, presenta el estatus de la investigación sobre Coopetición y la evolución de su definición. La bibliometría fue el método de investigación usado para mapear la estructura del conocimiento de este tópico durante los últimos 20 años (de 1995-2015). Para terminar, se finaliza este capítulo con una propuesta del concepto de Coopetición y se conceptualiza la Coopetición Turística. Así, el capítulo realiza una síntesis de la evolución del concepto de competencia hacia el de competitividad, así como sus principales teorías y modelos. Además, aborda aspectos de las teorías de cooperación interorganizativa, la formación de aglomerados productivos. Debido al contexto de aplicación ser destinos turísticos también se consideró oportuno abordar sus diferentes perspectivas de conceptualización, explicitando la adoptada en esta tesis.

**El segundo capítulo, “El destino turístico como un sistema de Coopetición”**, analiza y extrae las consecuencias más relevantes de la evolución de los estudios académicos sobre la Coopetición que confluyen en este trabajo. Así, presenta las corrientes teóricas más utilizadas por los autores, las perspectivas y categorías de análisis, así como los principales resultados apuntados por los autores en este ámbito. Se profundiza en la revisión teórica del concepto Coopetición buscando apoyo en los modelos existentes en la literatura y sus perspectivas para fundamentar la proposición de un modelo explicativo para este constructo. Por lo que en este capítulo se presenta la propuesta teórica del modelo base de esta tesis con su conjunto de medidas para el cálculo de la capacidad de Coopetición de un destino turístico.

**El tercer capítulo, “Diseño metodológico de la investigación y contexto de aplicación”,** muestra el diseño completo de la investigación, las técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo utilizadas, así como los procedimientos realizados para el desarrollo de los trabajos de campo. Las fuentes de obtención de información, los instrumentos de recogida de datos, así como, los tipos de variables y el método de conversión de escalas para su transformación en un índice o monitor también se presentaron en este capítulo. Por último, se contextualiza el estudio presentando destinos turísticos brasileños seleccionados para el test del modelo y los criterios que se han seguido para esta elección.

**El cuarto capítulo, “Análisis de los resultados de la Delphi”,** presenta los resultados de la aplicación de dos rondas de encuestas a un panel de expertos en turismo según la metodología DELPHI. Los resultados validan el modelo teórico y definen las mejores variables de medida para la capacidad de Coopetición, permitiendo un rediseño del modelo inicialmente planteado desde la literatura. La metodología DELPHI es un método de prospectiva que posibilita estudiar los factores del entorno técnico-socio-económico. Su uso es recomendado cuando no hay datos históricos con los que trabajar, y es comúnmente utilizada para la validación de indicadores de medida. Este capítulo finaliza presentando el re-diseño del modelo de Coopetición en base a los resultados obtenidos desde la colaboración del panel de expertos participante en la aplicación del método Delphi.

**El quinto capítulo, “Propuesta de un índice de Coopetición turística local (i-COOL): Variables de medida y método de cálculo”,** presenta la formulación matemática utilizada para el cálculo de la capacidad de Coopetición. La metodología es adaptada del monitor mundial *Travel & Tourism Competitiveness Index* desarrollado por el *World Economic Forum*. Este capítulo identifica los ítemes principales que definen cada variable asignando escalas de medida validadas en la literatura. Finalmente, se provee un método cuantitativo para la transformación del modelo validado en el capítulo anterior en forma de un Índice de Coopetición Local, que denominamos i-COOL y que posibilita su uso de forma comparativa entre destinos de cualquier área territorial.

**El sexto capítulo “Análisis e interpretación de los resultados del test empírico del Índice de Coopetición Local (i-COOL) en destinos turísticos”** presenta los resultados empíricos de una aplicación del i-COOL en dos destinos turísticos brasileños. La recorrida de datos primarios y secundarios permitió ejecutar una medición de la capacidad de Coopetición de los



destinos analizados. Así, en este capítulo, además de presentar los cálculos para cada variable y factor del modelo, también se provee un análisis interpretativo de los resultados del modelo apoyado en las entrevistas en profundidad y observaciones de campo, validando los resultados del *i-COOL*. Este análisis se presenta de forma comparativa entre los dos destinos brasileños.

**El séptimo y último capítulo, “Conclusiones, implicaciones, limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones”** cierra el trabajo presentando los hallazgos más relevantes obtenidos en esta investigación. Las conclusiones se organizan presentando la confirmación de las cuestiones planteadas para los destinos analizados las cuales pueden ser deducidas desde los resultados del análisis de la Coopetición, indicando como pueden ser interpretados y utilizados los resultados del *i-COOL* para la gestión del turismo. Además, se presentan los hallazgos teóricos y metodológicos del estudio, y delineando una nueva perspectiva competitiva basada en la cuarta generación de ventajas -las ventajas Coopetitivas-, que pueden llevar al desarrollo de los monitores de coopetitividad. Para finalmente, presentar las limitaciones de este trabajo y las indicaciones para investigaciones futuras.



## **CAPÍTULO I**

# **ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL CONSTRUCTO COOPETICIÓN: LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DESDE UNA PERSPECTIVA RELACIONAL**



## CAPÍTULO I

### **ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL CONSTRUCTO COOPETICIÓN: LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DESDE UNA PERSPECTIVA RELACIONAL**

Este primer capítulo esboza parte del marco teórico de la presente investigación tratando de poner de manifiesto la importancia de las relaciones interorganizativas para la competitividad de un territorio. Así, antes de profundizar en este tópico, en el primer apartado se realiza una revisión teórica sobre la evolución del concepto de competición, o competencia, hacia el de competitividad, por lo que se discuten los conceptos y su consideración en los modelos de competitividad general y turística en particular. Tras este apartado se analiza la cooperación interorganizativa como una forma de obtener ventajas competitivas que genera mejoras en la competitividad de las empresas. La formación de aglomerados productivos y la eficiencia colectiva como una vía para la competitividad de los territorios también son elementos analíticos en este apartado y contextualizados especialmente a nivel de destinos turísticos. A continuación, se repasa el concepto de Coopetición, presentando un análisis bibliométrico de 20 años de investigación sobre esta temática. De esta forma, se presenta el estatus de los estudios en este tópico, indicando el estado de la investigación en el escenario internacional sobre el mismo. Por último, el capítulo realiza una revisión de la evolución del concepto de Coopetición presentando una definición para los términos Coopetición y Coopetición Turística.

## 1.1 COMPETITIVIDAD: PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS, CONCEPTOS Y MODELOS

Tanto en la literatura académica como no académica se constata una cierta confusión en el uso de los términos competición, competencia y competitividad. Detenernos en términos es un paso previo para entender el concepto que se abordará en esta tesis, el híbrido denominado Coopetición. Por lo tanto, este apartado se dedica a aclarar la evolución del concepto competición al de competitividad, revisando el contexto más adecuado de uso de los tres términos, si bien antes parece necesario hacer una aclaración lingüística. Uno de los problemas de la confusión en el uso de los términos competición y competencia en los estudios reside en que en inglés las dos palabras se traducen a una misma palabra: *competition*, mientras que, en idiomas latinos existen ambas variantes, aunque las dos palabras posean significado similar, que no es otro que el acto de competir por una misma cosa (Tabla 1.1). No obstante, el uso de una u otra palabra es más indicado dependiendo del contexto. Así, es corriente el uso del término ‘competición’ para referirse a contextos deportivos, y el de ‘competencia’ para contextos de mercado, o sea, empresariales, siendo que en los dos casos representan el acto, cuya acción es competir. A su vez, la competitividad se traduce al idioma inglés por *competitiveness*, y representa la capacidad de competir, de enfrentarse a la competencia, pudiendo ser utilizado en diferentes contextos (Real Academia Española).

**Tabla 1.1: Diferencias de definición y semántica de los términos competición, competencia y competitividad**

Término en español	Término en inglés	Significado según Real Academia Española
Competición	<i>Competition</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia o rivalidad de quienes se disputan una misma cosa o l a pretenden</li><li>• Acción y efecto de competir, y más propiamente en materia de Deportes</li></ul>
Competencia	<i>Competition</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oposición o rivalidad entre dos o más personas que aspiran a obtener la misma cosa</li><li>• Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio</li></ul>
Competitividad	<i>Competitiveness</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de competir</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

En el presente trabajo se utilizan como sinónimos los términos competición y competencia, pues a pesar de que el contexto de referencia sea organizativo, el constructo abordado en esta tesis es derivado del término anglo sajón *coopetition* que unos dos términos (cooperation + competition) y se traduce al español conformando un neologismo que en

español queda como Coopetición. Por este motivo se adoptó el uso de la palabra competición, tradicionalmente ligada al mundo deportivo, para ambientes empresariales y como equivalente a competencia.

### 1.1.1 De competición a competitividad

Desde un plano académico, hace tiempo que la teoría económica busca explicar los diferentes niveles de desarrollo entre naciones y regiones. En principio, uno de los principales abordajes se llevó a cabo mediante el uso de la teoría económica neoclásica, en que se analizan las diferentes estructuras dentro de una industria describiéndola como competición (Bengtsson y Kock, 1999).

Estos estudios iniciales presentaban dos vertientes: una que consideraba la competición de forma estática, y otra como proceso. Hayek (1968), en su libro titulado “*The meaning of competition*”, distingue ambas vertientes, siendo la competencia desde un punto de vista estático cuando es estudiada como resultado de un proceso, y desde un punto de vista dinámico cuando se estudia el proceso en sí mismo.

No obstante, inicialmente la vertiente estática ha dominado el pensamiento de los teóricos de la competición. Así, los estudios se preocupaban más por el efecto de la competencia entre empresas o mercados que por el proceso competitivo en sí. Entre algunos importantes estudios con este abordaje están: los efectos de la ‘Competencia Monopolística’ de Chamberlin (1933), los análisis del efecto de la competición de Cournot (1838); el abordaje de la competencia explicitado por la Teoría Marshalliana (1920) y los estudios de la ‘Competencia practicable’ (“*Theory of workable competition*”) de J.M.Clark (1940).

Por otro lado, algunos economistas como por ejemplo Adam Smith (1776), ya reconocían la competencia en el mercado como un proceso activo, es decir, se entendía que la riqueza de las naciones resultaba de la acción agregada de individuos que, movidos principalmente por sus propios intereses, promovían el crecimiento económico y la innovación tecnológica. Kirzner (1978,1986), desarrollando una teoría contrapunto a la Teoría dominante del Precio, escribió en su libro “*Competencia y actividad empresarial*”, que en el equilibrio no existe lugar para el empresario. En efecto, consideraba que una ciencia económica que enfatizara el equilibrio tiende a menospreciar el papel del empresario como administrador. Así, la noción de competencia se hizo inseparable del ejercicio de la actividad

empresarial y de los procesos de mercado, y con ello se estaban delineando las bases de lo que años más tarde se tornó en el concepto competitividad.

Desde una visión proveniente de la microeconomía clásica, la competencia ocurre primeramente entre las empresas para después darse entre mercados o países. En este sentido, la competencia se explica por diferentes fundamentos los cuales son representados por tres perspectivas: la Chamberliana, la de Organización Industrial (OI), y la Schumpeteriana. En Chamberlin (1933) el foco se sitúa en las características de las empresas individualmente y sus capacidades (*Know-how* técnico, reputación, marca y habilidad de los gestores para trabajar en conjunto) aspectos en los que se basaba la competición en los mercados. Desde la Organización Industrial (OI) la competición se deriva de la estructura de organización del mercado en que la empresa opera. Así, la unidad de análisis se centra en la estructura, el desempeño y la conducta de la industria o sector como un todo. En este sentido, la competencia en el sector se explica por las barreras de entrada al mercado, el número y tamaño de las firmas en el mismo, el grado de diferenciación de los productos y la elasticidad de la demanda. Por último, en la Teoría Schumpeteriana (1942; 1984), que retorna al protagonismo de la individualidad, la competición surge de la interacción entre empresas que buscan lucro, siendo la primera escuela que incluyó la innovación y sus consecuencias para la economía. En la competición schumpeteriana las empresas buscan la diferenciación a través de un proceso de destrucción creativa, y la naturaleza de la competencia se analiza por medio de su intensidad, siendo ésta considerada un elemento central para presionar y estimular las empresas a innovar, por lo tanto, a mejorar sus ventajas frente a sus competidores (Schumpeter, 1942).

Se observa una inseparabilidad de la competencia entre las empresas y el contexto que éstas operan: capacidades organizativas para Chamberlin, organización del mercado para la OI y naturaleza e intensidad de la competencia para Schumpeter. Por consiguiente, los estudios teóricos y empíricos que se han desarrollado después se han basado en los fundamentos de estrategia, considerando una mezcla de factores internos y externos que impactan sobre la competencia, es decir, a nivel micro -empresa- y macro -mercado/contexto- (Porter, 1979:2001). El resultado fue el surgimiento de un constructo que se deriva del concepto de competición, pero que la considera como un conjunto de procesos y características de un territorio y sus componentes, así como la posición relativa entre ellos. Este constructo es reconocido como competitividad, o capacidad de competir en un mercado.



### 1.1.2 Competitividad: Conceptualización y nivel de ventajas

Los primeros estudios de competitividad se basaron en la teoría clásica de Adam Smith (1776), y trataban de explicar la Ventaja Absoluta de unos territorios frente a otros. Así que, la competitividad se derivó de la capacidad de un país para especializarse en la producción de un bien utilizando menos trabajo, a lo que se conoce como-ventaja en costes absolutos-. En el año 1817, David Ricardo agregó a esta teoría otra perspectiva consagrando la Ventaja Comparativa, que considera que la nación debe especializarse y exportar el producto en que es más eficiente e importar los productos en que es menos eficiente, o sea, exportar los bienes en que invierta menos recursos (Porter, 1990; González y Ruiz, 2006).

En efecto, por mucho tiempo la competitividad se fundamentó como concepto en estos dos tipos de ventaja. Sin embargo, con la evolución tecnológica el conjunto de factores de producción nacional dejó de ser el mejor explicativo de la competitividad. Así, una nueva generación de teorías surge cuando Porter (1979,1980) intenta explicar la competitividad considerando un ambiente de alta diferenciación tecnológica, movilidad de mano de obra y/o información entre las naciones. En definitiva, las escuelas se rindieron a la Teoría de las Ventajas Competitivas de Porter (1980). A esta tercera categoría de ventajas Porter vinculó el carácter espacial, concluyendo que las Ventajas Absolutas (Smith, 1776) y las Ventajas Comparativas (David Ricardo, 1817) son ventajas de corto plazo, o más bien, desventajas en la actualidad. De hecho, la empresa debe buscarse ventajas más duraderas, basadas en crear valor para sus clientes.

La amplitud y la complejidad del concepto de competitividad resulta evidente en cualquier esfuerzo de definición (Claver Cortés, Molina Azorín y Pereira Moliner, 2007 Cracolici y Nijkamp, 2009), siendo destacables las siguientes características o dimensiones generales del concepto (Spence y Hazard, 1988; Porter, 1990; Ritchie, Crouch y Hudson, 2001; Ritchie y Crouch, 2003):

- 1) es relativo, ya que requiere la comparación con otros mercados y productos, por lo tanto es una medida;
- 2) es multidimensional, puesto que son varios los indicadores que podrían ser utilizados para su medición; y
- 3) es difícil de medir, encontrándose todavía bajo consenso los indicadores que deben ser utilizados para ello, así como los niveles aceptables para los mismos.

Sin embargo, como concepto, la competitividad ha pasado por una importante evolución en los últimos años, partiendo de una base puramente económica e incorporándose posteriormente perspectivas de sostenibilidad ambiental y social, como por ejemplo, la mejor de la calidad de vida de la población local. En este contexto, empezó siendo definida como la habilidad de un país para crear, producir, distribuir o servir productos en el comercio internacional, a la vez que obtiene crecientes ganancias por sus recursos (Scott y Lodge, 1985). Esta línea conceptual considera en gran medida la habilidad de gestión estratégica, más que la cantidad de recursos naturales poseídas por un territorio, por lo que se encuentran en la literatura definiciones que hacen referencia a ser mejor que el competidor en precios, calidad, tecnología, eficacia, satisfacción, posicionamiento o productividad (e.g., Haguenaer, 1989, Nevall, 1992; Ferraz, Kupfer y Haguenaer, 1997).

Otra línea de trabajo, señala que la competitividad se relaciona con la ventaja competitiva de las organizaciones basada en los recursos y las capacidades que gestiona o posee (Barney 1991), cuyo foco se pone en las características internas de la empresa o región. Ampliando un poco más la noción de competitividad, Esser *et al.* (1994) la relacionan con una capacidad sistémica, en que la competitividad se basa en la existencia de una organización social, la cual genera ventajas competitivas causadas por la interacción entre múltiples parámetros de relevancia para dicho sistema. Por lo tanto, considera que la fuerza competitiva dimana de un conjunto de empresas u organizaciones y su capacidad de interactuar. Independientemente de la línea conceptual, el fundamento principal de este concepto está en la gestión estratégica de las capacidades, con una dependencia entre el micro y el macro entorno, que la hace directamente proporcional a la capacidad productiva de una nación, lo que le concede un grado de posicionamiento en la escena internacional (Porter, 1989).

No obstante, se observa que el tipo de competición (o competencia) existente en un territorio determina, entre otros factores, la competitividad del mismo. Así, los autores de competitividad focalizan sus aportes según la óptica de análisis: en relación a la unidad de análisis -empresas, productos, destinos turísticos, países, bloques económicos-; en relación a el origen de competencia -externa o interna-; en relación a la naturaleza de la competición -directa o indirecta-; en relación a la dimensión del análisis -a nivel micro o macroeconómico-; y en relación al contexto -económico, social o ambiental- (Dwyer y Kim, 2003).

La aparición de nuevas tendencias en el estudio de la competitividad ha incorporado las cuestiones sociales a las preocupaciones nacionales. Por lo que, una corriente conceptual

propone que la competitividad de un país o región no es un fin, sino un medio para un fin, su objetivo final es aumentar el nivel de vida de una nación, siendo la clave para la prosperidad nacional (Newall, 1992; GCI, 2001). El Anuario de Competitividad (2000) la explica como una integración de factores, los cuales son resultado de la tradición, la historia, el sistema de valores y el *modus operandi* de una nación.

Sin embargo, la reciente definición encontrada en el *Global Competitiveness Index* (WEF, 2013) vuelve a relacionar el concepto con la productividad: considera que “[...]la competitividad es el conjunto de las instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que puede ganar la economía. Así, el concepto de competitividad implica componentes estáticos y dinámicos” (GCI, 2013:4). Esta forma de definirla reafirma el estatus concedido por la teoría porteriana que considera la productividad como el único concepto importante para una nación (Porter, 1980), o sea, como el resultado directo de la competitividad.

### 1.1.3 Competitividad: Modelos de medida

A pesar de que, como concepto, la competitividad ha ido adaptándose al paradigma de sostenibilidad en toda su amplitud (económico-social-ambiental), como constructo, en cada evolución ha aumentado la dificultad para dimensionarlo y medirlo. La tarea de medición ha llegado a un nivel que es imposible acometerlo sin incurrir en alguna deficiencia empírica o teórica. Asimismo, en los últimos años han surgido muchos modelos para medir la competitividad de regiones, países o ciudades, destacando los análisis empíricos que presentan una serie de indicadores o variables que explican la competitividad de una manera sintética. Especialmente, son relevantes los monitores mundiales y los nacionales de competitividad (Gândara y Chim-Miki, 2016).

Porter es uno de los autores más referenciados en estudios de competitividad, pues sus teorías son la base de la gran mayoría de los modelos que se encuentra en la literatura, tanto en análisis generales como sectoriales de competitividad (Medina *et al.*, 2013). Igualmente, es la base teórica de los principales monitores de competitividad como, por ejemplo, el *Global Competitiveness Index* (GCI) del *World Economic Forum* (WEF). En su primer libro, *Competitive Strategy*, Porter (1980) explica la competitividad de un país a través de la capacidad de atracción de su industria, construyendo para ello el modelo de las cinco fuerzas:

rivalidad entre competidores, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de entrada de nuevos competidores y amenaza de productos sustitutos. En dicho modelo, gran parte de su foco de análisis se sitúa fuera de las organizaciones, pues trata de los tipos de reacción que presentan las empresas (ofensivas y defensivas) para mantener su posición dentro de una industria. Dicho de otra manera, la competitividad es una respuesta a las cinco fuerzas competitivas del sector en que opera la empresa, graduándose, por lo tanto, en función del grado de competencia a que la empresa está sometida.

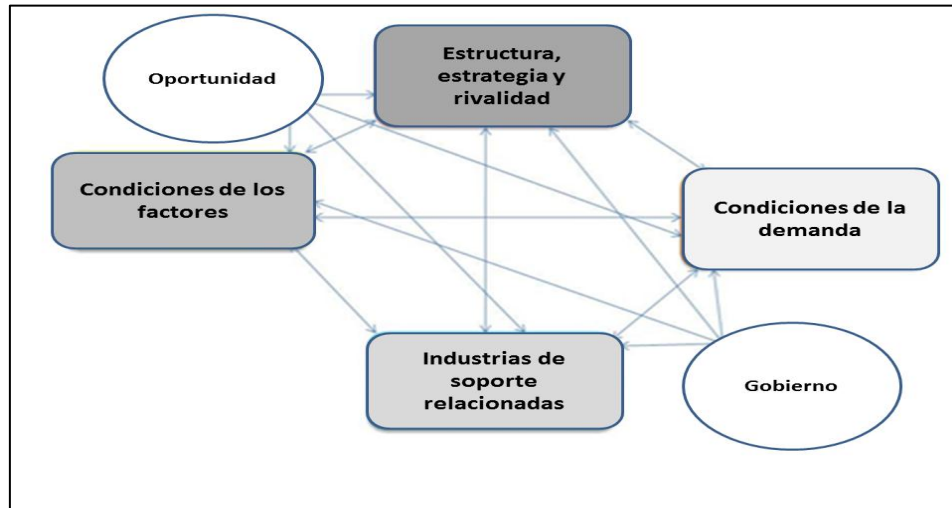
Sucede pues, que en su segundo libro, *Competitive Advantage*, el autor se remite a un análisis interno. De hecho, busca verificar las fuentes de ventaja competitiva en la empresa, presentando el modelo de Cadena de Valor (Porter, 1985). Esta Cadena de Valor incluye las actividades de la empresa -la relación interna de procesos en la empresa-, pero también incluye la relación de ésta con otras empresas -proveedores, distribuidores, consumidores, etc (Carneiro, Cavalcante y Silva, 1997).

A continuación, en el año 1996, el autor sigue una línea de análisis en el que la ventaja competitiva sostenible es el resultado de la forma en que las actividades se interrelacionan entre sí y como las cadenas de valor en la industria se relacionan para mejorarse mutuamente. El autor observa desde una visión sistémica, dónde la ventaja competitiva surge en el complejo sistema de interconexiones industriales y económicas. Sus trabajos siguieron reforzando la idea de que la competitividad obtenida bajo un sistema de actividades interrelacionadas es más sostenible que la obtenida individualmente porque mejora el uso de los recursos y facilita la obtención de capacidades (Porter, 1996). Se aproxima así a otras teorías, como la Teoría Basada en Recursos y Capacidades (Barney, 1991), pero mantiene la idea de la importancia de la formación de redes de valor y de las agrupaciones territoriales (clúster), en los que la ubicación conjunta posibilita la formación de ventajas competitivas. Sin duda, el modelo de competitividad de Porter refleja ventajas comparativas y competitivas, pues considera a estas últimas como la verdadera fuente de competitividad.

El *Diamond Model* (Porter, 1989) mantiene su foco en la productividad (Figura 1.1), dibujando un sistema complejo con 4 determinantes interdependientes cuya interacción genera el contexto en que la ventaja competitiva puede crearse y mantenerse. Los cuatro determinantes que componen el Modelo Diamante (Porter, 1989) son para este autor: (1) las condiciones de los factores, (2) las condiciones de la demanda, (3) las industrias correlacionadas y de soporte, y (4) las estrategias, la estructura y la rivalidad entre las

empresas. Estos forman un sistema que está inmerso en un ambiente de oportunidades y de acción por parte del gobierno. La mejora o no de la competitividad depende de la interacción entre todos estos factores determinantes.

**Figura 1.1: Modelo Diamante de Porter**



Fuente: Adaptado de Porter (1989)

Por encima de las críticas al modelo de Porter, otras propuestas han ido surgiendo y varios autores también han presentado modelos explicativos y teorías para la competitividad. Una de las críticas que ha sufrido Porter (1980,1989) reside en que su modelo no atiende a dos características para que un sistema de clasificación sea considerado “científico”: homogeneidad interna y exhaustividad. En este sentido, Chrisman, Hofer y Boulton (1988) realizaron críticas al modelo porque utiliza la diversidad de la ventaja competitiva por segmento, no atendiendo con ello el criterio de homogeneidad. Los mismos autores también criticaron el modelo de Porter por utilizar la diferenciación y el liderazgo en costes como mutuamente excluyentes, no considerando la posibilidad de coincidencia, o sea, no atendió la dimensión exhaustividad. De esta crítica surge el modelo de Chrisman *et al.* (1988) basado en 3 niveles de clasificación: ámbito (amplio o limitado), tipo de ventaja competitiva responsable de la mayor proporción de ingresos (4 tipos) y diversidad de la ventaja competitiva por segmento (dicotómica de sí o no). Otros dos autores que añaden una nueva visión al modelo de Porter fueron Miller y Dess (1993) presentando un modelo de competitividad basado en 3 dimensiones de posicionamiento estratégico: coste, diferenciación y enfoque.

Por otro lado, lo que muchos consideran un contrapunto a las teorías de Porter (Foss, 1996), otros lo consideran un complemento (Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992). Es el

caso de la Teoría Basada en Recursos y Capacidades (*Resource-Based View*) que estudia los recursos que la empresa posee y la forma de utilizarlos como fuente de ventaja competitiva sostenible. La relación entre recursos y competencias toma un lugar principal en la estrategia de la empresa o del sector ya que la estrategia de competitividad de la empresa se basa en los recursos escasos, sin sustitutos o de difícil imitación, llamados valiosos. Éstos sumados a las competencias específicas de la empresa, como el aprendizaje organizativo, le permiten añadir valor para competir mejor en el mercado (Barney, 1991).

Aunque han sufrido muchas críticas, las teorías de Porter son las más utilizadas para fundamentar los estudios de competitividad. Su modelo de competitividad es, sin duda, el más destacado en los últimos 40 años y, a pesar de haberse formulado para un entorno industrial, ha sido la base para prácticamente todos los modelos que surgieron a continuación en los distintos sectores económicos y, muy especialmente, en turismo (Chim-Miki *et al.*, 2012). Resumidamente, la competitividad es un concepto relevante, derivado de la competencia entre países o empresas, pero su fin último es revalorizar el capital en el caso de las empresas, o la mejora de la productividad y de la calidad de vida cuanto nos referimos a naciones (Porter, 1989; Newall, 1992).

#### **1.1.4 La competitividad turística: Conceptos y modelos**

Considerando el destino turístico como si fuera una empresa o como un proyecto único, su competitividad es dependiente de sus atributos, del contexto en que está insertado, de su imagen y de la gestión de este conjunto en comparación con otros destinos. No obstante, el concepto de competitividad turística ha pasado por una evolución similar al concepto general de competitividad. Inicialmente, presentaba una vertiente puramente económica, por lo tanto, era considerado como la capacidad de un destino para mantener su posición en el mercado y mejorarla a través del tiempo. Este planteamiento se observa, por ejemplo, en los trabajos de Hassan (2000) y D'Hartserre (2000). Fue a lo largo de los años agregando nuevos fundamentos, entre ellos el de sostenibilidad, satisfacción y prosperidad económica de los residentes en un destino, habiéndose reflejado en trabajos como los de Crouch y Ritchie (1999), Buhalis (2000), Ritchie y Crouch (2003) y Dwyer y Kim (2003).

La inclusión de la variable sostenibilidad, considerada fundamental dada la cuestión ecológica y de calidad de vida a la población, no siempre está presente en los conceptos de competitividad. Algunos autores, al conceptualarla, referencian esta variable muy explícitamente como Ritchie y Crouch (2003), pero otros, como Dwyer, Forsyth y Rao (2000)

dejan implícita la idea de que la calidad de vida y sostenibilidad son factores cualitativos que afectan al atractivo del destino. Segundo Mazaro (2007) existe un nivel de consenso entre los científicos en lo que representa los factores de gestión estratégica sostenible del turismo local, pero los modelos presentan diferencias en la posición e interconexión de estos factores en cada modelo de competitividad turística. En este mismo sentido, existe una corriente de científicos que hace referencia a la población local en el concepto de competitividad, pero vinculado a cuestiones económicas, considerando que la competitividad turística de un país debe generar mejores ingresos a sus ciudadanos y más puestos de trabajo (e.g., Dwyer y Kim, 2003).

También existen conceptualizaciones que, además de preocuparse con la sostenibilidad de los recursos, vinculan la competitividad turística con la satisfacción del cliente y consecuentemente con el posicionamiento en el mercado (e.g., Heath, 2003; Enright y Newton, 2004; 2005; Hong, 2009). No obstante, las últimas tendencias dejan claro un cierto consenso entre los autores de la importancia del turismo para el desarrollo de un país o región y que la preservación de los recursos naturales es crucial para el mantenimiento de la propia actividad turística. En este sentido, el concepto de Ritchie y Crouch (2003) es el más citado en la literatura, y el considerado más completo, especialmente porque estos dos autores poseen el mayor número de publicaciones sobre competitividad turística. Ellos consideran “[...] *la competitividad de un destino es la capacidad del país para crear valor añadido y aumentar así la riqueza nacional mediante la gestión de activos y procesos, el atractivo y la proximidad, y por la integración de estas relaciones dentro de un modelo económico y social que tenga en cuenta el capital natural de un destino y sus preservación para las generaciones futuras*” (Ritchie y Crouch, 2003:2).

Al principio de las investigaciones sobre esta temática, entre los años 1980 y 1999, pocos artículos publicados se proponían hacer una medición de la competitividad turística. Tres artículos destacaron en este período por enseñar una forma de medirla, aunque no presentan un modelo integral: Tsai y Wang (1998) que midieron la competitividad internacional de Taiwán comparativamente con siete países asiáticos; Dwyer, Forsyth y Rao (1999) compararon la competitividad en precios considerando 13 mercados emisores de turistas para Australia, y Kozac y Rimmington (1999) verificaron la competitividad turística de Turquía comparándola con 19 destinos competidores. En concreto y debido a la multidimensionalidad del concepto, los estudios empíricos empezaron enfocándose en una o dos dimensiones, dónde el primer factor analizado en la literatura fue el factor precio.

Otros 22 artículos que se han publicado entre 1980 a 1999 no analizaron la competitividad turística directamente, sino las condiciones que proporcionarían el medio más favorable para el desarrollo económico del sector, tales como: las políticas públicas (Tisdell y Wen, 1991; Getz, 1993; Taylor, 1994; Smith, 1994a; Fayos-Solá, 1996; Prasad y Tisdell, 1996; Petric, 1998; Hjalager, 1999); el papel de la Administración Pública (Bueno, 1999); la combinación y disposición de factores orientados a los recursos (Pechlaner, 1999); los factores desde los puntos fuertes y debilidades del turismo (Altinay y Biçak, 1998; Faulkner, Oppermann y Fredline, 1999); el análisis de un tipo de turismo específico (Manente y Cerato, 1999); el análisis de estrategias para el desarrollo del turismo (Fayos-Solá, Marín y Meffert, 1994; De Holan y Phillipis, 1997; Gratton y Richards, 1997; Singh, 1997; Buhalis, 1998); el análisis de la demanda turística (Sinclair, 1998); los factores de calidad y precio (Keane, 1997) y la dinámica del sector turístico (Ahmed, 1992; Forsyth y Dwyer, 1996), entre otros temas.

Estudios con focos más amplios, sobre los diversos factores de competitividad turística, se basaron en los atributos de la imagen o en los atractivos de los destinos (Dwyer y Kim, 2003). Con este enfoque, algunos autores se animaron a desarrollar sistemas compuestos. En consecuencia de esta trayectoria de estudios, el primer modelo holístico de competitividad turística y el más citado en la literatura, siendo la principal base teórica para los modelos que se publicaron a continuación, también es de los investigadores Brent Ritchie y Geoffrey Crouch. Así, desde sus estudios estos autores generaron el primer modelo multidimensional para la competitividad de destinos turísticos: el '*Calgary Model*' (Crouch y Ritchie, 1999). Hay que resaltar que es una aplicación al sector turístico derivada del Modelo de Diamante y del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1989). El *Modelo Calgary* fue conceptual y llevó algunos años para que la comunidad científica empezase a publicar aplicaciones empíricas basadas en el mismo, aportando indicadores que expresasen las medidas de los determinantes planteados en el modelo de Crouch y Ritchie (1999).

En esta línea evolutiva, en los años siguientes, las investigaciones empezaron a presentar de forma más contundente la competitividad turística con modelos teóricos y empíricos, usando determinantes e indicadores de medición. Los modelos de competitividad turística se desarrollaron desde la evolución del pensamiento estratégico, pero con el uso de fundamentos teóricos sobre las aglomeraciones productivas de Porter (1985), la Teoría Basada en Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Prahalad y Hamel, 1990; Grant, 1991), y



los estudios sobre capacidades dinámicas de Teece *et al.* (1997). La Tabla 1.2 resume algunos de estos modelos y sus características.

**Tabla 1.2: Modelos de competitividad turística y sus características**

Modelo	Categoría de dimensiones/ número de variables de medida	Características
<i>Calgary Model</i> Crouch y Ritchie (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recursos Naturales y atractivos del destino (7)</li> <li>✓ Factores de apoyo (6)</li> <li>✓ Gestión del destino (9)</li> <li>✓ Política de planificación y desarrollo (8)</li> <li>✓ Cualificación del destino turístico (6)</li> </ul>	Modelo conceptual que agrupa 36 variables 5 determinantes y que dividen ventajas comparativas y ventajas competitivas.
<i>Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry</i> Hassan (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Condiciones de Demanda (8)</li> <li>✓ Ventajas comparativas (12)</li> <li>✓ Estructura de la industria: suministros de la industria (7)</li> <li>✓ Estructura de la industria: proveedores de servicios básicos (6)</li> <li>✓ Estructura de la industria- <i>stakeholders</i> (5)</li> <li>✓ Compromiso ambiental (11)</li> </ul>	Se focaliza en cuestiones ambientales. El modelo repite los cuatro principales determinantes del Modelo Diamante de Porter, con otras nomenclaturas y ampliando en número de los indicadores de medida. Además, agrega uno más que llamó de ‘Compromiso ambiental’ y que establece su medición a través de 11 indicadores que tratan de la cultura orientada al turismo, clima político estable, políticas de turismo, políticas y reglamentos ambientales y la imagen nacional. A pesar de usar la base de Porter (1980), el autor cambia los indicadores de medidas de los determinantes buscando un foco en el perfil del consumidor turístico.
<i>Integrative Model</i> Dwyer y Kim (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recursos dotados (11)</li> <li>✓ Recursos creados (20)</li> <li>✓ Los factores de apoyo (29)</li> <li>✓ Gestión del destino (34)</li> <li>✓ Condiciones situacionales (29)</li> <li>✓ Factores de demanda (3)</li> <li>✓ Indicadores de rendimiento de mercado (33)</li> </ul>	Basado en Porter (1980) y Crouch y Ritchie (1999), los autores hacen la unión de determinantes correlacionados en seis grandes grupos. Este modelo de medición contempla además una variable latente, la calidad de vida, pero la considera no como un determinante de la competitividad, sino como resultante de la misma.
<i>Destination Competitiveness Sustainability Model</i> Ritchie y Crouch (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recursos Naturales y atractivos del destino (7)</li> <li>✓ Factores de apoyo (6)</li> <li>✓ Gestión del destino (9)</li> <li>✓ Política de planificación y desarrollo (8)</li> <li>✓ Cualificación del destino turístico (6)</li> </ul>	<i>Redimensionamiento del Calgary Model</i> para incluir variables relacionadas con sostenibilidad ambiental
<i>Competitiveness Monitor (CM), WITC</i> Gooroochurn y Sugiyarto, 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indicador de turismo humano (2)</li> <li>✓ Indicador de precios (2)</li> <li>✓ Indicador de infraestructura (6)</li> <li>✓ Indicador de tecnología (4)</li> <li>✓ Indicador de recursos humanos (1)</li> <li>✓ Indicador de apertura (4)</li> <li>✓ Indicador social (4)</li> <li>✓ Indicador ambiental (3)</li> </ul>	Es un Monitor de Competitividad con ocho determinantes. Fue aplicado en varios países usando datos secundarios de organismos internacionales, resultando en una muestra válida de 93 países. Con esta proposición ha dado inicio a una serie de monitores mundiales y a nivel interno de los países para el seguimiento de la competitividad a nivel de sus regiones.
<i>Explanatory Model of Destination Competitiveness (DC)</i> Mazanec, Wöber y Zins (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apertura (4)</li> <li>✓ Patrimonio y cultura (1)</li> <li>✓ Infraestructura (3)</li> <li>✓ Medios de comunicación (3)</li> <li>✓ Competitividad social (4)</li> <li>✓ Educación (2)</li> <li>✓ Competitividad de precios turísticos (2)</li> <li>✓ Preservación ambiental (3)</li> <li>✓ Gradiente de éxito (1) – <i>variable explicada por el DC</i></li> <li>✓ Cuotas de mercado (1) – <i>variable explicada por el DC</i></li> <li>✓ Distancia de las cuotas de mercado (1) – <i>variable explicada por el DC</i></li> </ul>	Se compone de ocho determinantes de la competitividad que explican tres variables de productividad (nivel de éxito, cuota de mercado, distancia de la cuota de mercado). Su modelo es más simplificado en términos de medida, pero conceptualmente engloba variables económicas, sociales y ambientales, de forma que atiende conceptos de competitividad más amplios. Asimismo, el resultado generado por la competitividad es esencialmente económico, relacionándose con el social únicamente a través de los niveles de empleo y de renta.

**Continuación de la Tabla 1.2: Modelos de competitividad turística y sus características**

<i>TTCI – Travel y Tourism Competitiveness Index</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Normas políticas y reglamentos (9)</li> <li>✓ Sostenibilidad ambiental (7)</li> <li>✓ Seguridad y protección (4)</li> <li>✓ Salud e higiene (4)</li> </ul>	Es un índice de competitividad turística desarrollado por WEF con bases porterianas. Este índice agregado posee 14 determinantes llamados pilares de la competitividad donde en cada uno, se presentan variables de medida.
<i>World Economic Forum (2007-2015)*</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Priorización de viajes y turismo (5)</li> <li>✓ Infraestructura de transporte aéreo (7)</li> <li>✓ Infraestructura de transporte terrestre (5)</li> <li>✓ Infraestructura de turismo (3)</li> <li>✓ Infraestructuras TIC (5)</li> <li>✓ Competitividad de precios T y T (5)</li> <li>✓ Recursos humanos (10)</li> <li>✓ Recursos naturales (4)</li> <li>✓ Recursos culturales (4)</li> <li>✓ Afinidad para el turismo (3)</li> </ul>	*El TTCI monitoriza actualmente 141 países, y en año 2015 ha sufrido una alteración en su metodología de cálculo para incluir nuevas variables que generó leves alteraciones en la nomenclatura de los pilares, pero básicamente sigue la misma fundamentación.
<i>Tourism Competitiveness Composition Model</i> Hong (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ventajas comparativas exógenas (13)</li> <li>✓ Ventajas comparativas endógenas (8)</li> <li>✓ Ventajas competitivas (18)</li> <li>✓ Gestión turística (17)</li> <li>✓ Condiciones ambientales domésticas (7)</li> <li>✓ Ambiente global (4)</li> </ul>	Basado en Crouch y Ritchie (2003), el autor hizo una aplicación empírica en países asiáticos, aplicando un método de análisis AHP ( <i>Analytic Hierarchy Process</i> ). Su modelo se focaliza en la producción de bienes y el posicionamiento del destino, teniendo en cuenta su productividad. Se refleja otra vez la supremacía de lo económico frente a lo social.

Fuente: Elaboración propia

Otros autores replicaron los modelos base de la literatura, creando sus propios indicadores de medida, incluyendo otros y haciendo adaptaciones para sus contextos de estudios, pero siempre desde los modelos teóricos ya consagrados. Algunos de estos trabajos fueron muy reconocidos entre los investigadores, entre ellos los de: Enright y Newton (2004, 2005); Gomezelj y Mihalic (2008); Zhang, Gu y Zhang (2011).

No obstante, dado el carácter relativo y multidimensional de la competitividad, cada país ha desarrollado su manera de medirla, con determinantes, pilares, variables e indicadores propios. Lo que ha resultado en una disparidad de metodologías que dificulta su uso comparativo entre países, o su comparación directa con el índice mundial de competitividad creado por WEF, el TTCI, o sea, se han desarrollado como índices internos para el país y sus regiones. Dos ejemplos típicos de esta tendencia son los monitores de Brasil y de España.

En resumen, los modelos de competitividad más usuales están basados en la evolución de las escuelas económicas clásicas, presentando fundamentos epistemológicos neoclásicos y especialmente porterianos. Además, hacen hincapié en una categorización de recursos, activos, infraestructuras, factores económicos y ambientales, agrupándolos en ventajas comparativas y ventajas competitivas. Así, se concluye que el concepto expresado en los modelos de medición de competitividad turística actuales es la capacidad del destino para crear y ofrecer experiencias turísticas sostenidas en los recursos del destino, otorgándoles una

buena posición de mercado, comparativamente a otros destinos semejantes, y generando importantes tasas de empleo y renta para el sector.

Sin embargo, otros factores influyen en la generación de la capacidad de competir, los cuales pueden marcar una gran diferencia entre territorios que presentan similitud de recursos, gestión, condiciones ambientales, sociales y políticas, contribuyendo a explicar los diferentes niveles de desarrollo local. Uno de estos factores es el grado de cooperación entre competidores del destino. A continuación nos enfocamos en conocer la cooperación entre organizaciones.

## 1.2 COOPERACIÓN INTERORGANIZATIVA

En la literatura muchos autores subrayan que ha aumentado la tendencia a cooperar entre las empresas. Los mercados están inmersos en un acelerado proceso tecnológico, una mayor sofisticación empresarial y alta competencia, lo que exige a las empresas la formulación de nuevas estrategias para hacer frente a la alta competencia en el mercado (Murray, 1995; Macnabb y O'Neill, 1996; Márquez García *et al.*, 1998; Johnson y Houston, 2000). Por lo tanto, se defiende que el modelo de competir aislada y exclusivamente pierde posición frente a la perspectiva de la cooperación inter-empresas (Contractor y Lorange, 1988; Kogut, 1988; Mason, 1993; Stafford, 1994; Morrison y Mezentseff, 1997; Zinn, Proenca y Rosko, 1997; Merchant y Schendel, 2000).

Desde los años 70 se observa el fenómeno de la cooperación con más contundencia en la literatura, mientras que, como práctica cotidiana y empresarial está presente desde hace muchas más décadas. La sociología entiende la sociedad como una extensa red de colaboración entre los más diversos actores. Considera que la competencia y el conflicto son intrínsecos a los sistemas sociales, pero la cooperación es una relación primordial sin la cual no habría sociedad (Becker, 1977).

Así, el Diccionario de Ciencias Sociales define cooperación como: *“Cualquier forma de trabajo en conjunto, en contraste con competencia u oposición. En economía e historia social el término es utilizado (como adjetivo de cooperativo) para describir cualquiera forma de organización social o económica que tenga por base el trabajo armónico en conjunto”* (pag. 272). Tal es el caso, que algunos autores fundamentan el uso de la cooperación desde una perspectiva que llaman de eficiencia colectiva, la cual definen como la ventaja competitiva derivada de economías externas locales y de la acción conjunta, sea planificada o

no planificada (Schmitz, 1999). En este mismo marco, considerando la planificación de la acción conjunta en agrupamientos empresariales, Nadvi (1996) prefiere clasificar la eficiencia colectiva en dos tipos: la activa (conscientemente perseguida) y la pasiva (accidental).

Por su larga aplicación, la cooperación es estudiada bajo muchas perspectivas, como, por ejemplo, bajo la perspectiva de la interdependencia, de la complementariedad de intereses, o bajo el diseño de la red de participantes y bajo el grado de antagonismo. Especialmente, en esta última perspectiva la llamada cooperación antagonica, es entendida como “[...] *la combinación de dos personas o grupos para satisfacer un gran interés común, mientras que los antagonismos menores de interés que existan entre ellos se suprimen.*” (Sumner, 2010, p.18).

En las últimas décadas han sido publicados una serie de estudios que intentan explicar este fenómeno y, especialmente, sus factores de éxito (e.g. Mariti y Smiley, 1983; Hergert y Morris; 1988; García Canal, 1992; Ring y Van de Ven, 1994; Brown y Butler, 1995; Franco, 1995; Frankel y Whipple, 1996; Sousa, 1997; Sachwald, 1998; Romero y Sanchez, 2004; y otros). No obstante, aunque, existe un creciente interés sobre la cooperación, la amplitud del tema ha generado una literatura vasta, fragmentada y no sistematizada (Parkhe, 1991; Oliver y Ebers, 1998).

En definitiva, la cooperación se forma entre empresas con el objetivo de obtener ganancias individuales apoyadas en un todo. Una visión de la cooperación empresarial se obtiene desde los estudios sobre alianzas estratégicas, dónde los competidores cooperan el uno con el otro (Ring *et al.*, 1994; Bucklin y Sanjit, 1993; Kanter, 1994). En esta literatura se aborda principalmente las razones para la formación de alianzas estratégicas y cómo construir alianzas exitosas tema que fue mucho estudiado en los años 90s (Bengtsson y Kock, 2000). La Tabla 1.3 explicita algunos de los objetivos estudiados en la literatura para generar cooperación interorganizativa, aunque todos pueden resumirse, genéricamente, en la obtención de ventajas competitivas para las empresas, por lo que está implícito un grado de competencia por la obtención de beneficios generales.

**Tabla 1.3: Objetivos de la cooperación interorganizativa**

Objetivo	Autores
Compartir el riesgo	Porter y Fuller, 1986; Flanagan, 1993; Mowery, Oxley, y Silverman, 1996; Nooteboom, Berger y Noorderhaven, 1997; Sousa, 1997; Sachwald, 1998.
Mejorar la producción, introducción de nuevos productos, entrada en nuevos mercados	Lei y Slocum, 1992; Mason, 1993
Racionalizar la producción y las economías de escala	Mariti y Smiley, 1983; Contractor y Lorange, 1988; Kent, 1991; Glaister y Wang, 1993; Glaister y Bluckey, 1996.
Facilitar la expansión internacional	Lado y Kedia, 1992; Criado y Criado, 1996; Merchant y Schendel, 2000.
Facilitar la transferencia de tecnologías	Prahalad y Doz, 1987; Ricks, 1993; Sachwald, 1998; Bayona Sáez, García Marco y Huerta Arribas, 2001.
Complementar recursos	Awadzi, Kedia y Chinta, 1988; Roig, 1989.
Compartir costos	Bleeke y Ernst, 1992; Flanagan, 1993.

Fuente: Elaboración propia desde Franco, 2007 y Bengtsson y Kock (2000).

En relación con los modelos explicativos de la cooperación, algunos presentan determinantes e indicadores, no obstante, estos modelos son bastante distintos en cuanto a perspectiva de análisis, no generando una homogeneización de variables relacionadas con la cooperación. Así, Butler, Phan y Hansen (1990) centralizaron sus estudios en un modelo que muestra cómo se desarrollan las relaciones en redes interempresariales. En este modelo son las relaciones personales las que juegan un papel clave, pues consideran que el proceso empieza con redes personales y sociales, migrando hacia la explotación de oportunidades empresariales. Es cierto que diferentes objetivos podrán existir, pero en fin último, es buscar estrategias para la mejora competitiva de las empresas involucradas, o más bien, de una región cuando se involucra gran parte del tejido empresarial de un territorio. Por otro lado, Larson (1992) analizó las pre-condiciones para el asociacionismo, desarrollando su modelo que parte de la historia de la empresa y del empresario involucrados en una relación, pasando a una segunda fase en que deben darse las condiciones para construir una relación de ventajas económicas mutuas. Ring y Van de Ven (1994) también hacen especial hincapié en el inicio de las relaciones desde una base que las sostiene, convirtiéndose así, en una pre-condición para la formación de relaciones de cooperación entre empresas. Su modelo analiza la cooperación como un proceso dialéctico, considerando como determinantes la negociación, el compromiso, las ejecuciones y las evaluaciones, y focalizándose en la evolución temporal de las relaciones de cooperación.

Varias son las formas de establecer y de estudiar la cooperación inter-empresas que representan la formación de alianzas entre organizaciones como estrategia de gestión. En esta línea Shash (1998) explicita que se han estudiado en este contexto:

- ✓ Integración vertical (Krippaehne *et al.*, 1992);
- ✓ Alianza estratégica (Parkhe, 1993);
- ✓ ‘Partnering’ (Harback *et al.*, 1994; Crowley y Karim, 1995);
- ✓ ‘Partnership’ (Mohr y Spekman 1994);
- ✓ *Network* (Cravens *et al.* 1996);
- ✓ Asociacionismo estratégico (Ellison y Miller, 1995);
- ✓ Asociación cooperativa (Willcocks y Choi, 1995);
- ✓ Redes de organización colaborativas (*Collaborative Network Organizations –CNOs*) (Camarinha-Matos y Afsarmanesh, 2006).

Ahora bien, teniendo en cuenta que los participantes se involucran en busca de una mejora de sus capacidades individuales para garantizar ventajas competitivas, los factores determinantes del éxito para una estrategia cooperativa han sido estudiados por numerosos autores. Entre estos factores estudiados se subraya: la compatibilidad entre los participantes y sus objetivos compartidos (e.g. Shamdasani y Sheth, 1995; Zeira, Newburry y Yeheskel, 1997); las necesidades compartidas (e.g. Baird *et al.*, 1990); la confianza mutua y el compromiso de los actores (e.g. Bhattacharya, Devinney y Pillutla, 1998; Cheng, Li y Love, 2000); el equilibrio de poder y control (e.g. Inkpen y Beamish, 1997); las semejanzas culturales (e.g. Hennart y Zeng, 2002); el equilibrio de fuerzas entre participantes (e.g. Osland y Cavusgil, 1996) y los apoyos gubernamentales que reciben (e.g. Baird *et al.*, 1990; Rai *et al.*, 1996).

Sin embargo, tres puntos deben ser verificados en la cooperación interorganizativa. El primer punto fue definido por el modelo de Ring y Van de Ven (1994), y se refiere a las expectativas y motivaciones de las partes, así como a la percepción de las incertidumbres e inversiones necesarias para involucrarse en una red de cooperación. El segundo punto es la selección de los participantes potenciales para las relaciones de “Partnering”. En este sentido, Crowley y Karim (1995) consideran que la estrategia cooperativa que una organización implementa se lleva a cabo para modificar y complementar el tradicional límite que separa a las organizaciones en un ambiente competitivo. El tercer punto es establecer las condiciones de éxito de la red de cooperación. Así es cómo empieza a delinearse la contradicción intrínseca en la cooperación interorganizativa, ya que su éxito debe resultar en la mejora de la posición competitiva de las empresas involucradas (Koza y Lewin, 2000). La prosperidad individual desde la relación colectiva, conjuntamente con la viabilidad del acuerdo, es lo que

puede garantizar una red de cooperación efectiva y duradera entre empresas (Baird *et al.*, 1990).

Este conjunto de conceptos presentados, en que la naturaleza de la competencia conduce al establecimiento de cooperación entre empresas para la mejora de la competitividad en los mercados, es un híbrido de comportamiento que se observa en los mercados actuales, y que es especialmente relevante en el sector turístico.

### **1.3 LOS DESTINOS TURÍSTICOS COMO AGLOMERADOS PRODUCTIVOS: UNA PERSPECTIVA RELACIONAL**

Un concepto de destino turístico muy amplio, pero comúnmente citado en los trabajos académicos, fue elaborado por el Grupo de Expertos en Gestión de Destinos de la OMT (Organización Mundial de Turismo), en la reunión celebrada en diciembre de 2002 en Madrid, en la cual se llegó a la siguiente definición: *“Un destino turístico local es un espacio físico en el cual un turista está al menos una noche. Incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo, atracciones y recursos turísticos que pueden ser consumidos en un recorrido de ida y vuelta el mismo día. Tiene fronteras físicas y administrativas que definen su gestión, e imágenes y percepciones que definen su posicionamiento en el mercado. Los destinos locales incorporan varios agentes entre los cuales se incluye la sociedad local y pueden establecer redes que formen destinos mayores”*.

Se trata de una definición que explicita límites físicos y administrativos, dejando abierta la perspectiva de análisis como territorio, como sistema o como producto resultante, mientras deja claro que al final un destino turístico es todo esto junto. En síntesis, es un sistema de relaciones más que un conjunto de componentes (Fariñas, 2011). Ahora bien, entender la mezcla entre el ámbito sectorial y el territorial es un reto importante para empezar a comprender el destino en sí mismo. A continuación nos detenemos en comprender mejor el destino para seguidamente reparar en el componente relacional que le da forma.

#### **1.3.1 Distintas conceptualizaciones del destino turístico**

El destino turístico es tratado como producto, sistema o lugar, y muchas veces indistintamente (Framke, 2002; Fariña, 2011). Básicamente, los diferentes tratamientos que de él se han dado derivan de análisis cuyas bases teóricas lo consideran desde un ámbito territorial, sectorial, de sistema o desde la propia experiencia turística. En concreto, su

concepto ha sido objeto de muchas discusiones por parte de los académicos y algunos consideran que todavía no hay un concepto adecuado para esta realidad (Lew 1987; Timón, 2004; Framke 2002; Saarinen 2004; Fariña, 2011; Pearce, 2014).

Pese a que existe una coincidencia entre el espacio de producción y el de consumo, el territorio, en virtud del proceso turístico, forma parte al final también del producto (Smith, 1994b; Murphy, Pritchard y Smith 2000; Li y Petrick 2008; Vargo y Lusch 2008). Así, desde un punto de vista más territorial, el destino turístico es el país, región o ciudad hacia el que se dirigen los visitantes (Bull, 1994), siendo una concentración de instalaciones y de servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los turistas (Cooper, 2008). Por lo tanto, en esta perspectiva geográfica posee una oferta turística con fronteras físicas definidas en que el consumo ocurre y que coincide con las fronteras político-administrativas del lugar.

Por otro lado, desde un plano sectorial, el destino está inmerso en un conjunto de relaciones de demanda y oferta que generan en sí mismo el producto turístico. Aquí el papel del territorio se reduce a un “contenedor”, un espacio abstracto en el que concurren una complejidad de funciones: soporte, recurso, medio de producción, espacio de producción y de consumo, y como parte del producto consumido en sí (Timón, 2004). La variable geográfica establece el límite, ahora bien, y como aporta Kotler *et al.* (1997) destinos son sitios con alguna forma de límite real o percibido, como el límite físico de una isla, las fronteras políticas o incluso las fronteras creadas por el mercado. Por tanto, desde un punto de vista sectorial se identifica el destino por su oferta y consumo. En este sentido, Cracolicia y Nijkamp (2008) definen que destino turístico es la configuración de un producto global, atractivo y disponible en una determinada área, una cartera compleja e integrada de servicios turísticos producidos con base en su potencial autóctono ofrecido con el objetivo de proporcionar una experiencia vacacional y satisfacer las necesidades de los turistas. Así, desde esta perspectiva el destino también posee una oferta y consumo definidos, pero podrá no coincidir con los límites político-administrativos del lugar.

Mientras tanto, otra línea conceptual de destinos turísticos se reafirma en la experiencia turística (e.g., Harvey, 1989; Venkatesh, 1999; Snepenger *et al.*, 2004, 2007; Arnould, 2006; Vargo y Lusch 2008; Saraniemi y Kylänen, 2011). Esta línea considera que es la experiencia turística la que conforma el destino, pues los lugares son compartidos por turistas y residentes, que juntos definen el significado del lugar desde sus experiencias y su interacción. En este sentido, el destino turístico es una unidad de acción y de producción, donde varios *stakeholders* interactúan produciendo la experiencia turística (Saraniemi y



Kylänen. 2011). Esta perspectiva abarca más que la oferta y demanda, pues integra la acción de los residentes, dejando los límites del destino variable a cada experiencia turística. Por lo que, los límites físicos del destino varían según la percepción e intereses de la visita de cada turista, y podrán o no coincidir con los mapas políticos o con los límites administrativos-estratégicos de los organismos gestores del destino.

No obstante, estas perspectivas aún no permiten comprender por completo el destino, que en realidad es una compleja unidad de análisis. Como producto existen servicios ajenos, como la comercialización desde el origen del turista apenas contemplados en estas definiciones. Además, el turista puede comprar paquetes con diversos servicios incluidos para disfrutar del lugar, no pudiendo comprar “el destino” como tal. A su vez, la percepción generada en el turista por el destino es parcial y sesgada, la multitud de elementos que componen el territorio no son, por tanto, abarcados por el destino turístico (Timón, 2004) lo que hace aún más compleja su definición.

Así, una perspectiva más amplia es considerarlo como un sistema relacional. Este abordaje no identifica el destino como una realidad preexistente (producto o territorio), sino como un sistema formado por varios elementos y sus relaciones (Manente y Cerato, 2000). Es decir, el destino pasa a ser una relación sistémica entre una multitud de componentes, tanto de tipo sectorial como territorial: los servicios prestados por empresas y negocios turísticos, así como las relaciones entre esas empresas, la experiencia vacacional del turista, las infraestructuras de comunicación, transportes y servicios, las infraestructuras complementarias y los servicios de apoyo, los recursos naturales y territoriales y, finalmente, las políticas institucionales que lo sostienen (Buhalis, 2000; Timón, 2004; Pearce, 2014).

Sintetizando, el solapamiento entre los procesos productivos, territoriales y experienciales es el punto de creación y de consumo turístico que genera una nueva realidad socio-espacial (Timón, 2004; Pearce, 2014), creando la identidad del lugar (Pritchard y Morgan, 2001; Framke, 2002). En otras palabras, el destino es un subsistema. Así, aunque el territorio es parte del destino, éste se integra dentro de un sistema territorial más amplio. Estos límites, no obstante, no son fijos, pues dependen de las oscilaciones del producto-consumo, y de las relaciones que se procesen en el macro sistema. Se establece, por lo tanto, una complejidad de interrelaciones territoriales que pueden incluir destinos cercanos o superpuestos, estando presente la figura del sub-destino o micro-destino. Sin embargo, operacionalmente los límites se definen por la unidad de producción y consumo, entendida tanto por los agentes de turismo y sociales, como por los visitantes.

Es preciso subrayar que en la literatura actual existe una tendencia a conceptualizar el destino considerando su representación como entidad sociocultural y por la experiencia turística, por lo tanto, considerándolo más allá del foco económico (e.g., Buhalis, 2000; Shaw y Williams 2004; Saarinen, 2004; Saraniemi y Kylänen, 2011). Especialmente, se considera que el turista ya no es un consumidor pasivo, sino un co-productor del espacio y de la propia experiencia (Flores y Mendes, 2014). No obstante, hay que poner en relieve la dependencia del destino de las estrategias de marketing y planificación para crear una marca que sea asimilada por los turistas, lo que configura una limitación sobre la capacidad del turista para influir en su propia experiencia turística.

En definitiva, independientemente de la perspectiva que se utilice, la complejidad del destino es inmensa, siendo importante comprenderlo en cuanto al límite, contenido, relaciones de cooperación y de clientes (Framke, 2000), pues de esto desprenderán los instrumentos de gestión estratégica para lograr su competitividad (Flores y Mendes, 2014). Así, bajo la necesidad de responder a un mercado competitivo y a una variedad de *stakeholders* involucrados, cada vez más se genera la necesidad de una mirada hacia los destinos como unidades de gestión (Ritchie y Crouch, 1993; Middleton *et al.*, 2009; Laws, 1995; Manente y Furlan, 1998; Silva *et al.*, 2001; Anjos *et al.*, 2013; Flores y Mendes, 2014).

Pese a que el destino turístico queda perfectamente definido desde la complejidad del fenómeno de la experiencia turística, la planificación, el marketing y la gestión muchas veces exigen la adecuación de este concepto. Por consiguiente, para fines analíticos y como ya expusimos en la introducción de esta tesis, esta investigación se desarrolla bajo la perspectiva de la oferta, por lo tanto, el destino será percibido por su límite administrativo y estratégico, especialmente expresado a través de su promoción comercial, lo que podrá o no coincidir con los límites políticos. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se apunta el reto principal de esta tesis que es determinar cómo analizar las relaciones internas del destino. Así que, los próximos apartados se dedican a examinar algunas teorías, focalizándonos en la forma en cómo se desarrollan las relaciones organizativas en un destino turístico e indicando, por tanto, la base analítica que se utiliza en la presente investigación.

### **1.3.2 Destino Turístico: Redes, Clúster, Distritos o APL**

Varias formas de organización productiva se verifica en los destinos turísticos, y en la mayoría de los casos estas formas co-existen. Entre ellas se subraya la organización como red interorganizativa, clúster, distrito turístico o APL (Aglomerado Productivo Local). Así, una

red empresarial como desarrollo de relaciones interorganizativas se conceptúa como un grupo de empresas que cooperan en el desarrollo de un proyecto conjunto, complementándose entre sí, y buscando la eficiencia colectiva para mejorar su competitividad (Ceglie *et al.*, 1999), pero es un conjunto cerrado de vínculos seleccionados y de socios preferenciales. Por lo tanto, se da un carácter excluyente (Camagni, 1991). En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha establecido que una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, las cuales colaboran para alcanzar objetivos comunes a medio y largo plazo, orientándose hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes (ONUDI, 1999).

Por otro lado, el concepto de distrito industrial posee una mayor amplitud, siendo considerado por algunos autores como una evolución de las redes inter empresariales (Olivanti, 1992), y por otros como fenómenos complementarios, no jerárquicamente subordinados (Camani, 1991). El fenómeno de las redes de empresas que llega a la formación de los distritos industriales ha sido una configuración recurrente en muchos países desde los años 70, período en que una gran recesión económica incentivó la búsqueda de soluciones tanto a las empresas, como a los gobiernos. Lugares como Oyonnax en Francia, Jutland en Dinamarca, Baden-Wurtemberg en Alemania, Småland en Suecia, el área de Barcelona en España, *Silicon Valley* y alrededores de Los Angeles en Estados Unidos, Cambridge en Inglaterra o el área central y Nordeste de Italia, destacaron en la superación de la recesión utilizando el modelo de los distritos industriales (Pyke *et al.*, 1990). Según Pyke *et al.* (1990) los distritos son áreas geográficamente definidas como sistemas productivos que se caracterizan por un gran número de empresas que participan en las distintas etapas de un proceso productivo y en diversas formas, para la producción de un producto homogéneo. También, consideran que una importante característica de estos es la existencia en proporción muy elevada de empresas de pequeño porte. El distrito se distingue de las redes porque existe el factor co-ubicación y una red de instituciones públicas y privadas locales de apoyo a los agentes económicos, así como, también existe un entorno cultural y social común que vincula a los agentes económicos, permitiendo la creación de códigos de comportamiento comunes (Rabelloti, 1995; Pike *et al.*, 1990).

A su vez, una aglomeración también es un agrupamiento geográficamente concentrado de empresas interrelacionadas e instituciones correlacionadas (Porter, 1980). En líneas generales, una APL es un aglomerado de empresas dónde existe un gran número de PYMES

que desarrollan una acción conjunta para obtener mejor competitividad y desarrollo (Sengenberger y Pyke, 2002; da Costa *et al.*, 2012). Esta línea teórica de aglomeraciones ha sido la base de las teorías porterianas, cuyo concepto de clúster nos remite a una concentración geográfica de empresas del mismo sector que genera un beneficio logrado por la eficiencia colectiva (Porter, 1998). En efecto, la diferencia entre la APL y el clúster está en la concentración geográfica y sectorial más acentuada y con más capacidad para actuar en el mercado que se verifica en el clúster (Porter, 1998; Schmitz, 1999; Silva, 2014).

Por su parte, Porter (1998) definió *Cluster* como una concentración geográfica de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, industrias relacionadas e instituciones asociadas en un determinado campo que compiten pero también cooperan. Pocos constructos han recibido tanta atención por parte de académicos y practicantes de la economía regional como el concepto de *Cluster* (Spencer *et al.*, 2009). Se ha consolidado la creencia generalizada de que este tipo de agrupaciones llevará a las regiones hacia una prosperidad económica. Por ello, los responsables políticos buscan ansiosamente el análisis de los académicos o consultores para determinar la presencia de grupos especiales de empresas dentro de sus jurisdicciones (Spencer *et al.*, 2009).

Ahora bien, tratándose de destinos turísticos, todas estas categorías son utilizadas, pues aunque algunas poseen mejores características para expresarlo que otras, la especificidad de determinados lugares más la óptica del investigador cuando los analiza, genera diferentes formas de estudiar el destino poniendo más énfasis en unas formas que en otras. Así, por ejemplo, comparando entre redes y distritos, se puede considerar que un destino turístico presenta mayor similitud con el concepto de distritos industriales cuando el análisis se lleva a cabo bajo una perspectiva macroeconómica, o sea, mirando hacia el destino turístico como un todo. Sin embargo, las características que distinguen las redes de los distritos indican un carácter excluyente que no las hace apropiadas para el análisis de destino de forma integral, pues: (1) las redes están constituidas por un número más limitado de empresas que en los destinos; (2) en las redes las empresas participantes están claramente identificadas y la composición de la red tiende a no variar mucho y (3) en redes empresariales las empresas no siempre están en el mismo territorio (Dini, 1998).

Por otro lado, las teorías porterianas de las aglomeraciones y clústeres también son muy apropiadas para algunos tipos de destino. No obstante, la caracterización del destino integralmente como un clúster turístico es una tarea complicada, pues no siempre podemos separar claramente las categorías o aglomerados (los grupos o *Clustered*). Amato (1999)

explicita las dificultades de clusterización, o sea, de categorización de empresas para definir si es perteneciente a un clúster o no. En la industria turística la cadena de servicios abarca una serie de empresas y servicios muchas veces no directamente relacionados con el producto turístico, lo que genera una dificultad metodológica para que las estadísticas nacionales realicen su clasificación y agrupación en estas categorías.

Aunque la definición de clúster también remite a una visualización de la actividad turística dentro de un destino, la difusa e imprecisa medida de agrupación y categorización deja dudas en cuanto al uso de una teoría clusteriana para estudiar un destino turístico integralmente, considerándola más válida para el estudio de un determinado tipo de turismo dentro del destino (e.g., clúster de turismo de reuniones).

Por lo expuesto, cabe subrayar que el límite entre todas estas categorías es tenue. Si bien en los destinos, hay mucho en común entre los conceptos, la densidad, la escala y los objetivos de la red empresarial que permite definir bien su perspectiva espacial y analítica. No obstante, para el fin de esta tesis, se ha considerado los límites administrativos-estratégicos del destino, lo que puede generar un posible destino de baja escala, es decir, dónde las actividades están dispersas a lo largo del territorio, pudiendo darse o no una alta densidad de empresas turísticas. Por este motivo, el análisis de las múltiples relaciones dentro del destino, mirándolo como un proyecto integral, nos parece más adecuado bajo una perspectiva de distrito turístico (Hjalager, 2000).

### **1.3.3. El destino turístico en la perspectiva relacional**

El carácter asociativo de empresas ubicadas en una área geográfica y cooperando para mejorar la competitividad general también es una materia específica del llamado Pensamiento Relacional (Bathelt, 2006). En este pensamiento, el aprendizaje colectivo conduce al grupo a una dependencia de su propia trayectoria (*Path dependence*) y de la circunscripción a un espacio definido en un contexto particular (*Contextuality*). En este sentido, dos recientes líneas teóricas se apuntan como adecuadas a los análisis de contextos industriales y regionales, pues incluyen la evolución y la organización de los lugares de producción, a saber: La Geografía Económica Relacional (REG – *Relational Economic Geography*) y la Geografía Económica Evolutiva (EEG – *Evolutionary Economic Geography*). Pese a ser consideradas perspectivas embrionarias, ofrecen un análisis que abarca la complejidad del desarrollo de regiones turísticas o destinos turísticos (Sanz-Ibáñez y Antón-Clavé, 2014).

La EEG es considerada una perspectiva clave para analizar la competitividad de regiones y sus modelos de desarrollo (Boshma y Frenken, 2010). Su enfoque se centra en los procesos y mecanismos por los cuales la economía se auto-transforma desde dentro (Witt, 2003; 2006), y se presenta con tres pilares teóricos principales: el Darwinismo Generalizado, la Teoría de la Complejidad y la Teoría de la Dependencia de la Trayectoria (Boschma y Martin, 2007, 2010).

Por su parte, en la proposición teórica de la REG juega un papel clave la interacción social entre los actores económicos en la producción de los espacios (Boggs y Rantisi, 2003). Según Sanz-Ibáñez y Antón-Clavé (2014) la REG se dirige por los componentes social y espacial, la división e integración del trabajo (organización), el impacto positivo y negativo de estructuras históricas, procesos y eventos (evolución); los procesos de creación y difusión del conocimiento, los efectos del cambio tecnológico (innovación), las interacciones entre los agentes económicos y las instituciones formales e informales que estimulan y restringen a los propios agentes (interacción) (Bathelt y Glückler, 2003, 2011).

Sanz-Ibáñez y Antón-Clavé (2014) sostienen que la exploración e integración de la EEG y REG podrá lograr avances en puntos sobre los que las teorías anteriores no tuvieron éxito en los análisis de un sector que posee muchas especificidades como es el turismo. Los autores proponen tres pilares fundamentales como fuerzas que influyen en la evolución de los destinos turísticos locales (LTD – *Local Tourism Destination*): la acción humana (*Human action*), el contexto (*Contextuality*) y la dependencia de la trayectoria (*Path dependence*). El pilar “Acción humana” requiere la identificación de los *stakeholders* a través del tiempo, sus percepciones y objetivos, sus funciones, y la dinámica de cooperación y competencia dentro de las redes formales e informales. El pilar “Contexto” agrega las estructuras e instituciones sociales, económicas y políticas que influyen en la capacidad de los *stakeholders* para innovar, e incluye el espíritu empresarial. Igualmente, se consideran los factores externos al contexto local, además del papel del turista como co-productor en la medida que consume el “producto turístico”. Por último, el pilar “Dependencia de la Trayectoria” considera todos los acontecimientos y circunstancias que a lo largo del tiempo conformaron el LTD. Estas trayectorias son emergentes y se transforman continuamente (Sanz-Ibáñez y Antón-Clavé, 2014).

Este planteamiento mejora el problema del enfoque neoclásico que no consideraba el propio territorio o destino turístico como una entidad actora. O sea, la cuestión de la visión neoclásica se focaliza mucho más en los recursos e infraestructuras, desconsiderando la

trayectoria de creación del espacio como una fuente de acumulación de conocimiento o como factor limitante. Por otro lado, el enfoque propuesto por Sanz-Ibáñez y Antón Clavé (2014) de integración entre EEG-REG considerando sus pilares, se adapta a la idea principal de analizar la competitividad de una localidad turística, tomando como base las relaciones de cooperación y competencia entre los actores relacionados. No obstante, la geografía evolutiva y relacional todavía no presentan modelos propios para medir la competitividad, con escalas y variables que las representen. Además, Sunley (2008) indica que la REG carece de especificidad y posee un alto grado de abstracción.

La EEG y la REG, como teorías y aún más como herramientas de análisis, son embrionarias, siendo, bajo nuestro punto de vista, complementaria a la perspectiva neoclásica cuando el constructo en cuestión es la competitividad a nivel macroeconómico. Sigue siendo necesario pues la creación de un constructo que pueda expresar el pensamiento relacional en el análisis de la competitividad regional, así como que permita la generación de herramientas que contribuya a verificar y medir las diferencias de competitividad entre los destinos turísticos debido a esta conducta empresarial.

## **1.4 LA COOPETICIÓN: UNA REVISIÓN DE LITERATURA**

Con el objetivo de comprender mejor el constructo se apunta como primera tarea definirlo. Por lo tanto, este apartado trata de hacer un recorrido histórico sobre la evolución del constructo Coopetición, sus definiciones, perspectivas teóricas, modelos explicativos y estatus de los estudios sobre esta temática en diversos sectores, además de centrarlo en el sector turístico de forma particular.

### **1.4.1 Origen y desarrollo del concepto: una definición específica para Coopetición Turística**

El término ‘Coopetición’ intenta expresar el comportamiento híbrido entre cooperación y competición 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 y Nalebuff, 1996). Según Cherington (1913), el concepto de Coopetición fue utilizado en su significado específico ya en la década de 1910. Mientras que

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, explicando una estrategia empresarial (Luo, 2007; Rusko, 2011; 2014).

La idea deriva desde 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 y Nalebuff, 1996).

Al largo del tiempo dos grandes corrientes en el uso del término Coopetición se han formado entre los teóricos. La primera posee un claro fundamentos en la Teoría de Juegos, por lo que los conceptos de Coopetición dibujados bajo esta corriente señalan que el objetivo es crear valor o un juego de múltiples vencedores (Brandenburger y Nalebuff, 1996; Dagnino y Rocco, 2009) de suma cero (Ngo y Okura, 2008). Dentro de esta corriente, cuyos precursores fueron Brandenburger y Nalebuff (1996), la Coopetición es una nueva forma de pensar acerca de los negocios. Algunos hacen negocios completamente focalizados en la competición con otros. Para ellos hacer negocios es una guerra y asumen que no pueden ganar a menos que alguien pierda. Otras personas visualizan los negocios como cooperación, equipos y asociaciones para conquistar un sector.

En concreto, se considera que es un juego de tensiones, en este sentido, la Coopetición es una tensión constructiva dónde se persigue competir y cooperar al mismo tiempo para obtener beneficios mutuos, lo cual es considerado un comportamiento coherente dentro de un sistema económico en cuya interacción la esencia es el logro de metas individuales y intereses congruentes (Padula y Dagnino, 2007).

Sintetizando, esta primera corriente focaliza la interdependencia prevista en la Teoría de Juegos, el acoplamiento entre las empresas (Luo, 2004), la interacción y la tensión constructiva (Della Corte y Sciarelli, 2012). Por lo tanto, es un nuevo enfoque de relaciones de cooperación, dónde existe la plena consciencia de que es la competencia la que motiva la cooperación. En este sentido, Padula y Dagnino (2007) especifican que la Coopetición es la incorporación de la competencia en una estructura de juego cooperativo. Así, se espera que la Coopetición pueda equilibrar los riesgos de la competición con los beneficios de la cooperación (Lorgnier y Su, 2014).



Por otro lado, una segunda gran corriente aplica la idea de Coopetición, pero la sintetizan en un concepto básico que es competir más cooperar (e.g. Tsai, 2002; Zineldin, 2004; Eikerbakk y Olsen, 2005; Luo, 2007; Ngo y Okura, 2008; Wang y Krakover, 2008). Esta corriente visualiza más los resultados de la Coopetición que el proceso en sí, así se focalizan en la Coopetición como una nueva estrategia para que la empresa se apropie del valor generado por el colectivo. En este sentido, Gnyawali y Madhavan (2001) subrayan que en la competición la atención se centra en las estrategias de apropiación de valor, mientras que en la cooperación, la atención se centra en estrategias colectivas para la generación de valor, por lo que la Coopetición genera un equilibrio benéfico entre estas estrategias.

El foco ya no está directamente relacionado con la Teoría de Juegos, así como al revés que en la corriente anterior, se incorpora la cooperación en una estructura de juego competitivo. Esta inversión hace con que esta corriente presente definiciones muy claras de las ventajas que se busca obtener. Así, por ejemplo, Edgell y Haenisch (1995) consideran que la Coopetición es la necesidad de cooperación para comercializar de forma más eficaz el producto turístico; Bengtsson y Kock (2000) especifican que da lugar al surgimiento de alianzas estratégicas; Yami *et al.* (2010) la consideran una estrategia beneficiosa para obtener mejores rendimientos; Schiavone y Simoni (2011) subraya que es cuando las empresas de un mismo sector cooperaran complementándose para crear un mercado, pero al mismo tiempo compiten para el reparto de ese mercado.

Ahora bien, ambas corrientes están de acuerdo en que la Coopetición es una estrategia que va mas allá de los paradigmas de negocios actuales (Kylänen y Mariani, 2012), siendo una nueva forma de ver la cooperación interorganizativa bajo una consciencia de que siempre existe un grado de competencia por los beneficios individuales, directos o indirectos, entre los participantes y que es ésta la que produce este comportamiento híbrido.

También es importante verificar cómo el concepto de Coopetición fue cambiando con los aportes de investigaciones empíricas. Así, como forma de extraer las contribuciones más relevantes, se realizó una revisión teórica longitudinal para establecer una línea del tiempo en la evolución de su conceptualización en la literatura (Figura 1.2). Se verificó de esta forma que al principio era tratada simplemente como cooperación y Coopetición simultáneamente, 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 Coopetición necesita participantes con intereses individuales, pero con algunas metas congruentes y coordinadas colectivamente, por lo que pasa a ser tratada como una estrategia de negocios que suele darse entre muchos competidores para abrir mercados (Bengtsson y Kock, 2000). Esta visión se mantiene los años siguientes en diversos trabajos y autores, no obstante, en el año 2004 irrumpe la inclusión del factor interdependencia (Luo 2004). A partir del año 2007 la Coopetición pasa a ser vista como un concepto que expresa de forma más realista el comportamiento de los mercados (Padula y Dagnino, 2007). 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, en el año 2012 se empieza a incluir en el concepto expresiones como es una ‘tensión constructiva’ (Della Corte y Sciarelli, 2012), es ‘un sistema’ (Dagnino, 2012) o un ‘nuevo paradigma’ (Kylänen y Mariani, 2012). No obstante, fue en el año de 2014 que el concepto pasa a expresar la existencia de Coopetición entre empresas que no son competidoras directas, volviendo a reportarse al concepto inicial propuesto por Brandenburger y Nalebuff (1996). Por su parte, Bengtsson y Kock (2014) ofrecen una visión de Coopetición entre participantes que se relacionan vertical u horizontalmente en la cadena de creación de valor, por lo tanto, la competición entre ellos no es directa, sino que compiten por los beneficios generales de una transacción, por ejemplo, la que se da entre una empresa y su proveedor que compiten por la realización del margen. Así, consideran la posibilidad de cooperación entre todas las instancia económicas y sociales, por lo que permite la formación de un verdadero sistema basado en estrategias de Coopetición (Figura 1.2). Ejemplificando, se puede observar estas relaciones Coopetitivas entre empresas de *software* y *hardware* que se reúnen para desarrollar un conjunto de bienes/servicios compatibles entre si, mientras compiten las mejores margnes de precio, pues aunque sean productos complementares el consumidor es el mismo. Semejante situación ocurre dentro de un destino turístico, cuyos servicios son compememtares y el presupuesto del turista es único.

Figura 1.2: Línea del tiempo en la conceptualización del concepto Coopetición

Noorda	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 a nivel regional o global”</i>
Bradenburger & Nalebuff	1996	<i>“La coopetición es una nueva forma de pensar acerca de los negocios. Algunas personas ven los 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>“Coopetición 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>“Coopetición 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>“Coopetición 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 coopetición 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>“Coopetición es una estrategia beneficiosa para los administradores en la lucha por la mejora del rendimiento”</i>
Dagnino	2012	<i>“Coopetición es un sistema complejo de interacción y co-adaptación entre empresas, donde las empresas son subsistemas complejos que forman esferas competitivas a través del auto-diseño y auto-organización de sus redes”</i>
Della Corte & Sciarelli	2012	<i>“Coopetición 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>“Coopetición 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

La revisión teórica del concepto nos ha permitido observar las formas en que este constructo está siendo analizado y aplicado en los diversos sectores económicos, así como la creciente tendencia a aceptarlo como el constructo que explica mejor las actuales relaciones de negocio (Cygler *et al.*, 2014).

#### **1.4.2 Estatus de la Coopetición: Un análisis bibliométrico de las investigaciones sobre Coopetición y Coopetición Turística**

Esta sección presenta el estatus actual de los estudios sobre Coopetición a través del análisis de los artículos científicos publicados en la base de datos *Web of Science* (WOS) y *SciVerse Scopus* (Scopus) entre los años de 1996 a 2015. Por lo tanto, se definen algunas de las características de las investigaciones sobre Coopetición, entre ellas: la evolución en el tiempo del interés de los investigadores sobre el tema; las principales revistas que están publicando artículos sobre Coopetición y sus factores de impacto; el área científica de las revistas; los principales sectores en los que se estudia Coopetición; las metodologías utilizadas en estas investigaciones; los países según la afiliación universitaria de los investigadores que publicaron sobre Coopetición; la posición del constructo Coopetición como variable independiente o dependiente y las principales temáticas con las que los investigadores relacionan la Coopetición. Por último, se realiza esta misma metodología de revisión direccionada a los estudios sobre Coopetición Turística.

La selección de estas dos bases de datos electrónicas *SciVerse Scopus* (SCOPUS) y *Web of Science* (WOS) se debe al hecho de que son las mayores bases de datos de literatura científica anónimamente revisadas y disponible en los sitios *web* de calidad (Meho y Yang 2007; Falagas *et al.*, 2008). En concreto, se establecieron cuatro criterios básicos para llevar a cabo la búsqueda de publicaciones en revistas:

1. La palabra '*coopetition*' o '*co-petition*' debe estar en el título de la publicación o en las palabras claves señaladas por los autores;
2. La publicación debería estar en la base de datos *Scopus* indexada en el área de Ciencias Sociales y Humanidades o en la colección principal de la base de datos WOS en las secciones de *Science Citation Index Expanded* (SCI-EXPANDED), *Social Sciences Citation Index* (SSCI), *Arts y Humanities Citation Index* (AyHCI);
3. El artículo debería estar publicado en el período comprendido entre 1996-2015, ambos años inclusive;

4. El tipo de publicación debería estar en la categoría de *paper (article, review or book review)*.

Las publicaciones relacionadas con el sector turístico tuvieron una búsqueda diferenciada que se realizó utilizando los términos “*Tourism Coopetition*” o “*Tourism Co-opetition*”. Por lo tanto, la primera búsqueda fue general, sin embargo, la segunda búsqueda se centró en el sector turístico. Resultando en 284 artículos válidos sobre Coopetición después de las exclusiones causadas por solapamiento, y 8 sobre Coopetición Turística (Tabla 1.4).

**Tabla 1.4: Número de publicaciones válidas según los criterios de búsqueda**

Criterio	Análisis general	Análisis del sector turístico
	Búsqueda 1	Búsqueda 2
Palabra en el título del artículo o en las Palabras claves	<i>Coopetition or Co-opetition</i>	<i>Coopetition or Co-opetition and Tourism</i>
Nº total de publicaciones en WOS	383	9
Nº total de publicaciones en Scopus	311	6
Nº total de publicaciones Válidas	284	8

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, cuando analizamos los 284 trabajos válidos se encontraron siete estudios adicionales en los que el trabajo empírico se llevó a cabo en el sector turístico aunque no se explicitaba ni en el título ni en las palabras claves. Estas publicaciones han sido consideradas como parte del análisis específico del sector turístico, por lo que el número total de publicaciones sobre Coopetición en turismo aumentó de 8 a 15.

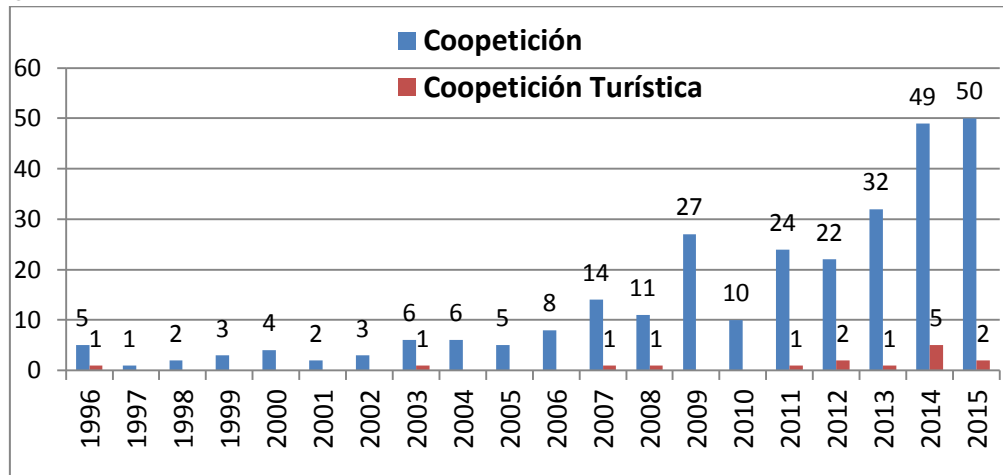
### **1.4.3 Información básica sobre las publicaciones: año, revista, factor de impacto, campo de investigación de la revista y afiliación de los autores**

Se percibe el aumento de la investigación sobre Coopetición en este período de 20 años (Gráfico 1.1). El constructo entró despacio en la agenda de investigación. En el año 1996 se encontraron cinco publicaciones, de las cuales cuatro fueron reseñas del libro de Brandenburger y Nalebuff (1996), considerada como la obra seminal sobre el tópico que nos ocupa (Gráfico 1.1).

Sin embargo, en 2007 los científicos empiezan a prestar más atención a la temática, lo que resultó en que un 4,9% de las publicaciones totales se dieron en este año. En efecto, las investigaciones se hicieron más visibles a partir del año 2011, presentando un crecimiento que llega en el año de 2015 a 50 trabajos publicados (17,6%). Asimismo, es un número bajo, teniendo en cuenta la importancia de este tema en el contexto actual, dónde la participación en

una red se apunta como un factor clave para el éxito de una empresa en los mercados (Cygler *et al.*, 2014). Esta condición se agrava cuando verificamos la progresión de publicaciones en el sector turístico. Sólo 15 artículos fueron publicados en las bases de datos antes mencionadas durante los 20 años que se analizaron (Gráfico 1.1).

**Gráfico 1.1: Evolución de las publicaciones sobre ‘Coopetición’ y ‘Coopetición Turística’ entre los años 1996-2015**



Fuente: Elaboración propia

Los artículos fueron publicados en 195 revistas científicas diferentes. Sólo una revista posee más de diez artículos sobre Coopetición y cuatro revistas poseen entre cinco y siete publicaciones. No obstante, la gran mayoría de las revistas posee una sola publicación sobre Coopetición (Tabla 1.5). En cuanto el área de conocimiento, las revistas se clasifican en Ciencias Sociales, sin embargo, los artículos se publicaron en muchas sub-áreas, especialmente en negocios, administración, contabilidad, marketing, estrategia, economía, finanzas, informática, educación, geografía, ingeniería e innovación.

**Tabla 1.5: Revistas científicas con artículos publicados sobre Coopetición**

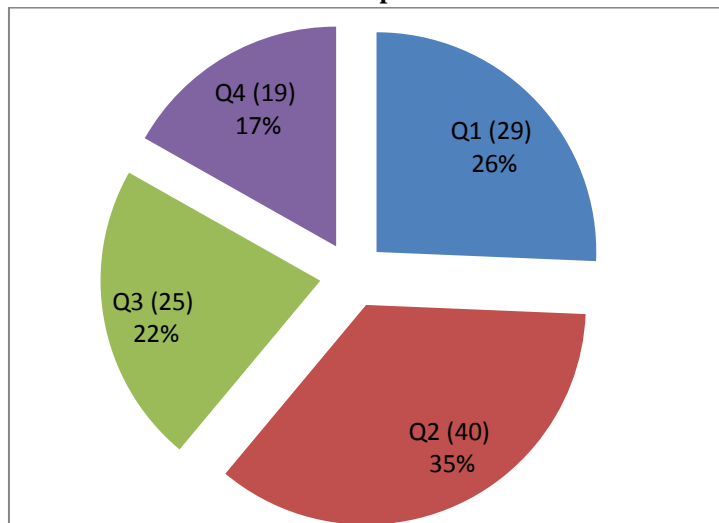
Número de artículos publicados	Revista
Más de 10	<i>Industrial Marketing Management</i> (13) <i>International Journal of Entrepreneurship and Small Business</i> (10)
Entre 5 y 10	<i>Revue Francaise de Gestion</i> (7) <i>Technovation</i> (6) <i>International Journal of Technology Management</i> (5)
Entre 3 y 4	12 revistas de ciencias sociales
2	26 revistas de diversas áreas
1	152 revistas de diversas áreas

Fuente: Elaboración propia

En referencia a la verificación de la influencia de las investigaciones desde el impacto/categoría de las revistas se verificó que 113 de las revistas (57,9%) se encuentran

indexadas por JCR (*Journal Citation Reports*). El Gráfico 1.2 muestra el porcentaje de trabajos publicados en cada cuadrante de este índice. Se puede extraer que la mayoría de los artículos están publicados en revistas del cuadrante uno y dos (Q1 y Q2), lo que suma más de 69 artículos publicados, mostrando un alto nivel de interés por parte de las revistas top sobre este tema de investigación. Los documentos restantes se encuentran indexados por SCI (*Science Citation Index*) y otros indexadores.

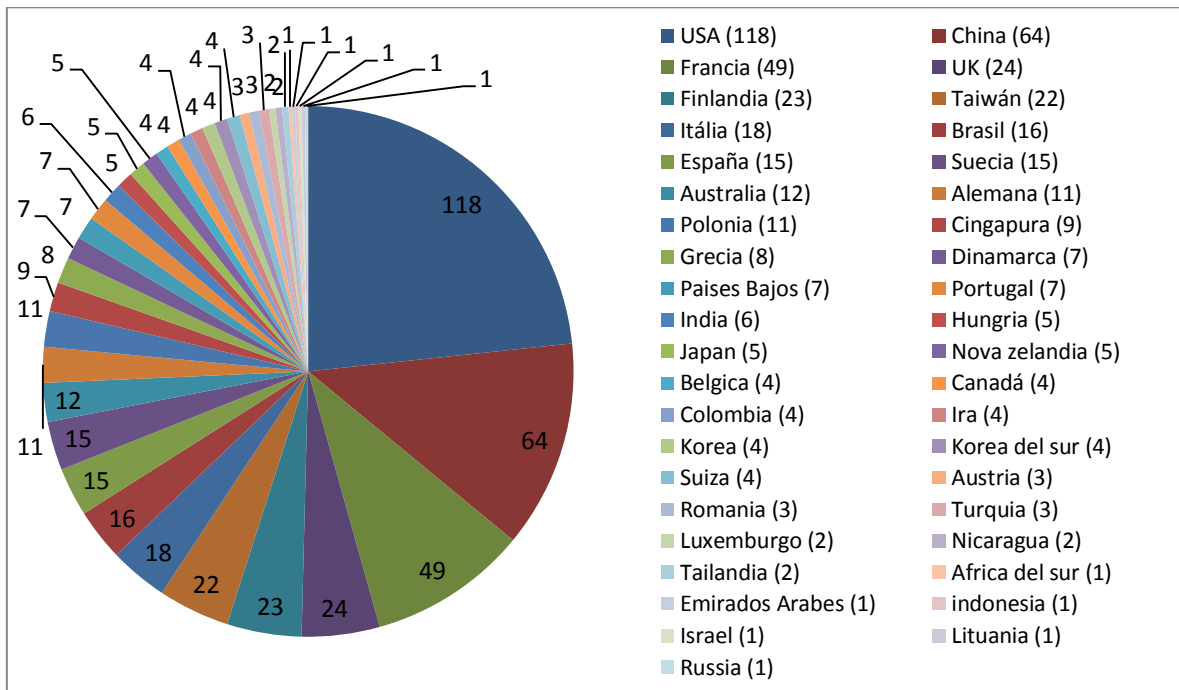
**Gráfico 1.2: Número de artículos sobre Coopetición en cada cuadrante del índice JCR**



Fuente: Elaboración propia

A su vez, los países que publicaron artículos sobre este tema fueron considerados desde la afiliación académica del investigador. El continente europeo destaca, pues mantiene una concentración de un 43,7% de los artículos totales, no obstante, están centralizados en unos pocos países. El segundo lugar pertenece al continente americano, con un 28,5% de las publicaciones, pero casi todas llevadas a cabo por investigadores de los Estados Unidos (23,4%). El continente asiático se encuentra en el tercer lugar, con un 24,3% de las publicaciones y una gran presencia de investigadores de origen chino, ya que un 12,6% de los artículos publicados provienen de este país. En cuarto lugar se encuentra Oceanía, con representación de un 3,3% de los investigadores. Por último, el continente africano está representado con un 0,2% de los investigadores (Gráfico 1.3). Un total de 506 investigadores conforman esta muestra de 284 artículos publicados entre el período de 1996 a 2015. La gran mayoría de los artículos está firmado por más de un autor. Ocho países representan la mayoría de los investigadores que han publicado sobre Coopetición en este período, con el 66% de los autores, a saber: Estados Unidos, China, Francia, Reino Unido, Finlandia, Taiwán, Italia y Brasil (Gráfico 1.3).

**Gráfico 1.3: Afiliación de los investigadores con publicaciones sobre Coopetición entre 1996-2015**



Fuente: Elaboración propia

#### 1.4.4. Información básica sobre la investigación: metodología, sectores económicos investigados, principales constructos relacionados, uso como variable independiente o dependiente

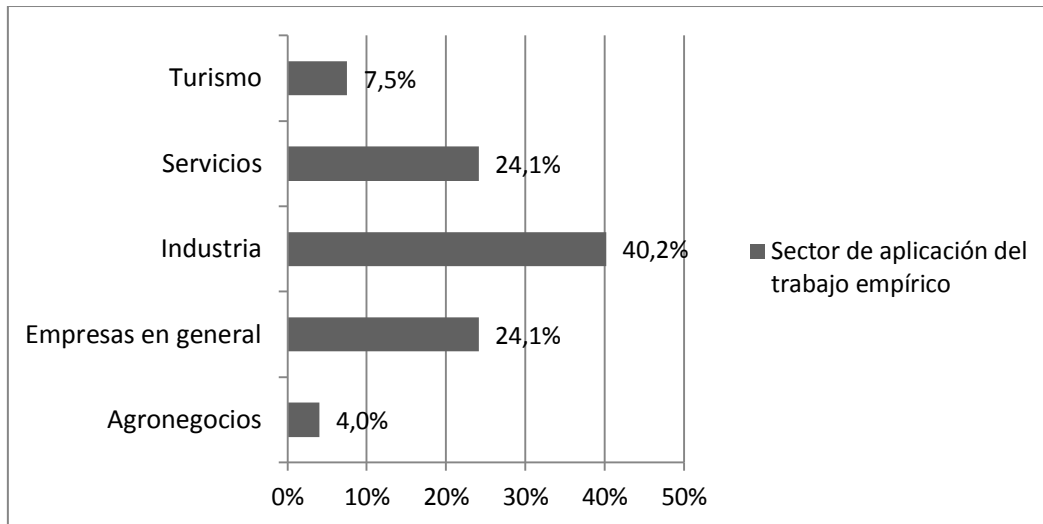
Un total de 85 artículos sobre Coopetición fueron teóricos (29,9%). Las otras 199 publicaciones fueron estudios empíricos (70,1%). La investigación empírica con técnicas de análisis cualitativo representa casi la mitad de la muestra (44%), especialmente los estudios de casos- aproximadamente el 41% de los estudios empíricos-. La otra parte de estudios empíricos (56%) utilizó análisis cuantitativo con una gran variedad de técnicas aplicadas.

Los estudios sobre Coopetición desarrollados en el sector de la industria ascendieron a un 40,2% del total de publicaciones empíricas. A su vez, los estudios generales representaron un 24,1% y, en este caso, se consideraron las publicaciones dónde la investigación se desarrolló sobre redes conformadas con varios tipos de empresas. Por otro lado, un 24,1% de los artículos fueron empíricos aplicados en el sector servicios, excluyéndose el turismo que se verificó por separado. El sector agroindustrial ha recibido la atención de los investigadores en un 4,0%, teniendo como objetivo estudiar las relaciones horizontales en la producción o



istribución de productos de la cadena alimentaria. Los trabajos realizados sobre el sector del turismo fueron un 7,5% de los artículos publicados (Gráfico 1.4).

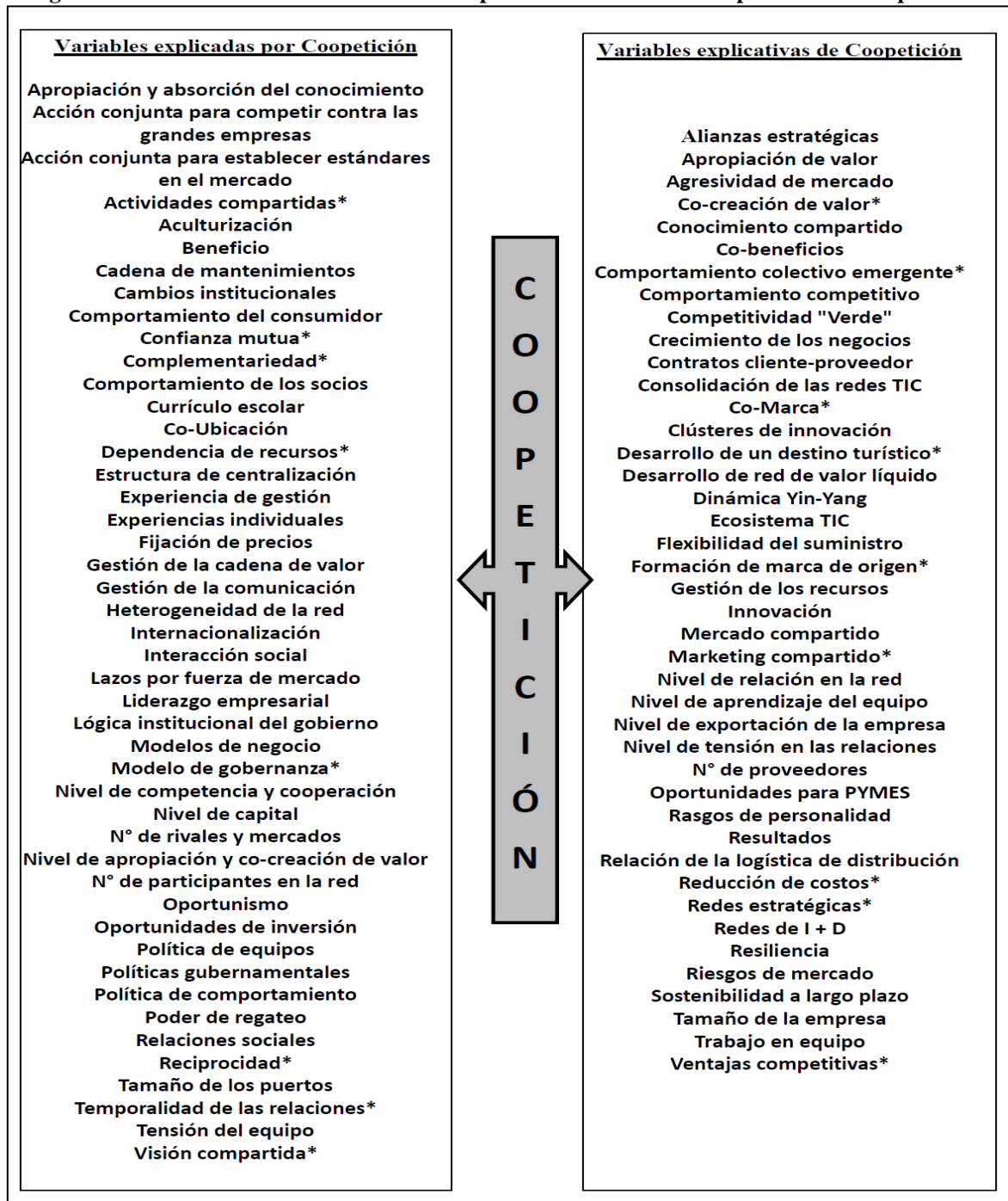
**Gráfico 1.4: Sectores económicos de las investigaciones empíricas sobre Coopetición**



Fuente: Elaboración propia

En los 199 trabajos empíricos se observó que la variable Coopetición se utiliza como variable explicativa (Independiente) en el 54,3% de los artículos (108 artículos). Por el contrario, se la utilizó en un 28,1% de la investigación como una variable dependiente (56 artículos). En el 17,6% de los trabajos empíricos ninguna de las posiciones era verificable (35 artículos). En el lado derecho de la Figura 1.3 se muestran las variables explicativas de la Coopetición, de acuerdo con la literatura revisada, mientras que el lado izquierdo se recogen las variables explicadas por la Coopetición teniendo en cuenta los artículos analizados. A su vez, los estudios de turismo presentan la variable Coopetición con más frecuencia como variable explicativa (Figura 1.3).

Figura 1.3: Puntos de vista del constructo Coopetición como variable dependiente o independiente



\*Variables utilizadas en estudios turísticos

Fuente: Elaboración propia

El límite entre la categorización de los trabajos analizados es borroso, ya que en todos los casos existe una red de personas y organizaciones que participan de la Coopetición. Superan, así, la frontera de los objetivos individuales por un objetivo común que conduzca a una ventaja competitiva para la red o el territorio, pero que también resulte en ventajas para los socios de la red. Además, la investigación sobre Coopetición está relacionada con muchos

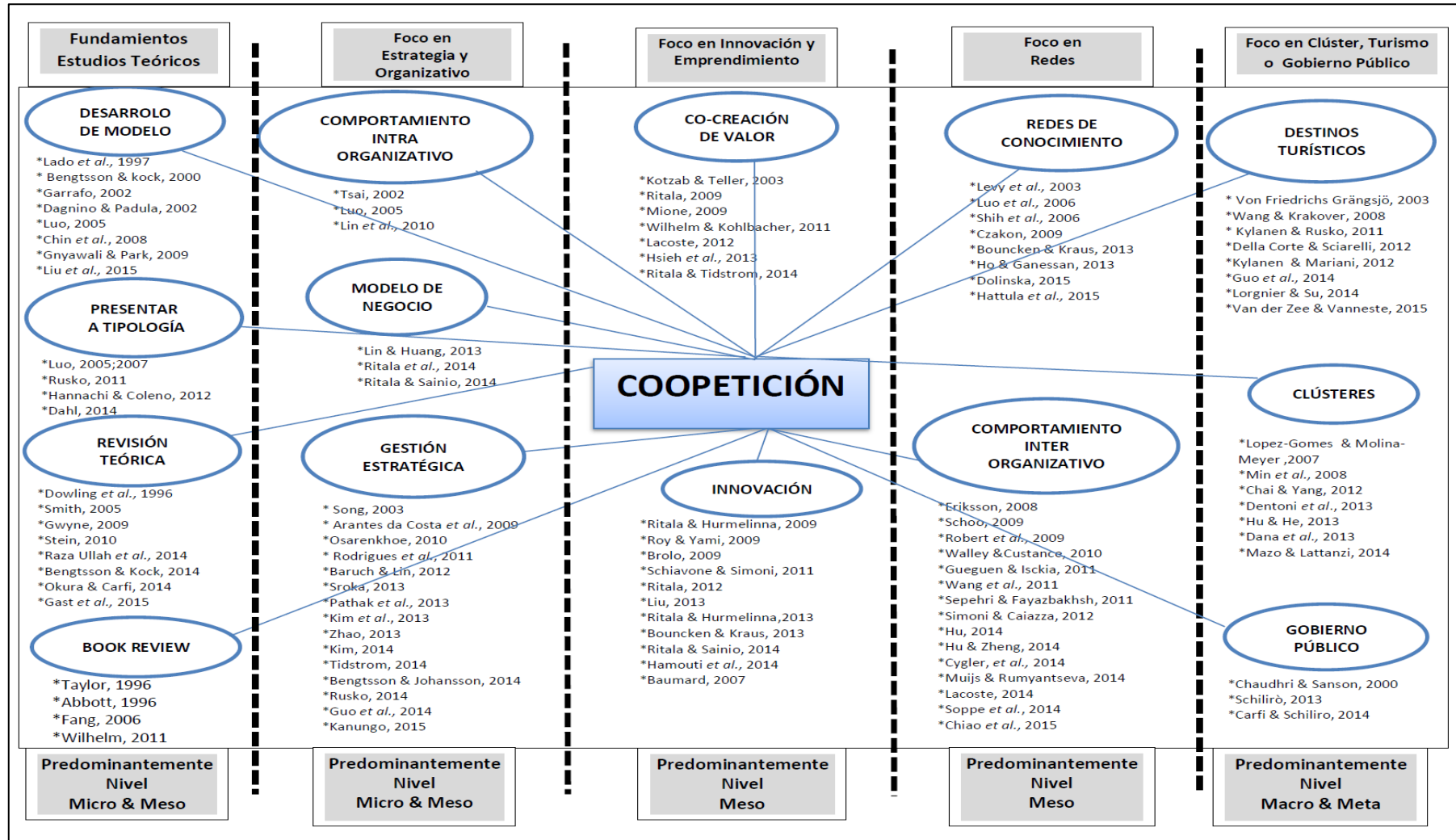
otros constructos, por lo tanto, con el fin de crear una visión general, se clasificaron los estudios de acuerdo con su objetivo principal. La Figura 1.4 muestra esta clasificación y algunos autores que han trabajado en estas relaciones. El primer grupo incluye artículos que presentan revisiones o modelos teóricos. Estos estudios pueden ser considerados como predominantemente enfocados al nivel micro y meso, ya que la base teórica de Coopetición fue desarrollada como una estrategia para mejorar los resultados de las empresas o las redes empresariales (Figura 1.4). Otra gran categoría de investigaciones fueron los estudios organizativos y estratégicos, que se relacionan con el comportamiento dentro de la organización, modelos de negocios y la gestión estratégica. De esta manera, utilizaron Coopetición en un nivel micro o meso, con estudios que abarcan la red de comportamiento interno de una empresa o de sus filiales basados en una estrategia de Coopetición para optimizar los resultados empresariales.

Los temas de innovación y co-creación de valor están en constante relación con Coopetición, así muchos investigadores establecen vínculos entre estos dos constructos. Estas investigaciones estudian predominantemente Coopetición a un nivel meso, pues la gran mayoría de los estudios se desarrollan con un grupo de empresas con el objetivo de mejorar los niveles de innovación o desarrollar las plataformas de *stakeholders* para la co-creación de valor (Figura 1.4). La categoría de artículos que se centran en el estudio de redes incluye la investigación sobre el comportamiento en redes interorganizativas y sobre el conocimiento compartido. Estos temas también se estudian a nivel predominantemente meso, teniendo en cuenta que se trata de grupos de empresas conjuntas para compartir recursos y conocimientos con el fin de buscar la eficiencia colectiva.

La última categoría que se presenta en la Figura 1.4 son estudios con un enfoque en clústeres, estudios de destinos turísticos y del estudio del fenómeno entre gobiernos (redes entre países). Este grupo de artículos estudia Coopetición a nivel macro y meta. La formación de clústeres por lo general cuenta con el apoyo de una política pública y un contexto macroeconómico para su desarrollo. Del mismo modo, estas condiciones están presentes para formar el destino turístico o bloques de países. Sin embargo, en estas investigaciones centradas en un sector económico de manera integral, dónde existe un grado de gobierno y un grupo de agentes articulado para el desarrollo económico y social se considera que la Coopetición está en nivel meta como una aproximación a la Teoría de Competitividad Sistémica de Esser *et al.* (1996; 2003).

Capítulo I:  
Antecedentes teóricos del constructo Coopetición: la competitividad turística desde una perspectiva relacional

Figura 1.4: Áreas temáticas relacionadas con Coopetición según el principal aporte teórico del estudio



Fuente: Elaboración propia

Este estudio bibliométrico confirmó que Coopetición es un tema que necesita más investigación, especialmente contribuciones empíricas. Específicamente, en términos de turismo, el desarrollo del destino está cada vez más centrado en los enfoques comunitarios y de colaboración (Wang y Krakover 2008). Este sector cuenta con diferentes actores (públicos y privados) que interactúan en conjunto para desarrollar el destino de manera integral, por lo que, esta perspectiva basada en Coopetición, que capacita a los destinos a utilizar sus recursos y la gestión estratégica para optimizar el factor relacional como forma de mejorar la competitividad en el nivel meta, coincide con el fundamento de la perspectiva basada en la Competitividad Sistémica (Esser *et al.*, 1996; 2014) y se enfoca en lograr mejorar a todo un territorio.

Además, se verifica que la Coopetición está siendo considerada tanto como un recurso cuanto como una forma de gestión. Como recurso, la Coopetición es la capacidad relacional de los *stakeholders* que se traduce en una ventaja competitiva superior. Mientras tanto, la Coopetición como vía de gestión se basa en la capacidad de gestión estratégica de los actores, es decir, representa la capacidad de coordinación de las redes para optimizar el sistema.

Con este análisis conceptual y bibliométrico estamos ya en disposición de ofrecer un concepto más completo y ajustado de Coopetición. A pesar de que el concepto está evolucionando, la revisión teórica indica que no ha alcanzado un estatus de paradigma, y tampoco se considera completamente definido (Bengtsson y Kock, 2014); especialmente en el sector turístico pocos son los artículos que explicitan el concepto para Coopetición Turística. Así, como síntesis y aporte a la literatura de Coopetición se presenta en esta tesis un concepto integrador para este constructo a nivel de una región o territorio. **Se define Coopetición como un comportamiento híbrido 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 clientes, como resultado de las acciones conjuntas que se acometen para lograr un objetivo común a pesar de sus intereses individuales, generando co-creación de valor y co-producción. En concreto, para un destino turístico, debe considerarse Coopetición Turística a un 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.**



## **CAPÍTULO II**

### **EL DESTINO TURÍSTICO COMO UN SISTEMA DE COOPETICIÓN: UNA PROPUESTA DE MEDIDA DE LA CAPACIDAD DE COOPETICIÓN**





## CAPÍTULO II

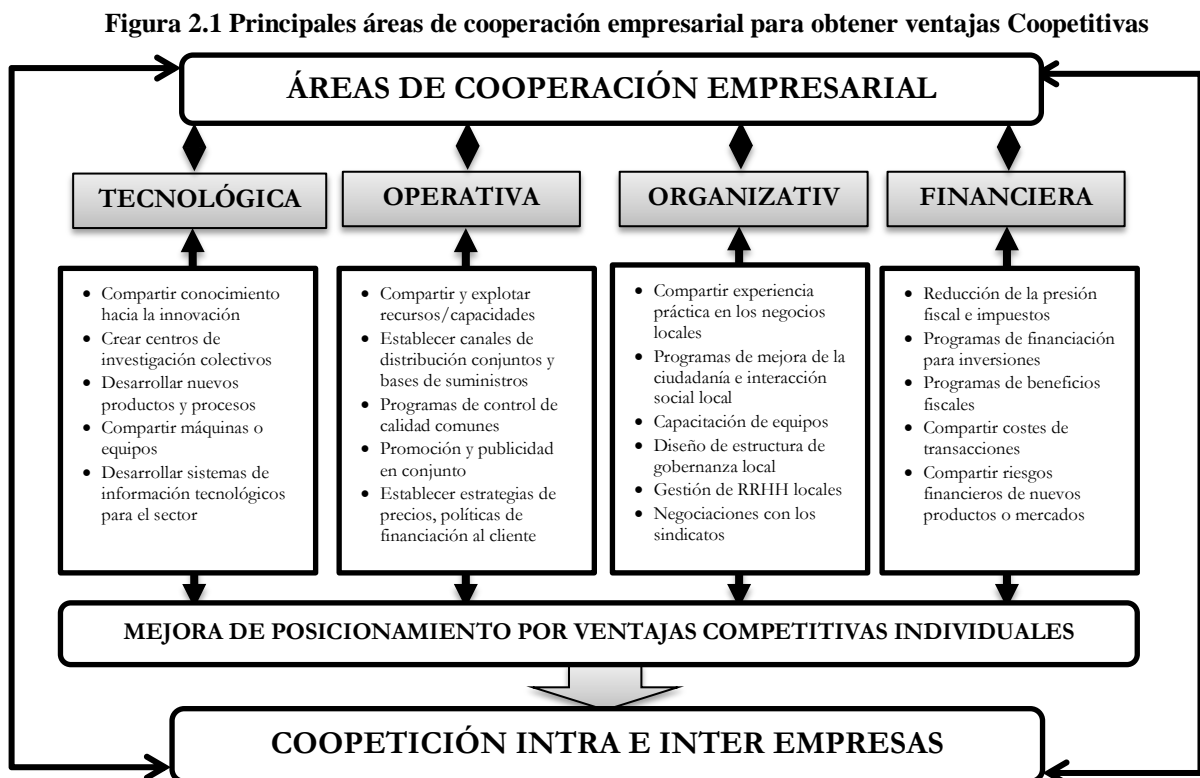
### **EL DESTINO TURÍSTICO COMO UN SISTEMA DE COOPETICIÓN: UNA PROPUESTA DE MEDIDA DE LA CAPACIDAD DE COOPETICIÓN**

Este segundo capítulo presenta los fundamentos, perspectivas, modelos y categorización de los trabajos empíricos sobre Coopetición en general. Basado en las perspectivas fundamentadas en la literatura se derivan consideraciones sobre su aplicación al sector turístico, pues es un contexto dónde la Coopetición es un comportamiento intrínseco de fácil justificación. Así, presenta las implicaciones de estos estudios generales al sector turístico detallando los estudios de Coopetición aplicados al turismo. La actual forma operativa de la mayoría de los destinos es, sin duda, un juego estratégico competitivo en que se introdujo la cooperación por fuerza mayor, generando una red interorganizativa de comportamiento híbrido: la Coopetición. Este capítulo concluye proponiendo un Modelo de Coopetición para destinos turísticos, con sus factores y variables de medida. Los factores extraídos de la revisión de la literatura son presentados con un resumen de su principal fundamentación teórica, así como las variables que los componen. El modelo propuesto proporciona un marco teórico más amplio para el análisis sistemático de la capacidad de Coopetición aplicada al destino turístico. Mientras, la novedad empírica es proponer el sistema de evaluación como un índice o monitor de la capacidad de Coopetición del destino.

## 2.1 MODELOS DE COOPETICIÓN: PERSPECTIVAS Y TIPOLOGÍAS

A pesar de que hemos contrastado el aumento en las investigaciones sobre Coopetición, aún son escasos los trabajos sobre esta temática comparativamente con otros temas (Bengtsson y Kock, 2014). Sin duda, queda mucho para ser explorado, en tal sentido, Peng *et al.* (2012) subrayan 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 una forma práctica?

Responder estas cuestiones se enfrenta a varias dificultades ya que la mayoría de las contribuciones en gestión estratégica tratan el concepto de competencia como opuesto al de cooperación cuando estudian las fuentes de ventajas para las empresas (Caves y Porter, 1977; Barney, 1986; Della Corte y Aria, 2016). No obstante ya se ha contrastado que las empresas competidoras se involucran en relaciones de cooperación para obtener ventajas competitivas. Así, dentro de este marco existe una inseparabilidad entre la cooperación y la competencia que Luo (2005) ha sintetizado en cuatro áreas principales en que las empresas cooperaran para obtener ventajas competitivas individuales (Figura 2.1).

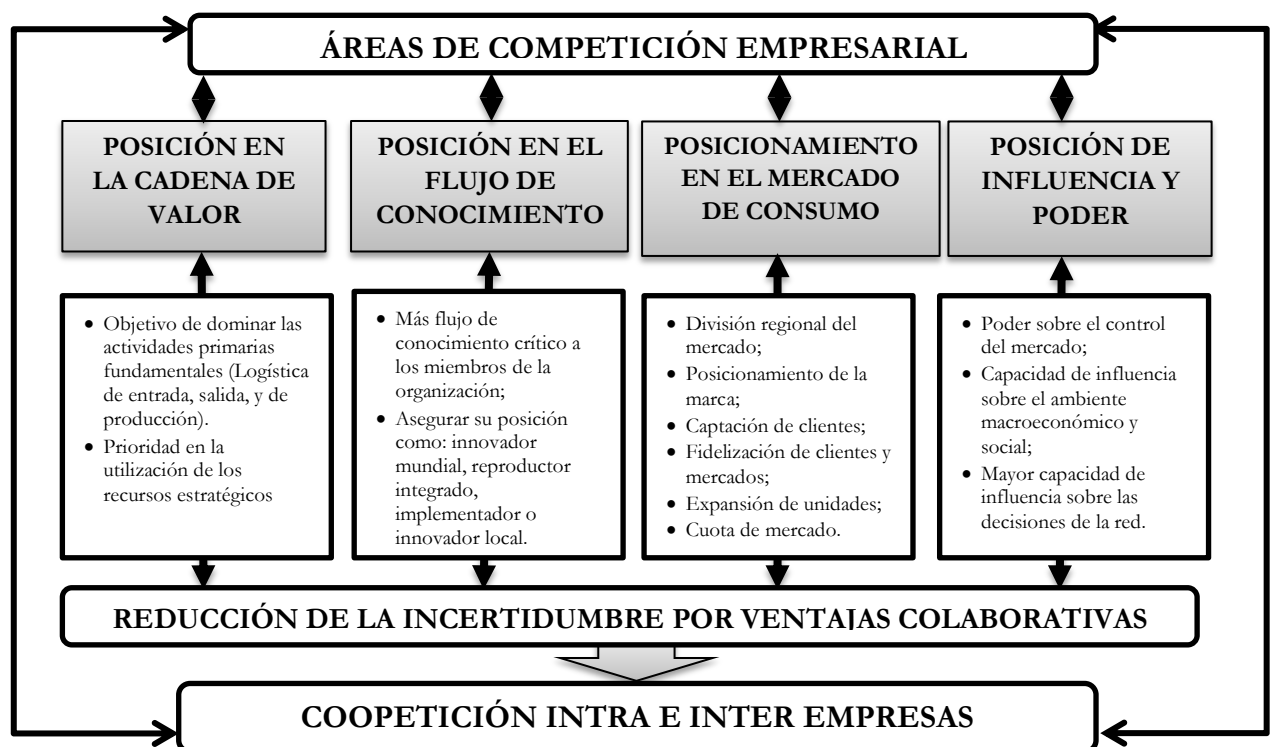


Fuente: Elaboración propia adaptado de Luo (2005)

Es conveniente observar la dualidad del constructo Cooperación, por lo que también puede observarse cuatro grandes búsquedas de posicionamientos competitivos que son fuente de alta competición, formando un contexto para el desarrollo de relaciones de cooperación con el objetivo de reducir la incertidumbre del mercado (Figura 2.2). Así, se muestra como se incorpora la cooperación en un sistema de competición.

Estas cuatro áreas de cooperación empresarial -tecnológica, operativa, organizativa y financiera- (Figura 2.1), conjuntamente con los cuatro posicionamientos competitivos que generan la competencia entre empresas -posición en la cadena de valor, posición en el flujo de conocimiento, posición en el mercado de consumo y posición de influencia y poder- (Figura 2.2), son las fuentes del comportamiento que empujan hacia la Cooperación intra e interorganizativa (Luo, 2005), siendo estas mismas áreas las que se verifican en los estudios conducidos por los académicos de Cooperación (Véase Figura 1.4 en capítulo I).

**Figura 2.2 Principales áreas de competencia empresarial que motivan buscas por ventaja colaborativa**



Fuente: Elaboración propia adaptado de Luo (2005)

Otra forma de visualizar el uso de la Cooperación en el medio empresarial es bajo los modelos de negocio. En este sentido, Ritala *et al.* (2014) agrupan las estrategias Cooperativas de las empresas en cuatro tipos: expansión de la empresa en sus mercados actuales, creación de nuevos mercados, eficiencia en la utilización de los recursos y mejoría en la posición competitiva de la empresa. Bengtsson y Kock (2014) recientemente también han presentado

una categorización de enfoques de los estudios sobre Coopetición, subrayando que la investigación en esta temática se ha centrado en los motivos, la probabilidad de ocurrir la Coopetición, la interacción entre las partes, el proceso y el resultado. Consideran que motivo y resultado se solapan, además dividen los estudios entre los que analizan a nivel individual o de red (Dahl, Kock y Landgren-Henriksson, 2016; Bengtsson y Kock, 2014). Sobre esta base la Tabla 2.1 presenta algunos autores subrayados por Bengtsson y Kock (2014).

**Tabla 2.1: Síntesis de la discusión en investigación sobre procesos de interacción Coopetitivos y los motivos/ resultados de la relación en los diferentes niveles de aplicación**

Nivel	Proceso /Interacción	Motivos/Resultados
<b>Nivel Individual</b>		
Poulsen, 2001	Reglas morales y reglas para la interacción	Procesos científicos de trabajo
Huttler <i>et al.</i> , 2011	Sentido de comunidad	Intercambio de conocimientos
Burström, 2012	Actividades de frontera	Éxito en proyectos interinstitucionales
Enberg, 2012	La planificación y la especificación de procesos	Intercambio de conocimientos en proyectos
<b>Nivel de Organización</b>		
Tsai, 2002	Interacción social y centralización	Conocimiento compartido en PYMES
Ghobadi y D'Ambra, 2012a	Orientación cooperativa de trabajo, la comunicación y las relaciones interpersonales y la competencia por los recursos tangibles e intangibles	El intercambio de conocimientos en equipos de desarrollo de <i>software</i> funcionales
Ghobadi y D'Ambra, 2012b		
Luo, 2005	Sistemas de Intranet, incentivos, encapsulación, y coordinación	Adquirir nuevos conocimientos y aprovechar las economías de alcance
Luo, Slotegraaf y Pan, 2006	Competencia Cross-funcional, y la intensidad y la capacidad de cooperación	Aumentar el n° de clientes de las empresas y el desempeño financiero
<b>Nivel Interorganizativo</b>		
Gnyawali y Madhavan, 2001	Características y posición de redes	Competitividad/ Ventajas competitivas
Lado <i>et al.</i> , 1997	Estrategia de equilibrio y flexibilidad entre la cooperación y la competición	Competitividad/ Ventajas competitivas
Gnyawali y Park, 2011	Compromiso a través de inversiones en I + D, la mentalidad Coopetición	Desarrollo de tecnología
Huang y Yu, 2011	Mejorar la Coopetición interna en las actividades de I + D	Innovación empresarial
Li <i>et al.</i> , 2011	Mejorar la Coopetición interna en las actividades de adquisición de conocimiento	Innovación empresarial
Zhang <i>et al.</i> , 2010	Mejorar la Coopetición interna para adquisición y creación de conocimiento	Innovación empresarial
Luo y Rui, 2009	Ambivalencia combinando la cooperación y la competencia	Expansión internacional
Kock <i>et al.</i> , 2010	Relaciones de Coopetición equilibradas y desequilibradas	Expansión internacional
Ingram y Yue, 2008	Juicio personal del ejecutivo, percepciones, e identidad	Relaciones equilibradas de Coopetición
Tidström y Hagberg-Andersson, 2012	Eventos críticos	Cambios en el equilibrio de las relaciones de Coopetición
Oliver, 2004	Separación entre niveles o entre equipos	Gestión de las relaciones de Coopetición
Dowling <i>et al.</i> , 1996	Separación entre unidades	Gestión de las relaciones de Coopetición
Chin <i>et al.</i> , 2008	Gestión, liderazgo y confianza	Gestión de las relaciones de Coopetición
Lacoste, 2012	Fortalecimiento, corrección y desplazamientos	Gestión de las relaciones de Coopetición
<b>Nivel de inter redes</b>		
Peng y Bourne, 2009	Estructuras de red compatibles pero diferentes	Coopetición equilibrada
Song y Lee, 2012	Interacción entre Coopetición y cooperación	Conocimiento adquirido y co-creación de valor

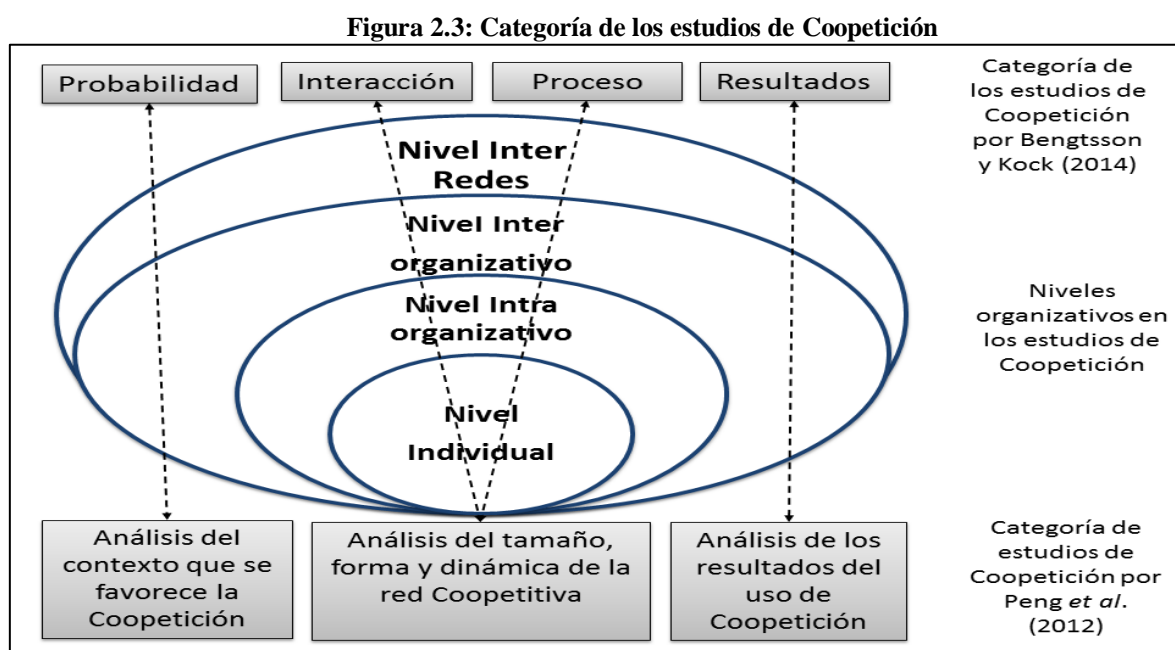
Fuente: Bengtsson y Kock (2014, p.183)

De la síntesis realizada y presentada en la Tabla 2.1, se extrae que en el nivel individual la Coopetición está más estudiada para mejorar resultados entre miembros de equipos de proyectos facilitando el intercambio de conocimiento. A su vez, el nivel organizativo también se focaliza en la mejoría del conocimiento compartido, pero se contempla la mejora en el rendimiento de la organización. Por otro lado, en el nivel interorganizativo, el uso de la Coopetición se relaciona con una estrategia de mercado para generar ventajas competitivas de diversos tipos. Igualmente, se observa una atención de las investigaciones en la gestión de las tensiones que son implícitas en las redes Coopetitivas. Por último, a nivel de inter-redes, la investigación es más escasa, centrándose en buscar el equilibrio, el conocimiento compartido y la co-creación de valor.

Por otro lado, Peng *et al.* (2012) también ha realizado una categorización de los estudios de Coopetición bajo tres tipos de análisis teórico-empíricos:

1. Análisis del contexto o antecedentes que conducen a la Coopetición;
2. Análisis de la forma y dinámica de la red de Coopetición, así como el comportamiento de sus participantes;
3. Análisis de los resultados derivados del uso de la Coopetición, así como su influencia sobre otros constructos, como los de innovación, co-creación de valor, conocimiento compartido, etc.

Estas diferentes categorías de estudios del constructo Coopetición poseen un grado de convergencia y de solapamiento que puede ser observado en la Figura 2.3



Fuente: Elaboración propia desde Peng *et al.* (2012) y Bengtsson y Kock (2014)

Los modelos con propuestas de medidas de la capacidad de Coopetición de un sistema o red son muy raros en la literatura. Las propuestas son de modelos de comportamiento hacia la Coopetición o que analizan relaciones específicas y resultados del uso de la Coopetición intra e inter-organizaciones. El Anexo I presenta de manera exhaustiva los modelos que se han diseñado en la literatura de los últimos 20 años, tanto en el ámbito turístico como en otros sectores. No obstante, a modo de repaso de los principales planteamientos y estudios que se han llevado a cabo, a continuación se indica brevemente el contexto, la perspectiva y la taxonomía utilizada por los autores en las investigaciones sobre Coopetición.

Los estudios que analizan contextos y antecedentes de la Coopetición son de gran contribución para que se identifiquen las características ambientales que interactúan para determinar la formación de un sistema de Coopetición. En este punto se encuentra el trabajo de Bengtsson y Kock (2000) que analiza los factores que generan el comportamiento Coopetitivo, como la heterogeneidad de recursos, la proximidad con el cliente y el grado de conflicto de las metas organizativas (Véase Anexo I). Gnyawali, He y Madhavan (2006) también analizaron factores que conducen a la Coopetición considerando el contexto, pero vistos a través del ángulo de cómo la estructura empresarial centralizada o más autónoma favorece la misma. Por otro lado, en un trabajo más complejo, Chin *et al.* (2008) han realizado una investigación con una muestra de industrias de Hong Kong para determinar los factores críticos de éxito de estrategias de gestión Coopetitiva. Los autores identificaron factores y sub-factores críticos con una jerarquía propuesta de cuatro niveles y tres categorías, a saber: compromiso de la administración (gestión del liderazgo, compromiso a largo plazo, aprendizaje organizativo); el desarrollo de relaciones (desarrollo de confianza, conocimiento y riesgo compartido); y la gestión de la comunicación (sistema de información de apoyo, sistema de gestión de conflictos). Estos factores y sub factores forman un modelo jerárquico de la gestión estratégica de la cooperación competitiva (Véase Anexo I).

Dentro de este abordaje del contexto, el marco teórico de Zeng y Chen (2003) se basa en los motivos para operar en Coopetición, considerando la amenaza de competencia, comunicación, reciprocidad e interacción en la red. En síntesis, en la literatura se encuentran varios modelos teóricos o conceptuales que operan desde la identificación del contexto, observando la centralidad, posicionamiento, autonomía, equivalencia y/o densidad de red como factores clave para la Coopetición, entre ellos se cita: el modelo de red de valor de Brandenburger y Nalebuff (1996), el modelo multinivel de Gnyawali y Madhavan (2001), el modelo sincrético de Lado, Boyd y Hanlon (1997), el modelo de nivel de compromiso en la

creación de mercados de Garrafo (2002); el modelo basado en el número de participantes de Dagnino y Padula (2002), entre otros (Véase Anexo I).

La segunda categoría de trabajos incluye los análisis que buscan verificar la forma y dinámica de la red, por lo tanto, clasifican los tipos de Coopetición según el comportamiento de los participantes creando taxonomías de Coopetición. Especialmente desde esta perspectiva se identifican cuatro tipos de comportamientos, los cuales poseen mayor o menor aproximación a los extremos del constructo, o sea, más basados en cooperación o en competición. Dentro de este marco, están los modelos de Bengtsson y Kock (1999), Eriksson (2008) y Huang y Chu (2015) (Véase Anexo 1). Estas clasificaciones, además de fundamentarse en el nivel de cooperación *versus* competición, incluyen investigaciones sobre la formación de alianzas con base en el grado de especialización o posición de los actores en la red, como factores que generan las matrices de Coopetición. En esta tendencia encontramos las investigaciones de Gimeno (2004), Gnyawali, He y Madhavan (2006), Luo (2007), Barreta (2008) y Peng y Bourne (2009).

Con respecto a una categorización de los modelos de Coopetición, Rusko (2014) los agrupo en los siguientes grupos de perspectivas de estudios:

- Modelos de valor neto (e.g., Brandenburger y Nalebuff, 1996);
- Modelos de Coopetición diádica (e.g., Bengtsson y Kock, 1999);
- Modelos sincréticos de Coopetición (e.g., Lado, Boyd y Hanlon, 1997);
- Modelos de relaciones multifacéticas de Coopetición (e.g., Dowling *et al.*, 1996; Rusko, 2011)
- Modelos de formas tácitas, no intencionales y emergentes de Copetición (e.g., Kylänen y Rusko, 2011; Mariani, 2007; Okura, 2007; Rusko, 2008; Walley, 2007);
- Modelos de relaciones de creación de valor gana-gana por Coopetición (e.g., Walley, 2007);
- Modelos de Ventaja Coopetitiva (e.g., Ritala, 2010);
- Modelos de redes de Coopetición (e.g., Peng y Bourne, 2009);
- Modelos de enfoque contextual para la Coopetición (e.g., Bengtsson *et al.*, 2010);
- Modelos de enfoque basado en procesos para Coopetición (e.g., Bengtsson *et al.*, 2010).

Por último, se deben subrayar las investigaciones que buscan establecer los resultados que se genera por el uso estratégico de la Coopetición. En este sentido, está el modelo

conceptual de Coopetición para la innovación en PYMES de Gnyawali y Park (2009); el modelo de Ritala y Hurmelinna-Laukkanen (2009; 2013) que analiza los reflejos en la producción de co-creación de valor e innovación; Park y Russo (1996) verifican los resultados de los riesgos compartidos; Silverman y Baum (2002) analizan resultados de su aplicación sobre la tasa de salida. Oum *et al.* (2004) examinan el efecto sobre la productividad y rentabilidad de las empresas; así como, Luo, Rindfleisch y Tse (2007) también buscan correlacionarlo con el desempeño financiero; Kim y Parkhe (2009) igualmente analizan este factor desde el rendimiento (Anexo I).

Gnyawali y Park (2009) destacan no sólo los beneficios sino también los costos de la Coopetición. En este mismo sentido, Della Corte y Sciarelli (2012) definen los ítemes que consideran como resultados del ‘lado oscuro de la Coopetición’, analizándolos en el sector turístico; Peng *et al.* (2012) examinaron un conjunto de 31 indicadores buscando verificar si el uso de la Coopetición genera ventajas a las empresas; Bouncken y Kraus (2013) verifican el rendimiento e innovación en clúster de PYMES basados en Coopetición; y Bengtsson y Johansson (2014) estudiaron la creación de oportunidades para pequeñas empresas desde el uso de la Coopetición (Véase Anexo I). Aún sobre la perspectiva de resultados, Schiavone y Simoni (2011) subrayan que poco se ha estudiado sobre su efecto sobre la I+D, aunque hay hallazgos que sugieren que la Coopetición puede aumentar la capacidad de innovación (Quintana-García y Benavides Velasco, 2004) y el rendimiento de las empresas (Luo, 2007).

Tratando de profundizar en algunos puntos de vista específicos de utilidad para esta investigación, se subrayan los estudios que analizan la intencionalidad o no intencionalidad en las relaciones de Coopetición. Así, los estudios de Mariani (2007, 2009) están particularmente focalizados en esta perspectiva. Según el autor, la Coopetición inducida es una etapa de iniciación transitoria hacia un ciclo de vida de estrategias Coopetitivas, dónde la cooperación se impone sobre la competición entre las organizaciones, emergiendo un sistema Coopetitivo. En esta línea Kylänen y Rusko (2011) identificaron estrategias Coopetitivas intencionales y no intencionales entre empresas con y sin fines lucrativos subrayando el importante papel del sector público en el proceso.

Anteriormente, Lado, Boyd y Hanlon (1997) han desarrollado un análisis bajo la orientación de las empresas hacia la cooperación o la competencia. Su proposición desarrolló 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. 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- (Anexo I).

En una línea similar de análisis comportamental, que se puede trasladar a todo un sector, los autores 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 a competir, en actividades más próximas de sus clientes. Su argumento es que el *trade-off* entre cooperación y competencia se centra en la posibilidad de creación de mejoras entre las empresas involucradas (competidoras) en una relación de largo plazo (Anexo I). Además, la fuerza motriz de las relaciones de Coopetición es la heterogeneidad de los recursos de las empresas involucradas, que más veces dan ventajas competitivas a la empresa y otras veces exigen la unión en busca de acceso a recursos no disponibles para todos.

Los autores, Bengtsson y Kock, desarrollan su base teórica sobre los distintos tipos de relación y las estructuras que pueden darse entre empresas, investigando el *trade-off* en las relaciones de cooperación, lo que permite entender cómo la relación de Coopetición debe ser gestionada. Su tipología de relaciones de Coopetición contempla las siguientes categorías: Dominante en cooperación, Equilibrado y Dominante en competición (Anexo I). No obstante, el concepto de Coopetición utilizado por Bengtsson y Kock (2000) es más estrecho que el amplio concepto de Brandenburger y Nalebuff (1996). Ellos definen como competidores a los actores que producen y comercializan los mismos productos. Así por ejemplo, para estos autores bajo su perspectiva, una tienda de juguetes y un restaurante de hamburguesas dentro de un centro comercial no podrían estar involucrados en una relación Coopetitiva. Estarían en esta relación *McDonald's* y *Burger King*. La amplitud de la Coopetición es mayor bajo la perspectiva de Brandenburger y Nalebuff, mientras que la complejidad de la relación Coopetitiva en Bengtsson y Kock (2000) es más acentuada.

Por otro lado, Garrafo (2002) ha basado su análisis en los niveles de compromiso de las empresas en las relaciones de Coopetición para la creación de mercados y nivel de compromiso con la evolución tecnológica, considerándolos alto o bajo según su modelo (Anexo I). En el modelo de Garrafo (2002), si el nivel de compromiso en la creación de mercados es bajo, así como es bajo el compromiso con la evolución tecnológica, existirá tan

sólo un intercambio de conocimiento entre las empresas. Mientras, el nivel de compromiso para la creación de mercados es alto, pero bajo el compromiso en evolución tecnológica se dará una fijación de estándar operacional. Por otro lado, si hay niveles altos tanto de creación de mercado como de compromiso para la evolución tecnológica habrá un comportamiento de integración en los negocios. Por último, si hay un bajo nivel de compromiso con creación de mercados y alto compromiso para la evolución tecnológica se dará una cooperación en I+D.

Por otra parte, Dagnino y Padula (2002) se centraron en analizar el número de empresas involucradas en la cadena de valor. El estudio de estos autores indicó que: (a) la interdependencia de las empresas es tanto una fuente de creación de valor económico como un lugar para la división del valor económico; (b) la interdependencia está basada en un juego variable de suma positiva que trae beneficios mutuos, pero no necesariamente igualitarios por cuenta de las presiones competitivas; (c) la interdependencia de las empresas se basa en una función parcialmente convergente de intereses (Anexo I).

Luo (2004) presenta un modelo de diferentes modos de Coopetición, similar a la proposición de Dagnino y Padula (2002). En este modelo el Tipo 1 es “*Monoplayer*”, representa estructuras de bajo nivel de competencia y bajo nivel de cooperación y se da cuando una organización no interactúa significativamente con los competidores. El tipo 2, “*Contender*”, se compete por el mercado y se mantiene bajo nivel de colaboración con los otros competidores. El tipo 3, “*Partner*”, se da cuando la organización mantiene alto grado de cooperación y un bajo grado de competencia con otras organizaciones en la búsqueda de sinergias conjuntas creadas por recursos y capacidades complementarias. Por último, el tipo 4, “*Adapter*”, son organizaciones que dependen unos de los otros para alcanzar metas respectivas, manteniendo un alto grado de cooperación y un alto grado de competencia.

La aportación de Tsai (2002), a pesar de afrontar un trabajo empírico entre unidades del mismo grupo empresarial, identifica que las unidades compiten entre sí por los recursos y por ganar cuota de mercado, pero colaboran para el intercambio de conocimiento. Sus hallazgos indican que la estructura de interacción social y la estructura de competición interna determinan la capacidad de una organización para transferir el conocimiento dentro de la misma. Retomando esta idea, Walley (2007) explicita las relaciones de cooperación en la parte alta de la cadena de valor y de competición en la parte baja de la cadena. Michael (2006) trabaja con la perspectiva horizontal (entre productos sustitutos), la perspectiva vertical (entre productos complementarios) y la perspectiva diagonal (entre diferentes sectores y bloques de interés). Bengtsson y Kock (2000), por su parte, clasifican la Coopetición en diádica (entre

dos empresas) o multi-facética (cuando existen otros involucrados, por ejemplo, clientes, organizaciones públicas, proveedores u otros). Estos autores siguen una línea similar a la de Brandenburger y Nabeluff (1996), que establece una red de valor líquido o red de Coopetición entre varias partes interesadas, a saber: empresas, clientes, proveedores, competidores y empresas complementarias (Lado, Boyd y Hanlon 1997; Bengtsson y Kock, 1999; 2000; Dagnino y Padula, 2002; Dagnino y Rocco, 2009; Luo, 2007; Curley, 2014, y otros).

En síntesis, se verifica que la literatura ofrece varios modelos de comportamiento Coopetitivo (Anexo I), pero no presenta modelos de medición o determinantes de este constructo en la práctica de la gestión de sectores. Además, el fenómeno Coopetición pocas veces se ha estudiado en el sector de servicios (Ritala, Hurmelinna-Laukkanen, y Blomqvist, 2009), a pesar de que este sector es particularmente dependiente en gran medida del valor de co-creación de empresa a empresa (Vargo y Lusch, 2008, 2011). El Anexo I presenta una visión general y sintética de los modelos de Coopetición que hoy se pueden encontrar en la literatura.

### **2.1.2. Coopetición Turística: Aspectos teóricos y proposición de nuevos constructos**

A pesar de la importancia para el sector turístico, la revisión de la literatura sobre Coopetición de destinos turísticos nos ha permitido constatar que la investigación todavía es incipiente. Kylänen y Mariani (2012) 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 Coopetición. Este constructo es intrínseco a la práctica de gestión de las regiones turísticas, aunque, conscientemente no se formule en las estrategias de gestión (Della Corte y Aria, 2016). Por la diversidad de negocios presentes en el sistema turístico los destinos reflejan rápidamente los cambios económicos de la economía globalizada, dejándolos en un ambiente de alta competencia. Pero, se da alta cooperación interna en el destino cuando la región desea mantenerse más competitiva que otras o más atractiva de cara al turista (Van Laere y Heene, 2003; Kylänen y 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 Coopetición, pues indica características presentes en los destinos, como:

(1) la elevada presencia de PYMES, las cuales obtienen mejores rendimientos y oportunidades de negocios a través de operaciones en red (Hjalager, 1999; Gilmore *et al.*, 2001; Maulet, 2006; Baggio, 2008; Della Corte y Sciarelli, 2012);

(2) la elevada presencia de diferentes empresas con productos y servicios complementarios para componer la oferta total del destino, generando un grado de interdependencia entre las empresas (Bengtsson y Kock, 2000; Gnyawali y Park, 2009; Peng y Bourne, 2009);

(3) el que 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 (Rispoli y Tamma, 1995; Hitt *et al.*, 2000; Della Corte, 2000, 2004; Wang y Krakover, 2008; Della Corte y Sciarelli, 2003; 2012);

(4) que el destino turístico es una unidad de análisis que forma una red estratégica con un fin compartido, representando un aglomerado empresarial dónde existe co-ubicación, proximidad cultural e interconexión de todos los actores (Becattini, 2002; Hjalager, 1999; 2000; Maulet, 2006; Baggio, 2008; Lazzeretti y Capone, 2006; Kylänen y Mariani, 2012);

(5) la alta competencia externa, de otros destinos, generando la necesidad de unión entre los actores del destino para hacer frente al mercado, obligándoles a compartir costes de promoción, diseñar estrategias de mercado en conjunto, así como dividir riesgos y acumular conocimiento sobre el sector (Zeng y Chen, 2003; Gnyawali *et al.*, 2006; Ritala y Hurmelinna-Laukkanen, 2009).

(6) la 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 (Gnyawali y Park, 2009).

En la base de datos *Scopus* y *Web of Science* entre los años de 1996-2015 los 15 artículos publicados que analizan la Coopetición en el sector turístico abren una perspectiva direccionada a establecer las ventajas de uso de la Coopetición (Tabla 2.2).

Capítulo II:  
El destino turístico como un sistema de Cooperación: una propuesta de medida de la capacidad de Cooperación

---

**Tabla 2.2: Síntesis de los artículos publicados entre los años de 1996-2015, sobre Cooperación Turística**

Autores/Año / Título	Propuesta
Taylor, G.D (1996) <i>Coopetition: Global tourism beyond the Millennium</i>	Book Review del libro " <i>Coopetition: Global Tourism beyond the Millennium</i> ".
Grängsjö, Y. V. F. (2003) <i>Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings</i>	El propósito del trabajo fue discutir una teoría Cooperativa de negocio derivado de los resultados de un estudio de redes de comercialización de un destino turístico, dominado por microempresas y empresarios independientes. Los resultados del estudio muestran que hay dos conjuntos diferentes de valores en el destino y estos determinan y distinguen la forma en que las empresas se involucran en la red Cooperativa.
Taylor, P., McRae Williams, P., y Lowe, J. (2007) <i>The determinants of cluster activities in the Australian wine and tourism industries</i>	El objetivo del estudio fue verificar el comportamiento de las organizaciones de la industria del vino y de las organizaciones de turismo que operan en un clúster de turismo del vino. El concepto de micro-clúster es examinado en términos de confianza mutua, trabajo en red, colaboración y otras actividades, basado en las perspectivas de la teoría de juegos y los costos hundidos. El estudio revela que el tipo de industria parece ser más importante que el lugar en la determinación de la red y de las actividades de cooperación en el clúster, y que los miembros de la industria del turismo del vino participan más en estas actividades que los miembros de los sectores del turismo y la hostelería.
Wang, Y. y Krakover, S. (2008) <i>Destination marketing: Competition, cooperation or coopetition?</i>	El artículo presenta un análisis de las relaciones de negocio entre los participantes de la industria del turismo que llevan a cabo las actividades de colaboración para el marketing de destino. Indica que diferentes relaciones de cooperación, la competencia y la Cooperación coexisten entre los agentes del turismo, donde están involucradas cuatro relaciones de Cooperación con diversos grados de formalización, integración y complejidad estructural.
Kylänen, M. y Rusko, R. (2011) <i>Unintentional coopetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland</i>	Los autores analizan la Cooperación intencional y no intencional en regiones turísticas que comparten fronteras geográficas, presentando ventajas derivadas del uso de Cooperación para el desarrollo turístico.
Della Corte, V. y Sciarelli, M. (2012) <i>Can coopetition be the source of competitive advantage for strategic networks?</i>	El artículo verifica si las relaciones de Cooperación son fuente de ventaja o más bien de desventaja. Indicaciones teóricas sobre el uso de la Cooperación para el desarrollo de destinos se prueban empíricamente en una muestra de empresas que operan en Italia en la industria del turismo.
Kylanen, M. y Mariani, M. (2012) <i>Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks</i>	Este trabajo analiza la dinámica temporal de las relaciones interinstitucionales en los parques temáticos finlandeses e italianos. Demuestra que la Cooperación entre las empresas turísticas a menudo pasa de una base predominantemente a corto plazo a una de largo plazo, cuando las partes interesadas comprenden los beneficios de la estrategia de Cooperación en términos de mejora de la imagen de marca del destino y la atracción de un mayor número de visitantes.
Pesämaa, O., Pieper, T., Vinhas da Silva, R., Black, W. C. y Hair, J. F. (2013) <i>Trust and reciprocity in building interpersonal and interorganizational commitment in small business cooperatives</i>	El artículo utiliza un modelo de ecuaciones estructurales con el fin de examinar el compromiso inter organizativo e inter personal en el contexto de las cooperativas de pequeñas empresas. Los resultados subrayan el papel de la confianza mutua y la reciprocidad como precursores del compromiso, así como, indica que es la reciprocidad que garantiza la cooperación inter empresarial en este ambiente.
Lorgnier, N. y Su, C.J. (2014) <i>Considering coopetition strategies in sport tourism networks: a look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France</i>	Los autores realizan un análisis DAFO con el objetivo de verificar la co-creación de valor en redes B2B que utilizan estrategias de Cooperación en el sector del turismo de deportes.

---

**Continuación de la Tabla 2.2: Síntesis de los artículos publicados entre los años de 1996-2015, sobre Coopetición Turística**

---

Guo, X., Zheng, X., Ling, L. y Yang, C. (2014) <i>On line Coopetition between hotels and online travel agencies: From the perspective of cash after stay</i>	El estudio investiga la concentración en el aumento de la cuota de mercado por el uso de cooperación entre las agencias de viajes <i>online</i> . Los resultados indican que el comportamiento de Coopetición proporciona equilibrio en esta red. Estos resultados se basan en un análisis de juego económico de una cadena de suministro en línea que consta de un hotel y una red OTA (agencias <i>online</i> ).
Aldamiz - Echevarría, C., Soledad -Aguirre,M. y Gloria Aparicio, M. (2104) <i>Orígenes, elementos determinantes y resultados de un exitoso proceso de colaboración entre competidores y otros agentes: El clúster de la Alta Cocina Vasca</i>	Presenta un análisis de los factores que pueden promover la generación de un clúster y mantener su éxito. Los resultados indican la existencia de relaciones de Coopetición entre los <i>stakeholders</i> de un clúster.
Tuohino, A. y Konu, H. (2014) <i>Local stakeholders' views about destination management: who is leading tourism development?</i>	La investigación comprueba cómo los actores locales de tres destinos turísticos diferentes consideran quién es responsable por el desarrollo de un destino turístico y por qué. Sus resultados muestran que el liderazgo parece ser dependiente del contexto. La competencia, la cooperación y la Coopetición se producen de diferente forma en las regiones.
Tinoco, J. K. y Sherman, B. W. (2014) <i>Something old is new again: Airline airport consortia and key stakeholder benefits</i>	Este estudio empírico encuentra evidencia de influencias positivas de los consorcios de avión para todas las partes interesadas; sin embargo, la mayoría de los beneficios parece ser sentidos por las compañías aéreas y los aeropuertos asociados, no quedando claro cuánto del beneficio se transmite al pasajero. En cualquier caso, los resultados de la investigación despeja el camino para una mejor comprensión de los resultados positivos de los consorcios en esta industria turbulenta.
Werner, Dickson y Hyde (2015) <i>Coopetition and Knowledge Transfer Dynamics: New Zealand's Regional Tourism Organizations and the 2011 Rugby World Cup</i>	El trabajo analiza el papel de la Copa del Mundo de Rugby (RWC) 2011 en Nueva Zelanda, teniendo en cuenta que las organizaciones regionales de turismo (RTO) colaboran entre sí como parte del desarrollo de un enfoque a nivel nacional para el evento, al mismo tiempo que compiten por el número de pernотaciones y los gasto de los visitantes. La pregunta central es cómo la Coopetición entre las RTO afecta a la dinámica de transferencia de conocimientos entre las RTO en el contexto del mega evento analizado.
Van der Zee y Vanneste (2015) <i>Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies</i>	Este artículo presenta una visión general del estado actual de la investigación sobre redes de turismo. El principal objetivo del estudio fue obtener una mejor comprensión del porqué las promesas teóricas de beneficios potenciales desde las redes de colaboración en los destinos turísticos están tan poco apoyados por evidencias empíricas. Es un estudio sobre redes, no obstante, el autor define Coopetición como el comportamiento de estas redes dentro de los destinos.

Fuente: Elaboración propia

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 competencia y cooperación. Sus resultados indican dos conjuntos diferentes de valores dentro de un destino que determinan la forma cómo las empresas se dedican a la creación de redes de Coopetición.

Taylor, McRae-Williams y 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 general o de la hostelería en particular. Por otra parte, no hay evidencias de que el tamaño del clúster pueda ser un factor que involuya en las actividades de cooperación.

El estudio de Wang y Krakover (2008) se centró en el uso de la Coopetición como una forma de comercializar conjuntamente el destino. Los resultados de las entrevistas realizadas indican que las diferentes relaciones de cooperación, competición y Coopetición coexisten entre los agentes del turismo. Así, 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.

Kylänen y Rusko (2011), por su parte, 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 y 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 los recursos compartidos por los diferentes países en la formación de una red entre ellos.

Los factores para la formación de las ventajas Coopetitivas por gestión estratégica basada en Coopetición para el destino turístico se estudió en el trabajo de Della Corte y Sciarelli (2012). Este estudio también verifica la existencia de desventajas por la estrategia de Coopetición. Pesämaa *et al.* (2013), además, 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 y Aparicio (2013) 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 su naturaleza de estrategia, esta base teórica no se utiliza en el análisis.

Recientemente, un interesante trabajo fue presentado por Tuohino y 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 ellas se verifica la Coopetición en el campo del turismo deportivo (Lorgnier y Su, 2014), las redes de turismo *on line* del sector hotelero (Guo, Zheng y Ling, 2014) y la formación de un consorcio entre las compañías aéreas y sus actores bajo la perspectiva de una red Coopetitiva (Tinoco y Sherman, 2014).

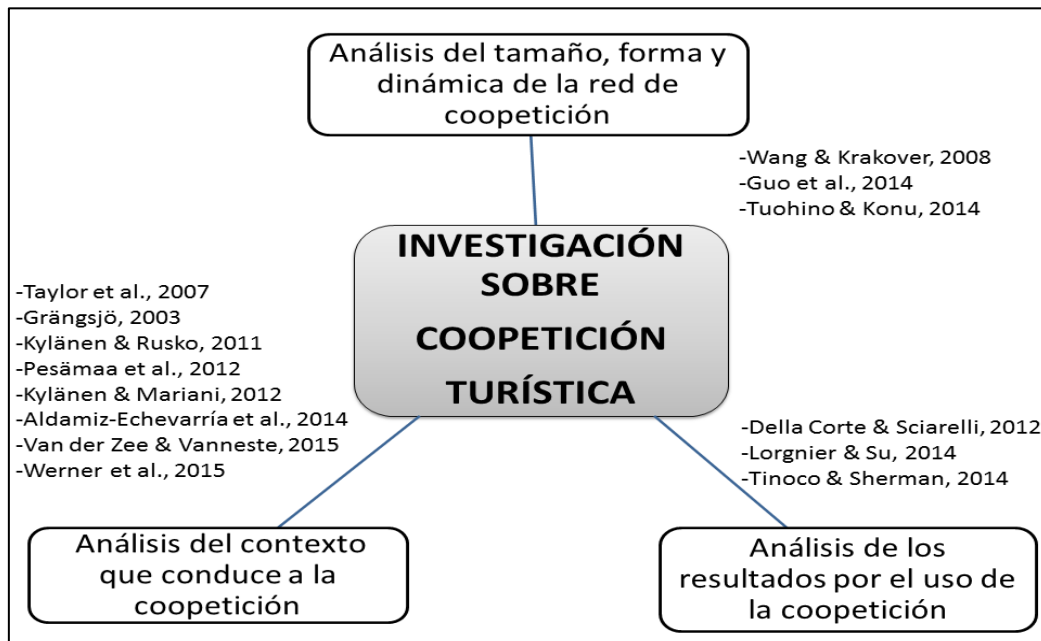
En este último año, 2015, dos trabajos analizaron además redes de Coopetición en destinos turísticos. El primero fue un estudio de caso sobre el impacto de la Coopetición entre Organizaciones Regionales de Turismo (RTO - *Regional Tourism Organizations*) en la dinámica de transferencia de conocimiento. El estudio fue realizado por Werner, Dickson y 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 de los grandes eventos.

El segundo trabajo de este año fue un estudio de Van der Zee y Vanneste (2015). La investigación consistió en un análisis bibliométrico sobre estudios de redes de colaboración en destinos turístico, en la que los autores revelan 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.

En términos de categorización de los estudios que se han desarrollado en el sector turístico presentados en la Tabla 2.3, se puede considerar que siete artículos publicados sobre Coopetición en el sector analizaron el contexto que conduce a las estrategias Coopetitivas. Mientras tanto, dos estudios se centran en la dinámica de la red de Coopetición. Cuatro de esas publicaciones analizaron los resultados del uso de la Coopetición en el sector turístico, así como su influencia en otros factores, como la innovación, el valor de la co-creación y el intercambio de conocimiento (Véase Figura 2.4).



Figura 2.4: Categorías de las investigaciones sobre Coopetición en turismo



Fuente: Elaboración propia

De lo expuesto, se extrae que determinados contextos ambientales proporcionan las condiciones para la formación de redes de Coopetición, siendo el sector del turismo uno de estos contextos. A continuación este trabajo define las variables que explican la capacidad de operar en una red de Coopetición para el desarrollo del destino turístico.

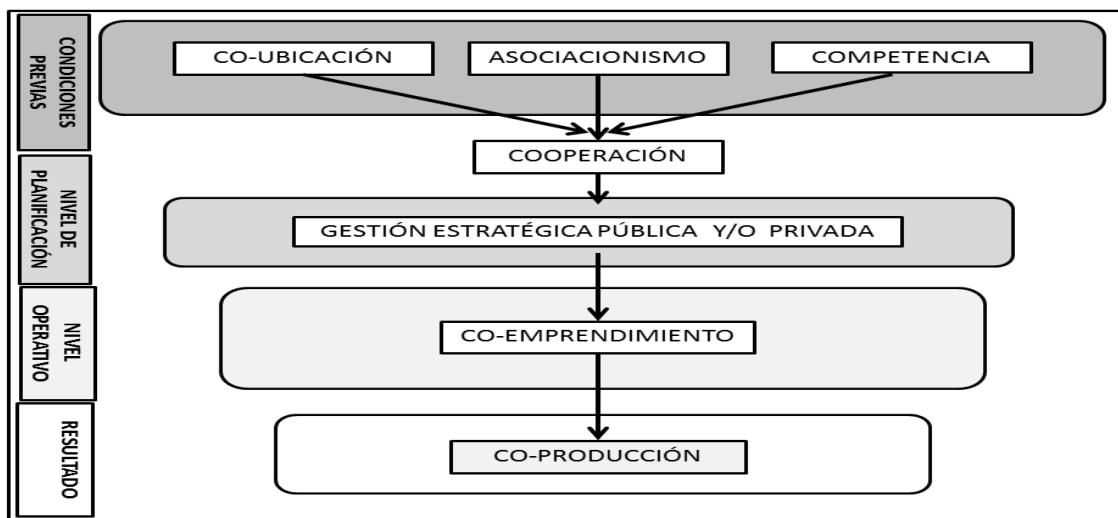
### 2.1.3 Sistema de Coopetición turística: Fundamentos teórico-empíricos y propuesta de un modelo de medición

Este estudio sostiene que es necesario evolucionar en los estudios de competitividad de destinos turísticos y sus modelos de medición para incluir el énfasis en la perspectiva relacional. En este sentido, el primer paso para evolucionar los modelos de competitividad es establecer la dimensión Coopetición y determinar sus factores desarrollando forma de medirlos.

La revisión teórica realizada para esta investigación nos permitió identificar una serie de variables consideradas inductoras de la Coopetición, pero que en los estudios han sido analizadas por separado o en trabajos aislados. Así, los componentes del modelo planteado representan el contexto Coopetitivo, considerando sus factores clave agrupados en siete dimensiones, siendo seis factores constituyentes del sistema y un factor que se refiere a los resultados. Este agrupamiento se focalizó en la gestión del destino de forma integrada como si

de un proyecto único se tratara, por lo tanto, como un co-emprendimiento turístico. En la base del modelo se han considerado los factores que representan la pre-condición existente en los destinos que inducen a la formación de redes: Co-Ubicación, Asociacionismo y Competencia. Son condiciones previas que crean un ambiente adecuado para la cooperación que, conducida por una gestión estratégica (pública y privada), genera el co-emprendimiento turístico, redundando en una dimensión de resultados que es la co-producción del destino (Figura 2.5). En las próximas secciones se presenta en detalle los fundamentos que respaldan el modelo.

**Figura 2.5: Factores del sistema de Coopetición**



Fuente: Elaboración propia

El diseño del modelo toma algunos fundamentos de la elaboración del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1992) que se centra en conducir a la empresa a alcanzar sus objetivos. Por lo que, el modelo sigue un planteamiento de causalidad, con sus relaciones de causa-efecto así, considerando el destino turístico como un co-emprendimiento, primero se analizan las condiciones básicas para la formación de la red de cooperación, en segundo lugar se verifica el nivel de planificación para optimizar la operación conjunta en el destino que incluye los competidores, las empresas complementarias, los proveedores y otros actores interesados en el desarrollo del destino, lo que permite obtener un comportamiento hacia la Coopetición para generar mejores tasas de producción del turismo.

La Tabla 2.3 explicita resumidamente cada factor del modelo de Coopetición propuesto y algunas de sus bases teóricas. En la siguiente sección se presenta la fundamentación teórica detallada de todas las variables relacionadas en cada caso que fueron elegidas por la frecuencia de uso en la literatura, además de relevancia para el factor y representatividad del mismo.

**Tabla 2.3: Dimensiones del modelo de Coopetición y sus fundamentos teóricos**

Dimensión	Fundamentos teóricos
<p><b>Factor Co-Ubicación (U)</b></p> <p>Verifica las características del espacio compartido que influyen en el proceso de Coopetición. La competición y la cooperación ocurren en un espacio de encuentro – físico, virtual o de mercado –. Por lo tanto, la co-ubicación es una condición previa indispensable para la generación de un ambiente Coopetitivo.</p>	<p>Teorías de competitividad y estrategia, Teorías de aglomeraciones productivas (cluster, distritos, etc), Teorías de la Geografía Económica Relacional y Teorías de Coopetición. Algunos autores relevantes son: Porter (1990); Storper (1997); Hjalager (2000); Bengtsson y Kock, 2000; Gilmore <i>et al.</i> (2001); Becattini (1990); Tsai (2002); Amin y Cohendet (2005); Luo (2005); Bathelt (2006); Jackson y Murphy (2006); Baggio (2008); Della Corte y Sciarelli (2012); Kylänen y Rusko (2011); Lin <i>et al.</i> (2010); Baggio (2011) Lorgnier y Su (2014); y otros.</p>
<p><b>Factor Competencia (CP)</b></p> <p>Verifica el ambiente empresarial en el destino en términos del grado de competencia interna y externa percibida por los propios actores. El equilibrio entre la competencia percibida y la cooperación influye sobre el tipo de comportamiento empresarial en el desarrollo de un Sistema de Coopetición.</p>	<p>Teorías de competitividad, de estrategia y de Coopetición. Algunos autores relevantes son: Porter (1980;1995); Lado, Boyd y Hanlon (1997); Dagnino y Padula (2002); Tsai (2002); Bengtsson y Kock (2000); Luo (2004; 2005; 2007); Wang y Krakover (2008); Della Corte y Sciarelli (2012); Ritala y Hurlmelinna-Laukkanen (2013); y otros.</p>
<p><b>Factor Asociacionismo (A)</b></p> <p>Verifica la propensión a participar activamente en relaciones colaborativas con otros actores del destino turístico, la cual se expresa en el grado de articulación colaborativa de las empresas en torno a asociaciones empresariales.</p>	<p>Teorías de Coopetición, las cuales consideran la intencionalidad de participar en relaciones Coopetitivas. Algunos autores son: Crowley y Karim, (1995); Bengtsson <i>et al.</i> (2003); Zineldin (2004); Luo (2007); Mariani (2007); Chin <i>et al.</i> (2008); Della Corte (2009); Lin <i>et al.</i> (2010) Kylänen y Rusko (2011); Della Corte y Sciarelli (2012); Badulescu, Badulescu y Borma, 2014; Lognier y Su (2014); y otros.</p>
<p><b>Factor Cooperación (C)</b></p> <p>Verifica el grado de cooperación existente en el destino entre empresas y entre el sector público y privado. La cooperación equilibra la competencia, y puede transformarse en Coopetición generando otro nivel de ventaja competitiva del destino.</p>	<p>Teorías de Cooperación interorganizativa, redes, clústeres, distritos, Geografía Económica Relacional, Coopetición. Algunos autores son: Mohr y Spekman (1994); Cheng, Li y Love (2000); Bengtsson y Kock (2000); Eriksson (2008); Wang y Krakover, (2008); Chin <i>et al.</i> (2008); Della Corte y Sciarelli (2012); Kylanen y Mariani (2012); Baruch y Lin (2012); Badulescu et al. (2014); y otros</p>
<p><b>Factor Gestión Estratégica (GE)</b></p> <p>Verifica la capacidad de generación de activos y procesos de forma conjunta por los actores. La gestión estratégica es esencial para un destino orientado hacia el Co-empredimiento, pues es capaz de apalancar las ventajas competitivas del destino y orquestarlo como a un proyecto único.</p>	<p>Teorías de gestión estratégica, cooperación interorganizativa, redes, gobernanza, competitividad y Coopetición. Algunos autores son: Mintzberg (1987); Phillips y Moutinho (2000); Chin <i>et al.</i> (2008); Kylänen y Rusko (2011); Della Corte y Sciarelli (2012); Porter (1998); Crouch y Ritchie, 1999; Ritchie y Crouch (2003); Dwyer y Kim (2003); Kylanen y Rusko (2011); Della Corte y Sciarelli (2012); Badulescu <i>et al.</i> (2014); y otros.</p>
<p><b>Factor Co-empredimiento (E)</b></p> <p>Verifica la existencia de acciones resultantes de una gobernanza turística que considera el destino como producto integral, como si fuera un proyecto único. Es decir, representa una ejecución centralizada que lleva a cabo la planificación del destino como un todo.</p>	<p>Teorías de gestión estratégica, cooperación interorganizativa, redes, competitividad y Coopetición. Algunos autores son: Hjalager (1999); Garrafo (2002); Liang y Dunn, 2003; Sachs (2003); Maulet (2006); Padula y Dagnino (2007); Michael (2007); Chin <i>et al.</i> (2008), Wang y Krakover (2008); Della Corte (2009); Kylänen y Rusko (2011); Kylänen y Mariani (2012); Della Corte y Sciarelli (2012); y otros.</p>
<p><b>Parámetros de resultado</b> <b>Co-producción del destino (P)</b></p> <p>Verifica la producción turística global generada en el destino. La gestión del destino como un producto integral puede generar un incremento de la producción, resultado del uso de la Coopetición en una perspectiva de proceso continuo, mejorando el posicionamiento del destino.</p>	<p>Teorías de festión, rendimiento, cooperación interorganizativa, distritos y competitividad turística. Algunos autores son: Porter (1980); Park y Russo (1996); Silverman y Baun (2002); Oum <i>et al.</i> (2004); Luo, Rindfleisch y Tse (2007); Luo (2007); Kim y Parkhe (2009); Della Corte y Sciarelli (2012); Kylänen y Mariani (2012); Hjalager (1999); Lusch y Laczniak (1989); Frazier y Howell (1983); Dwyer y Kim (2003); Maulet (2006); y otros.</p>

Fuente: Elaboración propia

## **2.2. ÍNDICE DE COOPETICIÓN LOCAL (i-COOL): PROPUESTA DE MEDIDA DEL SISTEMA DE COOPETICIÓN APLICADO A DESTINOS TURÍSTICOS**

Porter (1990) defendió que la competición no se restringía sólo a la competencia directa entre empresas, sino que es un concepto más amplio, que se da entre cadenas de valor en las que las empresas están inmersas. Bajo esta perspectiva, las redes empresariales son sistemas de aglomerados colaborativos que implican relaciones de cooperación y competencia simultáneas (Tsai, 2002). La capacidad de co-producción de las empresas en un territorio concede ventajas Coopetitivas al mismo. Por este motivo, determinar cómo la capacidad Coopetitiva se desarrolla en un destino turístico pasa a ser un tópico de substancial importancia para que la gestión de estos conglomerados empresariales obtenga la maximización del uso de los recursos en el desarrollo del sector.

A continuación se profundiza en la presentación de los elementos que, bajo el punto de vista de este trabajo de tesis y en virtud del análisis de la literatura relevante, agrupan las características que indican la capacidad de Coopetición de un sistema o red, los cuales fueron brevemente explicitados en la sección anterior. Así, en cada factor se presenta las bases teóricas desde las principales vertientes que lo fundamentan y se muestran las variables consideradas para cada factor. *A posteriori*, en el capítulo de análisis de los resultados de la aplicación Delphi que define las variables finalmente elegidas como indicadores de medida del modelo, se discute el argumento teórico de las variables que han obtenido el consenso entre los expertos.

### **2.2.1 Factor Co-Ubicación**

Las teorías que estudian el tejido empresarial apuntan características derivadas de la coexistencia en un mismo espacio geográfico que impactan sobre el componente relacional de la red formada. Dos de estas teorías fueron adaptadas al sector del turismo, dando lugar a las perspectivas de clúster turístico y de distrito turístico. En base a estas adaptaciones, más los estudios específicos de Coopetición, se han desarrollado las variables que componen el factor co-ubicación.

Porter (1990) define clúster como un agrupamiento geográficamente concentrado de empresas interrelacionadas e instituciones que coexisten en una determinada área, vinculadas por elementos comunes y complementarios. El concepto de *cluster* se adapta bien a la actividad turística cuando se trabaja sobre el destino turístico, pues se encuentran

características que así lo justifican como la interacción con la base local (física y social), la existencia de acciones conjuntas, la interrelación de los negocios en el lugar, la complementariedad y la existencia de micro-aglomerados dedicados a actividades específicas o al desarrollo de modalidades de turismo dentro del destino. Semejante afirmación teórica proviene de la perspectiva industrial, que supone analizar el destino como si fuera un entramado empresarial (Pike *et al.*, 1990; Staber, 1998; Hjalager, 2000; Becattini, 2002; Maulet, 2006 y otros). En resumidas cuentas, se puede considerar que la co-ubicación es fuente de un ambiente Coopetitivo.

A diferencia de otros sectores, en el turismo se suma que no es el producto el que va al consumidor, sino el consumidor el que va al producto, reservando a la ubicación (el destino) un papel relevante. La complementariedad, la competencia y la cooperación ocurren en una ubicación. De esta forma, Monfort (2000) ha adaptado el concepto de clúster de Porter (1990) para el sector turístico, considerando que un clúster turístico es un conjunto complejo de elementos de diferentes tipos que proporciona un encuentro multidimensional de empresas relacionadas, complementarias, de servicios de apoyo y recursos naturales, así como las políticas públicas que apoyan su desarrollo.

Por otro lado, la concepción derivada de la perspectiva industrial (distritos), también está siendo aplicada a diferentes sectores no industriales, como el cultural o el turístico (Lazzeretti y Capone, 2006). Tal es el caso que Hjalager (1999) ha analizado destinos bajo una perspectiva de distritos, considerando las similitudes con los industriales y reconociéndolos como distritos turísticos. Su estudio concluye que no todos los destinos son iguales, existiendo los que evolucionan en dirección a un comportamiento similar a distritos y otros que no. No obstante, reconoce una conjunción de características en los destinos turísticos que favorece la organización como distritos: un mercado global, una economía basada en PYMES, sector especializado, interdependencia vertical extendida, flexibilidad numérica y funcional, un grado de confianza en la colaboración sostenida, cultura de comunidad y tendencias hacia el establecimiento de políticas públicas e instituciones de apoyo (Hjalager, 1999).

Lazzeretti y Capone (2006) identificaron y analizaron destinos italianos considerándolos como un sistema de actores especializados en actividades turísticas y lo denominaron el *Tourism Local System Model (TLS)*. Para estos autores un TLS representa un sistema caracterizado por la presencia en el territorio de una gran dotación de recursos naturales, artísticos, culturales y de una red de actores económicos, no económicos e

institucionales que están especializados en actividades turísticas (Lazzeretti y Capone, 2006). Otra autora que ha desarrollado estudios para identificar TLS ha sido Maulet (2006), quien considera como tal a un conjunto de actores del turismo que trabajan juntos dentro de un área predeterminada para proveer un suministro de servicios turísticos coherente. Maulet subraya que una característica clave de distrito turístico es la masiva presencia de pequeñas empresas especializadas y geográficamente próximas. Según la autora, el hecho de que los actores locales se muevan juntos en una dirección elegida es el principal factor en la creación de un producto turístico integral (consciencia sistémica). La cantidad y la calidad de las conexiones (visualización de medios estratégicos) entre los actores determinan la voluntad de comunicarse. Esta comunicación se intensifica cuando hay un capital de cultura común (grado de acumulación de identidad local) y también por la proximidad geográfica (grado de concentración espacial). Por lo tanto, considera estos cuatro determinantes para analizar y construir un TLS (Maulet, 2006).

Baggio (2008) identifica que el turismo es un sector de servicios en que el producto no está bien definido y se compone de muchos elementos diferentes. Además, subraya que la compra del producto generalmente se hace con antelación y se consume en el destino. También, existe una gran diversidad de elementos y de intermediarios que forman el “producto”, no todos de la misma industria (Gollub *et al.*, 2003). Por esto, el autor indica que los modelos de redes industriales y clústeres requieren modificación y adaptación para que puedan ser aplicados a los estudios turísticos (Gnoth, 2002, 2006).

Otros autores que argumentan sobre la necesidad de adaptar las nociones tradicionales de “grupo” y “distrito” en el sector turístico son Jackson y Murphy (2006) y Sanz-Ibáñez y Anton-Clavé (2014). Estos autores subrayan especialmente la necesidad de traducir estos conceptos de la teoría a la práctica, o sea, es necesario especificar cómo considerar la agrupación y la distritalización en destinos turísticos (Weidenfeld, Butler y Williams, 2010; Sanz-Ibáñez y Antón-Clavé, 2014).

También Baggio (2008) expone las características de las aglomeraciones empresariales de forma bastante similar a Jackson y Murphy (2006): concentración espacial; multiplicidad de actores (empresa/organizaciones, etc); especialización; colaboración; competencia; innovación; soporte institucional; ciclo de vida y cultura homogéneos. Este mismo autor aclara la diferencia significativa entre la visión industrial de Porter (Clúster) y de Becattini (Distritos). Por lo tanto, Baggio (2008) enfatiza más las características internas de que el papel de los vínculos externos, especialmente considera que en los distritos existe un

pleno reconocimiento de la importancia del ambiente social y de la zona geográfica en que se ubica, por lo tanto es un enfoque adecuado a estudios de destinos turísticos. De estas evidencias se deduce que la base principal de los distritos y de los destinos locales está en la agrupación interdependiente, las conexiones, la densidad y la concentración todos los cuales reflejamos en el factor co-ubicación. Así, para representar este factor en el Modelo de Cooperación se han elegido los indicadores más expresivos que representan la densidad de un espacio compartido por organizaciones que se relacionan en busca de un objetivo común. La Tabla 2.4 presenta los indicadores más importantes que se relacionan en la literatura con la variable co-ubicación.

**Tabla 2.4: El factor Co-Ubicación y sus indicadores en el modelo de Cooperación Turística**

INDICADOR	APOYO TEÓRICO EN COOPETICIÓN	APOYO TEÓRICO EN DISTRITO TURÍSTICO, CLÚSTER	APOYO TEÓRICO EN MODELOS DE COMPETITIVIDAD
Tamaño del distrito (N° de empresas y organizaciones del sector turístico)	Della Lucia <i>et al.</i> , 2007; Della Corte, 2009; Della Corte y Sciarelli, 2012; Kylänen y Rusko, 2011; Lorgnier y Su, 2014.		
Densidad empresarial (Ratio n° de empresas y organizaciones turísticas por Km <sup>2</sup> del destino)	Tsai, 2002; Franch, Martini y Tamma, 2007; Della Corte, 2009; Kylänen y Rusko, 2011; Della Corte y Sciarelli, 2012; Lorgnier y Su, 2014.		
Grado de consolidación empresarial (Antigüedad de las empresas)	Baggio, 2011; Della Corte y Sciarelli, 2012; Ritala, 2013; Ritala y Hurmelinna-Laukkanen, 2013.	Marshall, 1920; Becattini, 1990; 2002; Pike <i>et al.</i> , 1990; Porter, 1980,1998; Hjalager, 1999; Maulet, 2006; Michel, 2007; Jackson y Murphy, 2006; Baggio, 2008, 2011.	
Grado de heterogeneidad de la red	Brandenburger y Nabeluff, 1996; Bengtsson y Kock, 2000; Lorgnier y Su, 2014.		TTCI de WEF (2015); Crouch y Ritchie, 1999; Ritchie y Crouch, Dwyer y Kim (2003); Hong, 2009.
Grado de atomización (N° de PYMES )	Della Corte y Sciarelli, 2012.		
Valores compartidos	Zineldin, 2004; Chin <i>et al.</i> 2008; Lin <i>et al.</i> 2010; Della Corte y Sciarelli, 2012; Baruch y Lin, 2012.		
Interdependencia	Lado <i>et al.</i> , 1997; Bengtsson y Kock, 2000; Luo, 2005, 2007; Della Lucia <i>et al.</i> , 2007; Della Corte, 2009; Della Corte y Sciarelli, 2012; Kylänen y Rusko, 2011; Lorgnier y Su, 2014.		
Grado de ubicación física (N° de empresas no ubicadas en el destino y que operan en él sobre el total de empresas que operan en el destino)	Della Corte y Sciarelli, 2012.		

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.2 Factor Competencia

Este factor considera la existencia de competencia como proceso y como producto desde la dinámica interactiva de los mercados, bajo una perspectiva de Organización Industrial (OI), porteriana, pero agregando la perspectiva relacional. Así, la competencia se analiza a través de la estructura de la industria y de su desempeño como ya vimos, el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter hace hincapié en el poder de negociación del comprador, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores (Porter, 1979). En efecto, el análisis de estas fuerzas concede una visión del mercado, o sea, del ambiente competitivo involucrado en el sector.

En consecuencia, el factor “Competencia” trata de medir algunos de estos elementos, ya que el equilibrio entre la competencia y la cooperación, como ya se ha visto, se constituye en la clave del tipo de comportamiento de Coopetición. Este equilibrio ha sido apuntado por muchos investigadores de turismo y de Coopetición. Así, por ejemplo, el modelo de Lado, Boyd y Hanlon (1997), como ya vimos en el epígrafe precedente, establece un análisis bajo la orientación de las empresas para cooperar o competir (modelo de comportamiento *Rent-seeking*). Bengtsson y Kock (2000) afirman que las empresas tienden a cooperar y competir según la distancia del proceso respecto a sus clientes. Así, cuanto más cerca de sus clientes está la actividad, mayor será la competencia entre los actores y menor la cooperación. El modelo de Dagnino y Padula (2002), por su parte, establece diferentes relaciones de Coopetición según el número de competidores involucrados en el sector, al igual que Luo (2004). Della Corte y Sciarelli (2012) han sintetizado los hallazgos en una conclusión: cuanta más alta es la competencia y la cooperación, más alto es el resultado de la Coopetición, comparativamente a las situaciones de alta cooperación y baja competencia en estos mismos sistemas.

De igual manera, en los estudios de competencia varios autores explicitan qué mercados de alta competencia resultan más eficientes comparativamente a situaciones de baja competencia (Porter, 1990). A pesar de que el sector del turismo está conformado en gran medida por empresas con servicios complementarios, entre este tipo de empresas la competición también se da. La competencia es directa entre empresas del mismo ramo de actividad e indirecta entre empresas con productos sustitutos o complementarios, visto que el presupuesto del turista es limitado frente a la oferta de las diversas actividades de las que podría disfrutar en el destino turístico.



Por un lado, un mercado dónde la competencia es muy alta puede resultar no interesante a otras empresas invertir en él. Por otro lado, un mercado sin competencia puede dar lugar al desarrollo de empresas estancadas, generando un sector de limitado crecimiento. Un cierto grado de competencia entre las empresas, sin embargo, impacta en todo el sector y, por consiguiente, impacta favorablemente en el nivel de Coopetición (Della Corte y Sciarelli, 2012). Por estas razones, el factor “Competencia”, en el Modelo de Coopetición planteado, se contempla con el fin de verificar el ambiente económico interno y externo del sector. Se busca medir el nivel de rivalidad entre las empresas dentro del destino, así como la consciencia de los actores en cuanto al posicionamiento de su destino respecto a la competencia externa, o sea, frente a otros destinos competidores (Tabla 2.5).

**Tabla 2.5: Factor Competencia y sus indicadores en el modelo de Coopetición Turística**

INDICADOR	APOYO TEÓRICO EN COOPETICIÓN	APOYO TEÓRICO EN LITERATURA DE COMPETICIÓN	APOYO TEÓRICO EN LOS MODELOS DE COMPETITIVIDAD
Grado de competencia interna	Lado, Boyd y Hanlon ,1997; Bengtsson y Kock, 2000, Dagnino y Padula, 2002; Tsai, 2002; Luo, 2004; Della Corte y Sciarelli, 2012.		
Grado de competencia externa	Tsai, 2002; Della Corte y Sciarelli, 2012.	Porter (1980: 1989)	De Keyser y Vanhove, 1994; Ritchie y Crouch, 2003; Dwyer y Kim, 2003; Enright y Newton, 2004; Barbosa <i>et al.</i> , 2008; Hong, 2009.
Amenaza de productos sustitutivos o entrantes			
Posicionamiento de mercado	Tsai, 2002; Luo, 2007; Della Corte y Sciarelli, 2012.		
Variedad de oferta turística en el destino	Lorgnier y Su, 2014.		

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.3 Factor Asociacionismo

El Factor Asociacionismo en la literatura de Coopetición ha sido estudiado y denominado como ‘Intencionalidad’ a la asociación (Kylänen y Rusko, 2011; Della Corte y Sciarelli, 2012; Della Corte y Aria, 2016). En este ítem los autores trataban de verificar la participación del empresario, de forma intencional, en una red interorganizativa para cooperar. Por lo que consideramos clave adaptar este concepto para verificar la participación activa de las empresas en las relaciones Coopetitivas. No obstante, dentro de la perspectiva de Coopetición es un ámbito de conocimiento poco explorado, por esta razón la base fundamental teórica que hemos encontrado es escasase ha debido recurrir a otras fuentes indicativas, como los estudios de *Partnering*.

Así, Barnard (1938) explicita que las organizaciones son por naturaleza sistemas cooperativos, en tal sentido, Locke (1995) afirma que las industrias situadas en localidades con buen desarrollo de asociaciones y grupos capaces de gestionar diversos intereses tienden a presentar mejor desempeño en los mercados. Scott (1994) también ha afirmado la importancia de la labor de las asociaciones con el apoyo de las agencias gubernamentales para el desarrollo competitivo de una región.

Se puede deducir que los autores de Coopetición reconocen la intencionalidad como un factor crítico para el éxito en estrategias Coopetitivas, a pesar de no citarlo de manera explícita y directamente, en la medida que intentan captar el grado en que los actores cooperan. Esto se puede observar en la red de valores propuesta por Brandenburger y Nalebuff (1996), en el modelo de comportamiento de Bengtsoon y Kock (2000), en la orientación Coopetitiva de Lado, Boyd y Hanlon (1997), en el nivel de compromiso propuesto por Garraffo (2000) o en la proposición de modos de cooperación de Dagnino y Padula (2002), la cual presenta similitud con el trabajo de Luo (2004). No obstante, algunos autores han investigado más directamente la variable intencionalidad, analizando casos en que la Coopetición ocurre como consecuencia de una fuerza de mercado o por estrategias políticas, actuando de forma *top-down* (Kylänen y Rusko, 2011).

Como se señaló, en el *i-COOL* la Coopetición es considerada desde un planteamiento *bottom-up*, por lo tanto, necesita de la consciente y deseada participación de los actores en relaciones Coopetitivas (Kylänen y Rusko, 2011; Mariani, 2007, 2008, 2009). Entre los factores de éxito para la Coopetición identificados por Chin *et al.* (2008) están presentes variables que muestran una participación consciente de los actores, como por ejemplo, la existencia de acuerdos de largo plazo, la participación de los empleados o el intercambio de datos. En esta línea, Della Corte (2009) sigue la perspectiva de Della Lucia *et al.* (2007) que también apuntan que un sistema de Coopetición fuerte necesita estar fundamentado en proyectos, empresarios activos y una gobernanza eficaz, por lo tanto, un sistema intencional.

El grado de consciencia de los actores sobre las ventajas generadas por la formación de redes asociativas es importante para la Coopetición, pues los estudios de *Partnering* indican que el asociacionismo, cuando está bien conducido, se eleva a la categoría de recurso, generando ventajas competitivas superiores (Krippaehne *et al.*, 1992; Cheng, Li y Love, 2000; Eisenhardt y Martin, 2000; Della Corte y Aria, 2014; 2016). Se sugiere que cuanto mayor es la consciencia de los empresarios sobre esta ventaja, mayor será su propensión a participar en redes colaborativas y de apalancar el sistema de Coopetición. Kylänen y Rusko

(2011) investigaron específicamente el papel de la intencionalidad usando el Modelo de Lado *et al.* (1997). Sus hallazgos apuntan que la co-ubicación es fundamental para la intencionalidad, conjuntamente con la gobernanza. También observaron que la Coopetición intencional genera un equilibrio en el ambiente competitivo (Kylänen y Rusko, 2011; Mariani, 2007, 2009).

A su vez, Della Corte y Sciarelli (2012) han planteado un modelo de Coopetición donde dos de las tres dimensiones que consideran reflejan la intencionalidad de los participantes: la propensión a la colaboración y la colaboración real. Estas dimensiones incluyen verificaciones de la preferencia por formas de colaboración, acciones para la mejora de la integración, la gerencia y la existencia de proyectos Coopetitivos. Por otra parte, el factor Asocianismo se fundamenta en que el desarrollo de destinos turísticos está cada vez más focalizado en el abordaje comunitario y colaborativo (Wang, 2008a). Este sector reúne a muchos *stakeholders* (públicos y privados) interactuando en conjunto para llevar a cabo varias acciones y buscando el desarrollo del destino de forma integral. La combinación de conocimientos, capacidades, recursos de capital y estrategia colaborativa conduce a una sinergia que abre nuevas oportunidades y genera soluciones innovadoras, posibilitando alcanzar niveles de eficacia mejores que los alcanzados individualmente (Bramwell y Lane, 2000). En efecto, entre las condiciones que influyen sobre la intención de asociarse está la confianza que los actores depositan en la organización, o sea, la capacidad de representación de sus intereses, generando la fuerza de las asociaciones.

En la Coopetición el Factor Asociacionismo es clave y representa la formación de alianzas colaborativas entre los participantes de la cadena de valor de un destino. Se trata de las relaciones de “*partnering*”, definidas por Crowley y Karim (1995) como una estrategia cooperativa que una organización implementa, modificando y complementando los tradicionales límites que separan a las organizaciones en un ambiente competitivo. De esta manera, el *partnering* se puede utilizar para crear un ambiente cohesionado en el que todos los miembros asociados interactúen en la realización del proyecto (Mohr y Spekman 1994; Cheng, Li y Love, 2000). De la revisión bibliográfica sobre el papel de la intencionalidad en sistemas de Coopetición y de relaciones de *partnering* se extrajeron las variables que se supone son las más adecuadas para medir el factor Asociacionismo en el Modelo de Coopetición Turístico (Tabla 2.6).

**Tabla 2.6: El factor Asociacionismo y sus indicadores en el Modelo de Coopetición Turística**

<b>INDICADOR</b>	<b>APOYO TEÓRICO EN COOPETICIÓN</b>
Nº de empresas que participan de las asociaciones turísticas	Franch, Martini y Tamma, 2007; Della Corte, 2009; Kylänen y Rusko, 2011, Della Corte y Aria, 2014; 2016.
Nº de organizaciones para asociación y apoyo al desarrollo turístico	Badulescu <i>et al.</i> , 2014.
Grado de consciencia de las ventajas Coopetitivas	Bengtsson <i>et al.</i> , 2003; Luo 2007; Morrison <i>et al.</i> 2007; Chin <i>et al.</i> , 2008; Della Corte, 2009; Lin <i>et al.</i> 2010; Della Corte y Sciarelli, 2012; Della Corte y Aria, 2016.

Fuente: Elaboración Propia

## 2.2.4 Factor Cooperación

La literatura de cooperación es muy vasta y posee amplias perspectivas de análisis, especialmente si tratamos sus variables de medida. Muchos autores estudian bajo diversas perspectivas los factores de éxito para la cooperación interorganizativa (Harrigan, 1986; Baird, Lyles y Wharton, 1990; Bronder y Pritzi, 1992; Häusler, Hohn y Lutz, 1994; Dussauge y Garrette, 1995; Rai, Borah y Ramaprasad, 1996; Mora Valentín, Montoro Sánchez y Guerras Martín, 2004). Ahora bien, en el factor cooperación del sistema propuesto se enfocan los aspectos que representan propensión y grados de colaboración interorganizativa.

Las relaciones de cooperación entre empresas, especialmente en el sector turísticos están intrínsecamente relacionadas con las perspectivas de Geografía Económica Evolutiva (EEG) y la Geografía Económica Relacional (REG) (Bathelt y Glückler, 2003; Boschma y Frenken, 2006; Sanz-Ibáñez y Antón-Clavé; 2014). Específicamente, la REG se preocupa de las interacciones entre los agentes económicos y las instituciones formales e informales que estimulan o restringen aquellas (Bathelt y Glückler, 2003, 2011). Estos paradigmas entienden el espacio como una entidad socialmente construida, por lo que las intenciones, estrategias y prácticas de los actores económicos individuales y en conjunto son su objeto central de interés.

La cooperación aporta mucho al proceso de creación del destino turístico y su competitividad. Son innumerables los beneficios que esta estrategia colaborativa puede generar directamente a nivel de las empresas, por ejemplo, facilitando la conquista de nuevos mercados, la complementariedad de recursos, el compartir de costos y de riesgos, el logro de economías de escala o la transferencia tecnológica, entre otros (Franco, 2007).

Sin embargo, también existen una serie de beneficios a nivel macro, pues la unión de los actores impacta de forma macroeconómica en el desarrollo de un territorio. Khanna *et al.* (1998) estudió la cooperación en alianzas de aprendizaje entre empresas distinguiendo dos tipos de beneficios disponibles para los participantes: los beneficios individuales y los

comunes. Considera como beneficios individuales los que la empresa gana unilateralmente porque interioriza habilidades, mientras que en los beneficios comunes gana la colectividad, pues es el desarrollo conjunto para la acumulación de conocimiento compartido.

Wang y Krakover (2008) consideran que en las redes para comercialización del destino, las empresas pasan por un proceso de competición-Coopetición-cooperación generando etapas de afiliación, coordinación, colaboración y redes estratégicas, en las que se puede observar la madurez y el liderazgo de la DMO (*Destination Management Organization*), así como de la gestión del co-marketing del destino. Así, en destinos turísticos es común la organización en torno a una DMO y la formación de CNO (*Collaborative Network Organization*) para desarrollar el destino o para comercializarlo. Especialmente en el contexto americano, Wang y Krakover (2008) apuntan que los *Convention Visitors Bureau* (CVB) tienen, por general, asumido el papel de CNO, promoviendo la integración entre empresas y otras organizaciones del sector público y privado. Las peculiaridades del sector turístico, dominado por relaciones de interdependencia entre las empresas para ofrecer una experiencia completa al consumidor, conducen a un contexto de mayor cooperación entre competidores directos, por lo tanto, favorece las relaciones de Coopetición turística (Rispoli y Tamma, 1995; Della Corte, 2000, 2004; Della Corte y Sciarelli, 2003; 2012).

Así, para medir la cooperación en el Sistema de Coopetición se buscaron los factores de éxito para la cooperación interinstitucional con el fin de generar redes estratégicas, es decir, una red colaborativa o asociación (Mohr y Spekman 1994; Cheng, Li y Love, 2000). La verificación de este factor incluye el grado de cooperación entre las empresas y entre el sector público y privado en el destino. Este factor también considera la existencia de acuerdos o pequeñas redes que utilizan la Coopetición, aunque no incluya todos los grupos de interés en el destino. La cooperación equilibra la competencia y se puede convertir en Coopetición generando otro nivel de ventaja competitiva para el destino. Teniendo en cuenta el objetivo de este factor y los antecedentes teóricos presentes en los trabajos empíricos revisados, se propone medir algunas características de la relación entre los *stakeholders*, como: el grado de confianza entre empresas colaboradoras, el grado de compromiso en participar de redes cooperativas, el nivel ya existente de cooperación en el sector (programas de cooperación), la temporalidad de la red de cooperación, las acciones de cooperación públicas y privadas y la cooperación para la innovación (Bengtsson y Kock, 2000; Wang y Krakover, 2008; Della Corte y Sciarelli, 2012; Kylänen y Mariani, 2012; Badulescu *et al.*, 2014).

Por lo expuesto, este factor busca medir la propensión a cooperar y la efectiva cooperación que se encuentra en el destino turístico (Tabla 2.7).

**Tabla 2.7: Factor Cooperación y sus indicadores en el Modelo de Coopetición Turística**

INDICADOR	APOYO TEÓRICO EN COOPETICIÓN	APOYO TEÓRICO EN LITERATURA DE COOPERACIÓN Y GESTIÓN	APOYO TEÓRICO EN LOS MODELOS DE COMPETITIVIDAD
Nº de alianzas o programas para desarrollo tecnológico	Bengtsson y Kock, 2000; Wang y Krakover, 2008.	Prahalad y Doz, 1987; Lei y Slocom, 1992; Mason, 1993; Ricks, 1993; Sachwald, 1998; Bayona- Sáez, García-Marco y Huerta-Arribas, 2001.	Ritchie y Crouch, 2003.
Nivel de confianza	Bengtsson y Kock, 2000; Eriksson, 2008; Chin et al. 2008; Lin <i>et al.</i> 2010; Della Corte y Sciarelli, 2012, Baruch y Lin, 2012.	Mohr y Spekman 1994; Bhattacharya, Devinney y Pillutla, 1998; Cheng, Li y Love, 2000.	
Grado de compromiso con la colaboración	Wang y Krakover, 2008; Della Corte y Sciarelli, 2012; Badulescu, 2014.	Bronder y Pritzi, 1992; Shamdasani y Sheth, 1995; Zeira, Newburry y Yeheskel, 1997; Franco, 2007.	
Nivel de cooperación entre el sector privado	Della Corte y Sciarelli, 2012.	Bronder y Pritzi, 1992; Shamdasani y Sheth, 1995; Zeira, Newburry, y Yeheskel, 1997	Dwyer y Kim, 2003; Enright y Newton (2004); Gomezelj y Mihalic, 2008; Barbosa <i>et al.</i> (2008)
Temporalidad de la cooperación- antigüedad de los programas	Chin <i>et al.</i> 2008; Kylänen y Mariani (2012).	Ring y Van de Ven (1994); Larson (1992);	
Nivel de colaboración entre el sector público y privado		Baird <i>et al.</i> , 1990; Fernández Sánchez, 1993; Rai <i>et al.</i> , 1996.	Gomezelj y Mihalic, 2008; Barbosa <i>et al.</i> (2008).
Existencia de una institución de monitoreo y regularidad en la alimentación de datos desde las empresas	Chin <i>et al.</i> , 2008.		Ritchie y Crouch, 2003; Barbosa <i>et al.</i> (2008).

Fuente: Elaboración Propia

### 2.2.5 Factor Gestión Estratégica

El concepto de estrategia en Mintzberg (1987) está basado en 5 puntos: (1) estrategia como plan -un proceso de negociación y gestión de una situación-; (2) estrategia como estratagema (*Ploy*) -como un truco utilizado para ganar a un oponente-; (3) estrategia como estándar (*Pattern*) -consciencia de un comportamiento preestablecido-; (4) estrategia como posición (*Position*) -posición de la organización en su medio o mercado- y (5) estrategia como perspectiva (*Perspective*) -personalidad de la organización, concepto que orienta el pensamiento colectivo y comportamiento de sus miembros.

Además, se considera el concepto de estrategia como sistémico, involucrando tanto a la organización como al ambiente en que ella se desarrolla (Mintzberg *et al.*, 2000). O sea, la

estrategia puede ser desarrollada tanto a nivel organizativo como interorganizativo. Este último supone arreglos cooperativos entre organizaciones que buscan realizar un proyecto común, con un cierto grado de independencia y generando beneficios para todos los participantes (Mintzberg *et al.*, 2000; Jaouen y Gundolf, 2009). Se observa una similitud con los presupuestos teóricos de la Coopetición. En este sentido Rusko (2014) afirma que el fenómeno Coopetición en la literatura de gestión ocupa un lugar junto a los debates y análisis sobre la estrategia, tanto desde una perspectiva micro (intra-organización), como macro (inter-organizaciones). Otros autores en Coopetición indican que, según los objetivos de la red, la estrategia puede seguir una configuración competitiva, cooperativa, colaborativa o Coopetitiva (Eriksson, 2008).

Sin embargo, observando el largo recorrido que han pasado los estudios de gestión estratégica interorganizativa se verifica un fondo de Coopetición en las acciones resultantes del proceso estratégico. Moutinho y Phillips (2014) han presentado un artículo con una breve evolución de los estudios sobre gestión estrategia empresarial en las últimas cuatro décadas. Según los autores términos como “*Oscilaciones de un péndulo*” (Hoskisson *et al.*, 1999) y “*Fermentación*” (Herrmann, 2005) representan bien la marcha de los estudios de esta área. Así, estos se pueden distribuir en tres etapas diferentes siguiendo fundamentos teóricos diversos. Los años de 1960 a 1970 dieron con las primeras definiciones de estrategia (Herrmann, 2005). En la década de los 70’ se llegó a una separación entre proceso (Quinn, 1980) y contenido de la estrategia (Montgomery, Wernerfelt y Balakrishnan, 1989) en los estudios y en el llamado período de efervescencia, los estudios se fundamentaron en la perspectiva basada en los recursos (Wernerfelt, 1984). Los modelos de ventaja competitiva de Porter (1980, 1985) contribuyeron en acelerar estas formulaciones teóricas. En efecto, más recientemente se ha agregado la perspectiva del uso de los recursos tecnológicos y de los recursos intangibles sobresalientes como fuentes de ventaja competitiva para los nuevos entornos, especialmente, por que contribuyen en la gestión de las organizaciones, la promoción del conocimiento, el aprendizaje y la innovación (Hoskisson *et al.*, 1999; Farjoun, 2002; Herrmann, 2005).

De esta evolución teórica se extraen dos enfoques: uno direccionado a cuestiones internas y otro a cuestiones externas (estructura del sector), que Farjoun (2002) resume en una postura mecanicista y una postura orgánica. No obstante, otra forma de analizar la gestión estratégica es ofrecida por las escuelas prescriptivas que consideran el diseño, la planificación y el posicionamiento (e.g., Ansoff, 1965; Chandler, 1962; Andrews, 1971; Farjoun, 2002), y

las escuelas descriptivas que reparan en los componentes cognitivo, cultural, medioambiental, de aprendizaje y de poder (e.g., Bower, 1970; Quinn, 1980; Lovas y Ghoshal, 2000).

Por su parte, y en una línea que vincula la estrategia con el rendimiento, Phillips y Moutinho (2000) analizando empresas del sector turístico y proponen un índice de la planificación estratégica (SPI) para medir la eficacia del proceso de planificación, basado en 18 atributos agrupados en 6 factores (Figura 2.6).

**Figura 2.6: Factores para evaluar el nivel de la gestión estratégica**



Fuente: Adaptado de Phillips y Moutinho (2000)

Concretamente, la gestión estratégica requiere adquisición de recursos e implementación de acciones asociadas a los factores considerados estratégico para el negocio en cuestión, como por ejemplo, acciones para mejorar la cuota de mercado (Klein, Crawford y Alchian, 1978), el desarrollo de habilidades para innovación (Thompson y Strickland, 1980), la capacitación de mano de obra (Hirshleifer, 1980) o la mejora en la capacidad de gestión (Porter, 1980) y otros.

Volviendo la mirada hacia el turismo, se verifica que las principales corrientes de investigación en la literatura en el sector vinculan la planificación estratégica con el rendimiento, siguiendo una tendencia ya presente en otros sectores estudiados. Un destino turístico es una unidad de análisis dónde la existencia de una red de empresas es incuestionable, aunque con diferentes conformaciones. Además, el proceso de planificación, gestión y control del destino turístico es reconocido como una etapa importante del desarrollo local y regional. En este contexto, la estrategia sustenta el proceso de desarrollo turístico (Valls *et al.*, 2004), debiendo incluir la elaboración de planes que potencien los atractivos y que se realicen de forma participativa y permanente, como un proceso integrado (Hall, 2001; Domareski-Ruiz *et al.*, 2014).



El turismo es una gran fuente de ingresos, divisas y empleo, no obstante, para seguir creciendo tendrá que mejorar la coordinación y planificación estratégica de los destinos. En la literatura no faltan las referencias que consideran que se requieren nuevas estrategias si las organizaciones desean prosperar y sobrevivir en los nuevos entornos que dominan el sector (Baden-Fuller y Stopford, 1994; Moutinho y Phillips, 2014), conincidiendo la literatura en que la planificación estratégica es la herramienta fundamental para el éxito y la supervivencia de un destino turístico, especialmente desde una perspectiva empresarial y de gestión (Ritchie, 1999).

Para el estudio de la gestión estratégica como factor del Modelo de Coopetición creemos que se debe adoptar la perspectiva de la escuela de Diseño (Mintzberg, 1987), dónde el propósito de la planificación estratégica no es solamente generar planes. En esta escuela existe la intencionalidad y una planificación estratégica formal que se ocupa de definir e implementar las acciones a cometer (Ansoff, 1991; Mintzberg y Lampel, 1999; Jarzabkowski y Balogun, 2009).

Según la literatura de Coopetición las empresas adoptan una gestión estratégica basada en Coopetición para mejorar su rendimiento, reducir costos y desarrollar nuevos productos o mercados (Bengtsson y Kock, 1999; Pellegrin-Boucher, Le Roy y Gurău, 2013). Dentro de este marco, también estudiando sistemas de Coopetición, Luo (2005) indicó que las empresas se unen para desarrollar acciones conjuntas como estrategias para la reducción de incertidumbres y la mejora de ventajas competitivas, especialmente en las áreas tecnológicas, operativas, organizativas y financieras.

Atendiendo a estas consideraciones se han extraído de la literatura las variables que mejor nos ayudan a expresar la presencia de la gestión estratégica bajo la perspectiva relacional en los destinos turísticos, considerando que en esta unidad de análisis debe existir planificación participativa (Hall, 2001) y acciones conjuntas cuyo propósito sea mejorar el atractivo y la capacidad de desarrollo del destino en las áreas citadas por Luo (2005). Por lo que este factor se propone medir el nivel de planificación participativa y acciones concretas, realizadas en redes interorganizativas del destino, que objetiven la mejora de la capacidad competitiva del destino. También verifica el nivel de monitoreo del sector, pues es clave la generación de información estratégica para la toma de decisiones. En virtud de que estas variables deberán ser recabadas en trabajos de campo para el cálculo del modelo, se ha dividido en dos grupos de indicador: de gestión estratégica en el ámbito privado y en el ámbito público, con el fin de visualizar mejor este factor (Tabla 2.8).

**Tabla 2.8: El factor Gestión Estratégica y sus indicadores en el modelo de Coopetición Turística**

INDICADOR	APOYO TEÓRICO EN COOPETICIÓN	APOYO TEÓRICO EN GESTIÓN ESTRATEGICA	APOYO TEÓRICO EN LOS MODELOS DE COMPETITIVIDAD
<b>SUB-FACTOR: PRIVADO</b>			
Nivel de Planificación participativa del destino	Kylänen y Rusko 2011; Badulescu <i>et al.</i> , 2014.	Foster, 1994; Phillips y Moutinho, 2000.	Ritchie y Crouch , 2003.
Nivel de seguimiento del destino	Chin <i>et al.</i> 2008	Foster, 1994; Phillips y Moutinho, 2000.	Ritchie y Crouch, 2003; Dwyer y Kim, 2003; Barbosa <i>et al.</i> , 2008.
Acciones conjuntas de capacitación de la mano de obra	Luo , 2005; Badulescu <i>et al.</i> , 2014.	Hirshleifer, 1980	Ritchie y Crouch, 2003; Dwyer y Kim, 2003; Barbosa <i>et al.</i> , 2008.
Acciones conjuntas de capacitación empresarial	Luo , 2005; Badulescu <i>et al.</i> , 2014.	Hirshleifer, 1980; Porter, 1990.	Ritchie y Crouch , 2003.
Planes de Marketing del destino en conjunto	Wang y Krakover, 2008; Kylänen y Rusko 2011; Della Corte y Sciarelli, 2012.	Klein, Crawford y Alchian, 1978; Foster, 1994; Phillips y Moutinho, 2000.	Ritchie y Crouch, 2003; Dwyer y Kim, 2003; Barbosa <i>et al.</i> , 2008; TTCI.
Programas conjuntos de desarrollo de innovación	Ritala y Humberlina-Laukkanen, 2009	Thompson y Strickland, 1980; Foster, 1994; Phillips y Moutinho, 2000.	
Existencia y calidad de centros de investigación para el desarrollo del turismo		Thompson y Strickland, 1980.	Ritchie y Crouch, 2003; Dwyer y Kim, 2003; Barbosa <i>et al.</i> , 2008.
Participación voluntaria del destino en planes de desarrollo regional	Kylänen y Rusko 2011; Della Corte y Sciarelli, 2012.	Foster, 1994; Phillips y Moutinho, 2000.	
<b>SUB-FACTOR: PÚBLICO</b>			
Acciones gubernamentales para contribuir en la coepetitividad del destino			Barbosa <i>et al.</i> , 2008.
Políticas públicas direccionadas al incentivo de coepetitividad regional			Ritchie y Crouch, 2003; Barbosa <i>et al.</i> , 2008; TTCI.
Nivel de cooperación entre sector público y privado para el desarrollo del destino			Barbosa <i>et al.</i> , 2008.

Fuente: Elaboración propia

## 2.2.6 Factor Co-Emprendimiento

El Co-emprendimiento es un neologismo que en esta propuesta se ha adaptado de las teorías del *co-preneur* (Liang y Dunn, 2003). Sin embargo, se observa desde un enfoque territorial y colectivo sobre la base de otras aportaciones teóricas como la eficiencia colectiva (Sachs, 2003). Estos fundamentos fueron utilizados transversalmente sobre la perspectiva de

Coopetición. Concretamente, se adopta la perspectiva de Barbejat (2007) cuya fundamentación proviene de Liang y Dunn (2003), pero de corte más generalista, pues abarca varios tipos de relaciones siendo el co-emprendedor (*co-preneur*) la persona capaz de emprender colectivamente, en proyectos conjuntos con otro emprendedor o un equipo.

El acto de emprender es una construcción económica y socio-cultural que algunos circunscriben al concepto de sistema, siendo más fuerte la iniciativa emprendedora en algunas regiones que en otras. Bosma y Levie (2010) afirman qué actitudes emprendedoras pueden influir en las tasas de emprendimiento, aunque también pueden ser influenciadas por ellas. Aquí se revela otra vez el papel del territorio como agente, proceso y producto, tal cual lo reconocen las Teorías de la Geografía Económica Evolutiva y Relacional (Sanz-Ibáñez y Anton Clavé, 2014).

La ciencia económica identifica al emprendedor como un elemento vital para el desarrollo económico. En Schumpeter (1961) éste asume un papel protagonista en la evolución económica. Sucede pues que este comportamiento a nivel de destino turístico local propicia el emparejamiento de intereses, generando acciones colectivas para atender las necesidades compartidas de los participantes. Resulta que estas necesidades pueden ser mejor atendidas a través de acciones conjuntas y colectivas (Sandler, 2000). Fillion (2001) denominó *networkpreneurs* a los emprendedores involucrados en la gestión de redes empresariales. En una aplicación similar, Sachs (2003) explicita el emprendimiento colectivo representado por las formas de asociación empresarial o institucional, y subraya que este arreglo representa para las PYMES una forma de superar sus dificultades.

Melo-Neto, Brennande y Froes (2002) definieron las principales características del emprendimiento colectivo poniendo énfasis en la dimensión política que integra las fases productivas de diversas empresas viabilizando un contexto de condiciones sociales y administrativas que viabiliza la capacidad productiva del conjunto.

La perspectiva geográfica económica evolutiva y relacional (EEG-REG) considera el aprendizaje colectivo y la fuerza de las relaciones para el desarrollo regional. El emprendedor como fundador de redes, como articulador de las mismas que une diferentes actores y recursos para agregarlos a la actividad productiva es clave. Esta visión también se encuentra en Leibenstein (1968) y es perfeccionada por Granovetter (1973) y Burt (2009). Esta capacidad de coordinar recursos y ofertas, sean complementarias o competidoras, para que un territorio se beneficie, es perfectamente visible en la acción de los actores del sector turístico.

Así, este trabajo considera el destino turístico como una unidad de análisis de gestión compartida (*Tourism Coentrepreneurship*). Por lo que, define el Co-emprendimiento turístico como el acto de emprender el destino turístico como un producto integral, siendo el resultado de un grupo de actores de la oferta turística que actúan como unidad junto a las asociaciones o DMOs del destino para implantar iniciativas emprendedoras para el desarrollo del destino.

Además de los fundamentos teóricos anteriormente expuestos, se considera que los productos y servicios turísticos en un destino son complementarios frente al turista, y que aquel visualiza el destino de forma integrada (Timón 2004). También, se entiende que, en prácticamente todos los destinos hay alguna organización que integra a los actores en busca de un desarrollo conjunto del mismo (Rispoli y Tamma, 1995; Hitt *et al.*, 2001; Della Corte, 2004; Della Corte y Sciarelli, 2012; Della Corte y Aria, 2016).

Dentro de este marco, los estudios de Della Corte (2009) y de Franch, Martini y Tamma (2007) hacen hincapié en que un sistema de Coopetición fuerte debe tener un producto co-diseñado por las empresas de la industria pertenecientes a la red. Además, debe haber un proyecto co-diseñado por todos los actores (Della Corte, 2009). Así es que, prácticamente todos los estudios de Coopetición o de destinos turísticos conceden una alta importancia al pilar gobernanza (Della Corte, 2009; Tuohino y Konu, 2014). Por su parte, los estudios de competitividad turística también incluyen variables que representan los organismos de gestión de destinos (DMO), expresando la fuerte consideración que este pilar representa para el desarrollo del mismo (Ritchie y Crouch, 2003; Dwyer y Kim, 2003; Mazanec *et al.*, 2007).

En esta línea, el estudio de Chin *et al.* (2008) define como una de las categoría de éxito para un sistema de Coopetición el compromiso de la administración, y Bengtsson y Kock (2000) complementan esta idea considerando que un sistema de Coopetición funciona mejor cuando es gestionado por un organismo intermediario, como por ejemplo, una asociación empresarial. Al observar el enfoque de la actividad turística como un co-emprendimiento presente en muchos estudios a pesar de no indicarlo expresamente, con este término, se observa la constante búsqueda por establecer una gestión central del destino. No obstante, se destaca que no debe ser confundido con el de gobernanza en su sentido más extenso (Mayntz, 2000), porque el co-emprendimiento turístico es una gestión conducida desde la esfera privada, aunque reciba ayuda del poder público, al contrario que la gobernanza que posee una naturaleza pública. También, es interesante notar que algunas veces el límite del co-emprendimiento puede ultrapasar el propio destino, como por ejemplo, en el estudio de

Kylänen y Mariani (2012) dónde 7 destinos turísticos europeos circunscritos geográficamente a la zona de la Riviera Romana desarrollaron estrategias de gestión integral para generar un proyecto único, como una marca turística integrada entre todos los destinos buscando una productividad turística para toda la región.

En síntesis, el factor “Co-emprendimiento turístico” en ámbito del Modelo de Cooperación dibujado es el resultado del grupo de actores de la oferta turística que actúa como una unidad junto a asociaciones o DMOs, desarrollando iniciativas emprendedoras para el desarrollo del destino integralmente. Así, las variables propuestas para este factor (Tabla 2.9) están relacionadas con la verificación de estas acciones emprendedoras proponiéndose medir el grado de coordinación centralizada de los proyectos (Kylänen y Rusko, 2011), el grado de gestión de los recursos compartidos (Della Corte y Sciarelli, 2012), el grado de comercialización compartido (Wang y Krakover, 2008), el nivel de consciencia de la gobernanza del turismo (Tuohino y Konu, 2014), y el nivel de integración en el producto turístico (Kylänen y Mariani, 2012).

**Tabla 2.9: El factor Co-emprendimiento y sus indicadores en el modelo de Cooperación Turística**

INDICADOR	APOYO TEÓRICO EN COOPETICIÓN	APOYO TEÓRICO EN LITERATURA DE EMPRENDIMIENTO O GESTIÓN	APOYO TEÓRICO EN LOS MODELOS DE COMPETITIVIDAD
Nº de paquetes o rutas integrados (Nivel de integración de la oferta)	Franch, Martini y Tamma, 2007; Della Corte, 2009; Kylänen y Mariani, 2012; Della Corte y Sciarelli, 2012.	Sandler, 1995; Maulet, 2006; Hjalager, 1999; Filion, 2001; Melo Neto y Froes, 2002; Sachs, 2003; Lazzeretti y Capone, 2006.	Crouch y Ritchie, 1999; Dwyer y Kim, 2003; Ritchie y Crouch, 2003; Hong, 2009; Barbosa <i>et al.</i> , 2008.
Existencia de DMO activa y fuerte	Bengtsson y Kock, 2000; Chin <i>et al.</i> , 2008, Della Corte, 2009; Kylänen y Rusko, 2011; Kylänen y Mariani, 2012, Tuohino y Konu, 2014.	Sandler, 1995; Hjalager, 1999; Filion, 2001; Melo Neto y Froes, 2002; Sachs, 2003.	Hassan, 2000; Dwyer y Kim, 2003; Heath, 2003; Enright y Newton, 2004; Gomezelj y Mihalic, 2008.
Nivel de inversiones locales en conjunto para el desarrollo del destino	Garrafo, 2002; Della Corte y Sciarelli, 2012.	Sandler, 1995; Filion, 2001; Melo Neto y Froes, 2002; Sachs, 2003.	Dwyer y Kim, 2003; Gomezelj y Mihalic, 2008.
Proyectos de cooperación regional	Franch, Martini y Tamma, 2007; Chin <i>et al.</i> , 2008, Della Corte 2009; Kylänen y Rusko, 2011; Della Corte y Sciarelli, 2012; Mariani et al. 2014.	Sandler, 1995; Hjalager, 1999; Filion, 2001; Melo Neto y Froes, 2002; Sachs, 2003; Maulet, 2006, Lazzeretti y Capone, 2006.	Barbosa <i>et al.</i> (2008).
Nivel de gestión de recursos compartidos	Luo, 2005; Chin <i>et al.</i> , 2008; Della Corte, 2009; Della Corte y Sciarelli, 2012; Badulescu <i>et al.</i> , 2014.	Sandler, 1995; Hjalager, 1999; Filion, 2001; Melo Neto y Froes, 2002; Sachs, 2003; Maulet, 2006, Lazzeretti y Capone, 2006.	Ritchie y Crouch, 2003; Heath, 2003

**Continuación de la Tabla 2.9: El factor Co-emprendimiento y sus indicadores en el Modelo de Coopetición Turística**

Grado de comercialización compartida del destino	Garrafo, 2002; Friendrichs Grangsjö, 2003; Michael, 2007b; Rusko, 2011; Badulescu <i>et al.</i> , 2014.	Von Sandler,1995; Fillion, 2001; Froes, 2002; Maulet, 2006, Capone, 2006.	Hjalager,1999; Melo Neto y Sachs, 2003; Lazzaretto y	Keyser y Vanhove, 1994; Hassan, 2000; Barbosa <i>et al.</i> , 2008.
Nivel de consciencia sobre el objetivo común de desarrollo del destino	Franch, Martini y Padula y Dagnino, 2007; Wang y Krakover, 2008; Chin <i>et al.</i> , 2008; Della Corte, 2009; Kylänen y Mariani, 2012; Della Corte y Sciarelli, 2012.	Sandler,1995; Fillion, 2001; Froes, 2002; Maulet, 2006, Capone, 2006.)	Hjalager,1999; Melo Neto y Sachs, 2003; Lazzaretto y	

Fuente: Elaboración propia

**2.2.7 Parámetros de rendimiento: Co-Producción del destino**

La co-producción del destino es el conjunto de un sistema turístico que pueden impactar a todos los *stakeholders* del destino y que son optimizados por el esfuerzo conjunto de los actores del sector. En resumidas cuentas, está en juego la co-creación del territorio como destino turístico, su desarrollo regional y su posicionamiento productivo. Esta perspectiva ha sido tratada desde varios aportes a la literatura citados anteriormente, como por ejemplo, desde la competitividad regional (Camagni, 2002), desde alianzas y redes (Contractor y Lorange, 1988; Hakansson y Snehota, 1995; Powell, Koput, y Smith-Doerr, 1996; Badulescu *et al.*, 2014), o desde la Geografía Económica Evolutiva y Relacional (Bathelt y Glückler, 2003; Boschma y Frenken, 2006; Sanz-Ibáñez y Anton Clavé, 2014). No obstante, es en los estudios de distritos industriales (Marshall, 1920; Becattini, 1979; Staber, 1998, Hjalager, 1999; Capone, 2006; Lazzaretto y Capone, 2006; Maulet, 2006) que la figura de la co-producción destacada desde un ángulo de productividad del sistema.

Un sistema de Coopetición utilizado continuamente tiende a generar co-producción (Von Friendrichs Grängsjö, 2003; Michael, 2007b; Kylänen y Rusko, 2011). En efecto, en turismo, los participantes crean estrategias para el desarrollo y la comercialización de un producto integrado: el destino turístico. Esta visión compartida del desarrollo del destino y la consciencia de que la mejora del flujo turístico y del gasto en el destino trae beneficios a todos, -empresas, gobiernos y población-, contribuye a generar esta atmósfera de co-producción.

La búsqueda por ganancias económicas a través de la estabilidad de un sector que integra a un gran número de PYMES y genera muchos empleos es otro gran motor para establecer un sistema Coopetitivo. Así, representa el sistema definido por Padula y Dagnino

(2007), como una interacción de actores basada en la existencia de metas individuales e intereses comunes, por lo que se busca la co-producción. Especialmente la fuerte complementariedad presente en los destinos turísticos posibilita que las empresas se unan para crear un mercado, al tiempo que compiten en el reparto de este mercado (Schiavone y Simoni, 2011).

En tal sentido, la dimensión Co-producción está vinculada al rendimiento. En el contexto de la empresa el desempeño corporativo suele verificarse por una serie de medidas de éxito financieras y no financieras. Entre las medidas financieras es común emplear las ganancias (Saunders y Wong 1985; Hooley y Lynch 1985; Baker, Balck y Hart, 1988), el volumen de negocio (Frazier y Howell 1983), el retorno de la inversión (Hooley y Lynch 1985), o el retorno del capital empleado (Baker, Black y Hart, 1988) entre otros. En términos de la literatura en Coopetición en diferentes sectores algunos autores también direccionan sus estudios relacionándola con el rendimiento (Park y Russo, 1996; Silverman y Baum, 2002; Oum *et al.*, 2004; Luo, 2007; Luo, Rindfleisch y Tse, 2007; Kim y Parkhe, 2009).

Si trasladamos dichas aportaciones a la perspectiva de un destino turístico como producto integral o como co-emprendimiento, el rendimiento es un constructo teórico que se define como los logros o resultados del destino. Lusch y Laczniak (1989) consideran rendimiento como resultados económicos totales de las actividades realizadas por una organización (aquí debe leerse organización como el destino turístico). Así, varias son las variables utilizadas que verifican parámetros de rendimiento en los estudios de destinos turísticos, como por ejemplo, el número de hoteles y la capacidad de alojamiento (Fuchs, 2004; Barros *et al.*, 2011; Della Corte y Aria, 2016), la intensidad de inversión en el destino (Assaf y Tsionas, 2015), el flujo turístico (Botti, Briec y Cliquet, 2009; Barros *et al.*, 2011; Della Corte y Aria, 2016) o la estancia media (Assaf y Tsionas, 2015).

El marco teórico precedente nos permitió definir algunas variables que indicasen la co-producción del destino, no obstante, se han considerado las siguientes condiciones para la elección de las variables: (1) que sean indicadores secundarios de fácil acceso en las estadísticas nacionales/municipales; (2) que las variables puedan compararse en entornos diferentes, como por ejemplo, ciudades de tamaño variado, o que permitiesen el cálculo de ratios para relativizar la variable. Con todo ello en mente, se ha elegido el flujo turístico, pero considerándolo como densidad turística (ratio de turistas sobre el total de la población local), el gasto turístico en el destino, la estancia media en el destino y el nivel de participación del turismo en los empleos totales del destino. En resumen, la Co-producción del destino propone

captar el resultado del co-emprendimiento turístico cuyo fin último es la producción turística global del mismo (Tabla 2.10).

**Tabla 2.10: El factor Co-producción del destino y sus indicadores en el modelo de Cooperación Turística**

INDICADOR	APOYO TEÓRICO EN COOPETICIÓN/ TURISMO	APOYO TEÓRICO EN DISTRITOS O LITERATURA DE GESTIÓN	APOYO TEÓRICO EN LOS MODELOS DE COMPETITIVIDAD
Densidad turística (Ratio de flujo turístico sobre el total de población en el destino)	Botti, Bricc y Cliquet, 2009; Barros <i>et al.</i> 2011; Della Corte y Sciarelli, 2012; Kylänen y Mariani, 2012; Della Corte y Aria, 2016	Becattini, 1979; Frazier y Howell, 1983; Aydalot, 1986; Lusch y Lacznia, 1989; Staber, 1998; Hjalager, 1999; Capone, 2006; Lazzeretti y Capone, 2006; Maulet, 2006.	Porter, 1979:1989; Dwyer y Kim, 2003; Gooroochurn y Sugiyarto, 2005; Mazanec <i>et al.</i> , 2007; Ribes, Rodrigues y Jimenez, 2011; Croes e Rivera, 2010; Zhang, Gu y Zhang, 2011.
Media del gasto turístico diario en el destino	Della Corte y Sciarelli, 2012; Kylänen y Mariani, 2012.	Lusch y Lacznia, 1989.	Dwyer y Kim, 2003; Gooroochurn y Sugiyarto, 2005; Mazanec <i>et al.</i> , (2007); Ribes, Rodrigues y Jimenez, 2011; Zhang, Gu y Zhang, 2011.
Participación del turismo en el nivel de empleo (Ratio N° de empleos directos en turismo sobre el N° Total de empleos directos en el destino)		Becattini, 1979; Porter, 1990.	Dwyer y Kim, 2003.
Promedio de estancia en el destino	Assaf y Tsionas, 2015		Dwyer y Kim, 2003; Gooroochurn y Sugiyarto, 2005; Mazanec <i>et al.</i> , 2007; Ribes, Rodrigues y Jimenez, 2011; Zhang, Gu y Zhang, 2011.

Fuente: Elaboración propia



**CAPÍTULO III**

**DISEÑO METODOLÓGICO DE LA  
INVESTIGACIÓN Y CONTEXTO DE  
APLICACIÓN**



## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN Y CONTEXTO DE APLICACIÓN**

Este capítulo presenta una visión general del diseño metodológico de la investigación que se ha desarrollado en tres etapas. La primera etapa realiza la aplicación del método Delphi en un panel de expertos con el objetivo de validar el modelo teórico y elegir las mejores variables para expresar la capacidad de Coopetición turística. Esta etapa genera el modelo que se utilizará como monitor o índice de Coopetición turística que luego se testa en dos destinos turísticos brasileños contrapuestos. Dentro de este conjunto, también se presenta los motivos que nos han llevado a elegir el método Delphi como procedimiento metodológico, las características de panel de expertos y la forma de aplicación. Así mismo, se presenta el muestreo y las características del contexto en que será realizado el test del monitor de la capacidad de Coopetición derivado de los resultados de la Delphi. Por último, este capítulo explicita las técnicas de análisis cualitativo que fueron utilizadas como forma de obtener información extra de los destinos testados, con el objetivo de, posteriormente, validar los resultados del monitor y de presentar una mejor comprensión por parte del investigador sobre el universo investigado. Entre estas técnicas se utilizaron las entrevistas en profundidad, la observación no participativa y el análisis de contenido de informes turísticos. De este modo, este capítulo provee una visión general de la investigación empírica, para que los próximos capítulos puedan centrarse directamente en los resultados y en la formulación matemática del modelo propuesto.

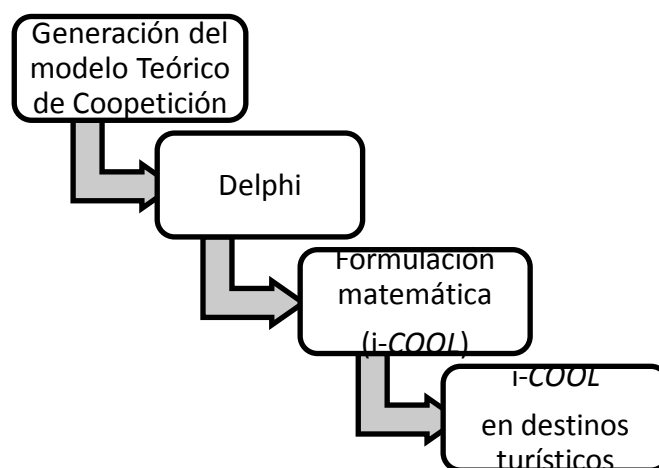
### 3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza del trabajo abordado, el presente trabajo de investigación no se ha diseñado para el planteamiento de hipótesis generales, visto que se trata de establecer un sistema de indicadores de medida de carácter empírico bien anclados en el marco teórico que sostiene esta tesis. En virtud de lo anterior y vinculado a los objetivos presentados en el capítulo de introducción, en las conclusiones de esta tesis se verifican proposiciones teóricas y cuestiones respondidas por el *i-COOL* para los destinos analizados como forma de ejemplificar la interpretación de los resultados que el *i-COOL* genera. Así, para el reto de atender a los objetivos propuestos se estableció una metodología que se explica en los próximos epígrafes.

### 3.2. UNA VISIÓN GENERAL DEL PROCESO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Para lograr los objetivos planteados, anteriormente presentados en el capítulo de introducción, se utilizó la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Esta combinación de técnicas responde a la finalidad que se propone en esta tesis de desarrollar un modelo teórico que se convierta en una herramienta de uso práctico a nivel de gestores de destinos turísticos, por lo tanto, no presenta un objetivo exclusivamente académico. De esta forma, que el procedimiento metodológico posee cuatro grandes fase que pueden ser observadas en la Figura 3.1.

Figura 3.1: Fases generales del procedimiento metodológico



Fuente: Elaboración propia

Básicamente, se presenta una construcción teórica derivada de la literatura que se presenta a revisión de una comunidad de expertos proponiendo el concepto y modelo explicativo para medir la capacidad de Coopetir de un sistema local. Por lo tanto, la consulta a expertos somete el planteamiento teórico a sus críticas y sugerencias para su mejora antes de la formulación matemática y consecuente aplicación empírica. A partir de esta validación del modelo y selección de los indicadores de medida con base en la consulta a expertos, el paso siguiente fue generar un modelo matemático que permita calcular un índice agregado de la capacidad Coopetitiva de un destino. Tras esto, se procede a un test práctico del modelo matemático aplicándolo a destinos dentro de una misma provincia de Brasil, verificando su uso como herramienta analítica para el análisis de destinos turísticos con fin de cumplir con el principal objetivo de esta tesis. Las técnicas de análisis y la formulación matemática se describen en el Capítulo V del presente documento.

Detalladamente, el proceso de investigación sigue una serie de pasos que pueden ser observados en la Figura 3.2., distinguiendo el procedimiento de enfoque cualitativo del cuantitativo.



Fuente: Elaboración propia

### 3.3 LA METODOLOGÍA CUALITATIVA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta tesis utiliza metodología de corte cualitativo en dos etapas de la investigación. La primera valida el modelo propuesto con un panel de expertos utilizando la técnica Delphi, y la segunda valida los resultados del cálculo de *i-COOL* utilizando las técnicas de observación no participativa, entrevistas en profundidad y análisis del contenido de documentos relevantes para la investigación. En las próximas secciones se especifican los procesos de conducción de estas técnicas en el contexto analizado.

#### 3.3.1 El método Delphi

Como forma de validar el Modelo de Coopetición se somete a la opinión y valoración de expertos el diseño, contenido, soporte conceptual y el conjunto de indicadores de medidas para cada factor. Teniendo en cuenta que el constructo apenas se ha desarrollado en el sector turístico y que son raros los trabajos científicos presentes en la literatura con propuestas para medir la capacidad Coopetitiva de un conjunto de actores que operan en un destino, se consideró necesaria la puesta en común a partir de las opiniones individuales basadas en expertos cualificados (Giovinazzo, 2000). El método Delphi consiste en la utilización sistemática de un juicio intuitivo por parte de un grupo de expertos en la materia a tratar. Es un proceso de comunicación de un conjunto de individuos, como un todo, de forma que permite el debate de un asunto complejo (Linstone y Turoff, 1975).

Sakman (1975) explica que la técnica Delphi puede ser comprendida como una tentativa de recoger la opinión de expertos, de forma individual, manteniendo el anonimato de sus opiniones y ofreciendo un *feedback* de los resultados en cada iteración hasta lograr un nivel de consenso entre los mismos. La técnica fue desarrollada en los años 60 por Dalkey y Helmer (Kayo y Securato, 1997), habiendo sido recomendada para situaciones dónde no hay información precisa o datos históricos, así como, cuando se busca validar nuevas ideas (Giovinazzo, 2000). Vichas (1982) destaca que es un método basado en la técnica de refinamiento de las estimaciones de un grupo.

El método Delphi puede ser aplicado en una variedad de formas. Linstone y Turoff (1975) especifican dos maneras de aplicación: (1) Delphi Convencional o Ejercicio Delphi, que es la forma más tradicional, dónde se establece un cuestionario y se envía a los participantes haciendo varias rondas con *feedback* y (2) Delphi Conferencia o Delphi en tiempo real, que es normalmente utilizada a través de una red de computadoras dónde los participantes al mismo tiempo se conectan y contestan sus respectivos cuestionarios. En

ambos casos, resultados son automáticamente compilados ejecutando el análisis conjunto y generando los procesos intermedios hasta alcanzar el consenso.

En cuanto a los tipos de Delphi, los mismos autores presentan dos posibilidades: (1) la Delphi Política, técnica de comunicación que obtiene el consenso entre un grupo homogéneo de expertos, y (2) la Delphi de Decisión, técnica utilizada para influir en un grupo con intereses diversos sobre un problema objetivando una decisión consensuada (Linstone y Turoff, 1975).

Este método tiene características fundamentales, destacando el anonimato, la interacción, la retroalimentación controlada y la respuesta del grupo en forma estadística. Por lo tanto, se aprovecha la sinergia del debate en el grupo, eliminando las interacciones sociales que pueden alterar los resultados, de esta forma se pretende obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos. A continuación se subrayan las principales características de esta técnica (Dalkey, 1969; Fernández, 1989; Marchena, 1990):

1. Técnica grupal: no ocurre ninguna dinámica de interacción personal, pero el conocimiento mutuo de las respuestas fomenta una discusión y ayuda a la formulación de opiniones entre los participantes;

2. Muestra reducida: utiliza el grupo reducido, pero de amplio conocimiento en la temática, normalmente se recomienda entre 10 y 30 personas, pues un número superior a este intervalo no aporta una reducción del error suficientemente significativo para que se justifique la ampliación de la muestra;

3. Anonimato: No conocer a los demás participantes reduce la presión psicológica sobre las opiniones y la posición adoptada por los participantes, garantizando la validez de los resultados. Se recomienda utilizar muestras con variedad de ubicaciones de los expertos y no recurrir a la presencia física o a las reuniones grupales;

4. *Feed-back* (retroalimentación): La utilización de una segunda ronda permite la revisión, lo que mejora la credibilidad de los resultados. Igualmente, permite ratificar opiniones y el consenso entre los participantes;

5. Escalas cuantitativas: A pesar de ser una técnica cualitativa con muestreo igualmente cualitativo, las cuestiones son valoradas en escalas numéricas, permitiendo un análisis estadístico que revela la homogeneidad o la dispersión de las respuestas;

6. Técnica económicamente accesible: Por no ser una técnica presencial permite la utilización de muestras ubicadas en diferentes lugares sin elevar el costo de la investigación;

7. Comodidad para el encuestado: Por no exigir un entrevistador, el participante puede rellenar la encuesta a su tiempo dentro de un margen de fechas establecidas por los

organizadores del Delphi. Así, posibilita mayor reflexión sobre cada cuestión y compatibilidad con otras actividades del entrevistado.

En virtud del reto que se propone esta tesis, se optó por aplicar el método Delphi, pues supuestos de esta metodología son muy adecuados a los propósitos que se busca cubrir. Además, se verificó que esta técnica actualmente se aplica a diversos campos, sobre distintos colectivos y con diferentes finalidades, como por ejemplo, la previsión de eventos, comunicación de hechos, implicación en actividades o aprendizaje diverso (Landetta, 2006).

Especialmente la técnica Delphi es indicada para apoyar la construcción de modelos, siendo considerada una de las técnicas más comunes para definir variables de evaluación de constructos multidimensionales, como por ejemplo, la competitividad turística (Hudson *et al.* 2004). En este sentido, Kaynak y Macaulay (1984) aplicaron la técnica Delphi para definir indicadores para medir el potencial de mercado en turismo; Yong, Keng y Leng (1989) definieron el escenario futuro y las implicaciones de marketing para la industria turística de Singapur a través de una aplicación Delphi; Miller (2001) la utilizó para definir indicadores del desarrollo sostenible en turismo; Lee y King (2009) realizaron una Delphi para determinar los factores del modelo de competitividad de destinos de turismo termal (*hot springs tourism sector*); y Crouch (2011) utilizó una variación del método Delphi para definir indicadores de medida que representasen los factores del modelo conceptual de competitividad turística que anteriormente había propuesto conjuntamente con el profesor Ritchie -el Calgary Model (Ritchie y Crouch, 1999)-. En este mismo sentido, existe un gran número de tesis doctorales que proponen modelos utilizan la técnica Delphi como un primer paso para diseñar el modelo propuesto o validar indicadores (e.g., Monfort-Mir, 1999; Betancort-García, 2002; Ferreras, 2009; Botelho, 2009; Pulido- Fernández, 2014).

En resumen, el objetivo de esta aplicación de la técnica Delphi fue diseñar y desarrollar una herramienta de evaluación de la dimensión Coopetición para su aplicación a destinos turísticos. El éxito se garantiza por la calidad de los expertos participantes, medida ésta en término de sus conocimientos y experiencia en el área abordada por la Delphi. El proceso de aplicación sigue las mismas etapas, que en nuestro caso se adaptaran de la siguiente manera: (1) Selección de los participantes y establecimiento de los criterios de consenso; (2) Diseño del cuestionario para la 1ª Ronda Delphi; (3) Aplicación de la 1ª Ronda; (4) Análisis de los resultados de la 1ª Ronda y diseño de la encuesta de 2ª Ronda Delphi; (5) Aplicación de la 2ª Ronda; (6) Análisis de los resultados de la 2ª Ronda y rediseño del sistema de Coopetición planteado inicialmente. Estas etapas son descritas a la continuación en más detalle.



### 3.3.2 Diseño del soporte inicial para la recogida de información

Basándonos en la identificación de los factores del concepto de Coopetición propuesto en el marco teórico de la tesis, se generó un modelo conceptual explicativo. Así, la aplicación de la Delphi se considero al objeto de seleccionar los indicadores que determinan las principales medidas de cada factor. El diseño siguió las indicaciones de la literatura, especialmente las recomendaciones básicas de Gendall (1998), quedando como sigue:

#### A) *Selección de los expertos participantes y criterios de consenso:*

La técnica Delphi exige previamente una selección objetiva de los participantes para el panel sobre la base de su dominio del tema a tratar. Así, se han seleccionado personas que pudiesen aportar información desde distintos puntos de vista, dado el tema y su enfoque eminentemente académico. La literatura indica una horquilla de entre 10 y 30 expertos, dado que al incrementar el número de participantes por encima de límite inferior se disminuye el error y aumenta la fiabilidad, pero a partir de 30 participantes la reducción en ambos indicadores es poco significativa (Dalkey *et al.*, 1972). Con 10 participantes ya se encuentran en la literatura ejemplos exitosos (Dalkey y Helmer, 1963; Dalkey *et al.*, 1972), pero la gran mayoría de los ejercicios Delphi son realizados entre 15 y 20 participantes (Hsu y Sandford, 2007).

El método trata de llegar a un proceso de convergencia hacia la respuesta más representativa y de consenso (Jolson y Rossow, 1971; Dalkey *et al.*, 1972), no obstante, en la literatura sobre Delphi la definición de participantes es ambigua. Son considerados elegibles los candidatos con experiencia o conocimiento relacionados al área que se evalúa y que estén dispuestos a revisar sus juicios iniciales con el propósito de alcanzar un consenso (Pill, 1971; Oh, 1974; Hsu y Sandford, 2007).

Para tal efecto se realizó un muestreo intencional o estratégico, el cual requiere seleccionar informantes cualificados en función de los siguientes criterios escogidos previamente como protocolo para esta investigación:

- ✓ Elegir un grupo de 50 expertos, para que al final se mantenga un mínimo de 10 y un máximo de 30 participantes;
- ✓ Que los participantes tengan investigaciones publicadas acerca de la gestión de destinos turísticos o pertenezcan a organizaciones vinculadas al sector que se está investigando;
- ✓ Que los participantes tengan reconocimiento académico o profesional en el campo;

Según estos criterios, se elaboró un listado de 50 expertos a quienes se les envió la encuesta y se preguntó, previamente, por su disposición a participar. Para la confección del listado inicial se estableció como criterio adicional la multiplicidad de enfoques sobre el sector turístico planteándonos como objetivo el abarcar las diversas perspectivas que forman la temática Coopetición. Por lo que la muestra incluye investigadores con estudios publicados desde diferentes perspectivas de análisis, entre ellos: cooperación, competitividad, Coopetición, gobernanza, perspectivas relacionales, redes y aglomerados empresariales, principalmente aplicados al sector turístico.

El número de rondas Delphi depende del grado de consenso buscado por el investigador (Hsu y Sandford, 2007). Así, en esta aplicación se estableció criterios pre definidos para niveles de aceptación como consenso parcial, además del consenso total (100%). En la 1ª ronda se aceptó un nivel de 80% de concordancia entre los participantes de la Delphi, por lo que, las variables que se quedaron por debajo de 80% fueron encaminadas a una 2ª ronda. A su vez, en esta ronda se aceptó una decisión apoyada en 2/3 de los participantes y las variables por debajo de este consenso se consideró excluidas del modelo por falta de consenso, pues indicaba un bajo grado de importancia para medir la Coopetición (Tabla 3.1).

**Tabla 3.1: Criterios de consenso total y parcial para 1ª y 2ª ronda de la aplicación Delphi realizada**

Criterio	1ª ronda	2ª. ronda
Consenso total (tanto para excluir o incluir la variable)	100%	100%
Consenso parcial (tanto para excluir o incluir la variable)	80%	68%
		( 2/3 de participantes)
Llevar a la 2ª ronda	Menos de 80% de concordancia	-----
Falta de consenso (excluir la variable)	-----	Menos de 68% (menos de 2/3 de participantes)

Fuente: Elaboración propia

### ***B) Recogida de Información***

El método de recogida de información ha consistido en el envío personalizado de cuestionarios estructurados a través del correo electrónico, los cuales han sido cumplimentados y devueltos por los participantes. Este proceso se hizo de forma individual y autónoma, garantizando el anonimato así como en tanto la influencia de un participante sobre otro.

La información recogida ha sido verificada con el objeto de confirmar y ordenar las principales variables de medición de la Coopetición turística, permitiendo seleccionar para el modelo las variables más expresivas. Las respuestas fueron tratadas con técnicas

cuantitativas, extrayendo el recuento de coincidencias como dato en el que se coteja la existencia de consenso entre los expertos consultados.

La encuesta fue dividida en dos partes. En primer lugar, se presentó el concepto de Coopetición turística y el modelo de medición propuesto. A continuación, se detalló cada factor del modelo explicitándolo en términos de su definición, amplitud e indicadores de medida. Conjuntamente, se solicitó que los expertos valorasen los indicadores de medida propuestos en cada uno de los factores, imputándoles un orden de importancia (*Ranking*). En total, en esta parte se valoraron 47 ítems compartidos en 7 dimensiones. Cada bloque se acompañó de una caracterización del factor a ser medido. Las cuestiones cerradas se basaron en los fundamentos teóricos. Asimismo se invitó a los expertos a incluir nuevas variables si lo consideraban oportuno. Por lo tanto, en cada bloque se incluyó un ítem abierto que se dejó opcional para que el encuestado añadiera alguna variable que consideraba oportuna y valorándola como todas las demás.

En la segunda parte se presentaron algunas cuestiones relacionadas con la validación del modelo y los factores planteados. Se solicitó su confirmación con 7 afirmaciones o bien que explicasen sus motivos de discordancia. Por último, se dejó un espacio para que el experto expresase comentarios o argumentos sobre cualquier aspecto del cuestionario y, finalmente, se recogieron los datos básicos del encuestado (nombre /cargo /actividad /organización a la que pertenece /ciudad /país). El cuestionario completo se encuentra en el Anexo III.

La escala utilizada, al ser un *ranking* de importancia, varió según el número de indicadores de medida propuesto en cada factor. Así, por ejemplo, en un factor con 8 variables, la escala utilizada fue de 1-8, en cuanto que un factor con 5 indicadores propuestos la escala varió de 1-5. La instrucción dada al experto fue que al asignar el valor 1 estaría indicando la variable que consideraba medía mejor el factor en cuestión. El cuestionario fue desarrollado para enviarse vía correo electrónico a los expertos en formato PDF, como formulario, con el fin de que se completasen las respuestas de manera simple pulsando el *ranking* deseado para después guardar y devolverlo cumplimentado al investigador.

### ***C) Prueba Piloto, validez y fiabilidad de las escalas***

La etapa siguiente a la selección de participantes, definición de criterios y desarrollo de la encuesta para la 1ª ronda es verificar la validez y la fiabilidad del cuestionario. La validez es definida por la lógica y efectividad del instrumento de medida, en cuanto que la fiabilidad es la consistencia del instrumento, o sea, si mide aquello para lo que fue diseñado

(Leedy, 1997). Para este fin, se utilizaron estudios exploratorios sobre el área de interés y pruebas piloto en un pequeño grupo de personas con características similares al grupo objetivo, por lo que se consigue con ello una verificación de la validez y de la fiabilidad (Straits y Singleton, 1993) del instrumento previo a su uso definitivo.

En concreto, para verificar la fiabilidad de la encuesta Delphi en 1ª ronda fue empleado un método similar al de *test – retest* con dos doctores que investigan en el área de turismo y emprendimiento de la universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España) y de la Universidad Federal de Paraná (Brasil). Concretamente, los sujetos responden dos veces al mismo test, dejando entre las dos veces un intervalo de tiempo. Es un método intuitivo de fiabilidad, pues un instrumento es fiable si en veces sucesivas aporta los mismos resultados (Berro *et al.* 2011).

A su vez, la validez fue contrastada verificando si el contenido de las cuestiones posee apoyo en la literatura del tema que se está analizando y en los test de prueba piloto. Dentro de este marco, se verificaron positivamente los criterios de validez indicados por Leedy (1997):

- (1) validez de contexto: Se verificó si las cuestiones poseían suficiente explicación para expresar el tema central abordado en la pregunta, por lo tanto, si las preguntas eran apropiadas al contexto del estudio y reportaban una idea para que el entrevistado contextualizara el ítem en el sector turístico.
- (2) validez de criterios: Se ha verificado si los criterios definidos para medida, en este caso el uso del *ranking*, estaba adecuado al objetivo de la investigación que era obtener un listado de importancia de las variables en cada factor.
- (3) validez de los contenidos: Se ha verificado si los ítems incluidos están referenciados como importantes en la literatura de Coopetición, o sea, si existe precisión del instrumento para medir los factores;
- (4) validez del constructo – En este ítem se buscó analizar el grado en que el contenido medido por el cuestionario era adecuado para el sector turístico, por lo que se verificó si las cuestiones poseen soporte específico en la literatura de destinos turísticos.

La prueba piloto fue realizada a principios del mes de abril de 2015, con dos profesores/investigadores del área de turismo de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España) y un investigador brasileño que estudia el área de turismo y gestión. Esto ha permitido asegurarse de que las preguntas eran comprensivas y relevantes, y por tanto consistentes para el estudio. Asimismo, se ajustó el instrumento en base a las sugerencias obtenidas respecto a la forma de plantear las cuestiones, la redacción de las preguntas y unas pocas sugerencias sobre el tema central de la investigación. Estos ajustes fueron: sustituir las

expresiones técnicas propias del área de gestión de empresas por expresiones más usuales; alteración de la redacción de las preguntas porque algunas no estaban suficientemente claras en referencia al idioma; e inclusión de ejemplos en algunas cuestiones para que el entrevistado entendiese mejor la pregunta, por ejemplo, sugirieron explicar qué se consideraba como producto/servicio sustituto en turismo. El cuestionario final se puede consultar en el Anexo III.

### **3.3.3 Desarrollo del trabajo de campo: aplicación de la 1ª y 2ª ronda Delphi**

El desarrollo de esta técnica cualitativa se ha realizado en dos rondas. La 1ª ronda fue distribuida el 30 de abril de 2015, solicitándose las respuestas para remitir antes del 20 mayo de 2015. El cuestionario (Anexo III) se envió por correo electrónico a los expertos seleccionados y se solicitó la devolución por la misma vía. Acompañaba una carta personal del investigador en que se explicaban los objetivos de la investigación y se solicitaba su colaboración. Igualmente, se les comunicaba la posibilidad de contacto en cualquier momento para consulta y apoyo en sus dudas relacionadas con el cuestionario.

En la 1ª ronda se han evaluado un total de 54 ítems distribuidos en dos partes (Anexo III). Se obtuvo un 38 % de respuestas, representando 19 participantes de los 50 a los que se remitió el cuestionario. De estos cuestionarios contestados en la primera ronda, 18 fueron considerados válidos, quedándose un 36% de respuestas de la muestra global. El listado de expertos participantes de la Delphi se encuentra en el Anexo II. Las respuestas de la 1ª ronda fueron cuantificadas estadísticamente expresando medidas de tendencia central y dispersión. Los ítems que en la 1ª ronda tuvieron alta convergencia o consenso de respuestas no se han incluido en la 2ª ronda. De hecho, los ítems con consenso total (100%) y con consenso parcial (entre el 99% a 80% de concordancia entre los expertos sobre el posicionamiento de la variable en el *ranking*, se consideraron consensuados en la primera ronda, enviando a los expertos en un informe separado el grado de consenso logrado en cada caso para su conocimiento. Este informe explicitaba la opinión grupal y la opinión del experto, así como se les aclaraba alguna cuestión que el experto había cuestionado o preguntado en los espacios abiertos de la primera ronda (Véase ejemplo del informe en el Anexo IV).

Estos expertos pasaron a una 2ª ronda dónde el número de ítems a ser evaluados se redujo a 17, ya que las variables que en la 1ª ronda obtuvieron un consenso alto fueron excluidas de la 2ª ronda de encuestas. Esta ronda resultó en 16 participantes con encuestas válidas, una inválida y un participante contestó fuera del período habilitado para el envío de

respuestas. Asimismo, el número total de participantes quedó dentro de la horquilla estimada idónea para este método, visto que, está dentro del intervalo sugerido por Dalkey y Helmer (1963) y Dalkey *et al.* (1972) para la técnica Delphi.

En el envío del segundo cuestionario se planteó como objetivo que los participantes de la Delphi reafirmasen su respuesta anterior, o modificasen sus previsiones en función de la aportación realizada por el resto de los participantes -que son conocidas en el momento que reciben el segundo cuestionario- (Véase ejemplo de cuestionario en 2ª ronda en el Anexo V). Por ser un proceso de exclusión o inclusión de variables de medida, se les solicitó elegir una o dos variables para excluir del modelo –en función del factor y el resultado de la primera ronda para el mismo-, confirmando las que consideraba menos importantes para expresar el constructo Coopetición. El cuestionario de esta fase fue enviado al principio de junio de 2015, con plazo para la devolución hasta el 15 de junio de 2015.

La 2ª ronda del Delphi fue totalmente personalizada para cada experto, tanto el formulario de encuesta como del informe de consenso obtenido en la 1ª ronda. Por el formato utilizado en las cuestiones, se consideró innecesaria una tercera ronda, en la medida en que la posibilidad que el experto cambiara su respuesta era muy baja, además los criterios preestablecidos para los niveles de consenso que el investigador buscaba fueron atendidos (Véase Tabla 3.2). Por lo tanto, considerando que uno de los objetivos de la Delphi era concentrar el modelo en las variables más significativas para el constructo Coopetición, eliminando las menos expresivas, se consideró atendidos los criterios y objetivos, puesto que se cerró la aplicación de las encuestas Delphi al final de la 2ª ronda. Con las respuestas obtenidas por el proceso antes descrito, se rediseñó el Modelo de Coopetición. Así, resultó que el modelo anteriormente propuesto con seis factores y una dimensión de parámetros de rendimiento del destino, expresado por 47 variables de medida, se alteró para conformarse en un modelo con 6 factores sintetizados en 30 variables de medida. A continuación se presenta la Tabla resumen de técnica Delphi aplicada (Tabla 3.2).

**Tabla 3.2: Ficha Técnica de la Delphi aplicada con 2 rondas**

TÉCNICA DELPHI	1ª Ronda		2ª Ronda	
	Nº expertos a los que se envió el cuestionario	Nº de respuestas válidas recibidas	Nº expertos a los que se envió el cuestionario	Nº de respuestas válidas recibidas
Nº de expertos participantes	50	18	18	16
Trabajo de campo	Inicio 30/04/2015	Fin 20/05/2015	Inicio 01/06/2015	Fin 15/06/2015

Fuente: Elaboración propia

La literatura sobre Delphi indica que los intervalos de tiempo deben ser adecuados a la extensión de la encuesta y el grado de dificultad, recomendándose para encuestas muy complejas o largas un tiempo de 45 días (Ludwig, 1994; Hsu y Sandford, 2007). No obstante, considerando la encuesta de este trabajo y los pre-testes realizados se estimó como tiempo hábil 15 días. La primera ronda se ha incluido 5 días adicionales porque dentro del período había un puente en que las universidades no funcionan y muchos investigadores se encontraban de viaje. A su vez, el período recomendado entre una ronda y otra en la literatura es de 2 semanas para que se evite la dispersión del participante (Hsu y Sandford, 2007), así que esta investigación utilizó finalmente este parámetro.

En cuanto a las características de los expertos participantes en esta Delphi (Tabla 3.3) se verifica que el 100% de ellos posee el grado de doctor, un 83,3 % están actuando en universidades con investigaciones relacionadas con el sector turístico y otro 16,67% trabaja en centros de investigación y gestión relacionados con destinos turísticos. A pesar de que el listado inicial de invitados a participar poseer una amplitud geográfica, el grupo final de entrevistados se concentró de forma importante en España y Brasil. Esta situación puede ser explicada por la afinidad de los investigadores con el país de afiliación universitaria (España) y el país de origen (Brasil) del investigador principal. Aunque la intención inicial era una muestra más universal, se consideró que la experiencia del grupo formado en estudios turísticos y la experiencia de estos países en el desarrollo de instrumentos de seguimiento del sector turístico era suficiente para considerar el grupo de expertos adecuado al propósito de la investigación.

**Tabla 3.3: Antecedentes de los expertos participantes de la Delphi**

Característica	Frecuencia (%)	Cantidad
Nivel de formación y experiencia	100 % posee grado de doctor	18
	16,67% son profesionales vinculados al turismo	3
Sexo	16,67 % mujeres	3
	83,33 % hombres	15
Procedencia laboral (filiación)	83,3 % universidades y centros de investigación	15
	16,67 % Empresas/organizaciones público- privadas relacionadas con el turismo	3
Procedencia geográfica	38,9 % Brasil	7
	55,6 % España	10
	5,5 % Taiwan	1

Fuente: Elaboración propia

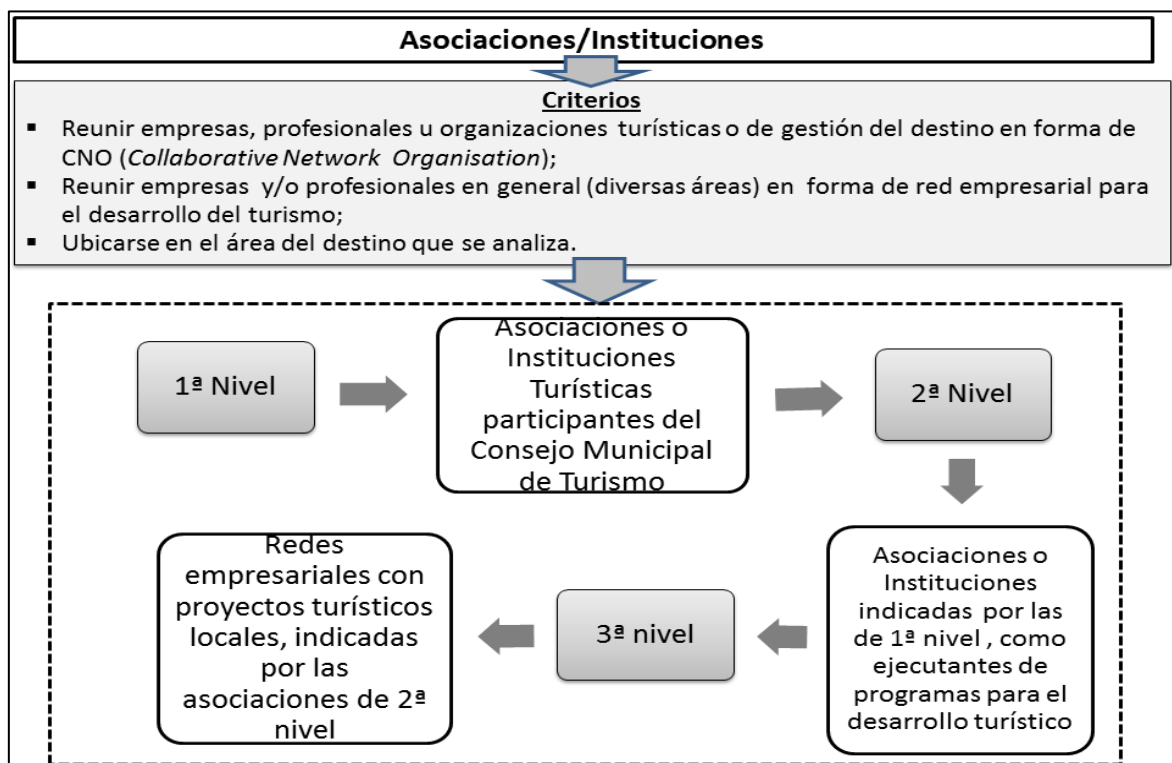
### 3.3.4 Otras técnicas cualitativas utilizadas

La presente investigación ha utilizado tres técnicas cualitativas adicionales: las entrevistas en profundidad, la observación no participativa y el análisis de contenido de documentos e informes. Estas técnicas trataban de recabar datos en los destinos turísticos en

que se aplicó el test empírico del monitor propuesto en esta tesis para subsidiar los análisis requeridos por el i-COOL, posibilitando al investigador una visión general del contexto investigado y la validación, así como la comprensión cualitativa de los resultados cuantitativos.

Las entrevistas en profundidad fueron realizadas por el investigador principal personalmente con los directivos de organizaciones turísticas de cada destino. Juntamente con la entrevista se aplicaba un cuestionario para recabar datos que respondiesen a algunas variables del modelo planteado. Este cuestionario se explicita en los próximos apartados. La Figura 3.3 muestra el proceso de selección de las asociaciones para lo que se utilizó la Técnica Bola de Nieve (*Snowball Sampling*). Esta técnica presupone una ligazón entre los miembros de la población de interés, de forma tal que los miembros de la población son capaces de identificar otros miembros de la misma no relacionados en listas oficiales (Faugier y Sargeant, 1997). Esta técnica no es probabilística y puede presentar como defecto que el individuo no sea representativo de la población que se busca enfocar. Para eliminar este sesgo se han definido tres criterios para la inclusión de la asociación e institución indicada en el muestreo. Dicho criterios se muestran en la Figura 3.3.

Figura 3. 3: Criterios y secuencia metodológica para la inclusión de asociaciones en el muestreo



Fuente: Elaboración propia



En efecto, para lograr el reto de localizar a todas las asociaciones, en primer lugar se buscó en cada ciudad la Junta de Turismo Municipal y se solicitó el listado de organizaciones que forman parte del COMTUR (Consejo Municipal de Turismo). A continuación, se ha realizado una entrevista y aplicación de la encuesta a cada una de las asociaciones turísticas pertenecientes al COMTUR. En estas entrevistas se ha indagado la existencia de otras asociaciones o redes empresariales relacionadas con el desarrollo turístico de la ciudad. Se han listado estas otras asociaciones o redes empresariales que fueron indicadas por los entrevistados como relevantes para el desarrollo turístico, a pesar de no ser miembros del COMTUR. Estas redes y asociaciones que operan en un segundo nivel de participación en el desarrollo turístico también fueron entrevistadas y se les aplicó la misma encuesta. Por último, se realizó el mismo procedimiento anterior con estas asociaciones indicadas, listando un nuevo grupo de instituciones apuntadas por las de segundo nivel, generando así un tercer listado de asociaciones que organizaban grupos de empresas turísticas del destino. A este tercer grupo también se le aplicó la encuesta y entrevista en profundidad.

En estas asociaciones indicadas, se observó la existencia de grupos de empresas asociadas para desarrollar un barrio, hasta una calle comercial, o un proyecto específico, o sea, que operan de forma efectiva y direccionada. Ellas actúan como *hubs* de apoyo a las grandes asociaciones que están en el Consejo de Turismo de la ciudad, pues llevan demandas específicas para que la junta turística pueda apoyar y desarrollar, integrando la gestión. Además, se ocupan de la gestión de redes empresariales de micro-destinos o de micro-clústeres. El listado completo de organizaciones entrevistadas en los dos destinos se encuentra en el Anexo VI. Localizadas las asociaciones se realizó, además de las entrevistas en profundidad con el presidente o director representativo de la institución (indicado por el presidente), una observación no participativa. Esta técnica se realizó a través de la presencia del investigador en reuniones del COMTUR y de algunas asociaciones turísticas, así como sindicatos empresariales del sector. Por último, se utilizó el análisis de contenido de documentos, informes y material divulgativo, como forma de comprobar el efectivo resultado de la red turística en cada ciudad. Los motivos y objetivos de estas técnicas cualitativas se presentan en la Tabla 3.4, así como la forma en que fueron realizadas.

**Tabla 3.4: Ficha de datos técnicos para la investigación cualitativa en los destinos**

	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?
<b>Entrevistas en profundidad (sep-oct de 2015)</b>	<p><u>En la ciudad de Foz do Iguaçu:</u> 26 entrevistas en la ciudad de Foz de Iguaçu: 23 con empresarios directivos de asociaciones turísticas; 3 gestores públicos del turismo.</p> <p><u>En la ciudad de Curitiba:</u> 24 entrevistas en la ciudad de Curitiba: 20 con empresarios directivos de asociaciones turísticas y 4 con gestores públicos del turismo.</p>	<p>Duración media de las entrevistas de 1,5hs; Los temas abordados fueron el destino turístico como producto, el proceso de gestión integrada; los programas desarrollados en conjunto; las ventajas Cooperativas y la percepción empresarial del asociacionismo turístico.</p>	<p>Para comprender el funcionamiento de la gestión integrada de los destinos analizados; Verificar el número de programas realizados en conjunto y la percepción empresarial sobre la red de Cooperación del destino.</p>
<b>Observación no participativa (sep-oct de 2015)</b>	<p>Participación en reuniones del COMTUR en las dos ciudades (Comisión Municipal de Turismo) y reunión del PROFOZ (Agencia de Proyectos de Foz de Iguaçu); Reuniones en asociaciones locales; En un total de 6 eventos con participación del investigador (2 en Curitiba y 4 en Foz de Iguaçu).</p>	<p>Duración media de cada observación de 3 hs; Reunión de trabajo organizada por la Asociación o institución pública; Realización de notas de campo, así como notas de auto-reflexión del investigador.</p>	<p>Para observar cómo sucede la conducción de la gestión de redes y las actividades involucradas en la práctica, es decir, si los procesos decisorios, de planificación y la atmósfera entre los participantes confirman la existencia de una gestión integrada y participativa entre todos los <i>stakeholders</i>.</p>
<b>Documentos (sep-dec de 2015)</b>	<p>Los informes de las asociaciones (balance social e informes de resultados), documentos de la gestión pública (informes oficiales del sector), informes de las agencias de desarrollo y proyectos, e informes estadísticos (período de 2010 a 2014); Los folletos, material de marketing de los destinos y de las asociaciones.</p>	<p>La mayoría del material está disponible en internet como documentos electrónicos, o en versión impresa concedida por las instituciones públicas y privadas; Algunos informes no disponibles al público fueron cedidos al investigador a través de una solicitud formal que explicaba tratarse de un análisis para tesis doctoral.</p>	<p>Para identificar los patrones de gestión de la región en materia del desarrollo del turismo, verificando las efectivas prácticas, resultados, acciones de co-marketing y comunicación, tanto interna como externa, entre los participantes de la red.</p>

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

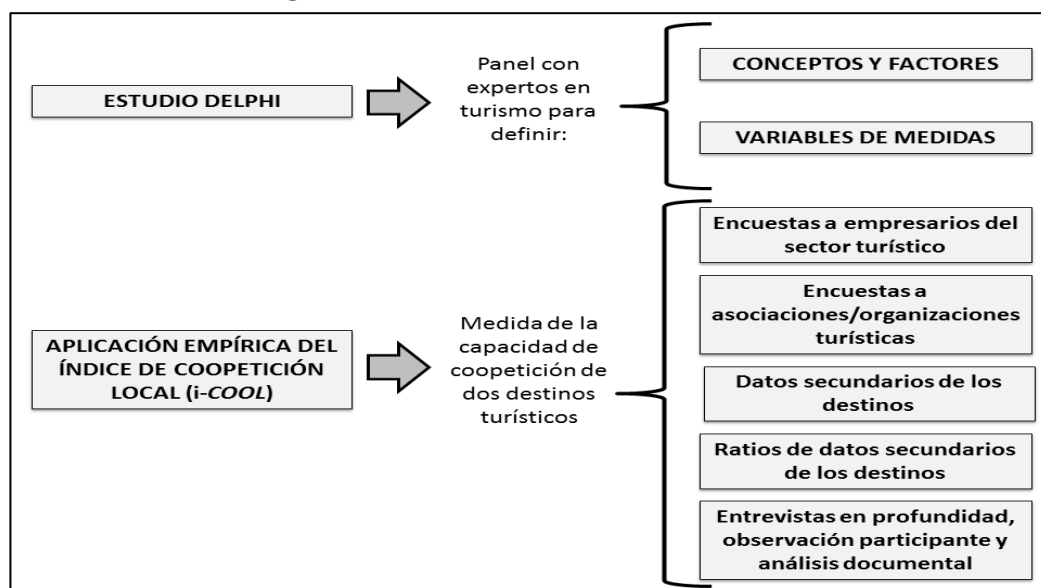
En base a las escalas de cada variable que fueron elegidas por el panel de expertos que se presentan en los próximos capítulos se desarrollaron dos instrumentos de medida articulados a través de encuestas. El primero fue una encuesta de percepción empresarial compuesta por las 44 afirmaciones que representan las escalas asignadas a cada variable considerada como subjetiva del modelo (*soft data*). El segundo instrumento fue una encuesta para recabar datos primarios que respondieron a las variables consideradas como objetivas del modelo (*hard data*). Esta encuesta posee 18 cuestiones y fue aplicada en las asociaciones y organizaciones turísticas del destino.

### 3.4.1 Fuentes de información

Las fuentes de información utilizadas en esta investigación fueron diferenciadas según el carácter cualitativo o cuantitativo de la investigación (Figura 3.4). El tamaño y ámbito de la muestra se explicita a continuación separadamente al se presentar la unidad de análisis de cada destino analizado. Cabe subrayar que el modelo se ha configurado con una mezcla de variables subjetivas y objetivas. Como variables subjetivas se entiende las derivadas de la percepción del empresario o gestor, y como objetivas las que son números que expresan el efectivo rendimiento del sistema.

La metodología cualitativa utilizó el panel de expertos anteriormente expuesto. En cuanto a la aplicación empírica del modelo se utilizan tres fuentes de datos: datos secundarios puros o ratios obtenidos desde estadísticas gubernamentales para las variables consideradas como objetivas en el modelo; datos primarios, recogidos desde la encuesta a asociaciones turísticas en los destinos analizados, también para las variables objetivas del modelo; datos primarios recogidos desde la encuesta de percepción empresarial para las variables subjetivas. Por último, se utilizaron datos obtenidos desde entrevistas en profundidad con empresarios y directores de asociaciones turísticas, observación no participativa y análisis de contenido de informes del destino para obtener datos cualitativos que permitiesen validar los resultados indicados por el cálculo del *i-COOL*.

Figura 3.4: Fuentes de información utilizadas



Fuente: Elaboración propia

### **3.4.2 Encuestas de percepción empresarial y encuestas con asociaciones: el proceso de desarrollo de los cuestionarios**

Para obtener información que atendiese a las variables del modelo planteado, se eligió como método para obtener información la encuesta, cuyo instrumento básico de medida es el cuestionario, siendo un conjunto de preguntas meticulosamente preparadas sobre los hechos y aspectos de interés sobre las que versa la investigación (Hormiga-Pérez *et al.*, 2008). Igualmente, es un instrumento que permite la estandarización de medidas (Fowler, 2002), provee de un análisis sencillo para preguntas cerradas, disminuye el sesgo del investigador, preserva el anonimato del encuestado y es de bajo coste (Gillham, 2002; Hormiga-Pérez *et al.*, 2008).

El cuestionario de percepción empresarial fue diseñado para ser auto-administrado, pues se utilizaron dos formas de contacto: por correo electrónico y por visita personal a la empresa. No obstante, en ambas formas el encuestado lo cumplimentó sin intervención directa de persona alguna implicada en la investigación. A su vez, el cuestionario para asociaciones y organizaciones turísticas fue diseñado para ser aplicado personalmente, estando compuesto por cuestiones simples de múltiple elección, cuestiones de respuesta abierta y cerrada, cuestiones de percepción con escala Likert, y una cuestión (número 18) en que el encuestado explica al investigador de qué trata cada programa que involucra redes empresariales conducidas por la asociación, además de indicar el número de programas realizados por la institución.

#### ***Cuestionario de percepción empresarial – variables subjetivas***

En base a las escalas para variables subjetivas que se presenta en el capítulo V se desarrolló un instrumento de percepción empresarial compuesto de 44 afirmaciones en que el encuestado debía indicar su grado de acuerdo en una escala de 1 a 7, siendo 1 ‘Totalmente en desacuerdo’ y 7 ‘Totalmente de acuerdo’. El listado de afirmaciones fue organizado de forma tal que se desordenaron las escalas originales de las variables, mejorando así la bondad del instrumento. Se asignaron códigos a las cuestiones para su posterior análisis. Este mismo instrumento de investigación posee 2 cuestiones de control: una pregunta, la localización de la empresa, para confirmar que estaba ubicada en el destino que se analizaba; y otra, solicitando que el entrevistado indique el sub-sector de actuación de la empresa, para verificar que forma parte del grupo de empresas turísticas en el destino analizado (Anexo VII).

Además, se incluyó un según bloque con 10 cuestiones clasificatorias:

- Fecha de inicio de actividades de la empresa;
- Tamaño de la empresa, según la clasificación tributaria brasileña;
- Número de empleados;
- Participación de la empresa en programas de cooperación para el desarrollo del destino;
- Participación de la empresa en programas de redes de innovación;
- Participación de la empresa en asociaciones empresariales;
- Indicación del empresario sobre qué asociación considera de referencia para el destino en que opera.

Estos ítemes contribuyen a emparejar las respuestas con las obtenidas en la encuesta realizada a las asociaciones (Anexo VIII), dotando de mayor validez al conjunto de datos.

Una vez diseñado el cuestionario, y tras profundas revisiones al mismo por dos doctoras, una de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España) y otra de la Universidad Federal de Paraná (Brasil) se ha traducido al portugués. Finalizado este instrumento, se realizó una revisión con dos investigadores y un pretest con tres emprendedores brasileños.

Los dos investigadores invitados a revisar el cuestionario son del Sur de Brasil y trabajan en SEBRAE (*Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa*), en concreto operan con entrevistas y encuestas a empresas para la formación de estadísticas del sector, estando, por lo tanto, muy familiarizados con procesos de trabajo de campo en el contexto empresarial brasileño. La revisión derivada de estos profesionales resultó en cambios del texto para facilitar al empresario la comprensión de las preguntas, inclusión de ejemplos en dos cuestiones de más complejidad y utilización de palabras y términos más simplificados, o sea, de uso más común a la realidad brasileña -menos técnicas o con menos uso de términos anglosajones-.

Tras estos cambios se realizó un pretest con tres emprendedores turísticos brasileños. Estas entrevistas fueron realizadas por *Skype* para que el investigador también observase la expresión facial y la duración de tiempo para cumplimentar la encuesta, así como, responder a las dudas que el empresario presentase. El procedimiento generó una serie de apuntes sobre la reacción del participante. Se observó gran dificultad en comprender que el cuestionario es de percepción personal, o sea, una escala de opinión. Especialmente se observaba este aspecto cuando la cuestión involucraba un análisis del grupo o del destino como un todo. Así que en el texto inicial del cuestionario se ha reforzado esta información. Otro problema apuntado fue

en preguntas que solicitaban la opinión del empresario sobre cuestiones asociativas cuando el empresario no participaba de ninguna asociación empresarial. Por lo que se ha alterado la forma de abordar estas cuestiones. Por último, uno de los empresarios que participó del pretest representaba una agencia de viaje que opera con turismo emisor y receptor. El empresario ha preguntado si debería contestar pensando en sus productos receptivos, ya que para el sector emisor en su empresa la ciudad como destino turístico era irrelevante. Entonces, también se ha reforzado en las instrucciones iniciales del cuestionario la indicación de que se requiere la opinión sobre ítems relacionados con el sector turístico de la ciudad como destino turístico (receptor).

Se estimó que el tiempo promedio que tardaban los encuestados en cumplimentar cada cuestionario estaba en torno a 15 min. Tras el pretest se reformuló el cuestionario dejándolo listo para su aplicación empírica (Anexo VII). El cuestionario fue trasladado a la Plataforma *SurveyMonkey* para facilitar su acceso y envío electrónico, pero también se le dejó listo como formulario para ser aplicado en entrevistas personales. La aplicación de las encuestas a los empresarios en los destinos ha contado con 6 becarios (auxiliares de investigación de campo), además del investigador principal. Los auxiliares fueron elegidos siguiendo los criterios que se relacionan:

- Ser universitarios regularmente matriculados en las universidades más destacadas de los destinos analizados, en los programas de Turismo, Gestión u Hostelería;
- Poseer experiencia previa en aplicación de encuestas al sector empresarial para trabajos académicos o participación en proyectos universitarios de investigación con trabajo de campo;
- Estar recomendado por profesores doctores afiliados a las universidades elegidas para la colaboración.

A los auxiliares de campo seleccionados se les aplicó un entrenamiento que supuso explicar la presentación del proyecto y sus objetivos, orientación sobre cómo presentarse en las empresas y aclaración de dudas sobre las 44 cuestiones medidas en el instrumento de investigación. Este entrenamiento fue realizado en algunos casos *online* por *Skype* y en otros personalmente.

La aplicación de las encuestas fue primeramente dirigida por medio electrónico al listado de empresas que figuraban en el Informe Inventario Turístico o Registro empresarial del Ministerio del Turismo (CADASTUR) de estas ciudades a principios del mes de julio de 2015. Tras verificar las empresas que contestaron electrónicamente se organizó el trabajo de

campo presencial. Así que, la aplicación de encuestas personales ha sido realizada finalmente entre septiembre y noviembre de 2015 de forma simultánea en las dos ciudades, siendo que la presencia del investigador principal quedó compartida la mitad del período de estancia para las investigaciones en cada ciudad considerada.

### ***Cuestionario para asociaciones turísticas – variables objetivas***

Entre las variables definidas por el panel de expertos, un conjunto de ellas son de naturaleza objetiva, como ya apuntamos, extraídas desde ratios de datos secundarios o datos primarios obtenidos desde las asociaciones turísticas del destino (*hard data*). Por lo tanto, para recopilar esta información se ha desarrollado un cuestionario específico compuesto de 2 bloques que totalizaron 18 cuestiones cerradas (Anexo VIII). El primer bloque contiene dos preguntas de control sobre la pertinencia a la muestra -dirección de la empresa y objetivo principal de la organización-, garantizando que pertenece al sector y destino que se quiere analizar. Las otras preguntas del primer bloque recogen información general de la organización y de la fuerza representativa que posee, entre ellas:

- Nombre y fecha de fundación;
- Naturaleza de la asociación -gratuita o con tasa asociativa y pública o privada;
- Área territorial que cubre;
- Número de asociados y perfil de los mismos;
- Tipo de planificación y regularidad con que la realizan;
- Si se considera la asociación más importante del sector (auto percepción);
- Número de acciones anuales realizadas por la asociación para promover el destino;
- Porcentaje de empresas del sub-sector que reúne;
- Percepción sobre el grado de rivalidad entre asociaciones locales, grado de especialización en turismo de su asociación y grado de actuación de la asociación en la planificación de la ciudad;
- Presupuesto anual de la organización.

El segundo bloque de cuestiones recogió información sobre los programas de cooperación que la asociación conduce y el número de empresas participantes en los mismos, incluyendo programas de:

- Desarrollo de innovación turística;
- Desarrollo turístico en general para el destino;
- Cooperación con el sector público para el desarrollo del destino;

- Co-creación de valor turístico;
- Cooperación con otros destinos de la región;
- Cooperación para marketing y comercialización del destino;
- Otros programas no citados en el listado anterior.

Al igual que el cuestionario de percepción empresarial, este instrumento de campo fue evaluado por dos doctores investigadores de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria-España (ULPGC) y de la Universidad Federal de Paraná-Brasil (UFPR), siendo alterada según sus sugerencias para optimizar su aplicación. Los cambios fueron de sintaxis en algunas cuestiones y de simplificación de las cuestiones, dejando el instrumento más corto. Tras los ajustes, se ha traducido al portugués y se ha aplicado un pretest con dos investigadores de turismo en el contexto brasileño para que verificasen la expresión y entendimiento de las cuestiones. El cuestionario fue validado con muy pocas alteraciones, pues se trataba de cuestiones muy simples y directas. Las sugerencias fueron relacionadas con la expresión escrita, tales como el uso de los sinónimos más adecuados o cambiar el formato de pregunta, ya que la manera de expresarse en Brasil presenta una forma más directa de la que se usa en España. Las modificaciones fueron realizadas y el cuestionario fue impreso como formulario para ser aplicado personalmente y exclusivamente por el investigador principal.

Cabe destacar que en ambos cuestionarios existen preguntas que no corresponden a ninguna variable del modelo, tampoco son preguntas de control de la muestra. Sin embargo, fueron incluidas para mejorar la calidad y cantidad de información sobre el destino. Es una forma de contribuir a la contextualización de cada destino para el análisis final comparativo entre ellos y para proporcionar datos que puedan validar los resultados finales. El objetivo de ser aplicado de forma local y por el propio investigador principal también respondió a la intención de presentar el proyecto a las asociaciones de cada destino y realizar una observación no participativa en los mismos, contribuyendo a triangular los datos y mejorar la fiabilidad de los resultados.

### **3.5 EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN**

El contexto de esta investigación que ha sido focalizada en el sector turístico se explica por la importancia que representa, siendo uno de los mayores sectores económicos del mundo (OMT, 2013), además de las preferencias y trayectoria del investigador en el campo.



En cuanto que el contexto geográfico elegido fue Brasil, pues la investigación ha contado con apoyo financiero del gobierno brasileño para la aplicación empírica.

Brasil vive una etapa de desarrollo muy importante, tanto a términos económicos como sociales, según la clasificación realizada por el *Fórum Económico Mundial* (WEF) que categoriza las naciones en relación a su etapa de desarrollo económico, considerando la pauta de exportaciones y la renta *per cápita*. Entre las tres etapas de esta clasificación -países direccionados a factores básicos, direccionados a la eficiencia, y direccionados a la innovación-. Brasil se encuentra ubicado en un punto de transición entre el nivel 2 y 3. Por lo tanto, aunque está todavía lejos de muchos de los indicadores de las naciones más competitivas y que actualmente vive una crisis política que afecta su economía, el país gana poco a poco espacio entre el grupo de las grandes economías mundiales. Además, es un país perteneciente al denominado grupo de países BRICS, cuyo crecimiento ha sido relativamente superior en los últimos años, considerándola, por tanto, una nación emergente.

En definitiva, es el quinto mayor país del mundo en extensión, con una área de 8.515.767 km<sup>2</sup>, que se comparte en 26 unidades federativas (provincias) y 1 unidad de Distrito Federal donde se ubica el gobierno central (Presidencia). Con una economía abierta y globalizada, en 2013 y 2014 mantuvo la 7<sup>o</sup> posición en el *ranking* de PIB de las economías del mundo, al igual que en el precedente 2012. Mientras, en 2015, por la crisis política actual, ha retrocedido a la 9<sup>a</sup> posición.

### **3.5.2 El turismo en Brasil**

Mientras sigue creciendo la economía brasileña, el sector turístico aún necesita incrementar su posicionamiento internacional. En términos de competitividad turística el TTCI (*Travel y Tourism Competitiveness Index*) sitúa al país en la 51<sup>o</sup> posición entre el listado de 140 países analizados en 2013, aunque en 2015 se elevó a la 28<sup>a</sup> posición de 141 países analizados (TTCI, 2015). Parte de su mejor posicionamiento en el listado se debió, no obstante, a una alteración de la metodología de cálculo del monitor WEF (*World Economic Forum*), además las grandes inversiones en infraestructura que el país ha recibido para la celebración de los megaeventos que forman parte del plan nacional de desarrollo turístico: la Jornada Mundial de la Juventud Católica en 2013; el Mundial de Fútbol en 2014 y los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos en 2016 (Plan Nacional de Turismo 2013-2016).

En término de recursos naturales el país ocupa el primer lugar frente a los demás países seguidos en los índices de TTCI de 2013 y de 2015. Otro punto en que destaca es el

pilar de recursos culturales ya que en 2015 ocupó la 8ª posición del *ranking* mundial citado. No obstante, su principal problema continua siendo las infraestructuras y la seguridad, especialmente en relación con los transportes que aún se encuentran subdesarrollados ocupando las posiciones 130ª para transportes terrestres y 131ª para los aéreos en 2013. En el último informe de 2015, los transportes terrestres se quedaron en 130ª posición, pero los aéreos pasaron al puesto 41ª, principalmente debido a las inversiones en aeropuertos para el Mundial de Fútbol. Otro factor perjudicial es su competitividad en términos de precios que lo hacen ubicarse en la posición 126ª en 2013, pasando a la 81ª en 2015.

Como se señaló, en gran medida esta alteración competitiva del país, entre 2013 y 2015, es debido a las inversiones realizadas en su infraestructura para recibir los Juegos del Mundial de Fútbol y otros grandes eventos mundiales que están previstos en la agenda brasileña de turismo MICE. Sin embargo, como ya hemos apuntado, también se deriva de las alteraciones en la forma de cálculo del índice de TTCI-2015. La estructura general es la misma y los pilares conceptualmente siguen inalterados, pero se optimizó la asignación de variables pasando a 90 indicadores en lugar de los anteriores 79. De estos indicadores, 2/3 son datos estadísticos que WEF denomina '*hard data*' y que en esta tesis, como veremos, representan las variables de naturaleza objetivas. El otro 1/3 de indicadores se derivan de la encuesta de percepción empresarial, que WEF denomina '*soft data*' y que en esta tesis representa los datos subjetivos del modelo. Aunque con problemas, Brasil es el principal destino turístico en América de Sur y el segundo destino en Latinoamérica en términos de flujo internacional de turistas. El sector turístico brasileño presenta año tras año un crecimiento tanto en flujos turísticos internacionales, como en gasto en el destino, aún como en el PIB del sector (MTur, 2015).

Por otro lado, el turismo interior en Brasil ha ganado sustancial importancia con la mejoría de las condiciones económicas de la población. Con más de 50 millones de viajes anuales, genera aproximadamente 10 veces más viajes que el turismo internacional y los ingresos son aproximadamente 5,6 veces superiores que los generados por el mercado turístico internacional (MTur, 2014).

La suma de este prometedor sector representa para Brasil 8,5 millones de empleos directos e indirectos, siendo destacado por *World Travel y Tourism Council* (WTTC) en 6º lugar en un *ranking* de 184 países por su importancia en términos de PIB, generación de empleos, divisas generadas e inversiones públicas/privadas (WTTC, 2014). A pesar de este escenario positivo, año tras año Brasil presenta una balanza negativa en el sector turístico, pues los gastos de los brasileños en viajes al exterior son alrededor de 3,8 veces mayores que

los ingresos de turistas extranjeros en el territorio brasileño. En 2013 el déficit fue de 18.631 millones de US\$ (Mtur, 2013). En este escenario contradictorio, que contrasta con su gran capacidad económica, Brasil se presenta con un débil posicionamiento competitivo (TTCI). En consecuencia, empresas, gobiernos y población en varias partes de Brasil se unen para planificar la actividad aprovechando sus fortalezas y buscando elevar su región a un estándar más competitivo, tanto nacional como internacionalmente.

El desarrollo de herramientas de seguimiento que permitan comparativas regionales para apoyar el desarrollo turístico, como es el caso del modelo propuesto en esta tesis, es importante para la política brasileña de turismo. Se observa que los planes políticos brasileños en turismo han trabajado en dirección a una regionalización del turismo (Trigo y Mazaro, 2012). Empezando en junio de 1994, el *Programa Nacional de Municipalización Turística* (PNMT) promovía el desarrollo sostenible del turismo a través de la municipalización en un contexto de planificación regional focalizando la participación de la población en este proceso. En 2004, el PNMT fue sustituido por otro programa denominado '*Programa de Regionalización del Turismo: Rutas de Brasil*' (Brasil, 2004). La organización de este programa se fundamenta en la perspectiva de aglomerados productivos locales y su coordinación está a cargo del Ministerio de Turismo en el ámbito federal, Secretaría de Turismo en el ámbito provincial y la Unidad de turismo municipal en los municipios, estando a su vez todos respaldados por un Fórum o Junta de Turismo en sus esferas de actuación.

A continuación, el proceso de planificación del turismo nacional identificó los destinos con más capacidad para atraer flujos turísticos y, por lo tanto, generar desarrollo para la región. Entonces, complementariamente al Programa de Regionalización fueron seleccionados 65 destinos, considerados inductores del turismo, para ser partícipes de las siguientes acciones: (1) creación en año de 2008 de un Índice de Competitividad Nacional, que conlleva una investigación anual con el objetivo de retratar el sector y de posibilitar la intervención planificada; (2) la gestión de destinos basada en la planificación estratégica priorizando la competitividad en los mercados y (3) el sistema de gestión de destinos desarrollado para gestionar acciones entre el MTur y los destinos inductores de turismo (MTur, 2008).

Los criterios de selección buscaban contemplar todas las unidades de la federación y sus capitales; así, cada unidad federativa (provincia) debería tener un mínimo de uno y máximo de cinco destinos inductores del desarrollo turístico regional. Estos destinos fueron trabajados para obtener el estándar de calidad internacional, debiendo constituirse en modelo para el resto del país (MTur, 2008).

Considerado como fruto de una madurez en su trayectoria y de consolidación de las redes de cooperación, este programa fue renovado en 2013. El nuevo Programa de Regionalización del Turismo mantiene así la estrategia de redes cooperativas regionales pero, incorpora ajustes para calificar la estrategia, las herramientas de gestión, los mecanismos para promover la innovación, y para resolver las fragilidades diagnosticadas, ajustándose al nuevo Plan Nacional de Turismo 2013-2016.

El Programa de Regionalización del Turismo considera como destino inductor del desarrollo turístico regional aquellos municipios que poseen infraestructura básica y turística, tienen atractivos calificados y se caracterizan como núcleos receptores y/o distribuidores de flujos turísticos, o sea, son capaces de atraer y distribuir un significativo número de turistas hacia su entorno, dinamizando la economía del territorio en que están insertados (MTur, 2008).

El informe de competitividad del MTur, “*Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional- 2014*”, recientemente publicado, posiciona los diez destinos más competitivos de Brasil (Tabla 3.5). Este posicionamiento es basado en el análisis de los pilares de competitividad, según el modelo que MTur utiliza para la verificación anual de los destinos inductores de desarrollo turístico regional. Por lo tanto, verifica 14 dimensiones totalizando 62 variables.

**Tabla 3.5: Los diez destinos brasileños más competitivos, según MTur, 2014**

Provincia	Municipio	Indice - Año 2014
SP	São Paulo	82,5
RS	Porto Alegre	80,0
MG	Belo Horizonte	78,5
RJ	Rio de Janeiro	78,5
PR	Curitiba	77,9
PR	Foz do Iguaçu	76,9
PE	Recife	76,0
DF	Brasília	75,2
BA	Salvador	75,0
SC	Florianópolis	74,2

Fuente: MTur (2014).

De esta forma, la elección de los destinos para la realización del test empírico del modelo propuesto en esta tesis ha considerado este direccionamiento político por región para el turismo. Así, se ha elegido como entorno geográfico para la aplicación empírica de esta tesis, dos destinos brasileños ubicados en la misma provincia que estuviesen recogidos entre los diez más competitivos del país según la clasificación nacional. La condición clave, además de ser un destino turístico desarrollado, es estar ubicadas en la misma provincia para atender las características de aplicación del monitor con la metodología desarrolladas en esta

tesis. Las dos ciudades que atendieron a estos criterios fueron: Curitiba-PR y Foz do Iguacu-PR, por lo que, el test del *i-COOL* se aplicó en ellas. A continuación se presentan brevemente algunas características de estas ciudades.

### 3.5.3 Las ciudades de Curitiba y Foz do Iguacu en la provincia de Paraná al sur de Brasil

Paraná (PR) es uno de los estados (provincia) brasileños situado en la región sur del país. Su área total es de 199.554 km<sup>2</sup> con 399 municipios. Posee un clima templado con gran variación de temperaturas medias según la época del año. Algunas de las ciudades más frías de Brasil están localizadas en este estado, con presencia de nieve en áreas de mayor altitud. De acuerdo con su PIB es la quinta provincia más rica de Brasil y demográficamente la sexta más poblada (IBGE, 2010). Las dos ciudades elegidas para la aplicación empírica del *i-COOL*, como ya apuntadas, se sitúan en esta provincia (Figura 3.5). A continuación las describimos en detalle.

Figura 3.5: Ubicación de las Ciudades de Curitiba y Foz de Iguacu en la provincia de Paraná, Brasil.



Fuente: Wikitravel

#### *Curitiba-PR*

Curitiba es la ciudad capital de la provincia de Paraná. Es la octava ciudad más poblada de Brasil y la mayor del sur del país (Figura 3.5). Considerada una de las ciudades con mejor calidad de vida del país, presenta índices que la destacan en el escenario económico y social. Fundada en 1963, la ciudad ha pasado por varios ciclos económicos y urbanísticos,

dónde su crecimiento controlado la hizo famosa por su capacidad urbanística innovadora (Prefectura Municipal de Curitiba, 2015). Posee altos índices educativos en relación al conjunto del país, elevada calidad de educación y excelencia en el transporte urbano. A pesar de que la infraestructura de la ciudad, sus parques y muchos de los atractivos turísticos no fueron proyectados para el desarrollo de una industria turística, el sector se apropió de estos atractivos usándolos de forma eficaz para incentivar el turismo urbano (Domareski-Ruiz, 2015). En términos de competitividad turística, según los 13 indicadores de MTur, la ciudad de Curitiba está por encima de la media de las capitales brasileñas y por encima del propio índice nacional (Gândara y Chim-Miki, 2016).

Según los estudios históricos presentados por el ayuntamiento de Curitiba, desde la vila hacia la metrópoli, el trazado fundamental del perfil de la ciudad se debió a la llegada de inmigrantes de las más variadas procedencias. Hasta el siglo XVIII era habitada por indígenas, portugueses y españoles, pero en los años siguientes, se dió una intensa inmigración de europeos de diversos países. Los japoneses también tuvieron una fuerte inmigración hacia esta ciudad que actualmente alberga una de las mayores colonias niponas del país.

La ciudad posee un área de 435,03 km<sup>2</sup>, siendo casi en su totalidad área urbana, con una altitud media de 945 metros por encima del nivel del mar y con topografía accidentada. El clima subtropical húmedo presenta temperaturas que pueden variar de -5° C en invierno (julio) a 35° C en verano (enero). Su población estimada en 2015 es de 1.879.355 habitantes, y el último censo del IBGE en 2010 fue de 1.751.907 habitantes. Representa el 4° mayor PIB del país, siendo uno de los mayores polos manufactureros de Brasil. En 2013 su PIB fue de \$29.955,98 millones de USD y el PIB per capita de \$16.201,65 (IPARDES, 2015; IBGE Cidades, 2015). Por su destacada posición nacional e internacional, la ciudad de Curitiba ha sido premiada diversas veces, considerada como ciudad de referencia en materia de infraestructura urbana, además, es el 2° Polo de innovación tecnológica de Brasil.

La ciudad posee uno de los mejores aeropuertos del país, planificado para atender a una gran demanda internacional y nacional. Igualmente, posee una excelente infraestructura hotelera y de equipamientos turísticos. En 2005, el gobierno municipal ha creado el Instituto Municipal de Turismo que actúa de manera pro-activa para el desarrollo del sector en la ciudad, manteniendo el monitoreo del sector y las acciones de apoyo a la iniciativa privada.

A pesar de que la ciudad presenta una oferta diversificada de turismo de ocio y cultural, 35,8% de su turismo es motivado por negocios, un 27,1% por visita a amigos y sólo un 18,5% es para turismo de ocio. Otros motivos de visita con menor expresión son el turismo

de salud (7,5%) y estudios, eventos y compras (3,9%). El gasto medio diario en el destino es de US\$70,2, con media de permanencia de 4,4 días (Pesquisa de Opinión Turística, 2012; Paraná Turismo, 2014). Curitiba es clasificada como un destino urbano y, en 2012, ha recibido 3.653.300 turistas. Su infraestructura diferenciada, conjuntamente con su formación histórica y cultural, marcada por la presencia de diversas étnias que influyen en el paisaje urbano, está tornándola atractiva para el turismo (Domareski-Ruiz, 2015).

### ***Foz do Iguaçu***

La ciudad de Foz do Iguaçu también se localiza en el estado de Paraná al sur de Brasil (Figura 4.3). Es un municipio transfronterizo, dónde se unen el río Paraná y el río Iguaçu formando una área de triple frontera entre Brasil (Ciudad de Foz do Iguaçu), Argentina (ciudad de Puerto Iguazu) y Paraguay (ciudad del Este). Los ríos que limitan la ciudad forman parte del Cuenco del Plata, teniendo un importante papel en el desarrollo por su interés turístico y potencial hidroeléctrico. Abriga el Parque Nacional de Iguaçu con gran diversidad de especies animales bajo protección de leyes federales, muchas de ellas vulnerables o amenazadas de extinción, como por ejemplo, es el caso de la última población de onzas pintadas de sur de Brasil. Igualmente, abriga la Usina Hidroeléctrica Itaipu Binacional, considerada la mayor generadora de energía limpia del planeta, siendo un empresa binacional entre Brasil y Paraguay (dos Anjos y Domareski, 2012).

Su área es de 617,71 Km<sup>2</sup>, de los cuales 191,46 km<sup>2</sup> son de perímetro urbano, 138,17 Km<sup>2</sup> son área rural; 138,6 Km<sup>2</sup> son área del Parque Nacional Iguaçu; 149,10 Km<sup>2</sup> son área del Lago Itaipu y 0,38 km<sup>2</sup> es la Isala Acaray (Prefeitura de Foz de Iguaçu, Lei complementar n° 116 de 08/12/2006).

La población estimada para 2015 es de 263.782 habitantes y el censo de IBGE en 2010 realizó un recuento de 256.088 habitantes (IBGE ciudades, 2015). El clima es subtropical húmedo. En los meses de invierno la temperatura llega a los -4° C (julio), mientras que en verano llega a los 40° C (enero), si bien a lo largo de los meses del año pasa por las 4 estaciones.

El PIB *per cápita* está alrededor de USD \$14.144,44 y el PIB total en \$3.727,17 millones de USD en 2013 (IBGE Ciudades, 2015). Es importante destacar que, en su historia de casi un siglo, dos sectores económicos fueron fundamentales en el proceso de desarrollo local. Por un lado, el turismo y, por otro, la generación de energía limpia (hidroeléctrica), debido explotación de la Presa de Itaipú. Los dos sectores actuaron como determinantes sociales, económicos, culturales y ambientales, sin que hubiese una igualdad de efectos (dos

Anjos y Domareski, 2012). Es el segundo destino turístico en turismo internacional del país, posee uno de los mayores parques hoteleros de Brasil, y un aeropuerto de gran capacidad (EMBRATUR, 2015).

Conocida internacionalmente por el atractivo turístico llamado las *Cataratas de Iguazu*, se consolida y logra la marca de 1,8 millones de visitantes al año. Este atractivo turístico garantiza una mayor visibilidad al destino, electo a una de las siete maravillas naturales del mundo por la Fundación *New 7 Wonders* en 2011 (Gandara *et al.*, 2013). Localizadas en medio del Parque Nacional de Iguazu - PNI, lo cual hizo incluirlas en el listado del Patrimonio Natural de la Humanidad de UNESCO. Estas cataratas (Figura 3.6) son caídas de agua del río Iguazu (Cascadas), con altura media de 65 m y ancho de 2.780 m, además de una formación geológica que data de 150 millones de años (MINEROPAR, 2015).

**Figura 3.6: Cataratas de Iguazu**



Fuente: <http://www.cataratasdoiguacu.com.br/> acceso en 2015.

Otro gran atractivo turístico es la *Usina Hidroeléctrica de Itaipu* considerada la mayor hidroeléctrica del mundo en producción de energía (La presa de Itaipu). En esta central hidroeléctrica se encuentra un complejo turístico que incluye la visita a la represa, el Eco museo de Itaipu y el Refugio Biológico de Bella Vista. Considerado uno de los municipios más multiculturales de Brasil, pues posee 72 grupos étnicos, es una de las *Mercociudades* - término concedido a las ciudades pertenecientes a la red creada en 1995 que abarca municipios del Mercosur para propulsar el intercambio y la cooperación de la región-. Su ubicación contribuye al turismo de compras, el turismo cultural y el turismo de naturaleza.

Foz do Iguazu posee gran importancia turística, no obstante, los números indican que la ciudad configura un aglomerado productivo turístico bastante diferenciado, pues presenta baja densidad espacial en términos de empresas, pero con alta densidad turística,



considerando su población total, y 3 veces más de participación del turismo en los empleos totales. Solamente 671 establecimientos turísticos registrados generan 11.188 puestos de trabajo, lo que equivale a un quinto de los empleos generados en Curitiba en 2013 (MTE-RAIS, 2014) en términos absolutos, no obstante, el triple en términos de participación total del turismo sobre el total de empleos de la ciudad. La motivación de viaje para Foz de Iguazú es predominantemente de ocio (58,6%), seguido de turismo de negocios (14,2%), viaje de visita a familiares y amigos (13,7%) y eventos (3,1%). El gasto medio en el destino es de US\$98,6 y la media de días de permanencia es de 3,6 días (Paraná Turismo, 2015). La Tabla 3.6 sintetiza algunos indicadores de las dos ciudades dónde se llevó a cabo el trabajo empírico.

**Tabla 3.6: Indicadores de las ciudades elegidas para el trabajo empírico**

Ciudad	PIB USD \$	Población estimada para el año 2015	Área <sup>1</sup> (Km <sup>2</sup> )	N° empleos formales en el sector turístico (2013)	Flujo turístico Total (2013)	Posición competitiva en el ranking nacional (2014)
Curitiba-PR	21.816.050	1.879.355	435,03	51.653	3.653.300	5 <sup>a</sup>
Foz do Iguazú-PR	2.919.010	256.088	329,63	11.188	2.574.200	6 <sup>a</sup>

<sup>1</sup> El área considerada excluye localizaciones en que no es posible la instalación de empresas, según información del Inventario Turístico.

Fuente: Elaboración propia desde fuentes estadísticas nacionales (IBGE, IPARDs e Informes estadísticos turísticos del Gobierno de Paraná)

### 3.5.4. Destinos turísticos de referencia para la normalización de los datos

La fórmula estándar para la conversión de cada variable de datos secundarios numéricos (datos objetivos o *hard data*) que llevamos a cabo en este estudio, utiliza el sistema validado por WEF en el TTCI, lo que convierte todas las variables a una escala de 1 a 7, considerando su proporcionalidad frente a un grupo de referencia. Esta normalización de escalas es realizada desde la aplicación del siguiente cálculo:

$$6 \times \frac{(SVD - SVBRJ)}{(SVARJ - SVBRJ)} + 1$$

SVD = Puntuación de la variable en el destino que se está analizando

SVBRJ = Puntuación de la variable en el destino de más bajo rango jerárquico de la región analizada

SVARJ = Puntuación de la variable en el destino de más alto rango jerárquico de la región analizada

Y, en el caso de encontrarnos con datos de naturaleza inversa, de deberá aplicar:

$$- 6 \times \frac{(SVD - SVBRJ)}{(SVARJ - SVBRJ)} + 7$$

Desde esta conversión (normalización) la medida aislada de Coopetición pasa a convertirse en un índice de Coopetición en relación a un contexto circunscrito (**i-COOL**). Ejemplificando, para una mejor comprensión de esta normalización, si consideráramos la variable flujo turístico, en un contexto en que el destino analizado posee flujo turístico de 800.000, y el mayor destino de la región o muestra posee un flujo de 4.000.000, frente al menor con un flujo de 140.000 turistas, el resultado de esta variable después de la normalización sería:

$$= 6 \times \frac{800.000 - 140.000}{4.000.000 - 140.000} + 1 = 2,026$$

Por lo tanto, en este ejemplo, la variable flujo turístico en el destino analizado poseería una puntuación de 2,026, mientras que el menor destino equivalería a 1 y el mayor a 7, o sea, se genera una distribución de valores en una escala de 1 a 7 circunscrita al área analizada formando un índice. La fórmula de normalización de variables inversas se aplica, sin embargo, cuando cuanto mayor es el valor de la variable en cuestión peor es el resultado para el destino, por ejemplo, sería aplicable en el variable número de accidentes aéreos.

Expuesto el método de normalización de datos que permite transformar los datos objetivos (*hard data*) para la misma escala que están los datos de percepción empresarial (*soft data* o subjetivos), resta establecer una región o área circunscrita y, dentro de esta delimitación, identificar los valores máximos y mínimos en este caso para el cálculo del Índice de Coopetición Local (**i-COOL**).

Según este método, el mínimo y el máximo en la fórmula serían las puntuaciones más bajas y más altas, respectivamente, de la muestra total. En el presente trabajo de investigación se ha delimitado el área a la provincia de Paraná en el sur de Brasil como referencia para el análisis, por lo tanto, el mínimo y máximo punto de referencia corresponderán al menor y mayor valor de los destinos de esta región. Como primer intento para identificar estas ciudades brasileñas se ha tratado de mirar el flujo turístico, pero la falta de estadísticas en las pequeñas ciudades no ha permitido elegir este criterio. La segunda opción que se consideró fue utilizar el área geográfica del municipio o la dimensión población total. No obstante, este criterio no se ha validado finalmente porque presenta baja relación con el turismo. Así, se buscó orientación en la Agencia Provincial de Turismo –Agencia Paraná Turismo-, que ha proporcionado un estudio realizado por ellos sobre una cartografía de las ciudades turísticas de la provincia dónde se encuentra un listado de las ciudades a razón de una jerarquización de las mismas para el turismo. Por lo tanto, se consideró el menor y mayor destino tomando por

base este estudio, el cuál realiza un índice agregado para definir la jerarquización turística de las ciudades paranaenses. Además, esta información era la única disponible y fiable entre todas las estadísticas gubernamentales de esta naturaleza.

El Informe de Jerarquía de las Regiones Turísticas de Paraná (2012) fue realizado conjuntamente por la Secretaría del Estado del Turismo (SETU) con el apoyo de la Cámara de Municipalización y Regionalización del Turismo del Consejo de Turismo de Paraná y también por SEBRAE-PR. El estudio jerarquiza las regiones a través de la identificación del nivel de desarrollo turístico en los municipios, considerando los elementos del monitor de competitividad turística de MTur, pero también considera elementos de la gestión local, sostenibilidad, oferta y demanda turística, infraestructura de apoyo y de marketing. Así, los municipios de la provincia fueron clasificados en cinco niveles (Tabla 3.7).

**Tabla 3.7: Niveles de jerarquía turística de los municipios de la Provincia de Paraná, Brasil**

NIVEL	INTERPRETACIÓN DEL NIVEL
Nivel A	<b>Promover</b> – Presenta productos turísticos estructurados y calificados aptos para comercialización en el mercado nacional e internacional
Nivel B	<b>Calificar para promover</b> – presenta productos turísticos estructurados y calificados aptos para comercialización en el mercado nacional
Nivel C	<b>Calificar</b> – posee infra-estructura turística, pero necesita mejoría en la calidad de los servicios, equipamientos y RRHH
Nivel D	<b>Desarrollar</b> – posee potencial turístico, pero sin estructuración, con deficiencias en recursos humanos, equipamientos e infra-estructuras para implementar la actividad turística.
Nivel E	Puntuación por debajo de 2,0 o que no participaron de la investigación

Fuente: Elaboración propia desde el informe “*Hierarquização das Regiões Turísticas do Paraná, 2012*” (SETU, 2012)

Entonces, para los fines de esta investigación se consideró como mayor y menor destino turístico, al objetivo de normalizar las escalas del *i-COOL*, la primera ciudad del listado del nivel A (Foz do Iguaçu), y la última ciudad del listado del Nivel E (Curiúva).<sup>1</sup> Por lo tanto, según los criterios adoptados y la formulación matemática para la normalización de datos que se presentan en el Capítulo V, se contactó con la Secretaria de Turismo de la ciudad de Curiúva y las asociaciones existentes para recabar la información necesaria sobre las variables que exige la normalización de las escalas (Tabla 3.8).

---

<sup>1</sup> No se escogió el contexto nacional por las dificultades y costos de se realizar un test del *i-COOL* en un país de esta extensión territorial, así como, porque consideramos oportuno seguir el direccionamiento de la propia política nacional que opera desde una regionalización del turismo. No obstante, el método sería el mismo, pero tomando los datos estadísticos nacionales y los referentes mínimo y máximo de la nación en cada caso.

**Tabla 3.8: Información de la ciudad de Curiúva utilizados como referencia para la normalización de los datos**

Información	Destino de referencia mínimo
Número de empresas turísticas	17
Ratio n° de empresas y organizaciones turísticas por Km <sup>2</sup> del destino	0,0000295
Área del destino	576.263 Km <sup>2</sup>
N° de actividades empresariales turísticas diferentes en el destino	5
Ratio n° empresas turísticas que participan en asociaciones relacionadas con turismo en el destino sobre n° empresas turísticas totales del destino	0,18
Número de empresas turísticas asociadas en el destino	3
N° de organizaciones/asociaciones de gestión y apoyo al desarrollo del destino	
Ratio n° de empresas que cooperan en acuerdos formales interempresariales para desarrollo de innovación turística sobre n° empresas turísticas totales del destino	0
N° de programas conjuntos entre empresas y organizaciones turísticas privadas en el destino	1
N° de programas de cooperación público-privado para el desarrollo del destino turístico	1
N° de acciones conjuntas en red empresarial para promocionar el destino	0
N° de programas conjuntos desarrollados por la gobernanza turística que tengan como objetivo buscar e implantar innovaciones en el destino	0
N° de programas de co-creación de valor para el destino	0
N° de programas públicos para el turismo local que abarque varias actividades empresariales de la cadena de valor del turismo local	1
Presupuesto total de las asociaciones turísticas invertido en el destino	USD \$500,00
Flujo turístico	3.840
Población total	13.923
Densidad turística	0,27
Media del gasto diario en el destino	USD \$36,11
N° de empleos total en la ciudad	1.540
N° de empleos en el turismo	53
Ratio N° de empleos directos en turismo sobre el N° Total de empleos	0,0344

Fuente: Elaboración propia desde datos de informes de la Prefeitura Municipal de Curiúva, RAIS y IPARDS (año base 2013)

### 3.6 POBLACIÓN Y UNIDAD DE ANÁLISIS

Si bien la unidad de análisis básica del estudio es el destino, dado el tópico que nos ocupa nos centramos en la oferta asentada en él. Así, el universo o población objeto de estudio de esta aplicación empírica está constituido pues por las empresas y organizaciones turísticas localizadas en el destino. La delimitación geográfica genera como unidad de análisis las empresas y organizaciones turísticas de la ciudad de Curitiba y de Foz do Iguaçu. Con respecto a delimitación del sector de actividad, se ha considerado, para los fines de este trabajo, como empresas turísticas aquellas que actúan directamente en la cadena de valor para el turismo, consideradas según los datos de CNAE (Código Nacional de Actividad Empresarial) y utilizadas en la cuenta satélite de turismo en Brasil e incluidas, así mismo, en

los informes de Inventario Turístico o Planos de Desarrollo Integrado del Turismo de las ciudades analizadas.

Al establecer este doble criterio: registro de la empresa en CNAE relacionado con la cadena turística, y presencia de la empresa en los listados de los informes municipales (Inventario Turístico y Planos de Desarrollo Integrado) se disminuye el problema de contar con empresas que están inactivas, aunque su registro no hubiera sido dado baja del sistema de la Junta Comercial del Estado. Por todo el país es grande el número de empresas que ya no están operativas, pero mantienen su número de registro como si lo estuviesen. No obstante, no existe una base de datos accesible dónde se puedan consultar las empresas que realmente operan. Esta situación para una investigación empírica ocasiona un sobre dimensionamiento del universo o población, además de pérdida de tiempo y recursos, ya que muchas veces el investigador se encuentra con empresas cerradas. Por este motivo, se ha considerado el dato más reciente que los ayuntamientos poseen en cada una de las ciudades.

El expresado criterio indicó, para la ciudad de Curitiba, que se considerase el “*Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável*” (Plan de Desarrollo Integrado del Turismo Sostenible –PDITS, 2013). Este plan fue elaborado por una empresa contratada para este objetivo juntamente con el Instituto Municipal de Turismo -Curitiba Turismo-, contando con participación directa de la Junta de Turismo de la ciudad y siendo aprobado por el Ministerio de Turismo. El informe ejecutivo de este plan indica un total de 4.317 empresas con CNAE relacionado al sector turístico en el año de 2012. No obstante, el IPARDS presenta una información más actualizada extraída del RAIS, año base 2013, (*Relatório Anual de Informação Social*, 2013), en que el total de empresas ya alcanza los 5.587.

Asimismo, según estos informes, el número de establecimientos en la categoría de restaurantes, bares, cafeterías y similares, no posee un filtro para diferenciar los que realmente están inmersos en la cadena turística de los que sólo atienden a la población local (y son la mayoría). Este hecho ocasionaba una gran alteración en el número total de empresas. Las otras actividades no presentaron este problema, pues estaban clara y directamente relacionadas con el turismo. Para solucionar esta situación se utilizó como información complementaria los datos de la investigación realizada recientemente en la Universidad Federal do Paraná en el desarrollo de una tesis académica cuyo objetivo fue verificar la distribución espacial de los establecimientos de alimentación en el destino turístico Curitiba y cuya autora fue Camila Bizinelli (2015). Su trabajo permitió excluir del universo total los establecimientos de restauración no relacionados con la cadena turística, reduciendo el universo de empresas turísticas de Curitiba a 2.513 empresas (Tabla 3.9).

Para fines de esta investigación se han agrupado estas empresas en cinco grandes categorías, en virtud de los informes anteriormente citados:

**Tabla 3.9: Número de empresas turísticas en Curitiba, según el Informe de IPARDS extraído de RAIS año base 2013 y ajustados a la cadena turística**

Tipo de empresas (actividad)	N° empresas
Hospedaje	283
Restauración	1.130
Agencias y operadores turísticos	380
Transportes	232
Empresas de ocio y complementarios	488
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>2.513</b>

Fuente: Elaboración propia desde IPARDS, adaptado de RAIS año base 2013 y Bizinelli (2015)

De forma similar, para la ciudad de Foz de Iguazu se analizó el “*Inventario da Oferta Turística de Foz do Iguazu, 2014*” (Inventario de la oferta turística de Foz do Iguazu 2014). La ciudad es pionera en Brasil desde 1987 en elaborar un inventario turístico, atendiendo a una exigencia del MTur, estando actualmente en la 23ª edición. El inventario es realizado por el ayuntamiento de la ciudad -Secretaría Municipal de Turismo y Directorio de Desarrollo del Turismo-, a través del equipo técnico de la división de estadísticas y estudios turísticos. Este informe indica un total de 671 empresas con CNAE relacionado con el sector turístico para el año de 2014. Mientras el dato de IPARDS para esta ciudad extraído desde la RAIS (año base 2013) considera un total de 942 establecimientos con CNAE dentro de los considerados por la cuenta satélite del turismo. Se consideró el Inventario Turístico una información más filtrada para el sector, eliminando los problemas ya citados anteriormente. Así el dato de universo de empresas turísticas en el destino se basó en este estudio. De forma similar a la otra ciudad referida, se han agrupado las empresas de Foz do Iguazu en grandes categorías (Tabla 3.10).

**Tabla 3.10: Número de empresas turísticas en Foz do Iguazu, según el Inventario Turístico de 2014**

Tipo de empresas (actividad)	N° empresas
Hospedaje	176
Restauración	206
Agencias y operadores turísticos	131
Transportes	48
Empresas de ocio y complementarios	110
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>671</b>

Fuente: Elaboración propia desde “*Inventario da Oferta Turística de Foz do Iguazu, 2014*”

Para determinar la muestra total definida, se aplicó la fórmula para la estimación de proporciones en poblaciones finitas, siendo  $p$  y  $q$  iguales al 50% y utilizado un coeficiente de fiabilidad del 95,0% y un error muestral mínimo del 5,0%.

No obstante, se consideró utilizar la técnica de muestreo probabilístico estratificado para asegurar la representatividad de la muestra por grandes actividades. Por estratos se han considerado los cinco agrupamientos de actividades de empresas anteriormente explicitados (Tablas 3.9 y 3.10). De esta forma, para asegurar que todos los colectivos tenían representación en la muestra mantuvimos la misma proporción considerando las principales actividades del sector (Tabla 3.11).

**Tabla 3.11: Muestra total estratificada definida para la ciudad de Curitiba y de Foz do Iguaçu**

ESTRATIFICACIÓN POR GRUPO DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL	CURITIBA			FOZ DO IGUAÇU		
	UNIVERSO N° empresas <sup>1</sup>	%	Muestreo estimado N° empresas	UNIVERSO N° empresas <sup>1</sup>	%	Muestreo estimado N° empresas
Hospedaje	283	11,3	38	176	26,2	64
Restauración	1.130	45,0	150	206	30,7	75
Agencias/operadores turísticos	380	15,1	51	131	19,5	48
Transportes	232	9,2	31	48	7,2	18
Empresas de ocio y complementarios	488	19,4	65	110	16,4	40
<b>Total</b>	<b>2.513</b>	<b>100</b>	<b>334</b>	<b>671</b>	<b>100,0</b>	<b>245</b>

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

Fuente: Elaboración propia

Es importante tener en cuenta que esta cifra es, en todo momento, una aproximación, debido a la imposibilidad de conocer el número exacto de las unidades que conforman el universo, especialmente considerando el alto grado de informalidad en el sector turístico brasileño. Asimismo, se ha utilizado esta aproximación para generar la ficha técnica de la investigación (Tabla 3.12).

**Tabla 3.12: Ficha técnica del proceso metodológico en las dos ciudades de aplicación del trabajo empírico**

	Curitiba	Foz do Iguaçu
<b>Procedimiento</b>	Encuestas a través de cuestionarios estructurados	
<b>Unidad de análisis</b>	Empresas y organizaciones del sector turístico	
<b>Ámbito geográfico</b>	Ciudad de Curitiba, PR, Brasil	Ciudad de Foz do Iguaçu, PR, Brasil
<b>Forma de contacto</b>	Personal y vía e-mail	
<b>Método de recogida de información</b>	Cuestionario autoadministrado (impreso o en plataforma on-line) enviado por e-mail o entregado personalmente	
<b>Universo (total de empresas turísticas en el municipio)<sup>1</sup></b>	2.513	671
<b>Muestra total definida</b>	334	245
<b>Muestra real</b>	287	258
<b>Error muestral</b>	5,4% con un coeficiente de fiabilidad de 95%	4,8% con un coeficiente de fiabilidad de 95%
<b>Fecha pretest</b>	06/2015	06/2015
<b>Fecha de trabajo de campo</b>	07/2015 a 11/2015	07/2015 a 11/2015
<b>Control de encuestas</b>	Se ha supervisado la totalidad de las encuestas a través de controles indirectos o directos, comprobando la consistencia de los cuestionarios para cada uno de los encuestadores	

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

Fuente: Elaboración propia

Al término de esta fase de recogida, de información, el número total de encuestas de percepción realizadas ascendió a 301 en Curitiba y 265 en Foz do Iguaçu. Una vez concluida la realización del trabajo de campo se verificó si los cuestionarios estaban perfectamente cumplimentados y que no presentaban problemas de coherencia interna. Este proceso generó un rechazo de 14 cuestionarios en Curitiba y 07 en Foz do Iguaçu. Finalizando con una muestra de 287 y 258, respectivamente. Seguidamente se tabularon los datos y se reorganizaron los ítems que estaban desordenados intencionalmente, reagrupando las escalas originales de cada variable. También se realizaron los ajustes paramétricos en las cuestiones que eran escalas inversas con el fin de obtener una representación de todos los ítems en el mismo sentido, para los cálculos e interpretación de las escalas.

A su vez, el cuestionario para las asociaciones fue aplicado entre el 05 y el 30 de septiembre en la ciudad de Curitiba y el 18 y 31 de octubre de 2015 en la ciudad de Foz do Iguaçu. Este procedimiento de recogida de información, cuyo muestreo se ha presentado anteriormente, resultó en 50 cuestionarios realizados con asociaciones turísticas (24 en Curitiba y 26 en Foz do Iguaçu).

### **3.6.1 Técnicas de análisis de la información**

Tras introducir los datos en plantillas y verificar la ausencia de errores, se procedió a realizar los cálculos de valor para cada variable individualmente, considerando su formulación matemática, la cual se presenta en los próximos capítulos. A continuación, se realizó el cálculo del valor agregado para cada factor del modelo desde las variables que la componen según la formulación del modelo. Para validar los resultados del *i-COOL* y sus factores se realizó una triangulación con los datos cualitativos obtenidos en las entrevistas en profundidad con dirigentes de las asociaciones y la observación no participativa. Las técnicas estadísticas y matemáticas empleadas para analizar los datos recabados fueron:

- Técnicas descriptivas univariantes para el cálculo de distribuciones de frecuencia y medias de las variables nominales y ordinales. Con este análisis se obtuvo de forma detallada la media simple de cada una de las cuestiones de la escala que media la variable, que a su vez permitió el cálculo del valor agregado de cada variable.
- El análisis de fiabilidad de las escalas de medida se basó en la validación que estas escalas han obtenido en trabajos organizativos anteriores a través del coeficiente *alfa* de Cronbach. El valor de este indicador varía de cero a uno y cuánto más cerca esté el



valor de este estadístico de la unidad, mayor será la consistencia interna de los indicadores de la escala evaluada (George y Mallery, 1994).

- Análisis de los factores del modelo con base en su ecuación matemática establecida (función) para cada una de las ciudades del trabajo empírico y cálculo del valor final del *i-COOL* para cada una de las ciudades.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA DELPHI**



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA DELPHI**

Este capítulo presenta los resultados de la técnica Delphi que ha sido realizada en en dos rondas de encuestas aplicadas a un panel de expertos en turismo. En primer plano, se explica los objetivos de esta aplicación, que en su caso cumplía una doble función: validar el modelo teórico y seleccionar las mejores variables de medida para expresar el constructo. La necesidad de reducir el número de variables, además de mejorar la fiabilidad del modelo se impone por motivos prácticos de producir un monitor de medida que pueda ser utilizado por los organismos de gestión de destinos de forma ágil y minimizando la recogida de información. Por lo tanto, este capítulo presenta los objetivos de la Delphi, explicita las características de la técnica y los criterios pre-establecidos de consenso para esta investigación. A continuación, el capítulo presenta los resultados de las dos rondas Delphi para cada uno de los factores planteados en el modelo de Coopetición. Se finaliza cada factor presentando un resumen del resultado final de las dos rondas, o sea, se presentan las variables que fueron mantenidas en el modelo. Este ejercicio Delphi ha producido una reducción de 47 a 30 variables de medida, así, se concluye este capítulo con el re-diseño del modelo de Coopetición según las variables elegidas por el panel de expertos.

#### 4.1. OBJETIVOS Y PARÁMETROS DE LA DELPHI

Como ya se ha apuntado, el objetivo de esta aplicación Delphi fue identificar las variables que mejor expresan el Modelo de Coopetición en el ámbito de destinos turísticos, de forma que el planteamiento teórico de esta tesis pueda ser utilizado como un constructo medible. Por consiguiente, desarrolla una herramienta operativa y auxiliar a la gestión de destinos. Con el objeto de que la herramienta se constituya como un monitor de Coopetición turística aplicable a los destinos nos proponemos, con el auxilio de los expertos, simplificar su uso empírico, por lo que se ha establecido como meta una reducción mínima de 25% de las medidas inicialmente propuestas. Para lograr esta reducción con la metodología Delphi y sin perder calidad de medidas, se han establecido algunos criterios para concentrar en el 75% las variables más expresivas del modelo.

Cuanto más alto es el valor del *ranking* asignado a la variable menos expresiva fue considerada por el experto para medir el factor, pues se trata de completar un listado de grado de importancia. Por ejemplo, en una lista de 8 variables, el *ranking* 8 es asignado a la menos expresiva (Puntuación en la encuesta Delphi). Sin embargo, es necesario subrayar que el orden de las variables entre las primeras posiciones (*ranking* de ‘Más importante’ e ‘Importante’) no es una información relevante, pues en ambos casos están dentro del 75% que se incluyen en el modelo. Así, el resultado relevante de la 1ª ronda Delphi es verificar si el experto imputa a la variable dentro del *ranking* entre estas posiciones o en las posiciones del grupo ‘Menos importante’, que representa el grupo de variables que pueden ser excluidas, o sea, el 25% que se busca reducir. Debido a que cada factor posee un número de variables diferente, esta reducción produce diferentes resultados (Tabla 4.1).

**Tabla 4.1: Clasificación de las variables de los factores del modelo propuesto según el grado de importancia para medirlo**

Grupo de variables	Porcentaje de corte	Estatus	Factor 1 y 5 (8 variables)	Factor 2 y 3 (5 variables)	Factor 4 y 7 (7 variables)	Factor 6 (3 variables)	Factor 8 (4 variables)
Más importantes	40% de las variables	Incluir	Rank 1 a 3	Rank 1 a 2	Rank 1 a 3	Rank 1	Rank 1 a 2
Importantes	35% de las variables	Incluir	Rank 4 a 6	Rank 2 a 3	Rank 4 a 5	Rank 2	Rank 3
Menos importantes	25% de las variables	Excluir	Rank 7 a 8	Rank 5	Rank 6 a 7	Rank 3	Rank 4

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, objetivando mejorar la confiabilidad de los resultados, se realizó una triangulación de dos criterios diferentes para definir qué variables se conduciría a una 2ª

ronda de Delphi. En la Tabla 4.2 se pueden observar los fundamentos adoptados en cada criterio para la referida clasificación. El criterio 1 es el porcentaje de consenso de los expertos sobre la posición que la variable ocupa en términos de su importancia en el modelo. Por otro lado, el criterio 2 representa una verificación que indica si la media grupal (cálculo de la media de puntuación imputadas por los expertos a cada variable) considera esta variable dentro del 25% menos expresivas. Para esta verificación se estableció que el punto de corte está 35% por encima de *ranking* medio de la variable. Ejemplificando, un factor con 5 posiciones (5 variables) posee el *ranking* medio de 2,5, por lo que el punto de corte será de 3,38 (35% por encima del *ranking* medio). El porcentaje del 35% sobre el *ranking* medio del factor genera un valor que imputa la variable al grupo de las menos importantes. Así, si la media grupal indica un valor por encima de 3,38 significa que la media del grupo considera esta variable menos importante.

**Tabla 4.2: Criterios de clasificación de las variables para conducir a una 2ª ronda Delphi**

CRITERIO	FUNDAMENTO
<b>Criterio 1</b>	Ratio número de veces que la variable ocupa posiciones en la escala de ‘Menos importante’ sobre el número total de expertos, es decir, de respuestas aportadas por estos. Así, este criterio considera el porcentaje de consenso entre el grupo de participantes de la Delphi, basado en la ratio del número de veces que los expertos han concedido a la variable un <i>ranking</i> que la coloca entre las posiciones consideradas menos significativas por el número total de respuestas. En este caso, las variables con menos de 80% de ratio para incluir o excluir se llevaron a una segunda ronda.
<b>Criterio 2</b>	Considera que la media de puntuaciones concedidas por los expertos a una variable debe estar por debajo de las posiciones del <i>ranking</i> considerado en el nivel de “Menos Importante”. Es decir, las variables cuya media de puntuación sea igual o quede por debajo del <i>ranking</i> medio del factor más un 35%, fueron incluidas en las que se quedan para medir el factor. Por otro lado, las variables que la media sea superior al <i>ranking</i> medio del factor más el 35% se llevaron a una segunda ronda. Este criterio representa el punto de corte.

Fuente: Elaboración propia

Cada criterio resulta en una indicación simple de ‘incluir’, ‘excluir’ o ‘2ª ronda’. A continuación se presentan los resultados de las rondas Delphi para cada factor analizado según los criterios y clasificaciones anteriormente explicados.

## 4.2 RESULTADOS DEL FACTOR CO-UBICACIÓN (U)

En este factor se propusieron 8 indicadores de medida (Tabla 4.3) para verificar las características del espacio compartido que influyen en el proceso de Cooperación siguiendo las recomendaciones de la literatura. Este factor contextualiza tanto características que representan una proximidad física como las que expresan una proximidad relacional, pero que definitivamente forman el contexto de espacio compartido.

Según la clasificación y punto de corte presentados en la Tabla 4.1 y 4.2, de las 8 variables planteadas como indicadores de medida para este factor (Tabla 4.3), a través de la contribución de los expertos deberán ser excluidas al menos dos variables, representando el 25% de medidas menos importantes.

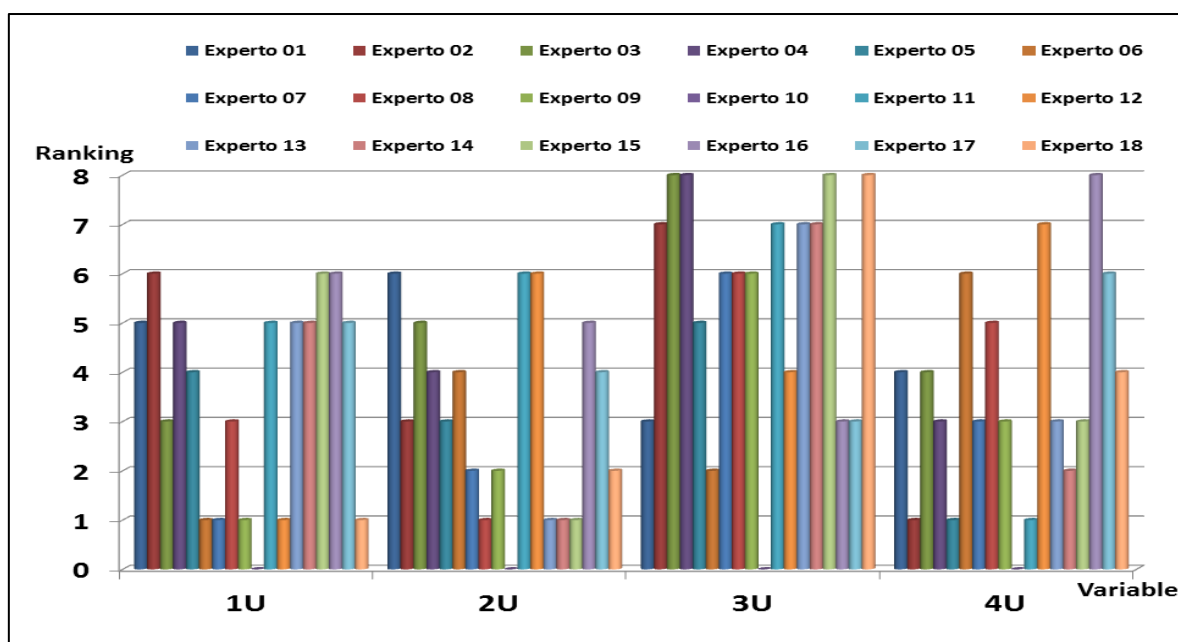
**Tabla 4.3: Variables propuestas para el factor Co-Ubicación**

CÓDIGO DE LA VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE DE MEDIDA FACTOR CO-UBICACIÓN
1U	Tamaño del distrito (N° de empresas y organizaciones del destino dedicadas al turismo)
2U	Grado de concentración espacial (Ratio n° de empresas y organizaciones turísticas por Km <sup>2</sup> del destino)
3U	Antigüedad de las empresas/organizaciones turísticas (N° de años de las empresas y organizaciones directamente relacionadas con el turismo en el destino)
4U	Diversidad de actividades empresariales turísticas (N° de actividades empresariales turísticas diferentes en el destino)
5U	Atomización de la oferta en el destino (Ratio PYMES turísticas sobre el n° total de empresas turísticas del destino)
6U	Valores compartidos (Percepción de una cultura común entre los operadores del destino)
7U	Grado de complementariedad (Percepción de complementariedad de la oferta turística en el destino, en función de la percepción de los actores)
8U	Grado de ubicación física (N° de empresas no ubicadas en el destino y que operan en él sobre el total de empresas que operan el destino)

Fuente: Elaboración propia

Los dos gráficos siguientes presentan, de forma agrupada, las respuestas de los 18 expertos a cada una de las variables propuestas para medir el factor Co-Ubicación (Gráficos 4.1 y 4.2).

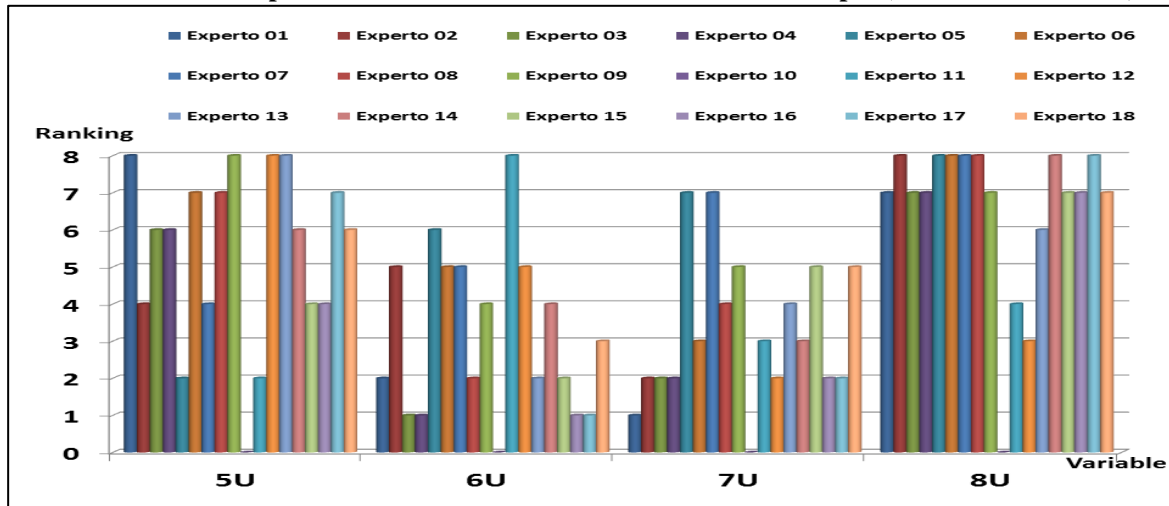
**Gráfico 4.1: Respuestas del factor Co-Ubicación en la 1ª ronda Delphi (variables 1U a 4U)**



Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 4.2: Respuestas del factor Co-Ubicación en la 1ª ronda Delphi (variables de 5U a 8U)**



Fuente: Elaboración propia

### **Criterio 1- Grado de consenso entre los expertos en la 1ª ronda para el factor Co-Ubicación**

Este criterio considera el grado de consenso entre el grupo de participantes de la Delphi, basado en la ratio número de veces que los expertos han concedido a la variable una valoración que la coloca entre las posiciones consideradas menos significativas sobre el número total de respuestas. Así es que, para el Factor Co-Ubicación representa la ratio el número de veces que la variable aparece en las posiciones 7 y 8 del *ranking* sobre el número total de expertos. La Tabla 4.4 presenta una síntesis de las respuestas observadas en los Gráficos 3.1 y 3.2, mostrando el grado de concordancia entre los expertos sobre la importancia imputada a cada variable del factor Co-Ubicación. Se estableció como límite del grado de concordancia, para incluir o excluir variables, un índice por encima de 80%. Las variables que no alcanzasen este límite, por este criterio, deberían ser conducidas a una 2ª ronda del Delphi con los expertos.

**Tabla 4.4: Grado de consenso sobre la situación de las variables del factor Co-Ubicación según los participantes en la 1ª ronda Delphi**

Variable	Grado de consenso para inclusión	Grado de consenso para exclusión	Resultado de la primera ronda
1U	100,0%	0	Incluir
2U	100,0%	0,0%	Incluir
3U	52,9%	47,1%	2ª ronda
4U	88,2%	11,8%	Incluir
5U	58,8%	41,2%	2ª ronda
6U	94,1%	5,9%	Incluir
7U	88,2%	11,8%	Incluir
8U	17,6%	82,4%	Excluir

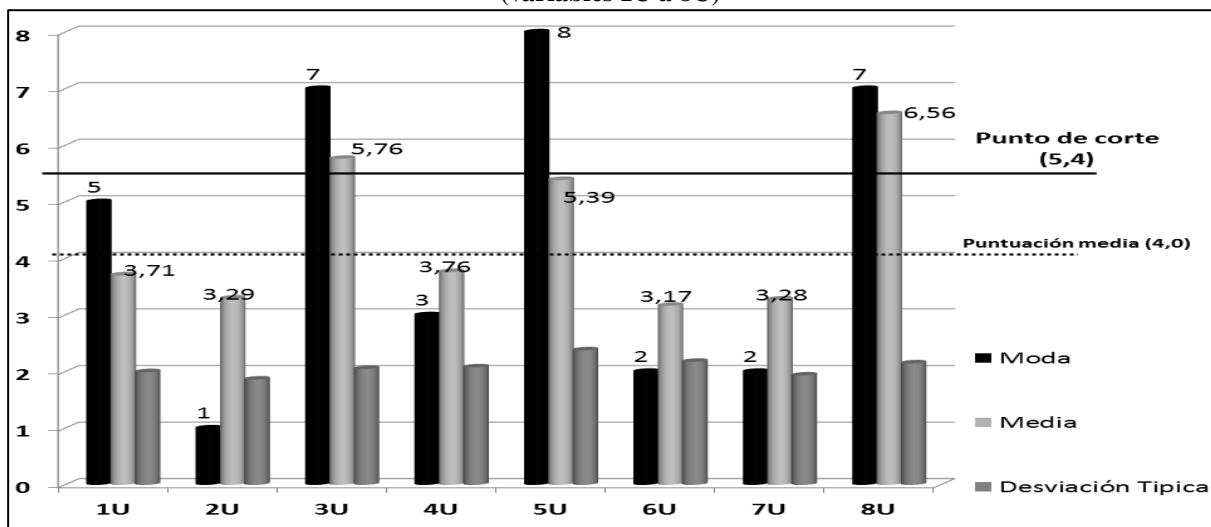
Fuente: Elaboración propia

No obstante, deberá observarse el criterio 2, como forma de confirmar la decisión sobre las variables. Las medidas de posición y dispersión de las variables: media, moda, *ranking* medio, punto de corte (*ranking* medio + 35%) y desviación típica se pueden observar en el Gráfico 4.3.

### Criterio 2 - Media de respuestas del grupo y punto de corte para el factor Co-Ubicación

Como ya expusimos, el criterio 2 se basa en una comparación entre la media simple de la puntuación de la variable según la posición concedida por los expertos y el punto de corte del factor. El factor Co-Ubicación tiene ocho posiciones disponibles para el *ranking*, así, su valor medio es igual a 4. En consecuencia el punto de corte, anteriormente definido como el *ranking* medio más un 35%, es de 5,4. De esta forma, las variables cuya media de puntuación imputada por los expertos sea igual o inferior al punto de corte fueron incluidas en las que se consideran como que mejor miden el factor. Por otro lado, las variables cuya media fue superior a 5,4 se señalaron para ser excluidas del modelo, pues representan las variables menos significativas para expresar el factor.

Gráfico 4.3: Media de respuestas de las variables del factor Co-Ubicación en relación al punto de corte (variables 1U a 8U)



Fuente: Elaboración propia

Se debe observar que, aplicando el criterio 2, las variables 1U, 2U, 4U, 6U, 7U presentan la media de puntuaciones imputadas por los expertos por debajo del punto de corte, en cuanto que las variables 3U, 5U y 8U presentan una media por encima del punto de corte (Gráfico 4.3). Las mismas medidas se pueden observar en la Tabla 4.5 de forma más detallada.

**Tabla 4.5: Medidas de posición y dispersión de las variables del factor Co-Ubicación en la 1ª ronda Delphi**

VARIABLE	1U	2U	3U	4U	5U	6U	7U	8U
Media simple	3,71	3,29	5,76	3,76	5,71	3,35	3,47	6,94
Mediana	5,0	3,0	6,0	3,0	6,0	3,0	3,0	7,0
Moda	5,0	1,0	7,0	3,0	8,0	2,0	2,0	7,0
Varianza	3,97059	3,47059	4,19118	4,31618	4,09559	4,36765	3,26471	2,05882
Desviación Típica	1,99263	1,86295	2,04724	2,07754	2,02376	2,08989	1,80685	1,43486
Coefficiente de variación*	53,8%	56,6%	35,5%	55,2%	35,5%	62,3%	52,1%	20,7%
Ranking medio (1 a 8)	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Punto de corte	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4
<b>SITUACIÓN</b>	<b>Incluir</b>	<b>Incluir</b>	<b>2ªronda</b>	<b>Incluir</b>	<b>2ª ronda</b>	<b>Incluir</b>	<b>Incluir</b>	<b>Excluir</b>

\* *Coefficiente de variación* es una medida de dispersión de la muestra en relación a su media. Así, por ejemplo, la variable 3U posee Desviación Típica más alta, pero sus puntuaciones varían menos.

Fuente: Elaboración propia

Dentro del marco de la metodología Delphi se consideraron las variables validadas por consenso total entre los expertos, que es el criterio más popular de una Delphi tradicional (Laville y Dionne, 1999; Landetta, 1999). Entonces, se consideró la inclusión de las variables 1U y 2U en el modelo de medición, ya que las mismas obtuvieron unanimidad entre los expertos con relación a su importancia para representar el factor Co-Ubicación.

Por otra parte, considerando los criterios pre establecidos de consenso parcial y los objetivos de este ejercicio Delphi, en base a la triangulación de los dos criterios previamente propuestos, se consideró la inclusión en el modelo de las variables con consenso parcial por encima de 80% y situadas por debajo del punto de corte. Así, se aceptaron las variables 6U con un 94% de consenso para incluir y, las variables 4U y 7U, ambas con un 88,2% de aceptación para incluir. Inversamente, la variable 8U en el criterio 1 presenta más de 80% de consenso para excluir y, por el criterio 2 se confirma que está posicionada entre las variables menos importantes, localizándose por encima del punto de corte. Por estos motivos se aceptó la exclusión de la variable 8U por consenso parcial, ya que las indicaciones de los expertos apuntan un 82,4% de consenso en considerarla como variable menos importante.

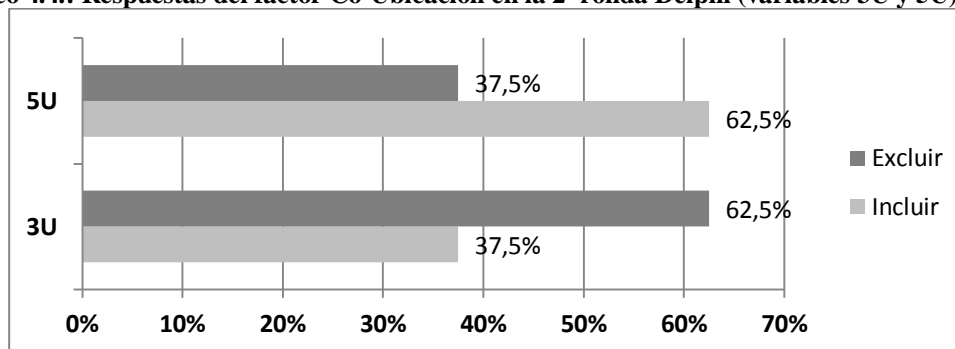
Mientras, las variables 3U y 5U deberían ser sometidas a nueva consulta con los expertos para confirmar su exclusión o su inclusión entre las variables que serán utilizadas para medir el factor Co-Ubicación en el modelo propuesto, pues a pesar de estar por encima del punto de corte, no han presentado un grado de consenso superior a 80% para ser incluidas ni excluidas en el monitor.

#### 4.2.1. Resultados de la 2ª ronda Delphi para el Factor Co-Ubicación

En virtud de los resultados expuestos, en la 2ª ronda el factor Co-Ubicación se presentó a los expertos los resultados del grupo y sus propias respuestas para todas las variables. Al tiempo que, efectivamente, se solicitó un nuevo análisis sobre las dos variables referente sobre las que debía tomarse decisión (3U y 5U). Por lo tanto, se les solicitó eligiesen cuál de ellas consideraban menos importante para medir el factor, decidiendo su exclusión.

En la segunda ronda se obtuvieron 16 respuestas válidas para el factor Co-Ubicación. No obstante, se generó una falta de consenso en las respuestas, mostrando que ninguna de las dos variables posee un marcado carácter sobre su importancia como medida representativa del factor (Gráfico 4.4). En razón a esto, se consideró la exclusión de ambas variables, pues ninguna de las dos obtuvo por lo menos 2/3 de consenso para excluir o incluir.

**Gráfico 4.4.: Respuestas del factor Co-Ubicación en la 2ª ronda Delphi (variables 3U y 5U)**



Fuente: Elaboración propia

Como resultado final del factor Co-Ubicación, inicialmente propuesto en base a la revisión de literatura, con 8 variables de medida, se ha reducido a 5 variables, consideradas por los expertos como más representativas de su medida, dejando el modelo más optimizado y operativo para su uso como monitor. La Tabla 4.6 presenta un resumen de la técnica Delphi aplicada en dos rondas para este factor.

**Tabla 4.6: Resultado final de las variables validadas para el factor Co-Ubicación tras la 1ª y 2ª rondas de encuestas Delphi**

VARIABLE	PRIMERA RONDA	SEGUNDA RONDA	RESULTADO FINAL
1U	100% INCLUIR		INCLUIR POR CONSENSO EN LA 1ª RONDA
2U	100% INCLUIR		INCLUIR POR CONSENSO EN LA 1ª RONDA
3U	52,9% INCLUIR	62,5% EXCLUIR	EXCLUIR- POR FALTA DE CONSENSO
4U	88,2% INCLUIR		INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA
5U	58,8% INCLUIR	62,5% INCLUIR	EXCLUIR – POR FALTA DE CONSENSO
6U	94,1% INCLUIR		INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA
7U	88,2% INCLUIR		INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA
8U	82,4% EXCLUIR		EXCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2 Discusión y análisis del resultado Delphi en el factor Co-Ubicación

Entre las variables con consenso para incluir en el modelo, la variable 1U representa el tamaño del distrito o destino. Esta variable puede presentar influencia positiva o negativa, pues el número de empresas en la red Coopetitiva tanto puede significar una mayor competencia, como una mayor complementariedad. Algunos autores de Coopetición han basado sus modelos en el número de participantes en la cadena de valor del sector (Dagnino y Padula, 2002; Luo, 2004). Así que esta variable es necesaria para el modelo. No obstante, en el modelo planteado se considera que debe ser verificada conjuntamente con la densidad empresarial del espacio compartido, la diversidad y el grado de complementariedad de la oferta y la existencia de valores compartidos entre los empresarios, de tal forma que, Co-Ubicación es más que un conjunto de empresas que co-existen en un mismo espacio. Se extrae de los resultados de la Delphi que los expertos coinciden con la teoría, en cuanto a la importancia de estas variables para la formación del factor Co-Ubicación en el Modelo de Coopetición.

De este modo, la variable 2U verifica la concentración espacial, o sea, si la oferta turística está dispersa a lo largo del destino o si existe una concentración física en un ámbito geográfico. La teoría indica que cuanto mayor es la concentración mejor será la optimización del uso de recursos, formación de redes de innovación, conocimiento compartido y otros (Marshall, 1927; Porter, 1980,1998; Becattini, 1979; 2003; Pike *et al*, 1990; Jackson y Murphy, 2006; Baggio, 2008). A su vez, la variable 4U verifica la diversidad de la oferta, pues el número de actividades empresariales co-existentes impactarán en el tipo de competencia y la tendencia a formación de redes verticales u horizontales (Brandenburger y Nalebuff, 1996; Bengtsson y Kock, 2000). Para complementar, la variable 7U mide la percepción que el empresario posee de la complementariedad de la oferta, contribuyendo a la verificación de la diversidad de la oferta que capta la variable 4U. La percepción del empresario es importante por la existencia de micro-destinos o simplemente por expresar el contexto más cercano del empresario, que puede actuar sobre su percepción y comportamiento hacia la Coopetición independientemente de lo que indican las estadísticas generales del destino. O sea, aunque el destino tenga un número de empresas diversificadas, el empresario puede tener baja percepción de este hecho, sintiéndose presionado por la oferta cercana a él, por consiguiente, manteniéndole con baja propensión a colaborar en una red de Coopetición. En este sentido, las variables 4U y 7U son dos formas diferentes de medir la complementariedad de la oferta.

Por último, la variable 6U verifica la existencia de valores compartidos entre los empresarios, siendo ésta otra medida de percepción que influye en el comportamiento Coopetitivo. La variable está fundamentada en la teoría de Coopetición (Della Corte y Sciarelli, 2012), así como en la teoría de relaciones interorganizativas (Coote, Forrest y Tam, 2003). Cuanto mayor es el grado de cultura común y los valores compartidos, más alta es la tendencia a compartir recursos, conocimientos y operar en conjunto buscando una meta global por encima de sus metas individuales (Morgan y Hunt, 1994; Coote, Forrest y Tam, 2003).

Por otro lado, los expertos no consideraron importante para el factor Co-Ubicación la antigüedad de las empresas en el destino (variable 3U), a pesar de que la literatura de Coopetición indica que el grado de consolidación de las empresas es importante para la Coopetición en redes turísticas. La exclusión de esta variable puede indicar que los expertos consideran que la antigüedad no es suficiente para representar este grado de consolidación, ya que no es el único factor que lleva a la consolidación de una empresa (Della Corte y Sciarelli, 2012; Ritala y Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Della Corte y Aria, 2016).

Otra variable excluida por los expertos fue la 8U que verificaba si la ubicación física frente a la virtual puede influir en el nivel de la Coopetición. Esta variable se apoya en la teoría de redes y considera que el turismo posee particularidades como producto, en que la venta ocurre desde fuera del territorio del destino (Dini, 1998; Timón, 2004), por lo que una empresa puede estar involucrada en la red de Coopetición sin estar territorialmente co-ubicada (Baggio, 2011; Guo *et al.*, 2014). Sin embargo, esta exclusión parece indicar que los expertos entienden que el desarrollo del destino como un emprendimiento integral Coopetitivo debe ser conducido por las empresas locales y co-ubicadas físicamente, y no tanto por las no presentes físicamente en el destino.

Finalmente, el grado de atomización de la oferta fue excluido por los expertos. Esta variable poseía una indicación de gran importancia para el modelo. El número de PYMES en la teoría de distritos industriales y turísticos es un factor primario para el desarrollo de la cooperación (Becattini, 1990; 2002; Pike *et al.*, 1990). Igualmente, en la formación de redes empresariales, las PYMES presentan una capacidad de complementariedad a las grandes empresas, muchas veces, actuando como proveedores y complementarias al servicio principal, siendo una parte importante de la cadena de valor en el destino (Hjalager, 1999; Maulet, 2006). En la formación de aglomeraciones productivas las PYMES también poseen un papel significativo, pues esta forma territorial económica favorece su acceso a los recursos y la transferencia de conocimientos (Gnyawali y Park, 2009; Bengtsson y Kock, 2014). Mientras la literatura de todas las áreas relacionadas indica que ésta es una variable importante, los

expertos no la consideraron a este nivel para expresar el modelo de Coopetición Turística. En este caso, esta exclusión parece indicar que los consultados consideraron que la medida de la capacidad de Coopetición en el destino turístico no debe focalizarse solo en las PYMES y sí en el contexto sistémico total de empresas.

### 4.3 RESULTADOS DEL FACTOR COMPETENCIA (CP)

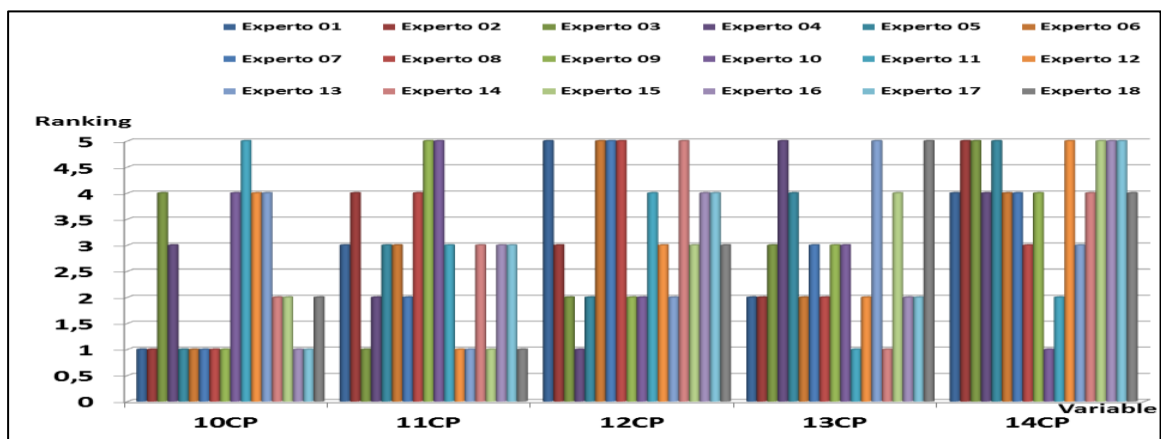
En este factor se proponen cinco indicadores de medida (Tabla 4.7) para verificar el ambiente empresarial en el destino en términos del grado de competencia interna y con otros destinos a través de medidas objetivas y/o subjetivas. El equilibrio entre la competencia percibida y la cooperación influye sobre el tipo de comportamiento empresarial en el desarrollo de un sistema de Coopetición. Además, la intensidad de la competencia puede impactar en el desarrollo o estancamiento del destino. Las respuestas agrupadas de los 18 expertos a cada una de las variables de este factor se pueden observar en el Gráfico 4.5.

**Tabla 4.7: Variables propuestas para el factor Competencia**

CÓDIGO DE LA VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE DE MEDIDA FACTOR COMPETENCIA
10CP	Grado de competencia entre las empresas del destino (Percepción de los empresarios según el nivel de competencia en el destino)
11CP	Posicionamiento competitivo del destino según los actores (Grado de competitividad del destino turístico frente a otros destinos competidores según la percepción de las empresas y organizaciones dedicadas al turismo en el destino)
12CP	Posicionamiento competitivo del destino según el monitor turístico (Grado de competitividad del destino turístico frente a otros destinos competidores según el Monitor Turístico Nacional)
13CP	Grado de presión competitiva intrasectorial de productos sustitutos según percepción empresarial (e.g., hoteles Vs pisos de alquiler para vacaciones; Empresas de transportes o taxis Vs oferta de transporte por particulares, etc)
14CP	Oferta turística en el destino (Nº de microdestinos coexistentes que configuran diferentes tipos de turismo ofertados en el destino, e.g., ecoturismo, enoturismo, etc)

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 4.5: Respuestas del factor Competencia en la 1ª ronda Delphi (variables 10CP a 14CP)**



Fuente: Elaboración propia

### Criterio 1- Grado de concordancia entre los expertos en la 1ª ronda para el factor Competencia

La Tabla 4.8 presenta el resultado considerando este criterio. Así, se observa el grado de concordancia entre los expertos sobre cada variable del factor Competencia tanto para excluir como para incluir. Resumidamente, el consenso según este criterio indicó incluir las variables 10CP, 11CP y 13CP; a su vez, siguiendo este primer criterio, la 12CP y 14CP deben ir a una 2ª ronda Delphi.

**Tabla 4.8: Grado de consenso sobre la situación de las variables del factor Competencia, según los participantes de la 1ª ronda Delphi**

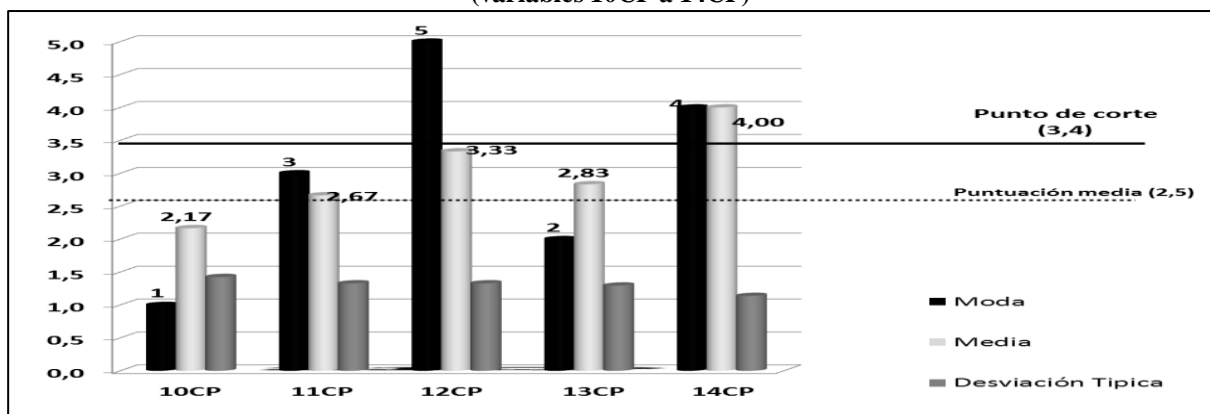
Variable	Grado de consenso para inclusión	Grado de consenso para exclusión	Situación
10CP	94,4%	5,6%	Incluir
11CP	88,9%	11,1%	Incluir
12CP	72,2%	27,8%	2ª ronda
13CP	83,3%	16,7%	Incluir
14CP	61,1%	38,9%	2ª ronda

Fuente: Elaboración propia

### Criterio 2 - Media de respuestas del grupo y punto de corte del factor Competencia

El factor Competencia tiene cinco posiciones de puntuación, así su *ranking* medio es igual a 2,5 y su punto de corte es de 3,4. En el Grafico 4.6 se observa que solamente una variable se quedó con media por encima del punto de corte (14C), indicando su exclusión. Las otras 4 variables 10CP a 13CP se presentan con media por debajo del punto de corte, aunque la variable 12CP se aproxima mucho. Se agrava esta aproximación si observamos que su moda es 5, lo que representa una puntuación de variable menos importante en este factor, por lo que esta variable es recomendable conducirla a la 2ª ronda Delphi para confirmar su grado de importancia. Las medidas de posición y dispersión de cada variable de este factor se presentan en la Tabla 4.9.

**Gráfico 4.6: Media de respuestas de las variables del factor Competencia en relación al punto de corte (variables 10CP a 14CP)**



Fuente: Elaboración propia



**Tabla 4.9: Medidas de posición y dispersión de las variables del factor Competencia en la 1ª ronda Delphi**

VARIABLE	10CP	11CP	12CP	13CP	14CP
Media simple	2,17	2,67	3,33	2,83	4,00
Mediana	1,5	3,0	3,0	2,5	4,0
Moda	1,0	3,0	5,0	2,0	4,0
Varianza	2,02941	1,76471	1,76471	1,67647	1,29412
Desviación Típica	1,42457	1,32842	1,32842	1,29479	1,13759
Coefficiente de variación*	65,7%	49,8%	39,9%	45,7%	28,4%
Ranking medio del factor (1 a 5)	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Punto de corte	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
<b>SITUACIÓN</b>	<b>Incluir</b>	<b>Incluir</b>	<b>2ª ronda</b>	<b>Incluir</b>	<b>2ª ronda</b>

\* *Coefficiente de variación* es una medida de dispersión de la muestra en relación a su media.

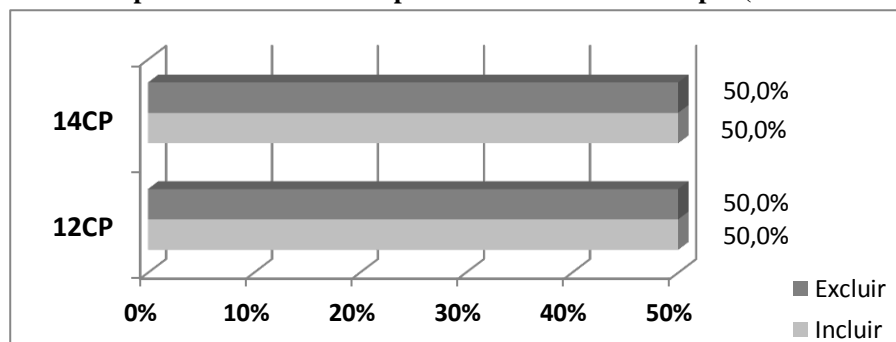
Fuente: Elaboración propia

Observar que aplicando la triangulación de los dos criterios, las variables 10CP, 11CP y 13CP (Gráfico 4.6) se confirman para incluir en el modelo, pues están por debajo del punto de corte y presentan un grado de concordancia mayor de 80%. En cuanto que la variable 14CP debe ser sometida a nueva consulta con los expertos para confirmar su importancia para expresar el factor competición, pues no ha alcanzado un grado de concordancia mayor del 80% ni para incluir ni para excluir y está por encima del punto de corte. Mientras que la variable 12CP a pesar de estar por debajo del punto de corte, posee grado de concordancia del 72,2% para incluir, estando por debajo del criterio del 80%, por lo que esta variable también se conduce a la 2ª ronda Delphi.

#### 4.3.1 Resultados de la 2ª ronda Delphi para el factor Competencia

En la segunda ronda se obtuvieron 16 encuestas válidas para este factor. No obstante, la falta de consenso en las respuestas mostró que ninguna de las dos variables posee un marcado carácter de importancia en cuanto al factor (Gráfico 4.7). Por lo tanto, se consideró la exclusión de ambas variables, ya que ninguna de las dos obtuvieron un mínimo de 2/3 de consenso ni para excluir, ni para incluir.

**Gráfico 4.7: Respuestas del factor Competencia en la 2ª ronda Delphi (variables 12CP y 14CP)**



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el factor Competición que inicialmente fue propuesto en base a la revisión de la literatura con 5 variables de medida, se ha reducido a 3 variables, consideradas por los expertos como más representativas de su medida en el destino turístico. La Tabla 4.10 presenta un resumen de los resultados de la técnica Delphi que se ha aplicado para este factor.

**Tabla 4.10: Resultado final de variables validadas para el factor Competencia tras la 1ª y 2ª rondas Delphi**

VARIABLE	PRIMERA RONDA	SEGUNDA RONDA	RESULTADO FINAL
10CP	94,4% INCLUIR		INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA
11CP	88,9% INCLUIR		INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA
12CP	72,2% INCLUIR	50% EXCLUIR	EXCLUIR POR FALTA DE CONSENSO
13CP	83,3% INCLUIR		INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA
14CP	61,1% INCLUIR	50% EXCLUIR	EXCLUIR POR FALTA DE CONSENSO

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.2 Discusión y análisis del resultado Delphi en el factor Competencia

Como resultado final de este factor se ha producido una reducción del 40% de las variables, concentrándose en el 60% de las variables más expresivas del factor, así permite redimensionar el modelo propuesto antes de realizar la formulación matemática del mismo y consecuente el test empírico, dejándolo más adecuado a su uso como monitor.

Observar que las tres variables definidas por los expertos como más representativas del factor Competencia dentro de un sistema de Coopetición están basadas en la percepción de los empresarios, pues las dos variables derivadas de datos secundarios no obtuvieron consenso entre los expertos. Esta opción realizada por el grupo de participantes en la Delphi indica que la percepción de los empresarios sobre el micro ambiente competitivo en que están operando conlleva una predisposición para la Coopetición. Las variables de este factor complementan el factor anterior (Co-Ubicación) permitiendo analizar de forma más amplia el ambiente empresarial en términos de las cinco fuerzas competitivas definidas por Porter (1979).

La variable 10CP es el grado de competencia en el destino según la percepción del empresario, o sea, entre las empresas que compone la oferta turística local. En cuanto que la variable 11CP indica la competencia externa del destino, es decir, frente a otros destinos. A su vez, la variable 13CP indica otro ángulo de la competencia interna, que es la competencia intra-sectorial pues, especialmente en turismo, la competencia por productos sustitutivo genera impactos significativos en el sector. Muchos de estos productos/servicios no están en la oferta regular, operando en muchas ocasiones informalmente. Desde este ángulo se espera que la variable influencie positivamente sobre la Coopetición, generando una red en que los competidores directos cooperen para enfrentar estas adversidades del mercado (Luo, 2005).

En turismo, los trabajos de Della Corte y Sciarelli (2012) indican que cuanto más alta es la competencia y la cooperación, más alta es la performance Coopetitiva de la red empresarial, comparativamente a las situaciones de alta cooperación y baja competencia en sistemas de redes consolidadas, por lo que es importante medir estos tres aspectos del ambiente competitivo al que el empresario está sometido.

Por otro lado, dos variables fueron excluidas de este factor. La variable 12CP era una medida objetiva desde un dato secundario: el monitor nacional de competitividad turística. Su exclusión es congruente con la preferencia de los expertos por variables de percepción empresarial. A su vez, la variable 14CP, también excluida, representaba la existencia de microdestinos que pueden generar una competencia interna en el destino, tanto por la atracción de turistas cuanto por el uso de los recursos y por las inversiones públicas, dispersando el comportamiento Coopetitivo del sistema integral. La exclusión de esta variable parece indicar que los expertos consideraron que esta medida está implícita dentro de la variable competencia interna (Porter, 1979), así como también dentro del grado de complementariedad de la oferta turística (7U), ya que tanto se puede considerar como actividades competidoras como complementares.

#### 4.4 RESULTADOS DEL FACTOR ASOCIACIONISMO (A)

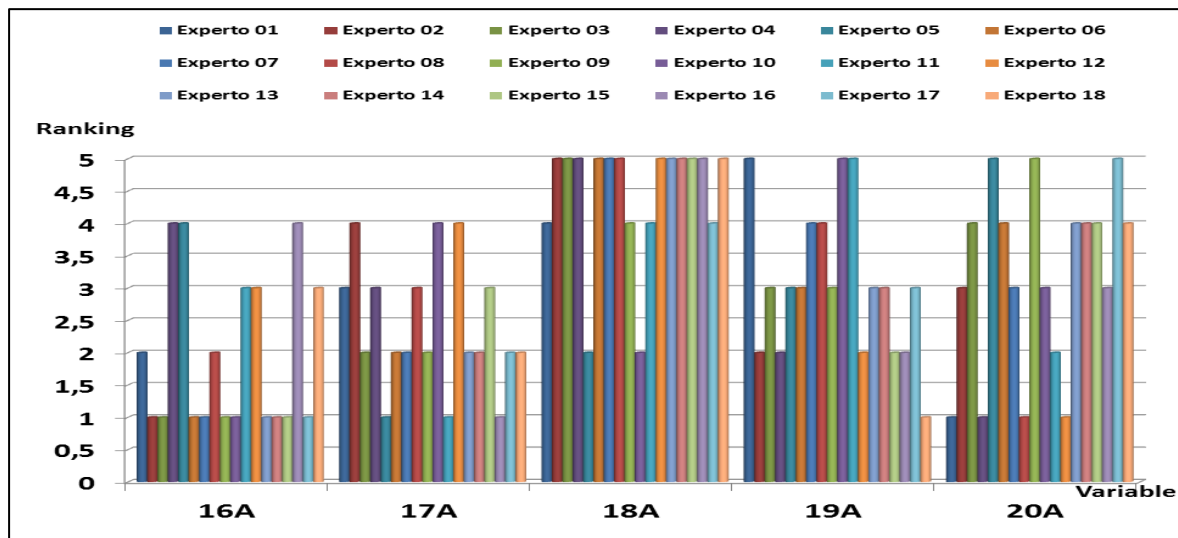
En este factor se proponen cinco indicadores de medida (Tabla 4.11) para verificar la propensión a participar activamente en relaciones colaborativas con otros actores del destino turístico, lo cual se expresa en el grado de articulación colaborativa de las empresas en torno a asociaciones empresariales. El asociacionismo es un factor crítico para el éxito de un sistema de Coopetición desde un desarrollo *bottom-up*. Las respuestas individuales de los 18 expertos para este factor se muestran en el Gráfico 4.8.

**Tabla 4.11: Variables propuestas para el factor Asociacionismo**

CÓDIGO DE LA VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE DE MEDIDA FACTOR ASOCIACIONISMO
16 A	Propensión al asociacionismo empresarial (Ratio n° empresas turísticas que participan en asociaciones relacionadas con turismo en el destino sobre n° empresas turísticas totales del destino)
17 A	Propensión a la gestión integrada del destino (N° de organizaciones/asociaciones de gestión y apoyo al desarrollo del destino)
18 A	Tamaño de las asociaciones (Según el n° medio de asociados por institución)
19 A	Fuerza de las asociaciones (Según la percepción de los empresarios turísticos que operan en el destino)
20 A	Grado de conciencia entre las empresas y organizaciones turísticas en el destino sobre las ventajas del asociacionismo (Percepción de los empresarios y directores de las asociaciones)

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 4.8: Respuestas del factor Asociacionismo en la 1ª ronda Delphi (variables 16 A a 10 A)**



Fuente: Elaboración propia

### **Criterio 1- Grado de consenso entre los expertos en la 1ª ronda para el factor Asociacionismo**

En la Tabla 4.12 se observa que se logró consenso total entre los expertos sobre las variables 16A y 17A, ambas para incluir en el modelo. Así como, un consenso parcial por encima del 80% también para incluir las variables 19A y 20A. Mientras que la variable 18 A no ha generado un consenso aceptable, por lo que se recomienda conducirla a una 2ª ronda de encuestas.

**Tabla 4.12: Grado de consenso sobre la situación de las variables del factor Asociacionismo, según los participantes de la Delphi en la 1ª Ronda**

Variable	Grado de consenso para incluir	Grado de consenso para excluir	Situación
16 A	100,0%	0,0%	Incluir
17 A	100,0%	0,0%	Incluir
18 A	33,3%	66,7%	2ª ronda
19 A	83,3%	16,7%	Incluir
20 A	83,3%	16,7%	Incluir

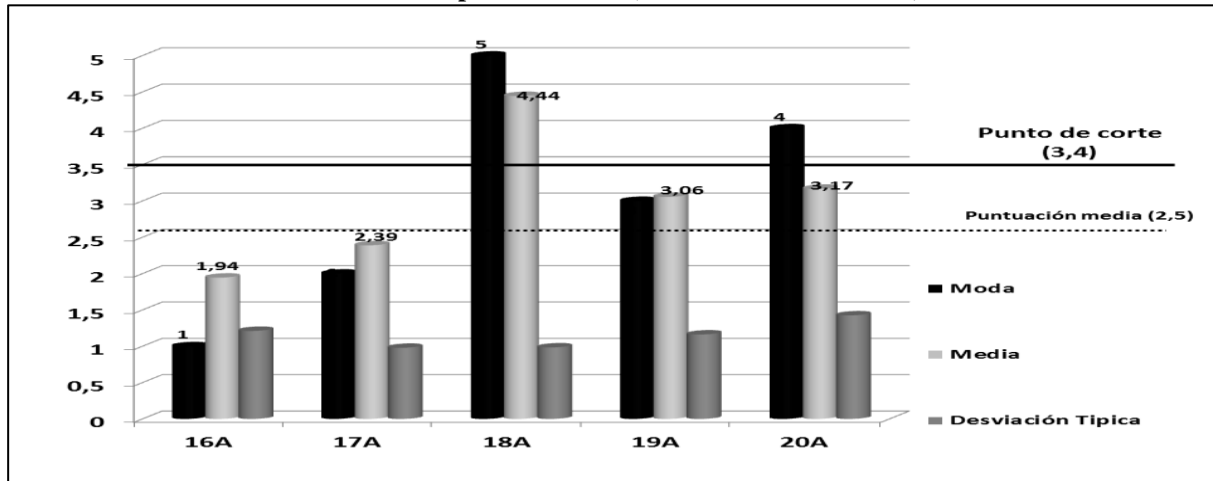
Fuente: Elaboración propia

### **Criterio 2 - Media de respuestas del grupo y punto de corte para el factor Asociacionismo**

El factor Asociacionismo posee una puntuación media igual a 2,5, en cuanto que el punto de corte es de 3,4. El Gráfico 4.9 muestra que solamente una variable se presenta con media de puntuación por encima del punto de corte (18 A), por lo que sería la indicada a una

2ª ronda Delphi. La Tabla 4.13 presenta las medidas de posición y dispersión de las variables que componen este factor.

**Gráfico 4.9: Media de respuestas de las variables del factor Asociacionismo en relación al punto de corte (variables de 16 A a 20 A)**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.13: Medidas de posición y dispersión de las variables del factor Asociacionismo en la 1ª ronda Delphi**

VARIABLE	16 A	17 A	18 A	19 A	20 A
Media simple	1,94	2,39	4,44	3,06	3,17
Mediana	1,0	2,0	5,0	3,0	3,5
Moda	1,0	2,0	5,0	3,0	4,0
Varianza	1,46732	0,95752	0,96732	1,34967	2,02941
Desviación Típica	1,21133	0,97853	0,98352	1,16175	1,42457
Coefficiente de variación	62,3%	41,0%	22,1%	38,0%	45,0%
Media del Ranking (1 a 8)	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Punto de Corte	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
<b>SITUACIÓN</b>	<b>Incluir</b>	<b>Incluir</b>	<b>2ª ronda</b>	<b>Incluir</b>	<b>Incluir</b>

\* *Coefficiente de variación* es una medida de dispersión de la muestra en relación a su media.

Fuente: Elaboración propia

Observar que aplicando la triangulación de los dos criterios las variables 16A, 17A, 19A y 20A (Gráfico 4.9) se confirman para incluir en el modelo, pues están por debajo del punto de corte y presentan grado de concordancia entre el 83,3% y el 100%, por lo que son medidas expresivas del factor Asociacionismo en un sistema de Coopetición. Por otro lado, la variable 18A, en el primer criterio no alcanzó un grado de concordancia superior al 80% y, en el criterio 2 presentó media por encima del punto de corte. Ambas situaciones recomiendan conducirla a una 2ª ronda Delphi. No obstante, se consideró su exclusión sin necesidad de una confirmación de los expertos, pues en la medida que en la primera ronda Delphi se confirma la inclusión de las otras 4 variables, ésta quedó automáticamente fuera del modelo,

especialmente por quedar su puntuación encima del punto de corte y con moda 5 (Tabla 4.13), lo que la deja con un peso en el *ranking* de las medidas menos importantes para el factor Asociacionismo. Además, se busca un mínimo del 25% de reducción de medidas para la simplificación del instrumento de gestión planteado. Finalmente, para este factor no se consideró necesario una 2ª ronda Delphi. La Tabla 4.14 presenta un resumen de los resultados de la técnica Delphi que se ha aplicado para este factor.

**Tabla 4.14: Resultado final de las variables validadas para el factor Asociacionismo tras la 1ª ronda Delphi**

VARIABLE	PRIMERA RONDA	RESULTADO FINAL
16 A	100% INCLUIR	INCLUIR POR CONSENSO TOTAL EN LA 1ª RONDA
17 A	100% INCLUIR	INCLUIR POR CONSENSO TOTAL EN LA 1ª RONDA
18 A	66,7% EXLCUIR	EXCLUIR POR FALTA DE CONSENSO
19 A	83,3% INCLUIR	INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA
20 A	83,3 % INCLUIR	INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.1 Discusión y análisis del resultado Delphi en el factor Asociacionismo

Las cuatro variables definidas por los expertos como representativas del factor Asociacionismo suman datos obtenidos desde ratios de datos secundarios relacionados con el nivel asociativo presente en el destino (variables 16A y 17A) con datos de percepción empresarial (19A y 20A). El porcentaje de empresas asociadas es un indicador de la propensión a formar un sistema de Coopetición en el sector (Della Corte y Aria, 2016). Según las indicaciones bibliográficas esta tasa posee una relación positiva con la variable Coopetición turística, habiendo sido representada en estudios de Coopetición como un indicativo de la intencionalidad (Kylänen y Rusko, 2011; Della Corte, 2009; Della Lucia *et al.*, 2007). La otra variable extraída por dato secundario es el número de asociaciones en el destino. Éste es un indicador que tanto puede presentar relación positiva como negativa, pues un gran número de asociaciones disminuye la fuerza que tendría una gran organización. Así, la división de la fuerza empresarial y de su representatividad puede actuar en contra de una gobernanza central del destino (Badulescu, Badulescu y Borma, 2014).

Por otro lado, las dos variables de percepción empresarial sirven como contrabalanza de las anteriormente expuestas. La variable 19A verifica la percepción de los empresarios en cuanto a la fuerza de las asociaciones que los representan. Mientras, la variable 20A mide el grado de consciencia que los empresarios turísticos poseen sobre las ventajas del asociacionismo, o sea, su consciencia sobre la generación de ventajas competitivas derivadas de la colaboración coordinada por un organismo de gestión del destino o de la red. Estas dos

variables son apuntadas como importantes en la literatura de Modelos de Coopetición de Della Corte y Sciarelli, 2012; Della Corte, 2009; Chin *et al.*, 2008; Della Corte y Aria, 2016.

La variable excluida fue la que verificaba el tamaño de las organizaciones consideradas por el número de asociados (18A). Los expertos consideraron que la fuerza representativa de las asociaciones es más importante que el número de asociados que poseen, así como, consideraran que el índice general de empresas asociadas en el destino (16A) es un indicador más adecuado para medir la fuerza asociativa local.

#### 4.5 RESULTADOS DEL FACTOR COOPERACIÓN (C)

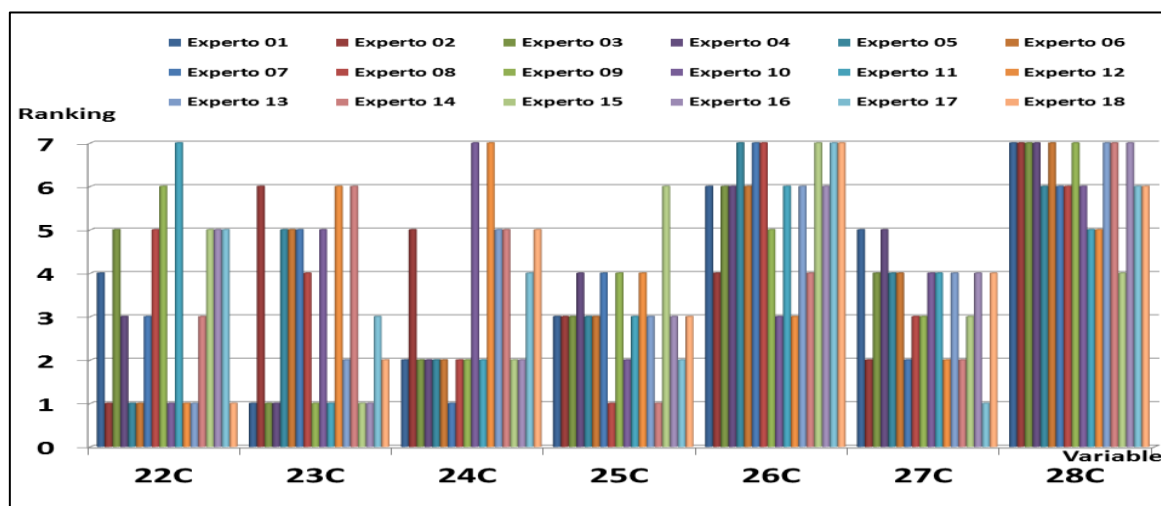
Inicialmente este factor fue propuesto con siete indicadores de medida (Tabla 4.15) para verificar el grado de cooperación existente en el destino entre empresas y entre el sector público y privado. La cooperación puede posibilitar la mejora de la competitividad del destino turístico, generando un diferencial frente a otros destinos. Este factor considera la existencia de un cierto grado de cooperación en el destino cuando ya existen pequeños acuerdos o redes que utilizan esta ventaja, aunque no abarque a todos los actores del destino. La cooperación equilibra la competencia, y puede transformarse en Coopetición generando otro nivel de ventaja competitiva del destino. Las respuestas individuales de los 18 expertos para estas variables pueden ser observadas en el Gráfico 4.10.

**Tabla 4.15: Variables propuestas para el factor Cooperación**

<b>CÓDIGO DE LA VARIABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE DE MEDIDA FACTOR COOPERACIÓN</b>
22C	Grado de cooperación para la innovación (Ratio n° de empresas que cooperan en acuerdos formales interempresariales para desarrollo de innovación turística sobre n° empresas turísticas totales del destino)
23C	Grado de confianza entre los agentes (Percepción de las empresas y organizaciones turísticas sobre la confianza mutua)
24C	Grado de colaboración (Percepción de los dirigentes de asociaciones del destino del grado de colaboración entre las empresas turísticas del destino)
25C	Grado de real de cooperación entre el sector privado (N° de programas conjuntos entre empresas y organizaciones turísticas privadas en el destino)
26C	Temporalidad de la cooperación (Antigüedad de los programas públicos y privados de cooperación turística del destino)
27C	Grado de colaboración entre el sector privado y público (N° de programas de cooperación público-privada para el desarrollo del destino turístico)
28C	Seguimiento del sector turístico local (Regularidad con que las empresas aportan datos a las estadísticas del turismo local)

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.10: Respuestas del factor Cooperación en la 1ª ronda Delphi (variables 22C A a 28C)



Fuente: Elaboración propia

### Criterio 1- Grado de consenso entre los expertos en la 1ª ronda para el factor Cooperación

Para el factor Cooperación el número de veces que la variable aparece en la posición 6 y 7 dividida por el número total de expertos resulta en el porcentaje de consenso para excluirla. La Tabla 4.16 presenta este grado de concordancia entre los expertos sobre cada variable del factor Cooperación.

Tabla 4.16: Grado de consenso sobre la situación de las variables del factor Cooperación, según los participantes de la Delphi en la 1ª ronda

Variable	Grado de consenso para la inclusión	Grado de consenso para la exclusión	Situación
22C	88,9%	11,1%	Incluir
23C	83,3%	16,7%	Incluir
24C	88,9%	11,1%	Incluir
25C	94,4%	5,6%	Incluir
26C	27,8%	72,2%	2ª ronda
27C	100,0%	0	Incluir
28C	16,7%	83,3%	Excluir

Fuente: Elaboración propia

Considerando el límite del grado de concordancia para incluir o excluir variables con un índice por encima de 80%, de la Tabla 4.16 se extrae que las variables 22C, 23C, 24C, 25C obtuvieron consenso parcial para su inclusión en el modelo. Otra variable que se incluye, esta vez con consenso total (100%) entre los expertos, es la variable 27C.

Mientras que para las dos variables restantes se indica la exclusión sin necesidad de conducir una 2ª ronda Delphi, pues una de ellas, la variable 28C, obtuvo consenso por encima de 80% para su exclusión. Restando solamente la variable 26C, la cual, a pesar de no alcanzar



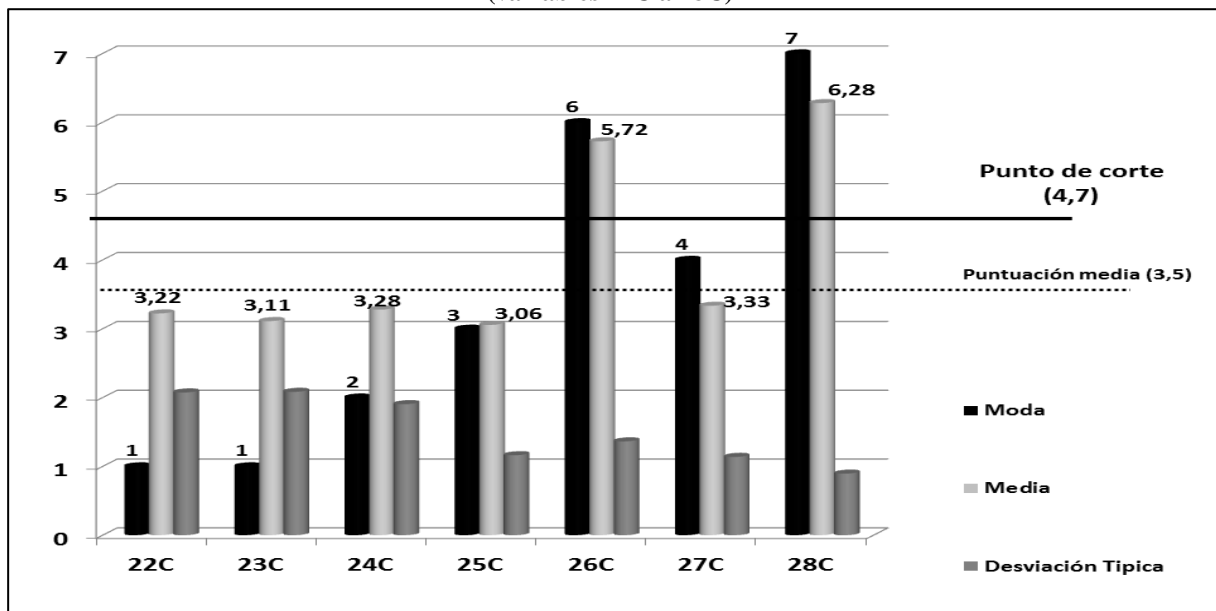
el límite de 80% de consenso, se quedó con un 72,2% de indicación para excluir. Considerando la propuesta inicial de reducir un mínimo del 25% de variables, en este factor se debe excluir por lo menos dos variables, en consecuencia, ya que en cinco variables hubo consenso entre los expertos señalándolas como ‘Muy importante’ o ‘Importantes’, las otras dos se quedan automáticamente indicadas como menos importantes para el factor. Este hecho se confirma por las puntuaciones que fueron imputadas a estas variables, así que se indica la exclusión de ellas (26C y 28C) sin necesidad de conducir a la 2ª ronda Delphi.

### **Criterio 2 - Media de respuestas del grupo y el punto de corte para el factor Cooperación**

El Grafico 4.11 muestra el posicionamiento de la media de respuestas del grupo comparativamente al punto de corte y la moda de cada variable para el factor Cooperación, seguido de la Tabla 4.17 que detalla las medidas de posición y dispersión de las variables.

Se observa en el Grafico 4.11 y en Tabla 4.17 que dos variables presentan media por encima del punto de corte: 26C y 28C. Además la moda también es una medida que apunta qué variables de este grupo son las que se sitúan en el *ranking* de ‘Menos importante’, confirmando la exclusión de la 26C y 28C definida por el criterio 2.

**Gráfico 4.11: Media de respuestas de las variables del factor Cooperación en relación al punto de corte (variables 22C a 28C)**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.17: Medidas de posición y dispersión de las variables del factor Cooperación en la 1ª ronda Delphi**

VARIABLE	22C	23C	24C	25C	26C	27C	28C
Media simple	3,22	3,11	3,28	3,06	5,72	3,33	6,28
Mediana	3,0	2,5	2,0	3,0	6,0	4,0	6,5
Moda	1,0	1,0	2,0	3,0	6,0	4,0	7,0
Varianza	4,30065	4,33987	3,62418	1,34967	1,85948	1,29412	0,80065
Desviación Típica	2,07380	2,08432	1,90373	1,16175	1,36363	1,13759	0,89479
Coefficiente de variación*	64,4%	67,0%	58,1%	38,0%	23,80%	34,1%	14,3%
Media del <i>Ranking</i> (1 a 7)	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Punto de corte	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7
<b>SITUACIÓN</b>	<b>Incluir</b>	<b>Incluir</b>	<b>Incluir</b>	<b>Incluir</b>	<b>Excluir</b>	<b>Incluir</b>	<b>Excluir</b>

\* *Coefficiente de variación* es una medida de dispersión de la muestra en relación a su media.

Fuente: Elaboración propia

Observar que aplicando la triangulación de los dos criterios las variables coinciden tanto para incluir como para excluir, y en todos los casos atendiendo los criterios pre-establecidos. Así que, para el factor Cooperación no fue necesario una 2ª ronda para el consenso Delphi, pues la reducción de siete variables en cinco ya logró el 25% de optimización buscados en este ejercicio Delphi. La tabla 4.18 presenta un resumen de los resultados de la técnica Delphi para este factor.

**Tabla 4.18: Resultado final de las variables validadas para el factor Cooperación tras la 1ª Ronda Delphi**

VARIABLE	PRIMERA RONDA	RESULTADO FINAL
22C	88,9% INCLUIR	INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA
23C	83,3% INCLUIR	INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA
24C	88,9% INCLUIR	INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA
25C	94,4% INCLUIR	INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA
26C	72,2% EXCLUIR	EXCLUIR POR FALTA DE CONSENSO EN LA 1ª RONDA
27C	100% INCLUIR	INCLUIR POR CONSENSO TOTAL EN LA 1ª RONDA
28C	83,3% EXCLUIR	EXCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.1 Discusión y análisis del resultado Delphi en el factor Competencia

Analizando los resultados de este factor, se observa que la variable 23C, cuya medida es obtenida desde la percepción de los agentes, fue indicada por los expertos para el factor Cooperación. Esto coincide con una tendencia apuntada por la literatura de relaciones interorganizativas, que considera muy importante el grado de confianza mutua entre los agentes (Mohr y Spekman, 1994; Crowley y Karim, 1995; Cheng, Li y Love, 2000). En este mismo sentido, se encuentra la variable 24C, igualmente medida de forma subjetiva

(percepción) para representar el grado de movilización de los agentes en favor de las relaciones de cooperación interorganizativas (Mohr y Spekman, 1994; Franco, 2007). Semejantes aportes teóricos se verifican en los estudios de Coopetición, que indican la importancia del nivel de confianza y compromiso para que se establezca una red Coopetitiva (Chin *et al.*, 2008; Baruch y Lin, 2012; Della Corte y Sciarelli, 2012).

Las otras tres variables seleccionadas son obtenidas desde ratios de datos secundarios. La 22C y 25C apuntan el porcentaje de empresas en programas de cooperación en el destino y el número de programas existentes en el destino. Estas variables son consideradas desde la teoría de Coopetición como indicativas del grado real de colaboración (Della Corte y Sciarelli, 2012; Wang y Krakover, 2008; Badulescu *et al.*, 2014) y la formación de alianzas estratégica en el sector (Wang y Krakover, 2008; Bengtsson y Kock, 2000). En el mismo orden teórico la variable 27C identifica este grado de propensión a la cooperación entre las esferas público y privada.

En cuanto a las variables excluidas, la 26C representaba la temporalidad de la cooperación. Esta variable ha sido identificada como importante para relaciones de Coopetición en las aplicaciones empíricas en destinos turísticos realizadas por Kylänen y Mariani (2012). No obstante, en la práctica de gestión de destinos puede haber programas antiguos que no son eficientes o que no están operativos. Así, los expertos han desconsiderado esta medida en el grupo de las más expresivas. Por último, la variable 28C que refleja el compromiso con el seguimiento del sector por parte de las empresas, o sea, el compromiso en aportar datos para las estadísticas del turismo, fue considerada por los expertos como menos importantes para medir el factor Cooperación. La literatura reconoce la aportación de datos e información como una forma de cooperar con el colectivo, pues contribuye a la formación de estadísticas del sector que aportan información para la toma de decisiones colectivas e individuales. Esta variable también es observada por Chin *et al.* (2008) desde la perspectiva de la importancia de la gestión de la comunicación en redes Coopetitivas de éxito, y el seguimiento del sector está incluido entre las variables de modelos de gestión de destinos o de competitividad (Ritchie y Crouch, 2003). No obstante, entre las variables presentadas, los expertos dieron preferencia a las que representan cuestiones que priorizan elementos de confianza mutua y de participación real en programas de cooperación empresarial público y privado. Esta elección es coherente con la visión de tratar de verificar el nivel de cooperación real existente en el contexto analizado.

## 4.6 RESULTADOS DEL FACTOR GESTIÓN ESTRATÉGICA (GE)

El objetivo de este factor es verificar la capacidad de generación de activos y procesos de forma conjunta por los actores. La gestión estratégica es esencial para un destino orientado hacia a un emprendimiento colectivo, pues es capaz de apalancar las ventajas competitivas del destino. Así, el factor verifica los niveles de gestión estratégica del destino, del marketing del destino como un todo, las inversiones en investigación para innovación en que actúan grupos de empresas de la red y la existencia de estrategias hacia la co-creación de valor turístico. Por una cuestión operativa del modelo en términos de recogida de información, así como para facilitar la identificación de indicadores de medida de la gestión estratégica en los diferentes ámbitos, este factor fue dividido en dos sub-factores: público y privado.

### 4.6.1 Sub-Factor Gestión Estratégica Privada (GE)

En este sub-factor, basado en la revisión bibliográfica, se han propuesto ocho indicadores de medida (Tabla 4.19) para verificar el proceso de planificación, organización, dirección y control del destino turístico de forma integral bajo un gobierno legitimado por las empresas que operan en el destino.

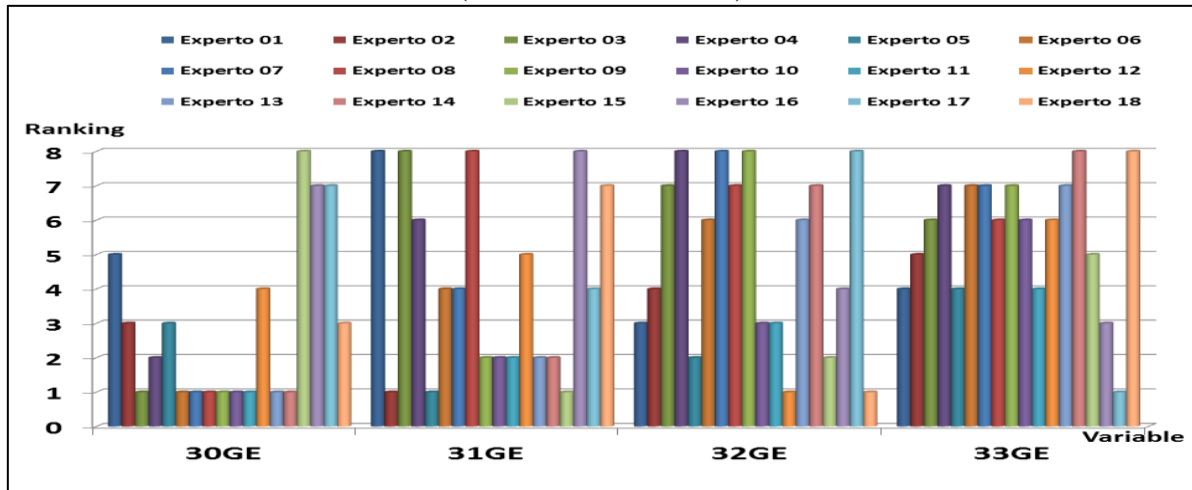
**Tabla 4.19: Variables propuestas para el sub-factor Gestión Estratégica Privada**

<b>CÓDIGO DE LA VARIABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE DE MEDIDA SUB-FACTOR GESTIÓN ESTRATEGICA PRIVADA</b>
30GE	Nivel de planificación participativa del destino (Existencia y aplicación de un plan turístico integrado para el destino promovido por la iniciativa privada)
31GE	Nivel de control y seguimiento de las iniciativas privadas del destino (Existencia de informes periódicos de análisis de datos estadísticos del destino)
32GE	Acciones conjuntas de capacitación de mano de obra para el turismo (Oferta anual de formación realizada por asociaciones y empresas del destino)
33GE	Acciones conjuntas de capacitación empresarial (Oferta anual de programas de capacitación gerencial realizadas por asociaciones del destino)
34GE	Plan de marketing conjunto del destino promovido por las empresas y organizaciones turísticas privadas que operan en el destino (Nº de acciones conjuntas para promocionar el destino)
35GE	Programas privados conjuntos en el destino para el efectivo desarrollo de innovación en el destino (Nº de programas conjuntos desarrollados por la gobernanza turística que tengan como objetivo buscar e implantar innovaciones en el destino)
36GE	Programas de co-creación de valor para el destino ( <i>e.g.</i> , Uso de plataformas de <i>feedback</i> involucrando al turista y a las empresas locales para establecer una red de co-creación de valor, gestionado por una asociación de empresas turísticas)
37GE	Colaboración con redes para el desarrollo territorial (Percepción de los actores sobre la participación voluntaria de las empresas turísticas en otras redes para el desarrollo territorial)

Fuente: Elaboración propia.

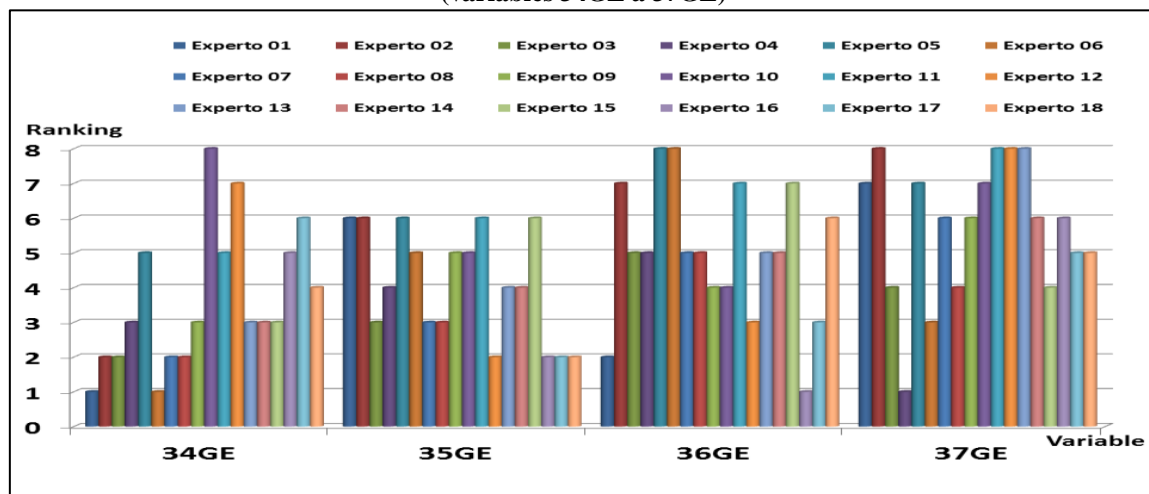
Los Gráficos 4.12 y 4.13 presentan de forma agrupada las respuestas de los 18 expertos, en la 1ª ronda Delphi para cada una de las ocho variables propuestas para el sub-factor Gestión Estratégica Privada en el Modelo de Coopetición Turística.

**Gráfico 4.12: Respuestas del sub-factor Gestión Estratégica Privada en la 1ª ronda Delphi (variables 30GE a 33GE)**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 4.13: Respuestas del sub-factor Gestión Estratégica Privada en la 1ª ronda Delphi (variables 34GE a 37GE)**



Fuente: Elaboración propia

### **Criterio 1- Grado de consenso en la 1ª ronda Delphi entre los expertos para el sub-factor Gestión Estratégica Privada**

Este sub-factor presentó una alta dispersión en la concordancia de los expertos sobre qué variables son más representativas. En este factor la ratio del número de veces que se han imputado la variable las posiciones 7 y 8 constituye el grado de consenso para excluir. La Tabla 4.20 presenta el grado de consenso entre los expertos sobre cada variable de este sub-factor, dónde se observa que hubo consenso total para incluir la variable 35GE y dos variables

obtuvieron consenso parcial para incluir por encima del 80% (30GE y 34GE). Así, solamente tres variables se definen por el criterio 1 como importantes para medir el factor. Las otras cinco variables dado el bajo grado de consenso, indican que deben ser conducidas a una 2ª ronda Delphi.

**Tabla 4.20: Grado de concordancia sobre la situación de las variables del sub-factor Gestión Estratégica Privada, según los participantes de la Delphi en la 1ª ronda**

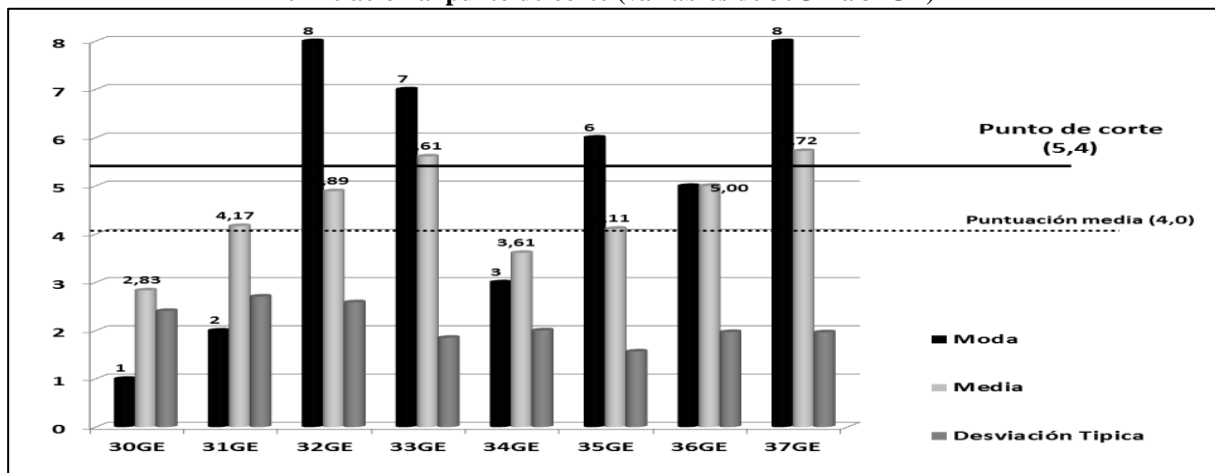
Variable	Grado de consenso para inclusión	Grado de consenso para exclusión	Situación
30GE	83,3%	16,7%	Incluir
31GE	61,1%	38,9%	2ª ronda
32GE	61,1%	38,9%	2ª ronda
33GE	61,1%	38,9%	2ª ronda
34GE	88,9%	11,1%	Incluir
35GE	100%	0	Incluir
36GE	72,2%	27,8%	Incluir
37GE	61,1%	38,9%	2ª ronda

Fuente: Elaboración propia

### **Criterio 2 - Media de respuestas del grupo y punto de corte para el factor Gestión Estratégica Privada**

El sub-factor Gestión Estratégica Privada posee una puntuación media de 4 y punto de corte de 5,4. Así dos variables están por encima del punto de corte (33GE y 37GE). todas las demás están con media por debajo del punto de corte, aunque debe observarse que la moda de las variables 32GE y 35GE están entre los *ranking* de 7 a 8. Considerando que estos niveles de puntuación son indicados para las variables menos importantes para expresar el sub-factor que se está midiendo, se sugiere que sean conducidas a una 2ª ronda Delphi para confirmar la clasificación de estas variables (Gráfico 4.14). Las medidas de dispersión y posición de las variables se pueden observar en la Tabla 4.21.

**Gráfico 4.14: Media de respuestas de las variables del factor Gestión Estratégica Privada en relación al punto de corte (variables de 30GE a 37GE)**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.21: Medidas de posición y dispersión de las variables del sub-factor Gestión Estratégica Privada en la 1ª ronda Delphi**

VARIABLE	30GE	31GE	32GE	33GE	34GE	35GE	36GE	37GE
Media simple	2,83	4,17	4,89	5,61	3,61	4,11	5,00	5,72
Mediana	1,5	4,0	5,0	6,0	3,0	4,0	5,0	6,0
Moda	1,0	2,0	8,0	7,0	3,0	6,0	5,0	8,0
Desviación Típica	2,40710	2,70620	2,58705	1,85151	2,00408	1,56765	1,97037	1,96456
Coefficiente de variación*	85,0%	64,9%	52,9%	33,0%	55,5%	38,1%	39,4%	34,3%
Media del Rank (1 a 8)	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Punto de corte	5,4	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
<b>SITUACIÓN</b>	<b>Incluir</b>	<b>Incluir</b>	<b>Incluir</b>	<b>2ª ronda</b>	<b>Incluir</b>	<b>Incluir</b>	<b>Incluir</b>	<b>2ª ronda</b>

\* *Coefficiente de variación* es una medida de dispersión de la muestra en relación a su media.

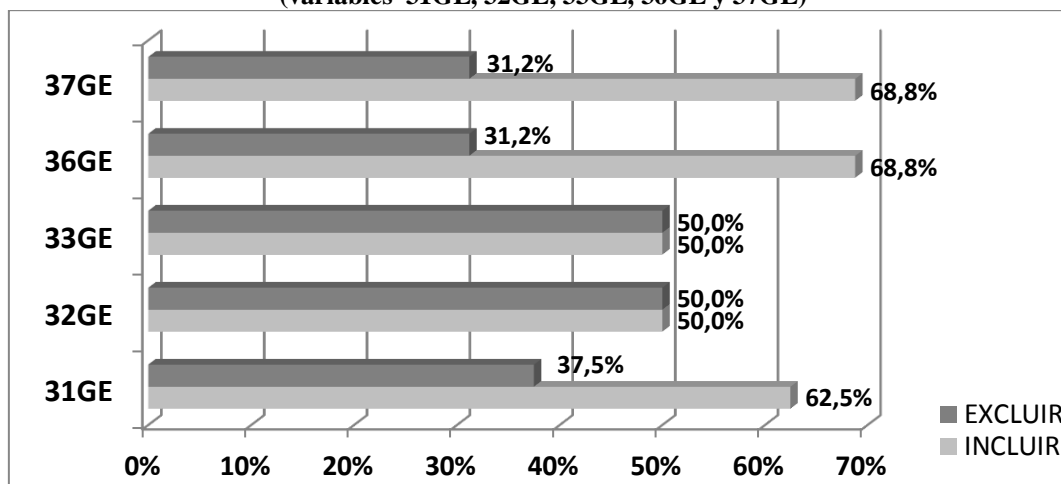
Fuente: Elaboración propia

Aplicando la triangulación de los dos criterios, las variables que están con consenso por encima del 80% y con media de puntuaciones por debajo del punto de corte fueron: la 30GE, con 83,3% de consenso para incluir; las 34GE y 35GE, con 88,9% y 100% de consenso para incluir, respectivamente. Sin embargo, las otras 5 variables se somete a una 2ª ronda Delphi pues no han cumplido con los dos criterios simultáneamente.

#### 4.6.2 Resultados de la 2ª ronda Delphi para el sub-factor Gestión Estratégica Privada

En la 2ª ronda se presentó el resultado grupal y la respuesta del experto a todas las variables de este sub-factor, solicitando al consultado decidir entre las cinco variables no concluyentes (31GE, 32GE, 33GE, 36GE y 37GE), elegir las dos que considera menos importantes para medir el sub-factor indicando su exclusión. Se obtuvo 16 encuestas válidas, no obstante, de las cinco variables solamente dos de ellas han logrado un grado de consenso de por lo menos 2/3 de los expertos. Las variables 36GE y 37GE presentaron un 68,8% de consenso, cada una de ellas, hacia la inclusión. Las otras tres variables de esta 2ª ronda (31GE, 32GE y 33GE) se quedaron excluidas del modelo por falta de consenso, ya que en las respuestas ninguna alcanzó 2/3 de consenso entre los expertos. A razón de esto se consideró que estas tres variables no poseen una marcada importancia en cuanto a ser consideradas medidas representativas del factor (Gráfico 4.15).

**Gráfico 4.15: Respuestas del sub-factor Gestión Estratégica Privada en la 2ª ronda Delphi (variables 31GE, 32GE, 33GE, 36GE y 37GE)**



Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.22 presenta un resumen de los resultados de la 1ª y 2ª ronda de esta aplicación de la técnica Delphi utilizada para definir los indicadores de medida de este sub-factor. El resultado final fue una reducción del 37,5% de las medidas, visto que se quedaron cinco variables de las ocho iniciales.

**Tabla 4.22: Resultado final de variables validadas para el sub-factor Gestión Estratégica Privada tras la 1ª y 2ª Rondas de encuestas Delphi**

VARIABLE	PRIMERA RONDA	SEGUNDA RONDA	RESULTADO FINAL
30GE	83,3% INCLUIR		INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA
31GE	61,1% INCLUIR	62,3% INCLUIR	EXCLUIR POR FALTA DE CONSENSO
32GE	61,1% INCLUIR	50,0% INCLUIR	EXCLUIR POR FALTA DE CONSENSO
33GE	61,1% INCLUIR	50,0% INCLUIR	EXCLUIR POR FALTA DE CONSENSO
34GE	88,9% INCLUIR		INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA
35GE	100% INCLUIR		INCLUIR POR CONSENSO TOTAL EN LA 1ª RONDA
36GE	72,2% INCLUIR	68,8% INCLUIR	INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 2ª RONDA
37GE	61,1% INCLUIR	68,8% INCLUIR	INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 2ª RONDA

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.3 Sub-Factor Gestión Estratégica Pública (GP)

En este sub-factor, basado en la revisión bibliográfica, se han propuesto tres indicadores de medida (Tabla 4.23) para verificar el grado de gestión estratégica a nivel público existente en el destino. Verifica la existencia de políticas y acciones de los organismos públicos que contribuyen al desarrollo de la Cooperación y a la gestión del destino de forma integral. El Gráfico 4.16 presenta las respuestas de los expertos para las variables propuestas en este sub-factor.

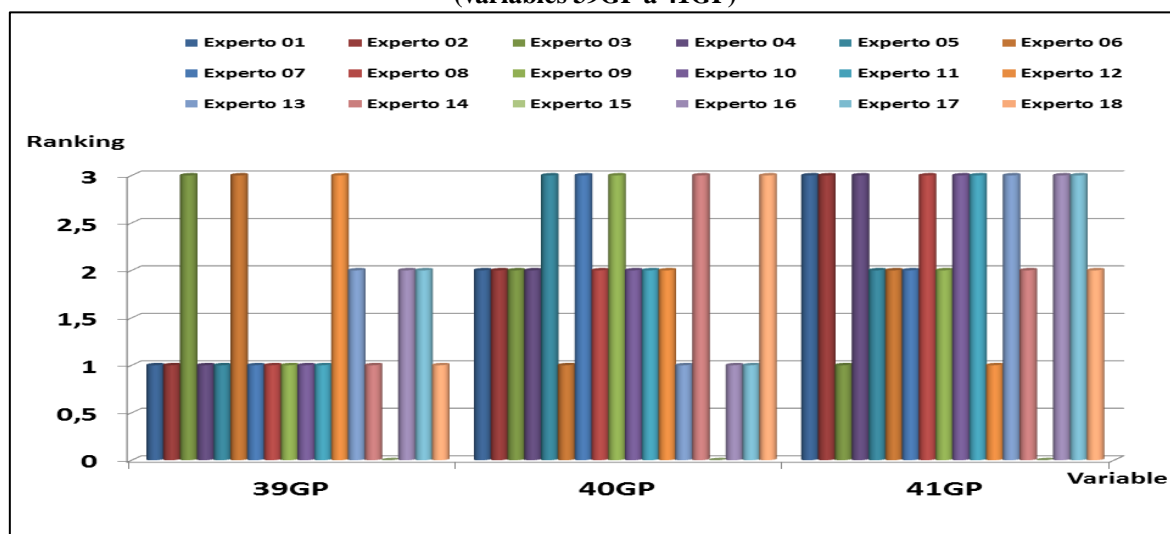


**Tabla 4.23: Variables propuestas para el sub-factor Gestión Estratégica Pública**

CÓDIGO DE LA VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE DE MEDIDA SUB-FACTOR GESTIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICA
39GP	Acciones gubernamentales para contribuir a la Coopetición Turística del destino (Nº de programas públicos para el turismo local que abarquen varias actividades empresariales de la cadena de valor del turismo local)
40GP	Políticas públicas dirigidas a incentivar la Coopetición Turística regional (Existencia de políticas regionales para el turismo)
41GP	Nivel de inversión pública en el sector turístico (Ratio presupuesto para el desarrollo del turismo sobre el presupuesto total del municipio)

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 4.16: Respuestas del sub-factor Gestión Estratégica Pública en la 1ª ronda Delphi (variables 39GP a 41GP)**



Fuente: Elaboración propia

### **Criterio 1- Grado de consenso entre los expertos en la 1ª ronda para el sub-factor Gestión Estratégica Pública**

Este sub-factor presentó consenso entre los expertos sobre una de las variables (39GP) como siendo la más representativa de la gestión estratégica pública hacia la Coopetición (Tabla 4.24). Las otras dos variables se llevan a 2ª ronda por bajo grado de consenso.

**Tabla 4.24: Grado de consenso sobre la situación de las variables del sub-factor Gestión Estratégica Pública, según los participantes de la Delphi en la 1ª ronda**

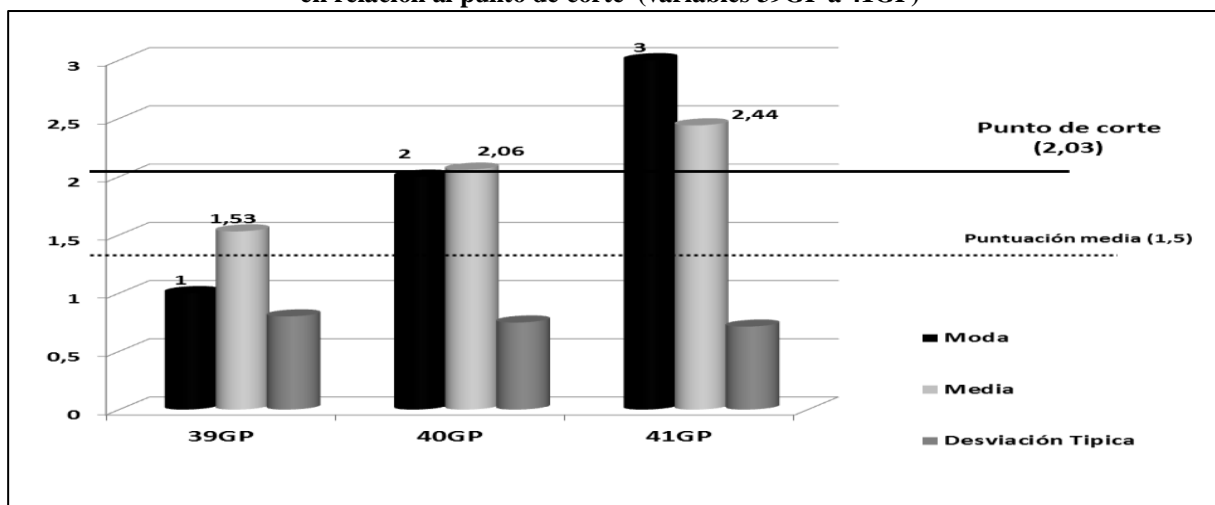
Variable	Grado de consenso para inclusión	Grado de consenso para exclusión	Situación
39GP	82,4%	17,6%	Incluir
40GP	76,5%	23,5%	2ª ronda
41GP	52,9%	47,1%	2ª ronda

Fuente: Elaboración propia

## Criterio 2 - Media de respuestas del grupo y punto de corte para el sub-factor Gestión Estratégica Pública

El sub-factor Gestión Estratégica pública posee tres variables, por lo que, su *ranking* medio es de 1,5 y su punto de corte es de 2,03. Considerando este criterio se verifica que una variable está por debajo de la puntuación media (39 GP). No obstante, las otras dos variables (40GP y 41GP) están con la media de respuestas por encima del punto de corte (Gráfico 4.17). En consecuencia, se indica la 39GP para incluir en el modelo, y las otras dos variables para ser sometidas a una 2ª ronda Delphi para verificar su estatus final. En la Tabla 4.25 presenta en detalle las medidas de posición y dispersión de las variables de este sub-factor.

Gráfico 4.17: Media de respuestas de las variables del sub-factor Gestión Estratégica Pública en relación al punto de corte (variables 39GP a 41GP)



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.25: Medidas de posición y dispersión de las variables del sub-factor Gestión Estratégica Pública en la 1ª ronda Delphi

VARIABLE	39GP	40GP	41GP
Media simple	1,53	2,06	2,44
Mediana	1,00	2,00	3,00
Moda	1,00	2,00	3,00
Desviación Típica	0,79982	0,74755	0,71229
Coefficiente de variación*	52,3%	36,3%	29,5%
Media del <i>Rank</i> (1 a 3)	1,5	1,5	1,5
Punto de corte	2,3	2,03	2,03
<b>SITUACIÓN</b>	<b>Incluir</b>	<b>2ª ronda</b>	<b>2ª ronda</b>

\* *Coefficiente de variación* es una medida de dispersión de la muestra en relación a su media.

Fuente: Elaboración propia

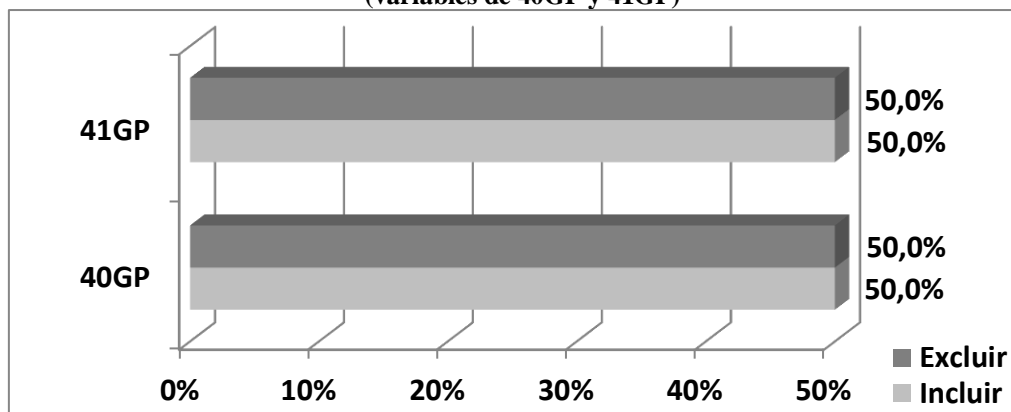
Aplicando la triangulación de los dos criterios la variable 39GP con un 82,4% de consenso para incluir y con media por debajo del punto de corte se queda incluida en el

modelo de medición planteado. Mientras, las variables 40GP y 41GP no atendieron los criterios, por lo que se conducen a una 2ª ronda Delphi.

#### 4.6.4 Resultados de la 2ª ronda Delphi para el sub-factor Gestión Estratégica Pública

En la 2ª ronda se presentó el resultado grupal y la respuesta del experto para todas las tres variables de este sub-factor, solicitándole decidir entre las dos variables no concluyentes (40GP y 41GP), o sea, elegir una de ellas como menos importante para medir el sub-factor indicando su exclusión. Se obtuvo 16 encuestas válidas, no obstante, no se ha logrado un grado de consenso de por lo menos 2/3 de los expertos en ninguna de las variables (Gráfico 4.18). Las dos variables presentaron los mismos porcentajes tanto para excluir como para incluir. Esta falta de consenso llevó a que se tomara la decisión de no considerar ambas variables en el modelo de medición, ya que indican no ser medidas destacadamente importantes para este sub-factor.

Gráfico 4.18: Respuestas del sub-factor Gestión Estratégica Pública en la 2ª ronda Delphi (variables de 40GP y 41GP)



Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.26 presenta un resumen de los resultados de la 1ª y 2ª ronda de esta aplicación de la técnica Delphi utilizada para definir los indicadores de medida de este sub-factor en el modelo de Coopetición planteado. El resultado final fue una reducción de 66,7% de las medidas, visto que se quedó una variable de las tres inicialmente propuestas.

Tabla 4.26: Resultado final de variables validadas para el sub-factor Gestión Estratégica Pública tras la 1ª y 2ª rondas Delphi

Variable	PRIMERA RONDA	SEGUNDA RONDA	RESULTADO FINAL
39GP	82,4% INCLUIR		INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA
40GP	76,5% INCLUIR	50,0% INCLUIR	EXCLUIR POR FALTA DE CONSENSO
41GP	52,9% EXCLUIR	50,0% INCLUIR	EXCLUIR POR FALTA DE CONSENSO

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.4 Discusión y análisis del resultado Delphi en el factor Gestión Estratégica

El conjunto de resultados de 1ª y 2ª ronda Delphi para los dos sub-factores, público y privado, que compone el factor Gestión Estratégica, resultó en seis variables totales para expresar su medida en el Modelo de Coopetición Turística planteado. De las seis variables definidas para este factor, cuatro son derivadas de ratios de datos secundarios o variables objetivas y dos son derivadas de la percepción del empresario. La variable 34GE expresa el número de programas de marketing conjunto efectivamente desarrollados como resultado de la gestión estratégica hacia un emprendimiento colectivo. En tal sentido, el co-marketing es uno de las formas más comunes de redes de Coopetición en turismo (Von Friedrichs Grängsjö, 2003; Wang y Krakover, 2008).

En este mismo sentido, están las variables 35GE, 36GE y 39GP, que también miden la cantidad de programas empresariales en redes de empresas. Estas medidas expresan el nivel de gestión estratégica conjunta que el destino alcanza en una red de *stakeholders* para mejorar el atractivo del destino de forma integral. La gestión estratégica es un punto fundamental en la competitividad de destinos turísticos para que se generen ventajas competitivas. Su uso en plataformas conjuntas eleva estas ventajas a un grado de ventaja Coopetitiva (Buhalis y Cooper, 1998; Wang y Xiang, 2007). En este marco, estas medidas complementan los factores anteriormente expuestos que abarcan las intenciones de cooepetir, ya que expresan acciones efectivas de Coopetición en el destino.

A su vez, dos variables expresan la percepción de los empresarios sobre el nivel de gestión estratégica existente en el destino, especialmente relacionadas con la gestión participativa. La variable 30GE indica en qué grado el empresario imputa su propia participación en la gestión participativa del destino. En cuanto, la variable 37GE indica el grado en que el empresario colabora voluntariamente con otras redes organizativas del destino para el desarrollo territorial en general. Estas percepciones del empresario sobre la gestión participativa refleja directamente su predisposición a trabajar en redes de Coopetición (Kylänen y Rusko 2011; Della Corte y Sciarelli, 2012; Tuohino y Konu, 2014).

Con respecto a las variables excluidas del modelo, los expertos indicaron el nivel de seguimiento del sector, o sea, la existencia de informes periódicos sobre el mismo (variable 31GE). Esta elección está de acuerdo con la anterior decisión en el factor Cooperación, dónde igualmente han desconsiderado la variable relacionada con la aportación periódica de informaciones sobre el sector para alimentar las estadísticas del destino. Las otras dos exclusiones estaban relacionadas con los programas de capacitación de RRHH y capacitación

empresarial para el turismo. Es decir, fueron consideradas variables ‘Menos importantes’ para expresar la gestión estratégica hacia un sistema de Coopetición turística. Aunque la literatura indica que la Coopetición contribuye a la transferencia de conocimiento (Ghobadi y D’Ambra, 2012), la exclusión de los expertos indica que la existencia de programas de capacitación no es vista como una transferencia de conocimiento, tal y sí como una actividad operativa básica, en tal sentido, ni siquiera fue considerada en nivel estratégico.

En términos de indicadores del sector público, se eliminó del modelo las variables 40GP y 41GP, que se relacionan con políticas regionales y el nivel de inversión público para el sector turístico. Esta última variable, a pesar de ser excluida por el panel de expertos, posee un fuerza representativa indicada por la literatura de turismo, de gestión y de competitividad representando el presupuesto para el desarrollo del sector turístico. Es una muestra de grado de afinidad pública con el sector, estando presente en algunos de los monitores o modelos de competitividad turística más usuales (Calgary Model de Ritchie y Crouch, 1999; 2003 y TTCI). No obstante, la decisión de los expertos es coherente con las demás variables elegidas para el conjunto de factores del modelo, pues se están focalizando a una gestión *bottom-up*, con menor dependencia de los recursos públicos.

#### **4.7 RESULTADO DEL FACTOR CO-EMPREDIMIENTO (E)**

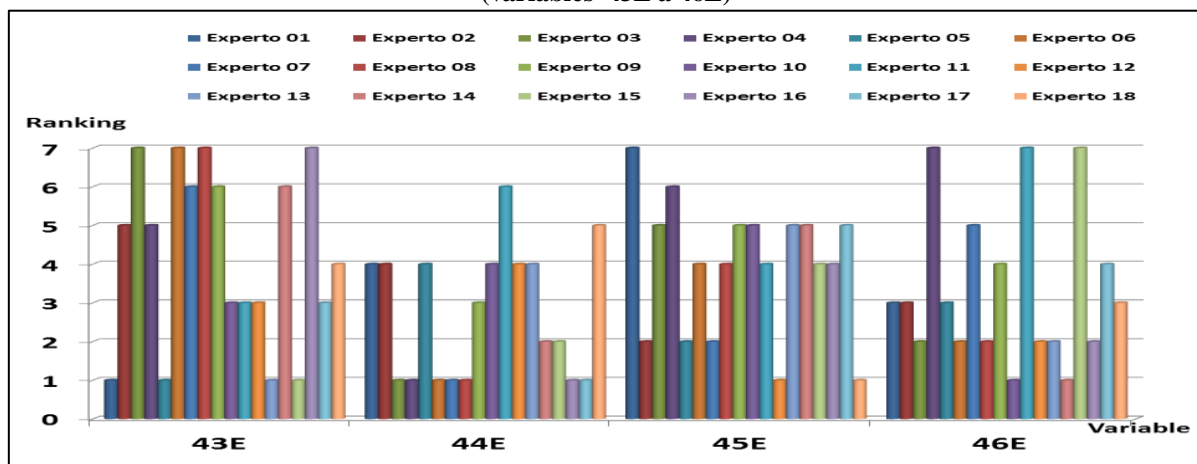
Este factor verifica la existencia de acciones resultantes de una gobernanza turística que considere el destino como producto integral, como si fuera un proyecto único. Es decir, representa una ejecución centralizada que lleva a cabo la planificación del destino como un todo. El Co-Emprendimiento es resultado de la convergencia de los demás factores del Modelo de Coopetición. El “Co-Emprendimiento turístico” presupone la existencia de una gobernanza reconocida por los actores, la cual ejecuta la planificación participativa en el destino, implantando y coordinando acciones cooperadas que generarán mejoras para el destino como si de un único producto o empresa se tratara. El factor Co-Emprendimiento se presentó con siete variables basadas en la revisión bibliográfica (Tabla 4.27). Las respuestas individuales de los 18 expertos sobre estas variables se presentan en los Gráficos 4.19 y 4.20.

**Tabla 4.27: Variables propuestas para el factor Co-Emprendimiento**

CÓDIGO DE LA VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE DE MEDIDA FACTOR CO-EMPREDIMIENTO
43E	Número de rutas turísticas o paquetes integrados promovidos por la gobernanza turística del destino
44E	Coordinación centralizada de proyectos (Percepción de los actores del destino en cuanto al papel de coordinación e implantación de los proyectos de desarrollo turístico para el destino)
45E	Nivel de inversiones para el desarrollo del destino efectuados por la gobernanza turística (Presupuesto total de las asociaciones turísticas invertido en el destino)
46E	Proyectos de cooperación regional promovidos y desarrollados por la gobernanza turística (N° de proyectos de cooperación regional coordinados por la gobernanza turística del destino)
47E	Nivel de gestión de recursos compartidos desde una gobernanza turística (Percepción de los actores del turismo en el destino sobre el nivel de gobernanza de los recursos compartidos)
48E	Grado de comercialización compartida del destino promovida por la gobernanza (e.g., Participación del destino en ferias, publicidad conjunta, etc.)
49E	Nivel de consciencia de la gobernanza turística sobre la necesidad de integrar y promover todas las empresas turísticas en un proceso de gestión compartida (Percepción de los actores del turismo en el destino sobre el grado de gestión compartida promovida por la gobernanza del destino)

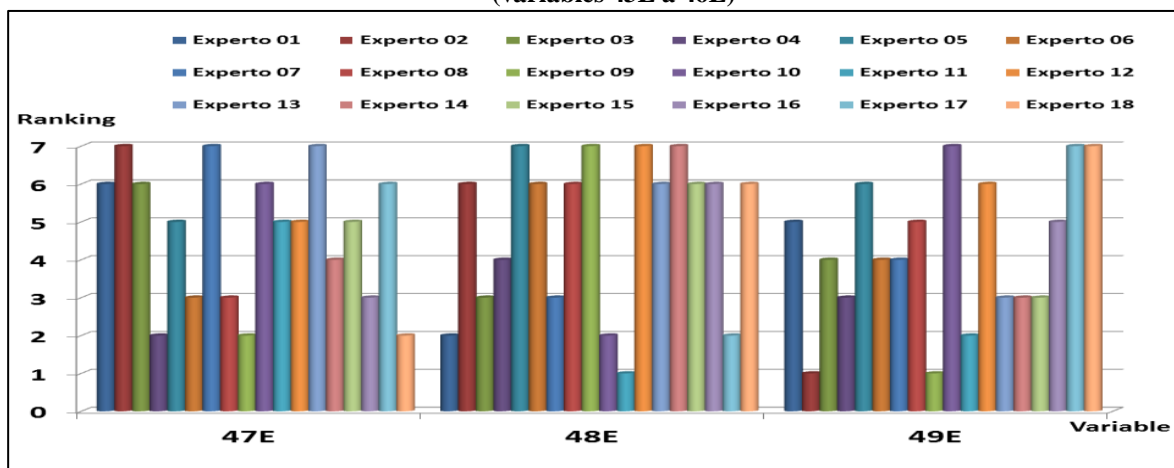
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 4.19 Respuestas del factor Co-Emprendimiento en la 1ª ronda Delphi (variables 43E a 46E)**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 4.20: Respuestas del factor Co-Emprendimiento en la 1ª ronda Delphi (variables 43E a 46E)**



Fuente: Elaboración propia

### Criterio 1- Grado de consenso en la 1ª ronda entre los expertos para el factor Co-Emprendimiento

Según este criterio, la Tabla 4.28 presenta el grado de concordancia entre los expertos sobre cada variable de este factor considerando en el mismo que las puntuaciones 7 y 8 son los de las variables del grupo ‘Menos importante’. Tres variables obtuvieron consenso parcial por encima del 80% (44E, 45E y 46E) y cuatro se quedaron por debajo de este límite siendo conducidas a la 2ª ronda Delphi.

**Tabla 4.28: Grado de consenso sobre la situación de las variables del factor Co-Emprendimiento, según los participantes de la Delphi en la 1ª ronda**

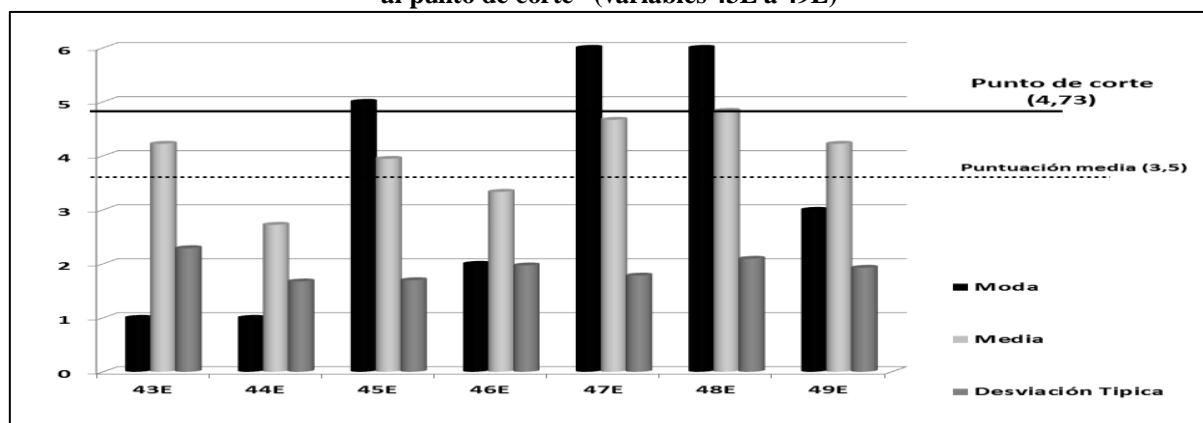
Variable	Grado consenso para inclusión	Grado de consenso para exclusión	Situación
43E	61,1%	38,9%	2ª ronda
44E	94,4%	5,6%	Incluir
45E	94,4%	5,6%	Incluir
46E	83,3%	16,7%	Incluir
47E	61,0%	39,0%	2ª ronda
48E	61,0%	39,0%	2ª ronda
49E	72,2%	27,8%	2ª ronda

Fuente: Elaboración propia

### Criterio 2 - Media de respuestas del grupo y el punto de corte para el factor Co-Emprendimiento

El factor Co-Emprendimiento posee siete variables, entonces, su *ranking* medio es de 3,5 y el punto de corte es de 4,73. Considerando el criterio 2 solamente una variable está por encima del *ranking* medio (variable 48E). No obstante, otra variable (47E) está prácticamente con la media de respuestas coincidiendo con el punto de corte (Gráfico 4.21). En consecuencia, se indica estas dos variables para una 2ª ronda Delphi, en cuanto que las otras variables se señalan para incluir en el modelo. Las medidas de posición y dispersión de todas las variables de este factor se pueden observar en la Tabla 4.29.

**Gráfico 4.21: Media de respuestas de las variables del factor Co-Emprendimiento en relación al punto de corte (variables 43E a 49E)**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.29: Medidas de posición y dispersión de las variables del factor Co-Emprendimiento en la 1ª ronda Delphi**

VARIABLE	43E	44E	45E	46E	47E	48E	49E
Media simple	4,22	2,72	3,94	3,33	4,67	4,83	4,22
Mediana	4,5	2,5	4,0	3,0	5,0	6,0	4,00
Moda	1,0	1,0	5,0	2,0	6,0	6,0	3,0
Desviación Típica	2,28950	1,67352	1,69679	1,97037	1,78227	2,09341	1,92676
Coefficiente de variación	52,4%	61,5%	43,0%	59,1%	38,2%	43,3%	45,6%
Media del <i>Rank</i> (1 a 7)	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
Punto de corte	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73	4,73
<b>SITUACIÓN</b>	<b>Incluir</b>	<b>Incluir</b>	<b>Incluir</b>	<b>Incluir</b>	<b>2ª ronda</b>	<b>2ª ronda</b>	<b>Incluir</b>

Fuente: Elaboración propia

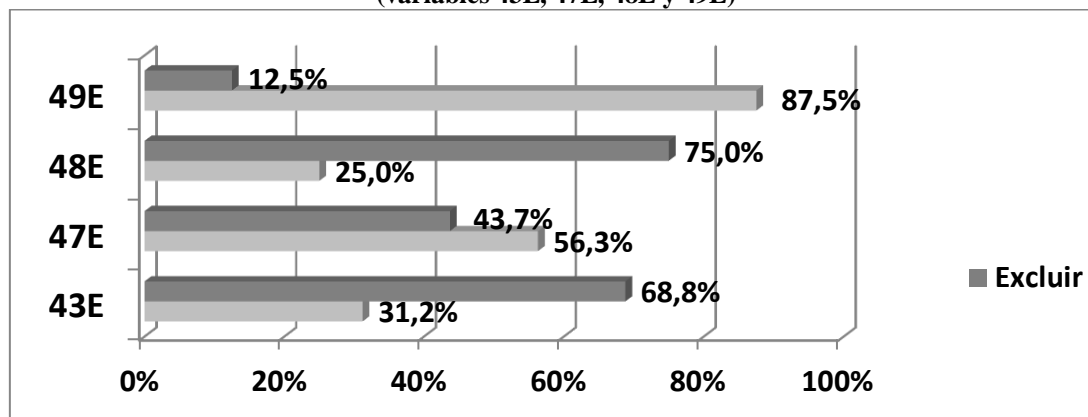
Aplicando la triangulación entre los criterios, las variables 44E, 45E, y 46E atienden a los dos criterios, pues presentan grado de concordancia por encima del 80% y media de respuestas por debajo del punto de corte. Así que, estas tres variables son más expresivas del factor y deben ser mantenidas en el modelo de medición. Las otras cuatro variables no atienden a los dos criterios, pues a pesar de que algunas están por debajo del punto de corte, no han alcanzado un grado de concordancia dentro del límite preestablecido para la 1ª ronda Delphi, así se someten a 2ª ronda las variables 43E, 47E, 48E y 49E.

#### 4.7.1 Resultados de la 2ª ronda Delphi para el factor Co-Emprendimiento

En la segunda ronda se presentó el resultado grupal y la respuesta del experto para todas las siete variables de este factor, solicitándole marcar dos de las cuatro variables sin consenso (43E, 47E, 48E y 49E) eligiéndolas como menos importantes para medir el factor Co-Emprendimiento, o sea, indicando su exclusión. Se obtuvo 16 encuestas válidas, siendo que en una variable (47E) no ha logrado un grado de consenso de por lo menos 2/3 de los expertos, indicando su falta de marcada importancia para representar al factor según la visión de los expertos. Las otras tres variables presentaron consenso de, por lo menos, 2/3 entre los expertos siendo la 43E y 48E las de consenso para excluir, en cuanto que la 49E fue indicada para incluir. El Gráfico 4.22 muestra los resultados de esta 2ª ronda Delphi.



Gráfico 4.22: Respuestas del factor Co-Emprendimiento en la 2ª ronda Delphi (variables 43E, 47E, 48E y 49E)



Fuente: Elaboración propia

El resultado final para este factor que inicialmente se presentó con siete variables, fue de una reducción del 42,9% de los indicadores de medidas, visto que se quedó con 4 variables. La Tabla 4.30 presenta un resumen de los resultados de la 1ª y 2ª ronda de encuestas Delphi.

Tabla 4.30: Resultado final de las variables validadas para el factor Co-Emprendimiento tras la 1ª y 2ª ronda Delphi

VARIABLE	PRIMERA RONDA	SEGUNDA RONDA	RESULTADO FINAL
43E	61,1% INCLUIR	68,8% EXCLUIR	EXCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 2ª RONDA
44E	94,4% INCLUIR		INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA
45E	94,4% INCLUIR		INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA
46E	83,3% INCLUIR		INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA
47E	61,0% EXCLUIR	56,3% INCLUIR	EXCLUIR POR FALTA DE CONSENSO
48E	61,0% EXCLUIR	75,0% EXCLUIR	EXCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 2ª RONDA
49E	72,2% INCLUIR	87,5% INCLUIR	INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 2ª RONDA

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7.2 Discusión y análisis del resultado Delphi en el factor Co-Emprendimiento

Entre las cuatro variables definidas para representar este factor, dos son derivadas de ratios de datos secundarios obtenidos desde las asociaciones y dos son indicativos de percepción empresarial. La variable 44E expresa la coordinación centralizada de proyectos percibida por los empresarios. La variable 49E complementa esta visión, pues verifica la percepción del empresario sobre la gestión compartida buscando el desarrollo integral del destino. Estas variables son de alta importancia para medir en que grado los *stakeholders* se involucran en una red Coopetitiva, pues indican la confianza del empresario en una gestión basada en lo colectivo (Rispoli y Tamma, 1995; Padula y Dagnino, 2007; Chin *et al.*, 2008, Kylänen y Rusko, 2011; Della Corte y Sciarelli, 2012; Tuohino y Konu, 2014) y también

actúan para minimizar las tensiones existentes en las redes de Coopetición (Fernandez, Le Roy y Gnyawali, 2014; Frédéric Le Roy y Anne-Sophie Fernandez, 2015).

Las dos variables derivadas desde encuestas a asociaciones objetivan medir la capacidad de inversión que las asociaciones turísticas poseen en el destino (45E) y el efectivo número de proyectos de cooperación local que están siendo conducidos por una gobernanza turística. Son variables que complementan los otros factores, pues reflejan facetas de la conducción del destino como emprendimiento colectivo. Della Corte (2009) y Della Lucia *et al.* (2007) resaltan la importancia del diseño de producto y proyectos en conjunto para un sistema de Coopetición fuerte.

Por otro lado, los expertos excluirán tres variables. La 43E representa el número de rutas turísticas o paquetes integrados involucrando varias ofertas turísticas, reflejando un producto de la conducción del destino como emprendimiento colectivo. Las otras dos variables excluidas también tenían por objetivo expresar resultados de una gestión basada en el colectivo. La variable 47E verificaba la percepción de los empresarios sobre el uso de los recursos compartidos por parte de la gobernanza turística. La variable 48E expresaba el grado de comercialización compartida del destino promovida desde una gobernanza centralizada. Estas dos variables en la bibliografía presentan un gran peso sobre la Coopetición, siendo tratadas tanto como variables dependientes como independientes en estudios de Coopetición (Chin *et al.*, 2008, Della Corte, 2009; Della Corte y Sciarelli, 2012; Badulescu *et al.*, 2014). No obstante, se observa que los expertos prefieren basar el factor Co-Emprendimiento en variables de acciones de gestión más generales (Número de proyectos, nivel de inversión) y percepción de los actores, que basarlas en acciones de gestión específicas o puntuales -comercialización compartida, productos turísticos integrados y gestión de recursos compartidos-. Esta decisión es compatible con una medición aplicada a sistemas de largo plazo, siendo adecuadas al monitor que se propone en esta tesis.

#### **4.8 PARÁMETROS DE RENDIMIENTO: CO-PRODUCCIÓN DEL DESTINO (P)**

La Co-Producción del destino es una dimensión que expresa los resultados del desarrollo turístico que se reflejan en el conjunto de los *stakeholders* y sus resultados, actuando sobre la consciencia local y reflejando la importancia del turismo para la economía, de esta forma, induciendo a la participación en redes que busquen el desarrollo del sector. Así, verifica la producción turística global generada en el destino, considerando así que la gestión del mismo como un producto integral puede traer un incremento sobre la propia producción

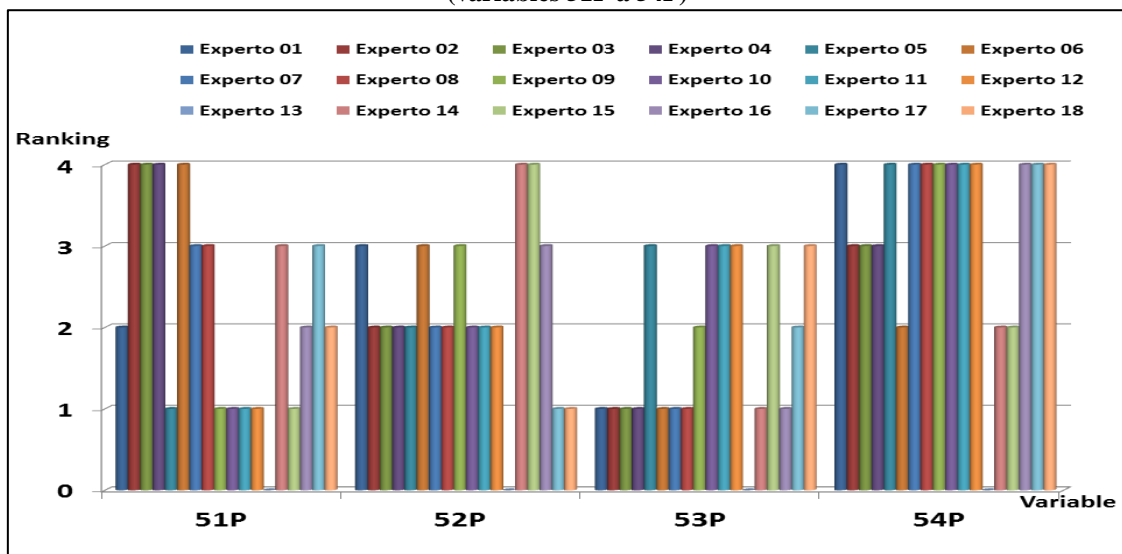
global. Aunque la Cooperación no sea el único factor que influye en la producción turística del destino se espera que el uso de esta estrategia en un proceso continuo contribuya con la mejora del posicionamiento del destino. Así, se han expuesto a los expertos cuatro variables basadas en la revisión bibliográfica organizativa y de turismo (Tabla 4.31). El Gráfico 4.23 presenta las respuestas de los 18 expertos que participaron de este ejercicio Delphi en 1ª ronda.

**Tabla 4.31: Variables propuestas como parámetros para la Co-Producción del Destino**

CÓDIGO DE LA VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE DE MEDIDA CO-PRODUCCIÓN DEL DESTINO
51P	Densidad turística (Ratio del n° de visitantes sobre la población local)
52P	Media de gasto diario en el destino
53P	Participación del turismo en el nivel de empleo (Ratio N° de empleos directos en turismo sobre el N° Total de empleos directos en el destino)
54P	Promedio de estancia en el destino (N° medio de días)

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 4.23: Respuestas de los parámetros de Co-Producción del Destino en la 1ª ronda Delphi (variables 51P a 54P)**



Fuente: Elaboración propia

### **Criterio 1- Grado de consenso en la 1ª ronda entre los expertos para los parámetros de Co-Producción del Destino**

La Tabla 4.32 presenta el grado de concordancia entre los expertos sobre cada variable o parámetro de rendimiento para el destino. Una variable obtuvo consenso total sobre su importancia para expresar la producción de un destino gestionado en forma de Co-Emprendimiento turístico: variable 53P. Mientras, la variable 52P también fue considerada una medida importante para este factor, presentando consenso parcial de 88,2% para su

inclusión en el modelo de medición. No obstante, dos variables se quedaron con un nivel de consenso por debajo del 80% (51P y 54P), por lo que se indica conducir las a la 2ª ronda Delphi.

**Tabla 4.32: Grado de consenso sobre la situación de las variables de parámetros de rendimiento de Co-Producción del Destino, según los participantes de la Delphi en la 1ª ronda**

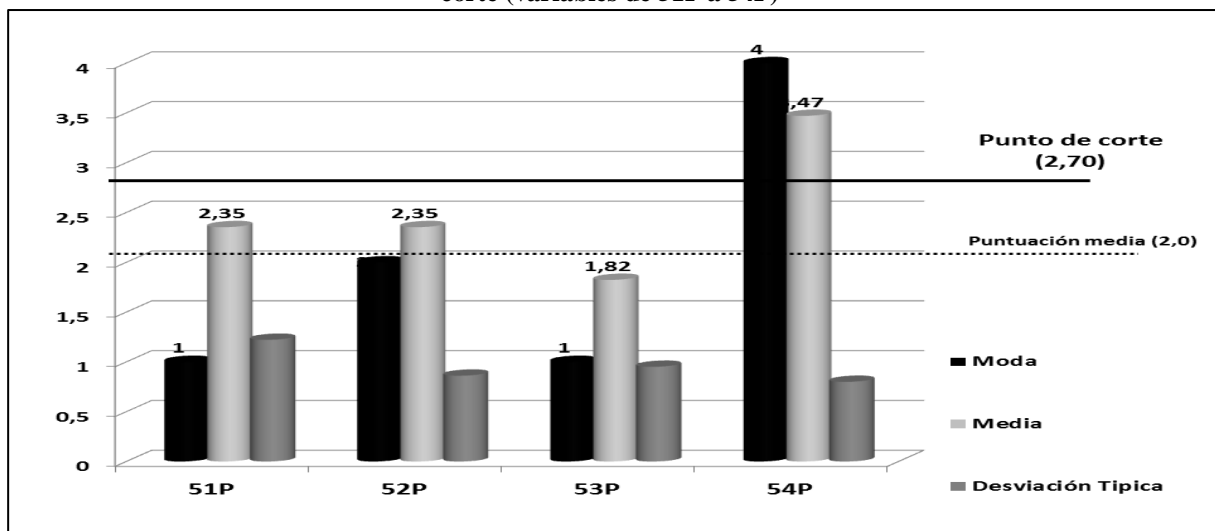
Variable	Grado de consenso para inclusión	Grado de consenso para exclusión	Situación
51P	76,5%	23,5%	2ª ronda
52P	88,2%	11,8%	Incluir
53P	100%	0	Incluir
54P	35,3%	64,7%	2ª ronda

Fuente: Elaboración propia

### **Criterio 2 - Media de respuestas del grupo y punto de corte para los parámetros de rendimiento de Co-Producción del Destino**

La Co-Producción del Destino posee cuatro variables. Así su puntuación media es 2,0 y el punto de corte es de 2,7. Solamente una variable (54P) presenta media por encima del punto de corte y coincide con la única variable cuya moda equivale a una puntuación de menos importancia. Así, por el criterio 2 se recomienda la exclusión de esta variable (54P) del modelo planteado. En cuanto a las otras tres variables (51P, 52P y 53P) se recomienda mantenerlas como medidas de rendimiento del destino (Gráfico 4.24). Las medidas de posición y dispersión de estas variables se presentan en la Tabla 4.33.

**Gráfico 4.24: Media de respuestas de las variables de Co-Producción del Destino en relación al punto de corte (variables de 51P a 54P)**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.33: Medidas de posición y dispersión de las variables de Co-Producción del Destino en la 1ª ronda Delphi**

VARIABLE	51P	52P	53P	54P
Media simple	2,35	2,35	1,82	3,47
Mediana	2,0	2,0	1,0	4,0
Moda	1,0	2,0	1,0	4,0
Desviación Típica	1,22174	0,86177	0,95101	0,79982
Coficiente variación	51,9%	36,60%	52,2%	23,0%
Media del Rank (1 a 4)	2,0	2,0	2,0	2,0
Punto de corte	2,7	2,7	2,7	2,7
<b>SITUACIÓN criterio 2</b>	<b>Incluir</b>	<b>Incluir</b>	<b>Incluir</b>	<b>2ª. ronda</b>

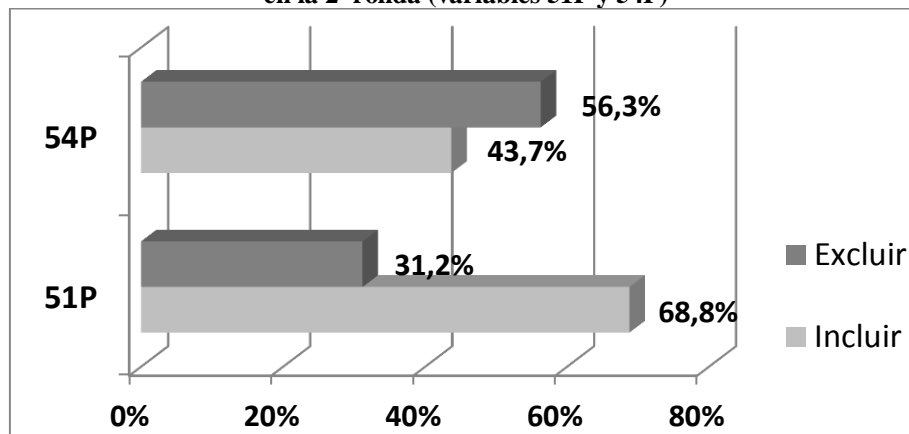
Fuente: Elaboración propia

Se verifica que las variables 52P y 53P atienden a los dos criterios, pues presentan grado de concordancia por encima del 80% y poseen media por debajo de punto de corte. Así que estas dos variables se definen para incluir entre las que son más expresivas del rendimiento del destino en términos de su co-producción. Las otras variables no atienden a los dos criterios simultáneamente, por lo tanto, se conduce a la 2ª ronda (51P y 54P).

#### 4.8.1 Resultados de la 2ª ronda Delphi para la Co-Producción del Destino

Se ha enviado a los expertos el resultado grupal y la respuesta del propio experto para las cuatro variables que expresan el rendimiento del destino como Co-Producción. Sin embargo, se les solicitó que decidieran entre las dos variables sin consenso (51P y 54P) cual preferían excluir, es decir, cuál de ellas consideraban menos expresiva para medir la producción turística del destino. El Gráfico 4.25 enseña los resultados de esta 2ª ronda.

**Gráfico 4.25: Respuestas de variables para indicar la Co-Producción del Destino en la 2ª ronda (variables 51P y 54P)**



Fuente: Elaboración propia

El resultado final de los parámetros de rendimiento generó una reducción del 25% de los indicadores de medida en este factor, revaluando tres variables que representan el 75% de las medidas más expresivas de la Co-Producción del Destino. La Tabla 4.34 presenta un resumen de los resultados de las dos rondas de esta aplicación de la técnica Delphi.

**Tabla 4.34: Resultado final de variables validadas para Co-Producción del Destino tras la 1ª y 2ª Rondas Delphi**

VARIABLE	PRIMERA RONDA	SEGUNDA RONDA	RESULTADO FINAL
51P	76,5% INCLUIR	68,8% INCLUIR	INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 2ª RONDA
52P	88,2% INCLUIR		INCLUIR POR CONSENSO PARCIAL EN LA 1ª RONDA
53P	100% INCLUIR		INCLUIR POR CONSENSO TOTAL EN LA 1ª RONDA
54P	64,7% INCLUIR	56,3% EXCLUIR	EXCLUIR POR FALTA DE CONSENSO

Fuente: Elaboración propia

#### **4.8.2 Discusión y análisis del resultado Delphi en el parámetro de rendimiento Co-Producción del Destino**

Todas las variables de rendimiento escogidas por los expertos se derivan desde ratios de datos secundarios de las estadísticas del destino. La variable 51P es un dato de densidad turística, que pondera el flujo turístico sobre el total de población del destino, permitiendo una comparación entre destinos de diferentes tamaños. La variable 52P es la media de gasto diario del turista en el destino. La variable 53P es la participación del turismo en los niveles de empleo del destino en proporción al número de empleos total.

Los expertos no han concluido como importante la variable 54P, que verifica el promedio de estancia en el destino. Sus elecciones se han direccionado a un rendimiento efectivo de tipo económico y social, lo que es congruente con la implantación de un sistema de Coopetición en que la red involucrada trabaja para la mejoría de la competitividad en un nivel meta (Esser *et al.*, 1994). Las variables elegidas verifican parámetros de rendimiento que pueden ser utilizados de forma comparativa (Botti, Briec y Cliquet, 2009; Barros *et al.* 2011; Della Corte y Aria, 2016), teniendo sentido la exclusión del número de días medio del turista, pues a pesar de ser un indicador de rendimiento turístico (Assaf y Tsionas, 2015) es mejor interpretado cuando se trata desde un tipo específico de modalidad turística o se compararon destinos similares, mientras que para un monitor general esta variable posee una representatividad más débil y menos concluyentes.

#### 4.9 CUESTIONES DE VALIDACIÓN DE LA IDONEIDAD DE LOS FACTORES DEL MODELO DE COOPETICIÓN

La estructura de la encuesta Delphi en la primera ronda, incluye, además de la verificación de las variables de medida, siete cuestiones relacionadas con la idoneidad de los factores planteados en el modelo (Tabla 4.35).

**Tabla 4.35: Variables de validación del modelo planteado**

Ref.		Porcentaje	Porcentaje
		consenso SÍ	consenso NO
1F	¿Todos los factores citados son aplicables a un destino turístico?	100%	0%
2F	¿Cree que todos los factores conjuntamente expresan los fundamentos del concepto de Coopetición?	94,4%	5,6%
3F	¿Son todos los factores de fácil comprensión?	66,7%	33,3%
4F	¿Las variables son cuantificables?	72,2%	27,8%
5F	¿Cree que el Sistema de Coopetición se forma con el orden de los factores presentados en la Figura 1?	88,9%	11,1%
6F	¿Considera que todos estos factores contribuyen a medir la Coopetición en gran medida?	94,4%	5,6%
7F	¿Cree que los factores Co-ubicación, Competición y Asociacionismo son condiciones previas de la Coopetición?	94,4%	5,6%

Fuente: Elaboración propia

La cuestión 1F ha presentado consenso de un 100%, es decir, se consideró que los factores son adecuados para una aplicación al sector turístico por todos los 18 expertos calificados. Igualmente, se presentó un alto grado de consenso para las variables 2F, 6F y 7F (94,4% cada una de ellas) confirmando que los factores poseen el poder de expresar el constructo Coopetición en un destino turístico y que contribuyen para su expresión teórico-empírica. También los expertos están de acuerdo con que los tres primeros factores (Co-Ubicación, Competición y Asociacionismo) son condiciones previas para la implantación de un sistema de Coopetición. Esta información no está directamente expresada en la literatura de Coopetición, pero al unificar las áreas principales de dónde proviene la Coopetición - Relaciones Interorganizativas, Cooperación y Competencia en destinos turísticos- se forma un contexto que culmina en estos tres factores facilitando la formación de un Co-Emprendimiento turístico gestionado a través de una consciencia Coopetitiva.

Por otro lado, las variables 3F y 4F obtuvieron consenso por encima de 2/3 de los expertos, lo que se ha considerado aceptable, aunque sus porcentajes fueron más bajas que las demás. Estos bajos grados (66,7% y 72,2%, respectivamente) se explican porque estas cuestiones explicitan la condición de mensurabilidad de los indicadores y su capacidad para crear una herramienta cuantitativa (un monitor). Al no dar a conocer a los expertos el resto del

proyecto, o sea, la metodología de cálculo que sería aplicada, posiblemente aquellos tuvieron dudas relacionadas con la posibilidad de cuantificar las variables planteadas. No obstante, fueron validadas por la mayoría del grupo.

#### 4.10 OTRAS APORTACIONES EXTRAÍDAS DE LA DELPHI: RESUMEN DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS

En cada factor se dejó una cuestión abierta para que el experto hiciese una aportación si lo consideraba oportuno. Los ítems recabados en estas cuestiones fueron evaluados para verificar su pertinencia del modelo planteado y las bases teóricas utilizadas para generar una mejora del modelo. La Tabla 4.36 presenta de forma resumida estas aportaciones.

**Tabla 4.36: Síntesis de las variables sugeridas por los expertos en las cuestiones abiertas**

Factor	Variable sugerida	Análisis / Estatus de tratamiento
Co-Ubicación	Grado tecnológico de la zona	Se ha considerado que los programas para innovación expresan relaciones de Coopetición. Mientras, el grado tecnológico de la zona no presenta influencia sobre el establecimiento de una relación de Coopetición en ninguna literatura analizada. Por lo expuesto, la variable no fue incluida en el planteamiento.
	Grado de rivalidad interna entre las empresas del territorio en relación con la competencia por los recursos (por proveedores, por recursos humanos, por recursos financieros, etc),	El modelo ya incluye variables que se basan en la percepción de los empresarios sobre la competencia interna en el destino, abarcando la competencia como un todo, por clientes y por recursos. Por lo tanto, se consideró que esta variable con diferentes ángulos de aproximación ya está en el sistema
	Grado de interacción entre los actores	Varios niveles de interrelación entre los actores están presentes en el sistema planteado, especialmente en los factores Asociacionismo y Cooperación. Así que, se consideró que esta variable ya está incluida en el modelo.
	Tradición turística del destino	Se ha considerado, en el planteamiento, que la madurez de las relaciones entre los <i>stakeholders</i> del destino influye en la formación de un Sistema de Coopetición. Dentro de este marco, se incluyen variables que representan la antigüedad de las empresas y de los programas de cooperación en el sector turístico. Esta consideración es una forma de aproximarse del grado de tradición turística del destino. A pesar de que la existencia de una tradición turística no está subsidiada en la literatura de Coopetición como variable explicativa del constructo, más bien la antigüedad como representativa de la estabilidad de la red inter organizativa. No obstante, por los resultados de la Delphi, esta variable fue excluida por el panel de expertos.
Competencia	Poder de negociación de los proveedores y de los clientes	Se considera importante este ángulo de las relaciones de competencia. No obstante, por la dificultad de una medida directa para el poder de negociación, el modelo planteado verifica el tamaño del mercado, el grado de diversidad empresarial, el grado de concentración y el grado de complementariedad. Es decir, se verifican ítems que generan varias predisposiciones para operar o no en estrategias de Coopetición. El poder de negociación está implícito, pues es generado por la estructura que el mercado establece por su tamaño, diversidad y complementariedad.
	Grado de capacitación de los gestores	El grado de capacitación de los gestores no es una variable subsidiada por la literatura de Coopetición, sino por la literatura de gestión, así que su medida no posee relación directa con la formación de un sistema de Coopetición desde la iniciativa de los <i>stakeholders</i> . Por lo expuesto, no se ha considerado la inclusión de esta variable.



**Continuación de la Tabla 4.36: Síntesis de las variables sugeridas por los expertos en las cuestiones abiertas**

Asociacionismo	Apoyo de la administración a las asociaciones (convenios, transferencias de créditos, líneas de actuación conjuntas)	El sistema planteado incluye una variable que identifica el apoyo de las empresas a las asociaciones, verificando los recursos que las empresas aportan a ellas. También, verifica la gestión estratégica pública hacia la Cooperación, incluyendo el número de programas público-privados. De esta forma, se consideró que esta variable sugerida ya está abarcada en el modelo.
	Grado de fuerza de participación de las organizaciones	Esta variable ya está presente en el factor Asociacionismo.
Cooperación	Productos turísticos resultado de la cooperación entre diferentes agentes	Esta variable ya estaba incluida en el factor Co-emprendimiento. No obstante, el panel de expertos llegó a un consenso de excluirla del modelo.
Gestión Estratégica	Estrategias públicas del gobierno federal	Esta variable ya está contemplada en los factores de Gestión Estratégica pública y Cooperación.
Co-Producción del Destino	Nuevos servicios turísticos surgidos desde el inicio de la puesta en marcha de la competitividad (Nº de servicios turísticos surgidos/ Nº de servicios turísticos totales del destino)	Se trata de una variable de eje temporal, que consideramos inadecuada para monitores del tipo planteada en esta tesis. Por este motivo, no se ha incluido en el rediseño del modelo.
	Participación del turismo en el nivel de renta de la población	En el modelo se optó por utilizar el nivel de empleos que el turismo genera al destino comparativamente al nivel total de empleos, pues esta información es más fácil de obtener desde las estadísticas nacionales o locales. También porque el modelo está siendo desarrollado para objetivar una futura generalización, o sea, que pueda ser aplicado a regiones/países de una forma comparativa entre varios destinos (un monitor). El grado de participación en el nivel de renta es relativo para cada región, lo que dificulta establecer la importancia significativa de esta participación. Dentro de un único país podrá exigir alguna conversión para establecer una paridad económica que permita una comparación entre destinos. Por esta razón, no se ha incluido esta sugerencia en el modelo.
	Evaluación del turista en cuanto a la calidad del destino	La perspectiva de análisis que se está utilizando en esta tesis es desde la oferta. Por este motivo, no se han mezclado variables de percepción por parte de la demanda.

Fuente: Elaboración propia

Como se extrae de la Tabla 4.36 la gran mayoría de indicadores de medida sugeridos por el panel ya estaban contemplados entre las variables planteadas, con diferentes matices, pero manteniendo el mismo foco sugerido. Unas pocas variables que fueron indicadas no se relacionaban directamente con el constructo Cooperación y no se encontró soporte en la literatura para su inclusión, por lo que, no hemos considerado adecuada su utilización (e.g. tradición turística del destino; grado de capacitación de los gestores). Otra situación si dio en las variables de cuño transversal, las cuales no se han podido insertar en el modelo debido a que se trata de la construcción de un índice de medida tipo monitor, en los cuales no se recomienda el uso de indicadores de serie temporal.

Es importante subrayar que todas las observaciones y sugerencias de los expertos participantes del panel (Tabla 4.37) fueron analizadas con atención y sirvieron de base para profundizar en ciertos ángulos teóricos en que se basó la tesis. Además, se utilizó como una revisión complementaria a la revisión bibliográfica ejecutada, contribuyendo a una triangulación de criterios que mejora la fiabilidad del modelo planteado. La consideración realizada por uno de los expertos, de que el planteamiento -Sistema de Coopetición- es determinista, está de acuerdo con la base principal que fundamenta las relaciones empresariales actuales. En tal sentido, cuando consideramos que la Coopetición es un comportamiento entre empresas, proveedores, complementarios y clientes, en el ámbito público y privado, se consideraba que este comportamiento siempre está presente en menor o mayor grado en un destino turístico.

**Tabla 4.37: Otros aportes y comentarios extraídos de la encuesta Delphi**

<i>“El orden de los factores parece lógico, pero no lo tengo muy claro pues, aún dándose todos los factores, puede que no ocurra la Coopetición, tal y como lo tienes planteado parece determinista”</i>
<i>“En la medida en que la mayoría de variables son de percepción, pueden tener problemas de fiabilidad.”</i>
<i>“...cuando hablo de gobernanza, me refiero a la participación de todas las partes interesadas, tanto públicas como privadas. De ahí que, no veo claro por qué en el cuestionario se hace una separación entre gestión estratégica pública y gestión estratégica privada, puesto que si está hablando de gobernanza es necesario que en la gestión participen todos (Sustainable Development Solutions Network, 2013; OMT 2010; Durán 2013...) Como habrá visto, sí he contestado al contenido relativo a este factor, pero teniendo en cuenta que cuando se habla de actores he considerado a todos (públicos, privados), pues de lo contrario podríamos hablar de colaboración, pero no de gobernanza. Si dado el estudio realizado hasta el momento, ha de mantener esta separación, le sugiero que añada un nuevo bloque en el que incluya la gestión estratégica en conjunto. (Público-privada.”</i>
<i>“... no se consigue investigar la competición de los actores locales por los recursos. Disputa por proveedores, personal cualificado, recursos financieros. Normalmente son más contemplados en los negocios privados”</i>
<i>“Dada que la síntesis presentada de este modelo es difícil de analizar y decir consideraciones sobre el mismo. Pero tal y como está el cuestionario, es posible darse cuenta que engloba elementos de competencia y del proceso de transformaciones económicos, organizativas, tecnológicos, políticos e institucionales. Sugiero que lleve a cabo la adopción de una visión de la razón económica-social e das relaciones entre los determinantes para buscar respuestas entre los actores económicos que identifiquen los motores de la competitividad turística”</i>
<i>En cuanto al orden de los factores que se ha planteado para el sistema de Coopetición....” Es una relación que depende de la madurez de los agentes públicos y privados, del ciclo de producto del destino, y de la dependencia del destino de las inversiones y la coordinación del sector público”</i>

Observación: en algunos casos se ha traducido el comentario original al español.

Uno de los aportes, relacionado con la gobernanza, ha llevado a un rediseño del modelo en términos de unir las variables de gestión estratégica pública y privada, dejándolas en un único factor titulado Gestión Estratégica. A pesar de que la intención inicial de presentarlos separadamente fue con fines de medición y no de separar niveles de gobernanza consideramos oportuno que el modelo final lo reflejara ya. El modelo planteado se fundamenta en un desarrollo *bottom-up*, conducido por la iniciativa privada, en que el sector público actúa en conjunto como uno de los agentes involucrados en la red Coopetitiva. No obstante, la

gestión integrada asume un papel de Co-Emprendimiento, término que según las suposiciones presentadas en esta tesis expresa más adecuadamente la conducción del destino turístico bajo la óptica de un emprendimiento colectivo de gestión estratégica Coopetitiva.

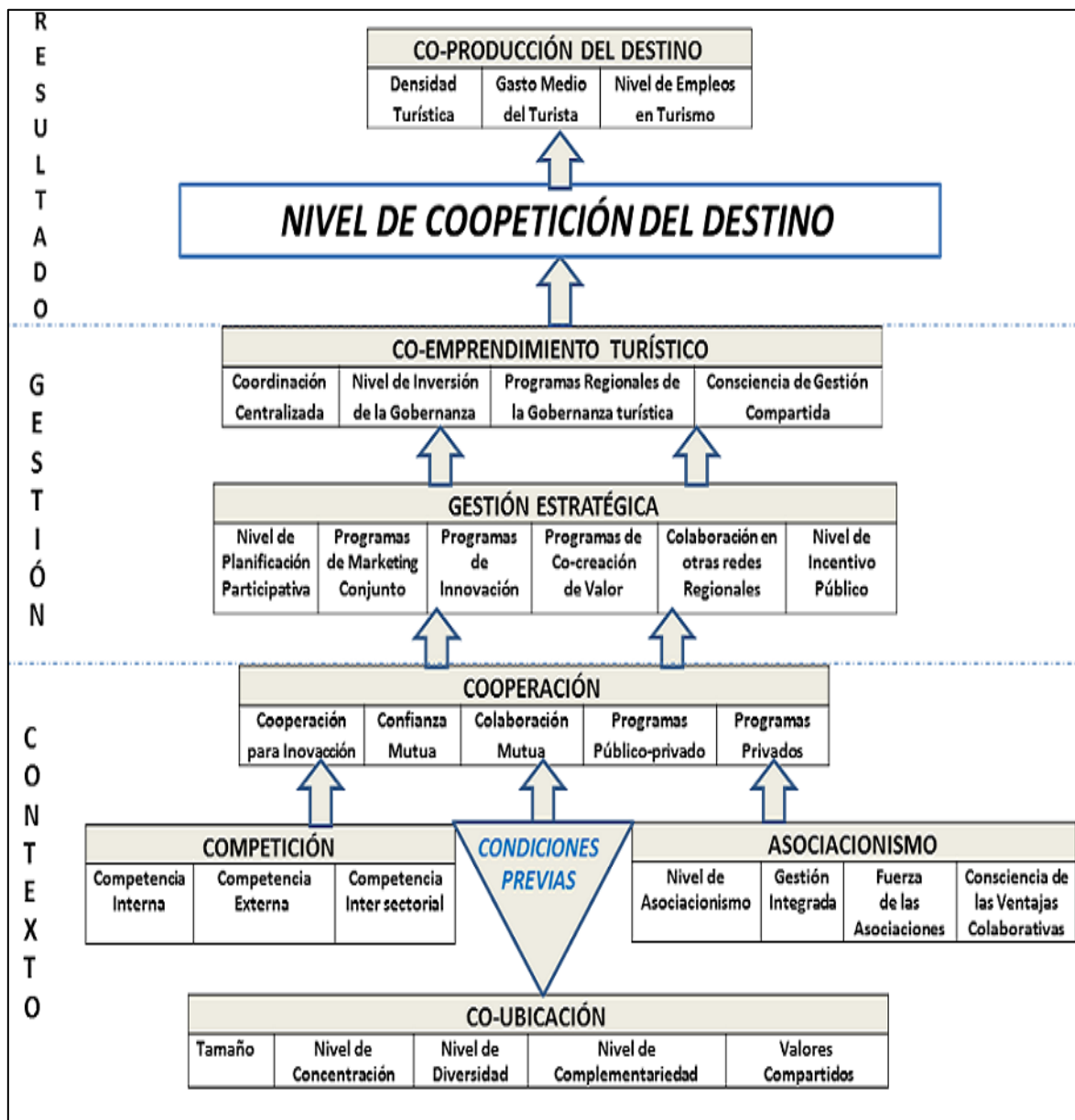
Las observaciones referidas a la fiabilidad de la medida cuando se utilizan variables de percepción son muy adecuadas. Ellas validan la proposición de este modelo en utilizar una mezcla de variables derivadas de datos secundarios, objetivos y subjetivos.

El uso de este modelo, agregando diferentes perspectivas, para investigaciones que traten de identificar los motores de la competitividad turística, es razonable y alienta las perspectivas de futuras investigaciones, ya que entendemos Coopetición turística como un determinante más de la competitividad turística. Se entiende que evolucionar las teorías de competitividad para incluir la perspectiva relacional como un recurso que genera una capacidad es clave. No es el objetivo principal de esta tesis, pero es satisfactorio verificar que los expertos vislumbraron y aprecian el uso futuro de este constructo.

#### **4.11 EL REDISEÑO DEL MODELO DE COOPETICIÓN: EL MODELO VALIDADO POR LOS EXPERTOS**

Finalmente, el modelo planteado con 47 variables de medida fue re-diseñado según los resultados de la aplicación de la metodología Delphi, quedándose con 30 variables. Tal como se ha expuesto en los resultados de cada factor, estas variables mejoran la eficacia de la medida, pues concentra los ítemes más importantes para expresar cada factor en un destino turístico. Además, este rediseño (Figura 4.1) contribuye a la optimización del modelo en su transformación en herramienta de gestión como un índice de seguimiento de la capacidad de cooepetir de los destinos turísticos. Atendiendo a estas consideraciones se desarrolla una formulación matemática para el modelo, y se asignan escalas de medida empíricas para cada una de estas variables, con el objetivo de testar el modelo final, o para su uso como monitor en los destinos turísticos. Estos pasos adicionales se presentan en el próximo capítulo.

Figura 4.1: Rediseño del Modelo de Cooperación Turística



Fuente: Elaboración Propia

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE UN ÍNDICE DE COOPETICIÓN TURÍSTICA LOCAL (*i-COOL*): VARIABLES DE MEDIDA Y MÉTODO DE CÁLCULO**



## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE UN ÍNDICE DE COOPETICIÓN TURÍSTICA LOCAL (i-COOL): VARIABLES DE MEDIDA Y MÉTODO DE CÁLCULO

Este capítulo presenta la formulación matemática para el cálculo del modelo considerando su composición según las variables finalmente elegidas por el panel de expertos. El conjunto compone la medida de Coopetición en un destino turístico que resulta en un índice de capacidad local para operar como un sistema de Coopetición, lo cual se demanda como *Índice de Coopetición Local (i-COOL)* o *Coopetition Local Index (i-COOL)*. Por lo tanto, se identifica el constructo principal de cada variable, con sus fuentes de información y el tipo de variable (objetiva o subjetiva), para la conformación del índice. Para las variables objetivas (*hard data*), utiliza el método de conversión de la escala con el fin de posibilitar su uso como un índice que facilite el desarrollo de un monitor, o sea, proveyendo una comparación entre varios destinos. Para las variables subjetivas (*soft data*), se presentan las escalas seleccionadas y validadas extraídas de literatura. En resumen, se provee una metodología que permite utilizar variables de percepción (*soft data*) en conjunto con variables de naturaleza cuantitativa, discretas o continuas, (*hard data*). Así que, este capítulo es la transformación del modelo propuesto de Coopetición en una herramienta de seguimiento, un monitor, con una metodología de cálculo y conversión de escalas que permite su uso de forma comparativa para una región circunscrita, o sea, representa un Índice de Coopetición Local.

## 5.1 FORMULACIÓN MATEMÁTICA DEL *i-COOL*: MÉTODO DE CÁLCULO DE LA CAPACIDAD DE COOPETICIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS

El Modelo de Coopetición definido en los capítulos anteriores nos ayudará a calcular un índice que conformará un monitor cuya estructura y número de variables, con sus indicadores de medida, se resume en la Tabla 5.1. El importante subrayar que el objetivo de transformar el modelo planteado en un monitor es su uso práctico para la gestión de los destinos, por tanto, se pretende que su formulación matemática sea de fácil utilización por no expertos en estadística o técnicas avanzadas de econometría. Para atender a esta característica de practicidad se ha buscado apoyo en la manera cómo se está operado con los monitores de competitividad turística, como por ejemplo, el de TTCI de *World Economic Fórum*, el monitor de MTur-Brasil o el monitor turístico de las Comunidades Autónomas de España.

**Tabla 5.1: Factores, número y tipo de variables de medida del *i-COOL***

Factor	Número/tipo de variable
Co-Ubicación (U)	3 variables objetivas (1U, 2U, 4U) 2 variables subjetivas (6U, 7U)
Competencia (CP)	3 variables subjetivas (10CP, 11CP, 13CP)
Asociacionismo (A)	2 variables objetivas (16 A, 17 A) 2 variables subjetivas (19 A, 20 A)
Cooperación (C)	3 variables objetivas (22C, 25C, 27C) 2 variables subjetivas (23C, 24C)
Gestión Estratégica (GE)	4 variables objetivas (34GE, 35GE, 36GE, 39GP) 2 variables subjetivas (30GE, 37GE)
Co-emprendimiento (E)	2 variables objetivas (45E, 46E) 2 variables subjetivas (44E, 49E)
Parámetros de rendimiento Co-Producción del destino (P)	3 variables objetivas (51P, 51P, 53P)

Fuente: Elaboración propia

Estos seis factores, más el parámetro de rendimiento, se calculan con ayuda de los datos obtenidos de la encuesta de percepción empresarial (variables subjetivas o *soft data*) y datos cuantitativos procedentes de fuentes secundarias de lo que se extraen ratios y otras proporciones basadas en cálculos que se derivan de variables cuantitativas discretas o continuas (variables objetivas o *hard data*). La encuesta de percepción utiliza escalas Likert de 1 a 7 puntos. Mientras que las variables objetivas se extraen de fuentes de información secundaria diversas, así como de datos primarios que deben ser obtenidos desde encuestas con las organizaciones turísticas de los destinos. Los datos objetivos se han normalizado a una escala de 1 a 7 puntos con el fin de homogeneizar los resultados recabados desde los tres tipos de fuentes de información utilizadas. Cada uno de los factores representa una media no



ponderada de las variables que lo componen. A su vez, cada una de las variables se calcula a través de una media simple de las cuestiones que componen su escala de medición.

En síntesis, el sistema de Coopetición local (COO) que se presenta a través de una media no ponderada de los seis factores que conforman el Modelo de Coopetición planteado, tras la validación de los expertos, queda como sigue:

$$COO = (\beta_1 * U) + (\beta_2 * A) + (\beta_3 * CP) + (\beta_4 * C) + (\beta_5 * GE) + (\beta_6 * E)$$

Siendo,

COO= Capacidad de Coopetición de un destino

U= Co-Ubicación

A= Asociacionismo

C= Cooperación

CP = Competencia

GE = Gestión estratégica

E= Co-Empreendimento

Asumiendo que el peso de cada variable en el modelo es el mismo y que todas se mantienen en paridad, entonces:

$$\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 1 / 7 = 0,1667$$

Así, la fórmula para el cálculo del Índice de Coopetición Local (i-COOL) quedaría representada de la siguiente manera:

$$COO = 0,1667 [U + A + CP + C + GE + E ]$$

De igual forma, cada factor queda como función de sus variables principales, indicadas en número y por el resultado de la Delphi aplicada al panel de expertos seleccionados que se ha presentado en el Capítulo IV. En función de los resultados de aquella, los factores presentan diferente volumen de indicadores de medida para expresarlos (variables); no obstante, asumiendo que es una media no ponderada, se considera que el coeficientes de cada factor (0,1667) debe ser distribuido en partes iguales a cada variable de medida interna del factor con el fin de mantener la igualdad en el peso de cada factor que compone el i-COOL.

Por lo tanto, cada variable interna de los factores también mantiene pesos iguales, los cuales se presentan en la Tabla 5.2. Estos varían en función del número de indicadores de medida utilizados en cada factor, si bien no alteran el peso específico del factor como un todo en el modelo, que sigue manteniéndola la paridad con los demás factores.

**Tabla 5.2: Fórmulas para cada factor del Índice de Coopetición Local (i-COOL)**

<b>Factor</b>	<b>Función – Fórmula de cálculo</b>
Co-Ubicación - U (1/5)	$U = 0,20 (U1 + U2 + U4 + U6 + U7)$
Competencia - CP (1/3)	$CP = 0,33 (CP10 + CP11 + C13)$
Asociacionismo – A (1/4)	$A = 0,25 (A16 + A17 + A19 + A20)$
Cooperación – C (1/5)	$C = 0,20 (C22 + C23 + C24 + C25 + C27)$
Gestión Estratégica – GE (1/6)	$GE = 0,17 (GE30 + GE34 + GE35 + GE36 + GE37 + GP39)$
Co-emprendimiento – E (1/4)	$E = 0,25 (E44 + E45 + E46 + E49)$
Parámetros de rendimiento	$P = 0,33 (P51 + P52 + P53)$
Co-Producción del destino –P (1/3)	

Fuente: Elaboración propia

Así, se subraya que estos factores, al ser multiplicados por el número de variables que los componen, en todos los casos, resulta el valor de ponderación total de cada factor en la fórmula original (0,1667), o sea, se ha mantenido la igualdad de peso de los factores en el modelo, por lo que se ponderan las variables con el objetivo de mantener la estructura final del Índice de Coopetición como se propone inicialmente (Tabla 5.3) y esto es así por no contar con evidencia teórica empírica alguna sobre el diferente peso que puede tomar cada factor.

**Tabla 5.3: Distribución del peso de cada factor según el número de variables de medida**

<b>Variable</b>	<b>Coefficiente X número de indicadores de medida</b>	<b>Resultado final del peso del Factor</b>
U	0,03334 X 5 =	0,1667
CP	0,05556 X 3 =	0,1667
A	0,04167 X 4 =	0,1667
C	0,03334 X 5 =	0,1667
GE	0,02778 X 6 =	0,1667
E	0,04167 X 4 =	0,1667

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, la fórmula final de la capacidad de Coopetición Local (i-COOL) quedará como sigue:

$$COO = 0,03334U + 0,05556CP + 0,04167A + 0,03334C + 0,02778GE + 0,04167E$$

Ahora bien, para que la medida aislada de cada variable de Coopetición del COO, se pueda utilizar como un índice de clasificación y comparativo entre destinos turísticos (i-COOL) se hace necesario establecer una normalización de datos que contextualice su aplicación. Para este fin, la normalización utilizada para los datos objetivos (*hard data*) sigue

el estándar de los monitores turísticos validados por WEF, el Monitor de Competitividad Turística (TTCI) y el monitor de competitividad Global (GCI) que fueron anteriormente explicadas en el Capítulo III.

De manera que la normalización trata de hacer los datos comparativos para un determinado grupo de elementos que componen el universo que se analiza, convirtiendo todos a una escala igual a la que se aplica en las cuestiones subjetivas (1 a 7). En consecuencia, el índice final de Coopetición en esta propuesta se presentará en una variación de 1 a 7, dónde 1 representa el más bajo nivel de capacidad de Coopetición que un destino puede presentar, y 7 el más alto nivel de Coopetición, indicando la optimización de todas las variables que componen el sistema de Coopetición.

## **5.2 SISTEMA DE INDICADORES DE MEDIDAS: LA CREACIÓN DE UN ÍNDICE DE COOPETICIÓN TURÍSTICA LOCAL (i-COOL)**

Según las variables elegidas por el panel de expertos presentados en el Capítulo IV, dos tipos de medidas formarán el índice compuesto que representará la capacidad de cooepetir de un destino turístico (i-COOL), las variables (*soft data*) y los datos objetivos (*hard data*). La combinación de medidas de corte cuantitativo y cualitativo es indicada porque los enfoques solamente cuantitativos son los más adecuados para representar datos económicos puros (Gallopín, 1997).

Sin embargo, en Coopetición hay un grado de subjetividad derivada de la percepción del contexto micro-ambiental. Esta percepción puede actuar sobre la acción humana con más contundencia que la evidencia de los datos cuantitativos, o que la tendencia del macrocontexto. Además, el componente relacional se centra en la acción humana que es particularmente subjetiva. En tal sentido, Schneider y Donaghy (1975) consideran inadecuada una medida basada únicamente en indicadores objetivos cuando el constructo medido posee alto grado de subjetividad.

De esta forma, las variables objetivas (*hard data*) son un conjunto de medidas claves que se identifican en el sistema a través de datos secundarios o por datos primarios recabados en el destino, como variables cuantitativas discretas o continuas. Es el caso, por ejemplo, del número de empresas participantes en las asociaciones turísticas, el número de programas para el desarrollo del destino realizado desde redes interorganizativas, el número de asociaciones, etc. También se pueden obtener medidas objetivas a través de ratios o cruzamiento de datos secundarios recogidos en el destino, como por ejemplo, la densidad empresarial -ratio número

de empresas sobre el área del destino-. Marosszeky y Karim (1997) afirmaron que las medidas objetivas representan el éxito o rendimiento a corto plazo y éstas deben ser identificadas para el proyecto que se está tratando, así como reflexionar sobre las unidades de medida y los beneficios de la propia medición (Puddicombe, 1997, Marosszeky y Karim, 1997; Cheng, Li y Love, 2000).

Ahora bien, las medidas subjetivas se basan en la idea de conocer qué condiciones se deben cumplir para que la Coopetición encuentre un ambiente fecundo, indicando retos a lograr para hacer el micro contexto más adecuado. Según Cheng, Li y Love (2000) estas variables se evalúan de forma individual a través de indicadores apropiados, generalmente utilizando más de un elemento y con escalas de percepción, como por ejemplo, la escala Likert (Hair *et al.*, 1998). En esta investigación se utilizaron las medidas existentes ya contrastadas en la literatura para los constructos subjetivos que se pretendía medir. En pocos casos esto no ha sido posible y, en consecuencia, se han debido elaborar nuevas escalas (*e.g.*, nivel de participación en otras redes interorganizativas de la región). Churchill (1979) indica que la creación de escalas de medida comienza con la identificación de las dimensiones que forman los constructos analizados. Para tal efecto, en la presente tesis se buscó en la literatura estudios exploratorios previos con escalas de medidas cuya cuestión principal fuera la variable que se pretende medir.

A continuación, las Tablas 5.4 a 5.10 muestran todas las variables del *i-COOL* con sus objetivos, fuentes, tipo de dato y normalización de escalas para cada factor del monitor.

**Tabla 5.4 Sistema de indicadores para medir el factor Co-Ubicación en el monitor de Cooperación (i-COOL)**

<b>COD</b>	<b>VARIABLES CO-UBICACIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FUENTE</b>	<b>TIPO DE VARIABLE / DATO</b>	<b>CONVERSIÓN DE DATOS PARA ESCALA DE 7 PUNTOS</b>
1U	Tamaño del destino	Medir la cantidad total de empresas/organizaciones turísticas ubicadas en el destino	Nº de empresas registradas - RAIS	Variable objetiva; Dato secundario	$= 6 \times \frac{(SVD - SVBRJ)}{(SVARJ - SVBRJ)} + 1$
2U	Grado de concentración espacial	Medir la dispersión de las empresas en el destino	Ratio nº de empresas y organizaciones turísticas por el área del destino (Km²) - RAIS y IBGE	Variable objetiva; Ratio de datos secundarios $\frac{Nr \text{ empresas (1U)}}{Km^2}$	$= 6 \times \frac{(SVD - SVBRJ)}{(SVARJ - SVBRJ)} + 1$
4U	Diversidad de actividades empresariales turísticas	Medir la cantidad de sectores involucrados en la actividad turística en el destino	Nº de actividades empresariales turísticas diferentes en el destino (subsectores) - RAIS	Variable objetiva; Dato secundario	$= 6 \times \frac{(SVD - SVBRJ)}{(SVARJ - SVBRJ)} + 1$
6U	Valores compartidos	Medir la cultura compartida entre los empresarios del destino	Encuesta de percepción a los empresarios del turismo	Variable subjetiva; Dato Primario	Escala Likert de 1 a 7
7U	Grado de complementariedad	Medir el grado de complementariedad sectorial en el destino turístico	Encuesta de percepción a los empresarios del turismo	Variable subjetiva; Dato Primario	Escala Likert de 1 a 7

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.5 Sistema de indicadores para medir el factor Competencia en el monitor de Cooperación (i-COOL)**

<b>COD</b>	<b>VARIABLES COOPETICIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FUENTE</b>	<b>TIPO DE VARIABLE / DATO</b>	<b>CONVERSIÓN DE DATOS PARA ESCALA DE 7 PUNTOS</b>
10CP	Grado de competencia entre las empresas del destino	Medir el nivel de competencia interna entre los empresarios del destino	Encuesta de percepción a los empresarios del turismo	Variable subjetiva; Dato Primario	Escala Likert de 1 a 7
11CP	Posicionamiento competitivo del destino frente a otros destinos	Medir el nivel de competencia externa del destino	Encuesta de percepción a los empresarios del turismo	Variable subjetiva; Dato Primario	Escala Likert de 1 a 7
13CP	Grado de presión competitiva intrasectorial de productos sustitutivos	Medir el nivel de presión interna en la oferta de productos sustitutos dentro del destino	Encuesta de percepción a los empresarios del turismo	Variable subjetiva; Dato Primario	Escala Likert de 1 a 7

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.6 Sistema de indicadores para medir el factor Asociacionismo en el monitor de Coopetición (i-COOL)**

COD	VARIABLES ASOCIACIONISMO	OBJETIVO	FUENTE	TIPO DE VARIABLE DATO	CONVERSIÓN DE DATOS PARA ESCALA DE 7 PUNTOS
16 A	Propensión al asociacionismo empresarial	Medir el grado de empresas que efectivamente participan de asociaciones turísticas en el destino	Encuesta a las asociaciones de turismo del destino analizado	Variable objetiva; Ratio de datos secundarios $\frac{\text{Nr emp asociadas}}{\text{Total de Nr empresas (1U)}}$	$= 6 \times \frac{(\text{SVD} - \text{SVBRJ})}{(\text{SVARJ} - \text{SVBRJ})} + 1$
17 A	Propensión a la gestión integrada del destino	Medir el número de asociaciones turísticas que reúnan <i>stakeholders</i> del turismo en el destino	Secretaría de Turismo	Variable objetiva; Dato Primario Nr asociaciones	$= -6 \times \frac{(\text{SVD} - \text{SVBRJ})}{(\text{SVARJ} - \text{SVBRJ})} + 7$
19 A	Fuerza de las asociaciones	Medir la representatividad/fuerza de las asociaciones en el destino, según los <i>stakeholders</i>	Encuesta de percepción a los empresarios del turismo	Variable subjetiva; Dato Primario	Escala Likert de 1 a 7
20 A	Grado de conciencia entre las empresas y organizaciones turísticas en el destino sobre las ventajas del asociacionismo	Medir el nivel de concienzación entre los <i>stakeholders</i> sobre las ventajas de cooperar a través de asociaciones	Encuesta de percepción a los empresarios del turismo	Variable subjetiva; Dato Primario	Escala Likert de 1 a 7

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.7 Sistema de indicadores para medir el Factor Cooperación en el monitor de Coopetición (i-COOL)**

COD	VARIABLES COOPERACIÓN	OBJETIVO	FUENTE	TIPO DE VARIABLE DATO	CONVERSIÓN DE DATOS PARA ESCALA DE 7 PUNTOS
22C	Grado de cooperación para la innovación	Medir la proporción de empresas del destino que cooperan para el desarrollo de innovación turística	Encuesta a las asociaciones de turismo del destino analizado	Variable objetiva; Ratio de datos secundarios: $\frac{\text{Nr emp en programas innovación}}{\text{Nr empresas (1U)}}$	$= 6 \times \frac{(\text{SVD} - \text{SVBRJ})}{(\text{SVARJ} - \text{SVBRJ})} + 1$
23C	Grado de confianza mutua	Medir el nivel de confianza mutua entre las empresas y en las organizaciones turísticas	Encuesta de percepción a los empresarios del turismo	Variable subjetiva; Dato Primario	Escala Likert de 1 a 7
24C	Grado de colaboración	Medir la propensión a la colaboración entre los <i>stakeholders</i> del turismo en el destino	Encuesta de percepción a los empresarios del turismo	Variable subjetiva; Dato Primario	Escala Likert de 1 a 7
25C	Grado real de cooperación entre el sector privado	Medir el grado real de cooperación entre el sector privado en el destino	Encuesta a las asociaciones de turismo	Variable objetiva; Dato primario; Nr de programas privados de cooperación	$= 6 \times \frac{(\text{SVD} - \text{SVBRJ})}{(\text{SVARJ} - \text{SVBRJ})} + 1$
27C	Grado de colaboración entrel sector privado y público	Medir el nivel real de colaboración entre las esferas pública y privada para el desarrollo del sector	Encuesta a las asociaciones de turismo	Variable objetiva; Dato primario; Nr total de programas público-privado de cooperación	$= 6 \times \frac{(\text{SVD} - \text{SVBRJ})}{(\text{SVARJ} - \text{SVBRJ})} + 1$

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.8 Sistema de indicadores para medir el factor Gestión Estratégica en el monitor de Cooperación ( i-COOL)**

<b>COD</b>	<b>VARIABLES GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FUENTE</b>	<b>TIPO DE VARIABLE DATO</b>	<b>CONVERSIÓN DE DATOS PARA ESCALA DE 7 PUNTOS</b>
30GE	Nivel de planificación participativa del destino	Medir el grado de aplicación en términos de ejecución de los planes de gestión participativa	Encuesta de percepción a los empresarios del turismo	Variable subjetiva; Dato Primario	Escala Likert de 1 a 7
34GE	Plan de marketing conjunto del destino promovido por las empresas y organizaciones turísticas privadas que operan en el destino	Medir el número de acciones anuales de publicidad del destino promovido por acción conjunta	Encuesta a las asociaciones de turismo	Variable objetiva; Dato primario; Nr de acciones conjuntas para promocionar el destino	$= 6 \times \frac{(SVD - SVBRJ)}{(SVARJ - SVBRJ)} + 1$
35GE	Programas privados conjuntos en el destino para el efectivo desarrollo de innovación en el destino	Medir el nivel de involucramiento de las organizaciones de gestión del destino con la innovación turística desde una gestión integral	Encuesta a las asociaciones de turismo	Variable objetiva; Dato primario; Nr de programas para innovación desarrollados por la gobernanza del destino	$= 6 \times \frac{(SVD - SVBRJ)}{(SVARJ - SVBRJ)} + 1$
36GE	Programas de co-creación de valor para el destino	Medir la cantidad de herramientas de co-creación de valor turístico promovidas por organizaciones de gestión del destino	Encuesta a las asociaciones de turismo	Variable objetiva; Dato primario; Nr de programas para co-creación de valor desarrollados por la gobernanza del destino	$= 6 \times \frac{(SVD - SVBRJ)}{(SVARJ - SVBRJ)} + 1$
37GE	Colaboración con redes para desarrollo territorial regional	Medir la efectiva cooperación-competitiva con los destinos de la región	Encuesta de percepción a los empresarios del turismo	Variable subjetiva; Dato Primario	Escala Likert de 1 a 7
39GP	Acciones gubernamentales para contribuir a la Cooperación Turística del destino	Medir la iniciativa pública de incentivo a la Cooperación turística en el destino	Oficina pública de Turismo	Variable objetiva; Dato secundario Nº de programas públicos para el turismo local que abarque varias actividades empresariales de la cadena de valor del turismo local	$= 6 \times \frac{(SVD - SVBRJ)}{(SVARJ - SVBRJ)} + 1$

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.9 Sistema de indicadores para medir el factor Co- Emprendimiento en el monitor de Coopetición ( i-COOL)**

COD	VARIABLES CO-EMPREDIMIENTO	OBJETIVO	FUENTE	TIPO DE VARIABLE DATO	CONVERSIÓN DE DATOS PARA ESCALA DE 7 PUNTOS
44E	Coordinación centralizada de proyectos	Medir la efectiva coordinación y ejecución de proyectos integrados de desarrollo turístico por un organismo de gestión del destino	Encuesta de percepción a los empresarios del turismo	Variable subjetiva; Dato Primario	Escala Likert de 1 a 7
45E	Nivel de inversiones para el desarrollo del destino efectuados por la gobernanza turística	Medir el nivel de inversiones anual que las asociaciones consiguen hacer para el desarrollo del destino de forma integral	Encuesta a las asociaciones de turismo	Variable objetiva; Dato primario; Sumatorio del presupuesto anual de las asociaciones turísticas	$= 6 \times \frac{(SVD - SVBRJ)}{(SVARJ - SVBRJ)} + 1$
46E	Proyectos de cooperación regional promovidos y desarrollados por la gobernanza turística	Medir el grado de participación de las organizaciones de gestión del destino para el desarrollo turístico de la región	Encuesta a las asociaciones de turismo	Variable objetiva; Dato primario; Nº de programas de cooperación para el desarrollo regional	$= 6 \times \frac{(SVD - SVBRJ)}{(SVARJ - SVBRJ)} + 1$
49E	Nivel de consciencia de los actores sobre la necesidad de integrar y promover todas las empresas turísticas en un proceso de gestión compartida	Medir el grado en que las organizaciones de gestión del destino promueven la gestión compartida considerando el destino como producto integral	Encuesta de percepción a los empresarios del turismo	Variable subjetiva; Dato Primario	Escala Likert de 1 a 7

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.10 Sistema de indicadores utilizados como parámetro de rendimiento - Co-Producción del Destino**

COD	VARIABLES CO-PRODUCCIÓN	OBJETIVO	FUENTE	TIPO DE DATO	CONVERSIÓN DE DATOS PARA ESCALA DE 7 PUNTOS
51P	Densidad turística	Medir la densidad turística del destino, expresado en términos de la relación flujo turístico sobre la población	Observatorio de turismo	Variable objetiva; Ratio de datos secundarios: $\frac{\text{Nr. turistas anual}}{\text{Población Total}}$	$= 6 \times \frac{(SVD - SVBRJ)}{(SVARJ - SVBRJ)} + 1$
52P	Media de gasto diario en el destino	Medir el gasto diario del turista en el destino	Observatorio de Turismo	Variable objetiva; Dato Secundario	$= 6 \times \frac{(SVD - SVBRJ)}{(SVARJ - SVBRJ)} + 1$
53P	Participación del turismo en el nivel de empleo	Medir la contribución del sector turístico al nivel de empleos general para el destino	Observatorio de Turismo	Variable objetiva; Ratio de datos secundarios: $\frac{\text{Nr. Empleos Turísticos.}}{\text{Nr. Empleos Total}}$	$= 6 \times \frac{(SVD - SVBRJ)}{(SVARJ - SVBRJ)} + 1$

Fuente: Elaboración propia



### 5.2.1 Escalas de las variables subjetivas del i-COOL

Para las variables subjetivas se identificó la cuestión central que la variable desea expresar, pues el constructo principal fue considerado clave para elegir la escala de medida de cada variable recogida en el i-COOL. Se realizó una búsqueda en la literatura pertinente, que resultó en una serie de preguntas utilizadas anteriormente por otros autores en sus mediciones del referido constructo en ambientes interorganizativos, por lo tanto, todas ellas testadas y validadas previamente.

La elección de los autores como referentes para las escalas utilizadas se ha tomado por cinco motivos fundamentales:

1. Que ofrezcan una síntesis transversal de los constructos que se quieren medir analizándolos en el ambiente organizativo o empresarial;
2. Que en sus obras se destaque la claridad de los instrumentos de medición, conceptos que se quiere medir y cómo fijan los criterios de éxito de los resultados;
3. Que nos encontremos ante trabajos académicos publicados en revistas científicas y tengan un buen impacto de citas, lo que permitió clasificarlos como trabajos de relevancia para las temáticas centrales de cada factor que se está midiendo;
4. Que las escalas presentasen un coeficiente *alfa* de Cronbach en niveles adecuados a la validez de las escalas;
5. Que el artículo publicado permitiera el acceso al constructo utilizado en sus anexos dejando claro la formulación de las preguntas, o que permitise el acceso al autor para recabar dicho formulario.

Por último, es conveniente apuntar que en todas las cuestiones, de las diferentes escalas que hemos encontrado en la literatura, se optó por utilizar una escala Likert de 1 a 7 puntos, manteniendo una consonancia con la metodología aplicada y validada en los monitores de WEF y armonizada con la conversión realizada en los datos secundarios. Las escalas elegidas fueron utilizadas íntegramente y con el mínimo posible de variación textual. Estas variaciones fueron realizadas solamente cuando era estrictamente necesario para indicar que la cuestión debería ser respondida considerando el amplio contexto del destino turístico.

Las variables subjetivas que forman parte del Índice de Cooperación planteado se presentan resumidas en la Tabla 5.11. A continuación se presenta, brevemente, cada factor con sus variables subjetivas, identificando los constructos centrales que fueron la base del establecimiento de la medida y presentando la escala de medida asignada para cada variable.

**Tabla 5.11: Relación de variables de medida subjetiva definidas para los factores del modelo de Coopetición**

Factor	Variable	Criterio/Medida	Concepto central para el trabajo
Co-Ubicación	Valores compartidos (6U)	Percepción de una cultura común, entre los actores del destino.	Cultura común
	Complementariedad del producto turístico (7U)	Percepción de complementariedad de la oferta turística entre las empresas del destino.	Interdependencia
Competencia	Competencia Interna (10CP)	Percepción del grado de competencia interna en el destino entre las empresas.	Competencia
	Competencia Intra sectorial (11CP)	Percepción del grado de presión competitiva intrasectorial por productos sustitutivos entre las empresas del destino.	Competencia intra sectorial
	Competencia Externa (13CP)	Percepción de las empresas del grado de presión competitiva que sufre el destino en la atracción del flujo turístico y la rentabilidad para el destino.	Competencia de mercado
Asociacionismo	Fuerza de las asociaciones (19 A)	Percepción de los actores sobre la fuerza representativa de las asociaciones empresariales e institucionales de su ciudad.	Representatividad de las asociaciones
	Consciencia de las ventajas asociativas (20 A)	Percepción de las empresas del destino sobre las ventajas colaborativas y del asociacionismo.	Compromiso a largo plazo con las redes de colaboración
Cooperación	Confianza Mutua (23C)	Percepción del nivel de confianza entre los actores y en las relaciones de cooperación/asociación.	Confianza mutua
	Grado de Colaboración (24C)	Percepción del perfil de los actores en relación a la participación en relaciones colaborativas/cooperativas.	Propensión a la cooperación, colaboración y asociacionismo
Gestión Estratégica	Plan de turismo integrado (30GE)	Percepción del nivel de planificación y ejecución de un plan de desarrollo integrador para el destino turístico.	Planificación participativa
	Colaboración en otras redes (37GE)	Percepción de colaboración por parte de los actores del sector turístico en otras redes de cooperación para el desarrollo territorial.	Colaboración interredes
Co-emprendimiento	Coordinación centralizada de proyectos (44E)	Percepción de los actores del destino de la importancia de una coordinación centralizada para el desarrollo del destino.	Coordinación
	Gestión integrada (49E)	Percepción de la consciencia entre los actores de promover la gobernanza turística que considere el destino de forma integral.	Gobernanza

Fuente: Elaboración propia

### ***Factor Co-Ubicación (U)***

En este factor el resultado de la técnica Delphi (Capítulo IV) indicó dos variables de medidas subjetivas, que se relacionan con los constructos de Cultura Común e Interdependencia.

La variable ‘Valores Compartidos’ (6U) representa la existencia de una cultura común entre los agentes del turismo local. Esta variable genera un ambiente propicio para la

formación de redes de Coopetición. Es identificada desde la psicología social por dos niveles de interacción social: el nivel interpersonal y el nivel inter-grupos (Tajfel y Turner, 1979). En el primer nivel están las interacciones entre dos o más personas, definidas en gran medida por sus características individuales y la naturaleza de las relaciones personales. En el segundo nivel, sin embargo, se incluyen las interacciones intergrupo, las cuáles son determinadas, en gran medida, por la pertenencia al grupo de los participantes y no por las características individuales de los que se relacionan. Así que juega un papel fundamental la identificación de una cohesión social para la formación de una red colaborativa.

Igualmente, la existencia de similitud entre los participantes captura la medida en que ellos comparten un fondo común (Crosby, Evans, y Cowles, 1990), siendo que la evaluación de las similitudes percibidas puede basarse en las características físicas, sociales y/o económicas de los participantes (Coote, Forrest y Tam, 2003). Esta similitud captura la creencia de que existen intereses y valores comunes entre los participantes de la red (Doney y Cannon, 1997), representando una aproximación de la noción de valores compartidos anteriormente identificados por Morgan y Hunt (1994).

Dentro de este marco, se ha considerado que la existencia de una cultura común favorece la diseminación de valores compartidos (6U), conduciendo a una relación positiva en la formación de Coopetición. Así, para medir Valores Compartidos entre los actores del turismo se presenta un bloque de preguntas compuesto por cuestiones del estudio de Baruch y Lin (2012). En concreto, se utilizó el factor ‘Visión compartida’ que formó parte de una investigación realizada por estos autores sobre relaciones de Coopetición entre equipos virtuales interorganizativos (Tabla 5.12). En este estudio, el factor ha obtenido un coeficiente *alfa* de Cronbach de 0,94. La investigación empírica fue con una muestra de 759 participantes de equipos virtuales de empresas TIC en Taiwan.

**Tabla 5.12: Variable subjetiva ‘Valores Compartidos’ (6U) del factor Co-Ubicación y sus escalas**

Variable	Medidas adaptadas a destinos turísticos	Escalas utilizadas
Verifica la medida en que existe una cultura común entre los actores del destino turístico que contribuye al desarrollo del mismo.	En mi opinión, existe un objetivo común y compartido entre las empresas turísticas de este destino Mi opinión es que las empresas del sector turístico de esta ciudad comparten las mismas ideas y visión para este destino	Cuestiones adaptadas del factor ‘Visión Compartida’ de la escala de Baruch y Lin (2012) aplicada a relaciones de Coopetición entre equipos interorganizativo;
La escala se configura de la siguiente manera:	Existe un acuerdo entre las empresas del sector sobre la forma de trabajar en equipo para mejorar la competitividad de este destino Las empresas y organizaciones turísticas de este destino hacen todo lo posible para alcanzar los objetivos colectivos del sector	Coefficiente $\alpha = 0,94$

Fuente: Elaboración propia desde Baruch y Lin (2012)

La otra variable subjetiva del factor Co-Ubicación es la ‘Complementariedad del Producto Turístico’ (7U). En tal sentido, varios autores del campo destacan esta característica como común a casi todos los destinos, siendo intrínseca al producto turístico (Rispoli y Tamma, 1995; Della Corte, 2004; Della Corte y Sciarelli, 2012; Kylänen y Mariani, 2012). Volviendo la mirada hacia la literatura de relaciones interorganizativas se verifica una similitud de esta variable con la interdependencia en ámbito empresarial, que es estudiada desde la perspectiva de la empresa como una “organización humana” y de redes organizativas. En ambas perspectivas, la interdependencia implica trabajar con otros para lograr objetivos propios y los objetivos de una organización o sistema (Jensen y Meckling, 1976; Sitkin y Bies, 1994; Williamson, 1985). La variable se relaciona con lo que Parra, Nalda y Perles (2011) subrayan de que la interdependencia condiciona la actuación de uno a la actuación de otros.

Cabe considerar que, posiblemente, cuanto más alta es la percepción del grado de complementariedad de la oferta turística entre los empresarios del destino, más favorable podrá ser el ambiente para establecer relaciones de Coopetición, generando una cadena de valor que eleva las ventajas competitivas del destino.

Para medir esta percepción de complementariedad se aplicaron cuestiones extraídas desde la escala del factor ‘Dependencia’ que Ganesan (1994) aplicó en un estudio que analizó una muestra de 186 empresas (Tabla 5.13). Este autor ejecutó un análisis factorial exploratorio y confirmatorio identificando la propensión a establecer relaciones interorganizativas orientadas a largo plazo basadas en la dependencia, la confianza y la incertidumbre del entorno. La investigación se realizó en una muestra de compradores y proveedores de diversos sectores en Estados Unidos. Esta escala ya fue una adaptación realizada de la propuesta por Moorman, Deshpande y Zaltman (1993), pero con la adaptación de Ganesan (1994) se obtuvo un coeficiente *alfa* de Cronbach de 0,94 mejorando considerablemente la calidad del instrumento de medida. Estos trabajos poseen un importante número de citas en Google Scholar, siendo el de Ganesan (1994) con 424, mientras que el trabajo de Moorman, Deshpande y Zaltman (1993) obtiene 3.044 citas en esta misma base de datos (datos referidos al 02 jun de 2015).

**Tabla 5.13: Variable subjetiva ‘Grado de complementariedad’ (7U) del factor Co-Ubicación y sus escalas**

Variable	Medidas adaptadas a destinos turísticos	Escalas utilizadas
Verifica la medida en que los actores del destino perciben la complementariedad entre las diversas empresas que forman la oferta turística  La escala se configura de la siguiente manera:	Si deja de existir cooperación entre las empresas del sector, este destino disminuirá su atractivo	Cuestiones adaptadas del factor ‘Dependencia’ de la escala de Ganesan (1994) aplicada en relaciones de cooperación interorganizativas; Coeficiente $\alpha = 0,94$
	Algunas empresas del sector son esenciales para el nivel de resultados de este destino	
	Es difícil remplazar algunas actividades de la cadena productiva del turismo en este destino	
	El desarrollo del sector turístico en este destino es altamente dependiente de algunas actividades empresariales	
	La variedad de actividades turísticas es esencial para complementar la oferta de este destino	

Fuente: Elaboración propia desde Ganesan (1994)

### **Factor Competencia (CP)**

El panel de expertos, consultados a través de la Delphi realizada, ha definido que el factor Competencia sea medido por tres medidas subjetivas, por lo tanto, relacionadas con la percepción de los empresarios.

La ‘Competencia Interna’ (10CP) verifica la percepción de los empresarios en cuanto al ambiente empresarial del contexto en que operan. La diversidad de actividades, su propio posicionamiento frente a las otras empresas del destino y su entorno microambiental juegan un papel clave para esta percepción.

Porter (1979) incluye entre las cinco fuerzas competitivas la variable Rivalidad entre los Competidores, y la define como el resultado de las otras cuatro fuerzas de su modelo de competitividad. La considera como más importante, porque ayuda a la empresa a tomar decisiones para garantizar su posicionamiento en el mercado. Otras evidencias de la estructuración de mercado, como el tamaño, la diversidad de competidores, la concentración, etc., se verifican en otros factores del modelo. No obstante, el factor Competencia se dedica a verificar la percepción del empresario, independientemente de lo que indican las variables objetivas. La razón es que el micro ambiente del empresario y sus relaciones personales pueden cambiar la percepción que posee del ambiente económico, variando su propensión a la Cooperación (Ritala, 2012).

A pesar de que en un primer momento parece que cuanto más competencia exista en el destino menos favorecido se torna el ambiente para la formación de redes Cooperativas, Della Corte y Sciarelli (2012) han comprobado que en el sistema turístico cuanto más alta es la competencia y la cooperación, más altas son las ventajas obtenidas por Cooperación, comparativamente con los contextos de alta cooperación y baja competencia en sistemas de redes turísticas consolidadas.

Las evidencias anteriores indican más de una posibilidad, puesto que la relación entre la variable Competencia Interna (10CP) y Coopetición en el destino podría presentar relación positiva o negativa, posiblemente variando para cada destino en función de su estructura. Para medir la percepción de los actores se adaptó al sector turístico la escala que Ganesan (1994) ha desarrollado para medir relaciones interorganizativas. Entonces, se equiparó la variable Competencia Interna del i-COOL con el factor de Ganesan titulado ‘Diversidad del Medio Ambiente’, cuyo coeficiente *alfa* de Cronbach fue de 0,57 (Tabla 5.14). Las características de la aplicación del trabajo de Ganesan (1994) ya se han explicitado en la variable Complemetariedad del producto turístico.

**Tabla 5.14: Variable subjetiva ‘Competencia Interna’ (10CP) del factor Competencia y sus escalas**

Variable	Medidas adaptadas a destinos turísticos	Escalas utilizadas
Verifica la medida en que los empresarios perciben el grado de presión competitiva en el destino o sector	Surgen pocos productos nuevos en la oferta turística de este destino (INVERSA)	Cuestiones adaptadas del factor ‘Diversidad del Medio Ambiente’ de la escala de Ganesan (1994) aplicada en relaciones de cooperación inter organizativa;
La escala se configura de la siguiente manera:	En este destino entran pocas empresas nuevas para competir en mi sector (INVERSA)	Coefficiente $\alpha = 0,57$

Fuente: Elaboración propia desde Ganesan (1994)

La segunda variable subjetiva del factor Competencia es la percepción de la presión que los productos sustitutos tienen sobre las empresas, como por ejemplo, la presión de los pisos de alquiler para vacaciones sobre la oferta de los hoteles y otros hospedajes con registro oficial y profesional. Porter (1979) considera como una de las cinco fuerzas competitivas la amenaza de productos sustitutos, pues obliga a las empresas a estar en alerta, ocasionando alteración de las condiciones de oferta y demanda de un mercado. A este respecto, esta variable en el Modelo de Coopetición Turística puede funcionar como un estímulo a que las empresas directamente competidoras trabajen en conjunto para minimizar las amenazas de productos sustitutos.

La medida de esta variable subjetiva titulada de ‘Competencia Intra-Sectorial’ (11CP) se ha realizado con el uso de la escala desarrollada por Ritala (2012) para medir lo que ella ha titulado como ‘Intensidad de la Competencia’ en una investigación para identificar evidencias de éxito en *performance* e innovación basada en estrategias de Coopetición entre empresas. La escala en su estudio ha obtenido un *alfa* de Cronbach de 0,81 y se centró especialmente en factores relacionados con el entorno empresarial. La encuesta fue aplicada en 209 empresas finlandesas con más de 100 empleados, proporcionando pruebas sobre los factores de

contingencia que influyen en la decisión empresarial para que una firma colabore con sus competidores (Tabla 5.15).

Cabe considerar la dificultad que es establecer una red de Coopetición cuando la competencia es derivada de empresas con productos sustitutivos. Se agrava, pues en turismo parte de estos productos sustitutivos están al margen del mercado formal, por lo tanto, no participan del movimiento asociacionista. Esta amenaza puede generar una búsqueda de apoyo entre los participantes de la cadena de valor formalizada, construyendo una relación positiva entre la variable competencia intra-sectorial y Coopetición.

**Tabla 5.15: Variable subjetiva ‘Competencia Intra-Sectorial’ (11CP) del factor Competencia y sus escalas**

Variable	Medidas adaptadas a destinos turísticos	Escala utilizada
Verifica la medida en que los empresarios perciben el grado de presión competitiva generado por productos sustitutivos en el sector.	Tanto en la economía formal como en la informal existen muchas empresas ofreciendo productos y servicios que pueden sustituir a los que yo ofrezco (e.g., oferta de pisos de alquiler para vacaciones en lugar de hoteles, etc)	Cuestiones extraídas del factor ‘Intensidad de la competencia’ de la escala de Ritala (2012) desarrollada para el estudio de factores de éxito para estrategias de Coopetición interorganizativa;
La escala se configura de la siguiente manera:	En mi destino tenemos muchas empresas compitiendo por el mismo segmento de cliente	Coficiente $\alpha = 0,81$

Fuente: Elaboración propia desde Ritala (2012)

La última variable subjetiva del factor Competencia es la percepción que los actores del destino poseen sobre la competencia con otros destinos y el posicionamiento que ocupan en este escenario. Esta variable juega un importante papel hacia la Coopetición, pues favorece al comportamiento de la unión entre todos los interesados en el desarrollo económico y social del destino, por lo que, se espera una relación positiva entre la ‘Competencia Externa’ (13CP) y el constructo Coopetición. La literatura indica que las empresas motivadas por el deseo de proteger la parte del mercado que han sido capaces de capturar pueden buscar en la Coopetición formas de neutralizar a sus principales rivales, defendiendo sus posiciones competitivas e intereses propios (Gnyawali *et al.*, 2007; Ritala, 2012).

Así que, esta percepción de la Competencia Externa (13CP) del destino fue medida a través de una adaptación realizada desde la escala del factor ‘Diversidad Ambiental’, desarrollada por Kim *et al.* (2013) para investigar el uso de la Coopetición entre redes verticales interorganizativas. Esta variable en su estudio presentó un Coeficiente *alfa* de Cronbach de 0,72 siendo medido por tres cuestiones (Tabla 5.16). La aplicación empírica de Kim *et al.* (2013) fue en 203 empresas proveedoras y 301 empresas minoristas de los canales de comercialización al por menor en China. Las cuestiones fueron adaptadas al sector turístico, pero se mantuvo su estructura y fundamento central.

**Tabla 5.16: Variable subjetiva ‘Competencia Externa’ (11CP) del Factor Competencia y sus escalas**

Variable	Medidas adaptadas a destinos turísticos	Escala utilizada
Verifica la medida en que los empresarios perciben el grado de competencia que su destino posee frente a los otros destinos similares en la atracción de los turistas.	Existen muchos destinos turísticos similares al destino en que opero Existen muchos destinos turísticos que compiten con mi ciudad	Cuestiones adaptadas del factor ‘Diversidad Ambiental’ de la escala de Kim <i>et al.</i> (2013) desarrollada para estudiar los resultados generados por estrategias de Coopetición en redes interorganizativas; Coeficiente $\alpha = 0,72$
La escala se configura de la siguiente manera:	En el entorno próximo a esta ciudad existen un gran número de productos, servicios y atracciones turísticas similares a los que ofertamos	

Fuente: Elaboración propia desde Kim *et al.*, (2013)

### **Factor Asociacionismo (A)**

Este factor presenta dos variables subjetivas que expresan la percepción de los actores sobre la fuerza representativa de las asociaciones y su consciencia sobre las ventajas asociativas. El desarrollo de destinos turísticos está cada vez más buscando formas de gestión centralizada y colectiva (Wang, 2008a). Este sector reúne muchos *stakeholders* (públicos y privados) interactuando en conjunto para llevar a cabo acciones y buscando el desarrollo del destino de forma integral. Wood y Gray (1991) argumentan que la colaboración ocurre cuando un grupo de partes interesadas autónomas en un determinado dominio se involucran en un proceso interactivo, usando reglas compartidas, normas y estructuras para reaccionar sobre cuestiones relacionadas con ese dominio.

La combinación de conocimientos, competencias, recursos de capital y estrategias colaborativas conducen a una sinergia que abre nuevas oportunidades, genera soluciones innovadoras, posibilitando alcanzar niveles de eficacia mejores que los alcanzados individualmente (Bramwell y Lane, 2000). Las asociaciones empresariales, cuando son representativas, congregan a varios actores del sector y son catalizadoras de la fuerza conjunta. Especialmente en turismo, por veces las asociaciones representan al destino de forma integral, contribuyendo a la planificación del sector. Mientras tanto, para hacerse fuertes estas organizaciones necesitan captar asociados y lograr que su capacidad sea reconocida por ellos. Entre las condiciones que influyen sobre la intención de asociarse está la confianza que los actores depositan en la organización, en definitiva, sobre la capacidad de representación de sus intereses. Ganesan (1994) consideran que si las acciones son percibidas como benevolentes se instaura un proceso de confianza.

En resumidas cuentas, la percepción que los actores poseen sobre la fuerza que las asociaciones empresariales (19A) asumen ante de la sociedad, se traduce en la capacidad de la



asociación para representarlos frente al sector económico, social y gubernamental. Para medir esto se ha utilizado un bloque de preguntas de la escala que Ganesan (1994) desarrolló para un estudio realizado con una muestra de 176 empresas en Estados Unidos. El autor realizó un análisis factorial exploratorio y confirmatorio para identificar la propensión a establecer relaciones interorganizativas orientadas a largo plazo. La escala desarrollada por Ganesan (1994) fue adaptada de Moorman, Deshpande y Zaltman (1993). Así que, para la variable ‘Fuerza de las Asociaciones’ (19A), en el modelo de Coopetición, se adaptó la escala del factor ‘Benevolencia del Proveedor’, pues representa la creencia de una de las partes de que puede ser representada por otra (Tabla 5.17). Esta variable de Ganesan (1994) presentó un coeficiente *alfa* de Cronbach de 0,88 en su análisis. El número de citas de la investigación de Ganesan (1994) en Google Scholar es de 4.241, en cuanto que de sus principales referencia, los autores Moorman, Deshpande y Zaltman (1993) lograron 3.044 citas en la misma base de datos, por lo que, se han considerado como trabajos destacados (datos de 02 jun de 2015).

**Tabla 5.17: Variable subjetiva ‘Fuerza de las Asociaciones’ (19A) del factor Asociacionismo y sus escalas**

Variable	Medidas adaptadas a destinos turísticos	Escalas utilizadas
Verifica la medida en que se establece la representatividad del sector a través de las asociaciones, frente al sector público, privado y la comunidad en general.	En mi opinión la asociación que representa el sector turístico de esta ciudad ha hecho sacrificios por los empresarios en el pasado La asociación que representa el sector turístico en este destino se preocupa por los empresarios En tiempos de crisis la asociación que representa el sector turístico ha luchado por este destino	Cuestiones adaptadas del factor ‘Benevolencia del proveedor’ de la escala de Ganesan (1994) aplicada en relaciones de cooperación inter-organizativas;
La escala se configura de la siguiente manera:	La asociación que representa el sector turístico en este destino es como un “amigo” Considero que la asociación que representa el sector turístico en esta ciudad siempre ha estado de parte del empresario	Coficiente $\alpha = 0,88$

Fuente: Elaboración propia adaptado desde Ganesan (1994)

La segunda variable subjetiva del factor Asociacionismo es el grado de consciencia de los actores sobre las ventajas de la formación de redes asociativas. La literatura indica que el asociacionismo cuando está bien conducido se eleva a la categoría de recurso, generando ventajas competitivas superiores (Krippaehne *et al.*, 1992; Cheng, Li y Love, 2000; Eisenhardt y Martin, 2000; Della Corte y Aria, 2014). Se sugiere que cuanto mayor la consciencia de los empresarios sobre estas ventajas, mayor será su propensión a participar de redes colaborativas y de apalancar el sistema de Coopetición. Entonces, para medir la variable ‘Consciencia de las Ventajas Asociativas’ (20A), se utilizó la escala desarrollada por Ganesan (1994) para el factor “Orientación al largo plazo” del mismo estudio de relaciones interorganizativas explicitado en la variable anterior. Este factor en el estudio de Ganesan (1994) presentó un coeficiente *alfa* de Cronbach de 0,94 (Tabla 5.18).

**Tabla 5.18: Variable subjetiva “Consciencia de las Ventajas Asociativas” (20A) del factor Asociacionismo y sus escalas**

Variable	Medidas adaptadas a destinos turísticos	Escalas utilizadas
Verifica la medida en la que existe una consciencia de las ventajas asociativas por parte del empresariado del sector.	<p>Considero que una asociación de empresas turísticas del destino en que opero es un recurso que nos ayudará a posicionar mejor este destino a largo plazo</p> <p>Es importante mantener una relación de asociación (pública o privada) entre las empresas y organizaciones turísticas del destino en que opero a largo plazo</p> <p>Considero que la asociación entre empresas y organizaciones de este destino deberían centrarse en objetivos a largo plazo</p>	Cuestiones adaptadas del factor ‘Orientación a largo plazo’ de la escala de Ganesan (1994) aplicada en relaciones de cooperación inter-organizativas; Coeficiente de $\alpha = 0,94$
La escala se configura de la siguiente manera:	<p>Estoy dispuesto a hacer sacrificios para ayudar a una asociación turística del destino en que opero</p> <p>En una relación de asociación entre empresas y organizaciones de este destino sólo me interesan/interesarían las ventajas que pueda obtener de ella (ESCALA INVERSA)</p>	

Fuente: Elaboración propia adaptado desde Ganesan (1994)

### **Factor Cooperación (C)**

El factor Cooperación, además de medirse a través de medidas objetivas, se verifica por dos variables subjetivas cuyos constructos centrales son: confianza mutua y propensión a la cooperación o colaboración. La confianza mutua es definida como la creencia de que una de las partes es confiable en el cumplimiento de sus obligaciones en una relación de intercambio. Mayer *et al.* (1995) explicitan que la confianza interpersonal es como “hacerse vulnerable”, es decir se hace dependiente de la otra persona, por lo que al confiar se asume un riesgo. La confianza en el ámbito empresarial es estudiada hace años por su importancia en potenciar los sistemas de trabajo que requieren interdependencia, como el trabajo en equipo o la gestión participativa (Parra, Nalda y Perles, 2011). La confianza mutua es fundamental para ampliar los límites de las relaciones, pues reduce el estrés y mejora la capacidad de adaptación (Williamson, 1985), conduciendo a un aumento del intercambio de información, búsqueda de una solución conjunta para problemas sobrevenidos (Zand, 1972) y esperanza de mejores resultados (Mohr y Spekman, 1994; Cheng, Li y Love, 2000).

En definitiva, la variable ‘Confianza Mutua’ (23C) tiende a establecer una relación positiva hacia un comportamiento Coopetitivo, en la medida que genera un ambiente propicio a la asociación y a la cooperación entre los actores. Para medir esta variable se utilizó la escala desarrollada por Norman (2002) para un estudio realizado con 61 alianzas empresariales, dónde el autor realizó un análisis factorial para identificar la ‘Confianza interorganizativa’ en la industria de telecomunicaciones, microelectrónica y empresas de informática de Estados Unidos (Tabla 5.19). La escala de Norman (2002) fue una adaptación

de dos escalas relacionadas, a saber: la Escala de Inkpen (1992) y la escala de Mohr y Spekman (1994). Con esta modificación, Norman (2002) ha conseguido mejorar el coeficiente *alfa* de Cronbach de la escala, llegando al nivel de 0,89. Igualmente, estos trabajos deestacan en el medio académico, pues el número de citas del trabajo de Norman (2002) en google Scholar es de 261, mientras que, de sus principales referencias, el trabajo de Mohr y Spekman logró 3.159 citas y el trabajo de Inkpen (1994) posee 56 citas, ambos en Google Scholar (datos de 02 jun de 2015).

**Tabla 5.19: Variable subjetiva ‘Confianza Mutua’ (23C) del Factor Cooperación y sus escalas**

Variable	Medidas adaptadas a destinos turísticos	Escalas utilizadas
Verifica la medida del grado de confianza entre los actores y el sistema asociativo que existe en el destino.	Podemos confiar en las otras empresas y organizaciones turísticas de este destino para formar una alianza estratégica	Cuestiones adaptadas de la escala de ‘Confianza interorganizaciones’ de Norman (2002), que a su vez lo adaptó de Inkpen (1992) y Mohr y Spekman (1994) produciéndose un $\alpha = 0,89$
	En mi opinión, existe un alto nivel de armonía en las relaciones de trabajo entre las empresas y organizaciones turísticas de este destino	
La escala se configura de la siguiente manera:	Confío en que las decisiones de los miembros de la asociación de empresas y organizaciones turísticas de este destino serán buenas para mi negocio	
	Confío en que las decisiones de los miembros de la asociación de empresas y organizaciones turísticas serán buenas para el desarrollo del destino	

Fuente: Elaboración propia adaptado desde Norman (2002)

Otra variable subjetiva en el factor Cooperación del i-COOL, es la medida del ‘Grado de Colaboración’ (24C) percibido por las propias organizaciones del sector. El nivel de colaboración tiende a establecer una relación positiva hacia un comportamiento Cooperativo en la medida en que representa un alto grado de cooperación entre los actores. Porter *et al.* (1974) se refieren como ‘compromiso’ a la voluntad de un individuo u organización para ejercer un esfuerzo hacia un resultado. Dentro de este marco, pero tratándose de asociaciones, participantes más comprometidos tienden a integrarse mejor y equilibrar su comportamiento para el logro de metas individuales y colectivas (Parkhe, 1993; Mohr y Spekman 1994).

Para medir esta percepción del ‘Grado de Colaboración’ (24C) se utilizó la escala desarrollada por Coote, Forrest y Tam (2003) que fue aplicada en una muestra de 152 empresas en un análisis factorial para identificar relaciones de marketing industrial, dónde consideraron varios factores de influencia. Uno de los factores es el ‘Compromiso’ en las relaciones de cooperación (Tabla 5.20). Su escala fue adaptada de Morgan y Hunt (1994), y la adaptación de los autores, para este factor, alcanzó un coeficiente *alfa* de Cronbach de 0,90. La representatividad de la investigación de Morgan y Hunt (1994) es de 16.018 citas en Google Scholar, y de la adaptación realizada por Coote, Forrest y Tam (2003) es de 158

citas. Así, es que se las consideró como escalas ampliamente referenciadas (datos de 02 jun de 2015).

**Tabla 5.20: Variable subjetiva ‘Grado de colaboración’ (24C) del factor Cooperación y sus escalas**

Variable	Medidas adaptadas a destinos turísticos	Escalas utilizadas
Verifica la medida en que las empresas y organizaciones turísticas del destino poseen propensión a la colaboración y apoyan la formación de una red asociativa.	Es importante para mi empresa participar en una red cooperativa o asociación de empresas u organizaciones turísticas de este destino Tengo intención de mantener relaciones de cooperación con empresas del sector	Cuestiones adaptadas del factor ‘Compromiso’ de la escala de Coote, Forrest y Tam (2003) aplicada a relaciones interorganizativas lo se basó en Morgan y Hunt (1994); Coeficiente $\alpha = 0,91$
La escala se configura de la siguiente manera:	Estoy muy comprometido con las relaciones de cooperación entre empresas del sector en mi destino	

Fuente: Elaboración propia desde Coote, Forrest y Tam (2003)

### ***Factor Gestión Estratégica (GE)***

El conjunto de variables para medir este factor resultante del consenso en la encuesta Delphi incluye 2 subjetivas: la percepción de los actores en cuanto al nivel de planificación integrada del destino y la percepción de los actores del turismo sobre el grado de colaboración con otras redes para el desarrollo del territorio.

Cheng, Li y Love (2000) sugieren que para el éxito de una relación de asociación interorganizativa debe existir una adecuada gestión de habilidades y el desarrollo de un contexto favorable, siendo un factor crítico las habilidades de gestión. A su vez, Buhalis (2000) afirma que la planificación participativa contribuye a que los beneficios de la actividad turística se distribuyan de manera justa entre los actores involucrados, minimizando situaciones que podrían ser perjudiciales para la consecución de los objetivos comunes. Visto así, la gestión estratégica basada en la planificación participativa disminuye los aspectos negativos de la competencia y tiende a propiciar un ambiente adecuado para las relaciones de Coopetición.

Por otra parte, Love *et al.* (1998) consideran que la comunicación es una de las habilidades gerenciales importantes en la gestión de redes interorganizativas, pues cada parte posee metas propias las cuales pueden ser conflictivas. Es la formación de canales de comunicación lo que motiva a los actores a participar de forma conjunta. De esta manera, se genera una planificación, una fijación de objetivos y se invita a los actores a sumar esfuerzos de cooperación vistas las expectativas compatibles y compartidas (Mohr y Spekman, 1994). En este sentido, Chen, Li y Love (2000) indican la promoción de reuniones para llevar a cabo discusiones constructivas, en un ambiente abierto y amistoso, dónde los participantes comprendan no solo su papel en el proceso de construcción de un plan integrado, sino también su papel en la ejecución y control del mismo.

Narus y Anderson (1987) explicitan que las relaciones asociativas de éxito son marcadas por acciones coordinadas y dirigidas al logro de objetivos mutuos. La coordinación está relacionada con la definición de límite y con el conjunto de tareas que cada parte espera ejecutar por sí mismo o por el otro (Mohr y Spekman, 1994). Una gestión estratégica del destino que efectivamente aplique una planificación participativa necesita la acción de todos los *stakeholders*, los cuales deben sentirse coordinados para encaminarse al logro de los planes previamente elaborados conjuntamente.

Para medir la percepción que los actores poseen sobre la aplicación de la planificación participativa del destino en el i-COOL se consideró la variable ‘Plan Turístico Integrado’ (30GE). Para su medición se utilizó una adaptación del factor ‘Coordinación’ de la escala creada por Mohr y Spekman (1994) en el Modelo de las características de asociaciones de éxito (Tabla 5.21). En su trabajo, los autores han obtenido un coeficiente *alfa* de Cronbach de 0,68 para este factor. La aplicación del modelo fue en un contexto de industrias de computadores personales, llevando a cabo 140 encuestas. Su artículo posee 3.159 citas en la base de datos Google Scholar, siendo un trabajo de referencia ampliamente utilizado.

**Tabla 5.21: Variable subjetiva ‘Plan Turístico Integrado’ (30GE) del factor Gestión Estratégica y sus escalas**

Variable	Medidas adaptadas a destinos turísticos	Escalas utilizadas
Verifica en qué medida los actores perciben la existencia y aplicación de un plan turístico integrado para el destino.	En mi opinión, las actividades entre empresas y organizaciones turísticas de este destino están bien coordinadas	Cuestiones adaptadas de la escala del factor ‘Coordinación’ del modelo de Características de asociaciones de suceso de Mohr y Spekman (1994); Coeficiente $\alpha = 0,68$ .
La escala se configura de la siguiente manera:	Nunca sé qué están haciendo o cómo participar en las acciones previstas en el plan turístico de este destino (ESCALA INVERSA)	
	La planificación turística actual del destino en que opero es un plan que integra a todos en las actividades del sector	

Fuente: Elaboración propia adaptado de Mohr y Spekman (1994)

La segunda variable subjetiva del factor Gestión Estratégica en el Modelo de Coopetición planteado es la percepción del grado de colaboración de los actores del sector turístico en otras redes para el desarrollo del territorio. Así, en i-COOL la variable ‘Colaboración en Otras Redes’ (37GE) fue indicada por el panel de expertos en la Delphi aplicada. Ahora bien, para este ítem no se ha encontrado una escala validada, pues se trata de una sencilla cuestión para verificar en qué medida los agentes del turismo participan de redes organizativas promovidas por otros sectores económicos o sociales, diferentes del turismo, y que tengan como objetivo apoyar el desarrollo general de la ciudad donde se ubica la

empresa. Así, la cuestión aplicada a los participantes de la muestra es la que se presenta en la Tabla 5.22.

**Tabla 5.22: Variable subjetiva ‘Colaboración con otras redes de desarrollo’ (37GE) del factor Gestión Estratégica y sus escalas**

Variable	Medidas adaptadas a destinos turísticos	Escala utilizada
Verifica la medida en que los actores del sector turístico están involucrados en otras redes para el desarrollo territorial del destino o región.	Participo en redes o proyectos de cooperación empresarial no relacionados con el sector turístico, cuyo objetivo es promover la ciudad o región en que opero	Cuestión añadida por el autor de esta tesis
La escala se configura de la siguiente manera:		

Fuente: Elaboración propia

### **Factor Co-Emprendimiento (E)**

El factor Co-Emprendimiento Turístico añade una perspectiva diferenciada que se presenta en esta tesis, cuya definición conlleva pensar en el destino de forma integral, por lo tanto, gestionarlo como si fuera un proyecto único, buscando la eficiencia colectiva. En este factor el panel de expertos consultados ha indicado dos variables objetivas y dos subjetivas. Estas medidas subjetivas se relacionan con constructos de coordinación centralizada y gobernanza.

El pleno apoyo de los participantes de la red de valor del sistema de Coopetición para que los organismos de gestión del destino realicen una gestión como si fuera un co-emprendimiento único es vital para que se consiga éxito en esta estrategia. Considerando este punto, el análisis de la percepción de los actores sobre la importancia de una ‘Coordinación Centralizada de Proyectos’ (44E) para el desarrollo del destino se verificó utilizando cuestiones adaptadas de la escala del factor ‘Apoyo a la Gestión’ del Modelo de Factores Críticos de Éxito para Construcción de Asociaciones en Redes Empresariales de Cheng, Li y Love (2000) (Tabla 5.23). Los autores desarrollaron esta escala para verificar las condiciones de éxito de las redes interempresariales en la industria de la construcción.

**Tabla 5.23: Variable subjetiva ‘Coordinación Centralizada de Proyectos’ (44E) del factor Co-Emprendimiento y sus escalas**

Variable	Medidas adaptadas a destinos turísticos	Escalas utilizadas
Verifica la medida en que las empresas y organizaciones turísticas del destino consideran importante que exista una coordinación centralizada que a través de una red asociativa actúe en el desarrollo local.	Mi empresa ha mostrado un apoyo activo a la formación de asociaciones para el sector facilitando recursos para su desarrollo (dinero, tiempo, mano de obra y toma de decisiones) Considero que la formación de asociaciones o redes cooperativas entre empresas turísticas es un asunto estratégico para este destino	Cuestiones adaptadas de la escala del factor ‘Apoyo a la Gestión’ del modelo de Factores críticos de éxito para construcción de asociaciones en redes empresariales de Cheng, Li y Love (2000).
La escala se configura de la siguiente manera:	La empresa ha asignado un alto ejecutivo para representarla en las decisiones de la asociación o de la red de cooperación del destino	

Fuente: Elaboración propia desde Cheng, Li y Love (2000)

La otra variable subjetiva del factor Co-emprendimiento es la percepción del empresario sobre el grado en que el organismo gestor del destino realiza una gestión basada en gobernanza. Para que los asociados consideren la importancia y reconozcan una gestión centralizada, en forma de Co-emprendimiento, dónde diferentes empresas y sub-sectores participan y asumen como condición primordial la compatibilidad de metas y la focalización en una meta mayor que es el desarrollo del destino integralmente.

La gobernanza representa un modelo innovador de gobierno, diferente de la forma tradicional, pues su estructura está conformada por organizaciones involucradas y las relaciones que se establecen entre ellas, así como la efectiva participación de varias instancias de poder (Barbini *et al.*, 2011). Se forma una red de cooperación público-privada con el objetivo de desarrollar un sector o región a través de una organización formal y reconocida (Mayntz, 2001; Durán, 2013; Fernández y Fernández, 2014). Resulta claro que una gestión del destino como Co-emprendimiento, dónde están presentes distintos grados de gobernanza, puede representar la formación de redes de Cooperación, ya que ocurre la participación de varios actores del sector.

Para medir este aspecto se utilizó la escala de preguntas adaptada del factor ‘Participación’ del modelo de Mohr y Spekman (1994). En su estudio este factor obtuvo un coeficiente *alfa* de Cronbach de 0,84 (Tabla 5.24). Las características generales de aquella investigación ya fueron presentadas en relación a las variables anteriormente presentadas.

**Tabla 5.24: Variable subjetiva ‘Gestión Integrada’ (49E) del Factor Co-Emprendimiento y sus escalas**

Variable	Medidas adaptadas a destinos turísticos	Escalas utilizadas
Verifica la medida en que las empresas y organizaciones turísticas del destino consideran que existe un adecuado nivel de gobernanza turística por parte de los organismos que la conducen.	La asociación o gobernanza turística del destino en que opero solicita mi asesoramiento y consejo sobre cuestiones relacionadas con el desarrollo del destino Participo en la formulación de metas de la asociación o gobernanza de este destino	Cuestiones adaptadas de la escala del Factor ‘Participación’ del modelo de Características de Asociaciones de suceso de Mohr y Spekman (1994). Coeficiente $\alpha = 0,84$
La escala se configura de la siguiente manera:	Ayudo a una asociación o gobernanza del destino en que opero en su planificación de actividades La asociación o gobernanza de este destino turístico me anima a hacer sugerencias sobre los planes del destino	

Fuente: Elaboración propia desde Mohr y Spekman (1994)

### 5.2.2 Escalas de las variables objetivas del i-COOL y de parámetros de rendimiento

Las variables objetivas del modelo (*hard data*), como ya se ha expuesto, son cuantitativas discretas o continuas cuya bases teóricas se muestran en el Capítulo II en la presentación del modelo, así como su forma de obtención de datos se encuentra al principio

de este capítulo, pero a modo de síntesis la Tabla 5.25 presenta sus escalas. Es oportuno recordar que estas variables sufren normalización de datos con un doble fin: (1) para transformarlas a una escala de 1 a 7 puntos y permitir su uso conjunto con las variables subjetivas que son en escala Likert de 1 a 7; (2) para normalizar su referencia al espacio geográfico circunscrito y previamente definido, generando el índice de Coopetición local. Esta normalización es basada en WEF y fue anteriormente expuesta en el Capítulo de metodología (Capítulo III).

### 5.25. Escalas de las variables objetivas (*hard data*)

VARIABLE	ESCALA
1U	Tamaño del distrito (N° de empresas del destino que se dedican a actividades turísticas)
2U	Nivel de concentración especial (Ratio N° de empresas turísticas sobre el area (km <sup>2</sup> ) del destino)
4U	Diversidad de actividades turísticas (N° de variedad de empresas turísticas en el destino)
16A	Propensión para el asociativismo (Ratio N° empresas turísticas que participan de asociaciones empresariales turísticas en el destino sobre el N° Total de empresas turísticas del destino)
17A	Propensión a la gestión integrada en el destino (N° de organizaciones o asociaciones de gestión y apoyo para el desarrollo del destino)
22C	Grado de cooperación para la innovación (Ratio N°empresas que cooperan en acuerdos o programas en redes empresariales para el desarrollo de innovación turística sobre o n° total de empresas en el destino)
25C	Efectivo grado de cooperación en el sector privado (N° de programas conjuntos entre las empresas y organizaciones turísticas del destino )
27C	Grado de cooperación entre el sector publico y privado (N° de programas de cooperación público-privado para el desarrollo del destino turístico)
34GE	Programas de marketing en el destino promovidos en conjunto por las empresas privadas y las organizaciones turísticas que operan en el destino (N° de acciones conjuntas para promover el destino)
35GE	Programas en conjunto desde la iniciativa privada para el efectivo desarrollo de innovación turística (N° de programas conjuntos desarrollados por la gobernanza turística o asociaciones del destino con objetivo de desarrollo de innovación en turismo)
36GE	Programas de co-creación de valor en el turismo (N° de programas en que participen empresas, organizaciones y turistas para generar sugerencia de mejoría en el destino)
39GP	Acciones gubernamentales que contribuyan con la Coopetición turística en el destino (N° de programas públicos para el sector turístico que incluyan varias actividades empresariales de la cadena turística local)
45E	Nivel de inversión para el desarrollo turístico realizado por la gobernanza o por asociaciones empresariales de turismo (Total de presupuesto de las asociaciones turísticas locales para invertir en el desarrollo turístico)
46E	Proyectos de cooperación regional promovidos por la gobernanza o asociaciones turística del destino (N° de programas de cooperación regional en que participen redes de empresas turísticas locales y sea conducido desde una asociación turística o gobernanza)
51P	Densidad turística (Ratio entre el n° de visitantes anual y el total de población del destino)
52P	Media de gasto turístico diario en el destino
53P	Participación del turismo en el nivel de empleos del destino (Ratio del n° de empleos directos en turismo sobre el n° total de empleos en el destino)



## **CAPÍTULO VI**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TEST EMPÍRICO DEL ÍNDICE DE COOPETICIÓN LOCAL (*i-COOL*) EN DESTINOS TURÍSTICOS**



## CAPÍTULO VI

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TEST EMPÍRICO DEL ÍNDICE DE COOPETICIÓN LOCAL (*i-COOL*) EN DESTINOS TURÍSTICOS**

Este capítulo se dedica a presentar los resultados alcanzados con la aplicación test del *i-COOL* que se realizó en las dos ciudades brasileñas anteriormente contextualizadas. Tras desarrollar y validarlo como una herramienta auxiliar en la gestión de destinos turísticos, se aportó toda la formulación matemática y escalas de medición necesarias para su cálculo que ya se presentó en el Capítulo V. Ahora bien, en este capítulo, en primer lugar, se examinan las características de la muestra contextualizando la red empresarial de los destinos en que se realizó el test. Tras esta presentación, se exponen los cálculos de cada factor, variable y el *ranking* final de la capacidad de Coopetición para dos destinos analizados. A continuación, se analizan los resultados contrastándolos con los datos cualitativos de los destinos que fueron obtenidos en la observación no participativa y en las entrevistas en profundidad. Esta verificación permite comprobar si los resultados del *i-COOL* son válidos cualitativamente, además de cuantitativamente. También permite comparar los resultados con los principales presupuestos teóricos indicados en la literatura general de Coopetición, generando una adecuación de esta perspectiva para el sector turístico.

## 6.1 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Antes de la exposición e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del *i-COOL*, en este apartado se presentan las características de las muestras resultantes del trabajo empírico desarrollado. Para definir la muestra se estableció como reto mantener una composición de tipos de empresas turísticas en la misma proporción que se encontraban en el universo de referencia para cada ciudad, no obstante, debido a las diferentes tasas de respuestas válidas, pequeñas desviaciones han ocurrido (Tabla 6.1).

Como ya apuntamos, se han agrupado las diferentes actividades del sector turístico en 5 grandes grupos. La agrupación se llevó a cabo según el CNAE (Cadastró Nacional de Actividad Empresarial) utilizado en Brasil.

**Tabla 6.1: Composición de la muestra definitiva comparativamente al universo de cada ciudad**

Sub sector de las empresas	CURITIBA					FOZ DO IGUAÇU				
	Universo	%	Muestreo estimado	Muestra real	%	Universo	%	Muestreo estimado	Muestra real	%
1. Hospedaje	283	11,3	38	47	16,3	176	26,2	64	85	33,0
2. Restauración	1.130	45,0	150	108	37,7	206	30,7	75	69	26,7
3. Agencias	380	15,1	51	51	17,8	131	19,5	48	43	16,7
4. Transportes	232	9,2	31	30	10,4	48	7,2	18	22	8,5
5. Empresas de ocio y complementarios	488	19,4	65	51	17,8	110	16,4	40	39	15,1
<b>Total</b>	<b>2.513</b>	<b>100</b>	<b>334</b>	<b>287</b>	<b>100</b>	<b>671</b>	<b>100,0</b>	<b>245</b>	<b>258</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

En efecto, en la ciudad de Curitiba no se ha conseguido la totalidad de respuestas para mantener el 5% de error muestral pretendido, pues hubo una alta tasa de encuestas inválidas, quedándose con un error real del 5,4%. Por otro lado, en la ciudad de Foz de Iguazu se han superado las expectativas, por lo que el error muestral quedó finalmente en 4,8%. Debido al tipo de información requerida, y con el objetivo de obtener la mayor fiabilidad posible, se buscó que el cuestionario fuera contestado por el propietario de la empresa, director o gerente, ya que en caso de grandes empresas nos resultó imposible el acceso al propietario. No obstante, en estos casos las decisiones relacionadas con la red local de la empresa y la representación de la misma junto a las asociaciones empresariales fue realizado por el gerente, así que la persona que éste es que poseía la información requerida por la encuesta. A su vez, la muestra de asociaciones y organizaciones del turismo en las dos ciudades ascendió 24 organismos en la ciudad de Curitiba y a 26 en la ciudad de Foz de Iguazu.

### 6.1.1 Características de las empresas

La información correspondiente a las características de las empresas fue obtenida a través de las variables que estaban dedicadas a las cuestiones de clasificación. Algunos datos, como por ejemplo la fecha de inicio de la empresa y el sector, fueron contrastados con la información que figura en el registro de empresas disponible en la *website* de la *Receita Federal do Brasil–Ministério da Fazenda*. Otro dato contrastado fue la participación de éstas como asociadas a un organismo del turismo local. En este caso se contrastó el listado de empresas asociadas a cada organización turística de la ciudad con el listado de empresas participantes en la muestra. No se ha encontrado contradicciones en el caso de fecha de inicio de las actividades o sub-área de actuación, pero sí en los datos, fallando en la respuesta sobre la participación de las empresas en las asociaciones turísticas, pues algunas empresas han respondido a la encuesta sin informar del nombre de todas las asociaciones en que eran socias. De esta manera, basándonos en la confirmación de la propia asociación, se completó la información en las encuestas. Como resultado se han extraído las principales características del perfil de los participantes de la muestra empresarial que podrían tener influencia en el análisis posterior de resultados. Con respecto a la edad de la empresa, y tomando como referencia el año en que fue realizado el trabajo empírico (2015), se muestra su distribución agrupada en la Tabla 6.2.

**Tabla 6.2: Edad de las empresas que componen la muestra**

Años de vida de la empresa	CURITIBA		Años de vida de la empresa	FOZ DO IGUAÇU	
	Frecuencia	Porcentaje		Frecuencia	Porcentaje
Entre 1 a 5 años	60	20,9 %	Entre 1 a 5 años	76	29,5 %
Entre 6 a 10 años	63	22,0 %	Entre 6 a 10 años	56	21,7 %
Entre 11 a 15 años	50	17,4 %	Entre 11 a 15 años	27	10,5 %
Entre 16 a 20 años	47	16,4 %	Entre 16 a 20 años	33	12,8 %
Entre 21 a 25 años	25	8,7 %	Entre 21 a 25 años	20	7,8 %
Entre 25 a 30 años	12	4,2 %	Entre 25 a 30 años	24	9,3 %
Entre 31 a 35 años	11	3,8 %	Entre 31 a 35 años	7	2,7 %
Entre 35 a 50 años	16	5,6 %	Entre 35 a 50 años	15	5,8 %
Más de 50 años	3	1,0 %	Más de 50 años	0	0,0 %
<b>Total</b>	<b>287</b>	<b>100,0 %</b>	<b>Total</b>	<b>258</b>	<b>100,0%</b>
Edad media	15,9 años		Edad media	14,0 años	
Q1 (5 años) - 71 empresas	24,7%		Q1 (6,5 años) - 76 empresas	29,5%	
Q2 (10 años) - 85 empresas	29,6%		Q2 (14 años) - 56 empresas	21,7%	
Q3 (21 años) - 59 empresas	20,6%		Q3 (20 años) - 62 empresas	24,0%	
Q4 (50 años) - 72 empresas	25,1%		Q4 (142 años) - 64 empresas	24,8%	

Fuente: Elaboración propia

Se extrae de la Tabla 6.2 que existe un equilibrio entre las dos ciudades, ya que aproximadamente un 60% de las empresas posee 15 años o menos de funcionamiento, otro 29% en ambas ciudades están entre los 16 y 30 años. La edad media de las empresas también

es similar, así como la distribución gaussiana. La diferencia principal la encontramos en las empresas con más de 30 años, pues en la ciudad de Curitiba se encuentran casos de empresas fundadas por inmigrantes italianos que existen prácticamente desde la institución de la ciudad como capital de la provincia. Así pues, hay empresas con 142 años actuando en restauración, producción y comercio de vinos con *showroom* que actualmente son atractivos turísticos de la ciudad. Curitiba tuvo su inicio en año de 1693, pasando a capital de la provincia en 1853. En cuanto Foz de Iguazú fue oficialmente creada en el año de 1914, mientras que su ciclo turístico empezó con la creación del Parque Iguazú en el año 1993. Volviendo la mirada hacia la fecha de fundación de cada ciudad puede considerarse que, a pesar de la gran diferencia de edad de las empresas, la madurez del tejido empresarial muy similar. Esto indica que el desarrollo del sector empresarial de Curitiba ha empezado muy tarde, o bien presenta una alta mortalidad empresarial, considerando la fecha de la fundación de la ciudad. Esta similitud de edad de las empresas en el sector turístico, permite que los empresarios tengan posibilidad de desarrollar una madurez en relación al desarrollo de redes y vínculos con asociaciones turísticas muy similar en ambas las ciudades facilitando la comparación.

Con respecto a la forma jurídica, la muestra fue separada según el sistema empresarial societario brasileño, al igual que el tamaño de las empresas, que se consideró siguiendo la clasificación fiscal del país, que las distribuye basado en sus ingresos anuales. En cuanto al tamaño de las empresas, en Curitiba el 45% son MEI (Micro Emprendedor Individual) o micro empresas, y un 31% son pequeñas, lo que genera un total de PYMES del 86% en la muestra. A su vez, en la ciudad de Foz do Iguazú la muestra posee un 60,7% de MEI y micro empresas, y un 21,3% de pequeñas empresas, totalizando un 82% de PYMES. Por lo tanto, son muestras con alta similitud entre las dos ciudades, y reflejan el sector turístico que en el contexto brasileño se caracteriza por una gran atomización en la oferta. El número de empresas de mediano y gran porte también es similar entre las dos ciudades (Tabla 6.3).

Tratándose de la forma jurídica, se observa que la muestra cuenta con una muy importante representación de sociedades limitadas, que es la forma más común de registro empresarial en Brasil, seguido de empresas individuales. También se identifica la presencia de la más reciente figura jurídica, la llamada EIRELI, que son empresas individuales pero con los beneficios jurídicos de una Sociedad Limitada. En ambas ciudades se encuentra una configuración similar. En Curitiba la muestra posee organismos públicos que son empresas de ocio, como museos y teatros, que en esta ciudad presentan una titularidad pública municipal (Tabla 6.3).

**Tabla 6.3: Tamaño y forma jurídica de las empresas que componen la muestra**

Característica	CURITIBA		FOZ DO IGUAÇU	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<i>Tamaño de la empresa</i>				
Micro Emprendedor Individual –MEI (Ingreso anual máximo de U\$ 16.667,00)	12	4,2	18	7,0
Micro Empresa (Ingreso anual máximo de U\$ 100.000,00)	119	41,5	136	52,7
Pequeña Empresa (Ingreso anual máximo de U\$ 1.000.000,00)	91	31,7	55	21,3
Mediana Empresa (Ingreso anual entre U\$ 1.000.001,00 a 83.333.333,00)	41	14,3	28	10,9
Gran Empresa (Ingreso anual superior a U\$ 83.333.333,00)	24	8,4	20	8,1
<b>Total</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>
<i>Forma Jurídica</i>				
Empresario Individual	63	22,0	47	18,2
Sociedad Anónima (SA)	6	2,1	9	3,5
Sociedad Limitada (LTDA)	193	67,2	193	74,8
Cooperativa	0	0	2	0,9
Asociación sin animo de lucro	7	2,4	1	0,4
Organismo Público	13	4,5	0	0
Otros – Empresario individual de Responsabilidad Limitada - EIRELI	5	1,7	6	2,3
<b>Total</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Con objeto de establecer otra forma de verificar el tamaño de las empresas, ahora no vinculadas a la clasificación fiscal, se creó una distribución agrupada por el número de empleados (Tabla 6.4). Comparativamente, en la muestra de Foz do Iguazu prácticamente la mitad de las empresas (48%) posee entre 1 y 10 empleados; en cuanto a Curitiba este porcentaje es de un 37%. No obstante, entre 11 y 50 empleados se presenta la situación contraria, pues Foz de Iguazu acumula un 38% y Curitiba, a la vez, acumula un 50% de empresas con este rango de empleos. Tratándose de empresas mayores hay una presencia más acentuada en Foz do Iguazu que acumulan un 14%, contra un 9% en Curitiba. Se concluye que el porcentaje de empresas según el número de empleados está de acuerdo con el porcentaje de empresas por tamaño según la clasificación fiscal, comprobando la fiabilidad de los datos recogidos.

**Tabla 6.4: Número de empleados de las empresas que componen la muestra**

Número de empleados	CURITIBA		FOZ DO IGUAÇU	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Entre 1 a 2	21	7,3	18	7,0
Entre 3 a 5 e	34	11,8	49	19,0
Entre 6 a 10	53	18,5	57	22,1
Entre 11 a 20	81	28,2	59	22,9
Entre 21 a 50	64	22,3	39	15,1
Entre 51 a 100	18	6,3	22	8,5
Entre 100 a 200	8	2,8	7	2,7
Entre 201 a 300	1	0,3	6	2,3
Más de 301	0	0	1	0,4
<b>Total</b>	<b>287</b>	<b>100,0 %</b>	<b>258</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia

Tal y como puede verse reflejado en los datos presentados, las empresas que componen la muestra son representativas del sector analizado, además, mantienen una similitud entre las dos ciudades que es un indicativo del contexto nacional de Brasil y también mundial, dónde la mayoría de las empresas turísticas son PYMES (Baggio, 2008; Della Corte y Sciarelli, 2012) y las grandes empresas se concentran en las cadenas hoteleras o redes de grandes corporaciones.

### 6.1.2 Características de las asociaciones

Entre las principales características de las asociaciones participantes de la investigación, se destaca que en ambas ciudades alrededor de 80% son asociaciones privadas, incluyéndose en esta categoría los sindicatos empresariales. La normativa brasileña con respecto a la afiliación sindical prevee una categorización según el CNAE (Codigo Nacional de Atividade Empresarial) de la empresa, lo que le obliga a pertenecer a la categoría asignada en el CNAE. No obstante, existe una diferencia entre pertenecer al sindicato por una normativa en función de su actividad empresarial y ser efectivamente socio del sindicato. Así, los sindicatos actúan en el sentido de asociar a las empresas, mediante la voluntaria elección de participar más activamente de la red empresarial que reúne su categoría. Por consiguiente, se han considerado dentro del listado de asociaciones los sindicatos empresariales con listado de participantes en la categoría de socios. En los organismo públicos fueron considerados los consejos, juntas, comisiones turísticas y oficinas de turismo coordinados por el poder público, pero que congregan varios actores del sector. En la muestra, las asociaciones mixtas son más escasas, aunque existen en los dos destinos, siendo asociaciones creadas en colaboración público-privada para el desarrollo del turismo (Véase en la Tabla 6.5 el carácter de la asociación).

**Tabla 6.5: Características de las asociaciones turísticas en cuanto a su naturaleza, área territorial de cobertura y perfil de asociados**

Característica	CURITIBA		FOZ DO IGUAÇU	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
<i>Naturaleza de la Asociación</i>				
Obligatoria y gratuita	3	12,5	4	15,4
Obligatoria y con pago de tasa de asociación	0	0	0	0
Optativa y gratuita	1	4,2	2	7,7
Optativa y con pago de tasa de asociación	20	83,3	20	76,9
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>
<i>Carácter de la asociación</i>				
Organismo Governamental (Institución pública)	4	16,7	3	11,5
Organismo de iniciativa privada (Institución privada)	19	79,2	21	80,8
Organismo Mixto (público-privado)	1	4,2	2	7,7
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>



**Tabla 6.5: Características de las asociaciones turísticas en cuanto a su naturaleza, área territorial de cobertura y perfil de asociados**

<i>Área territorial de cobertura</i>				
Los asociados deben tener sede localizada en el barrio o en un área específica de la ciudad	5	20,8	0	0
Los asociados deben tener sede localizada en el área del municipio	4	16,7	15	57,7
Los asociados deben tener sede localizada en el área regional de la ciudad	4	16,7	8	30,8
Los asociados deben tener sede localizada en la provincia dónde desarrollan su actividad	6	25,0	1	3,8
Los asociados deben tener sede localizada en el país	5	20,8	2	7,7
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>
<i>Perfil de los asociados</i>				
Empresas en general	7	21,9	3	8,6
Solamente empresas u organismos relacionados con la actividad turística	7	21,9	9	25,7
Solamente empresas u organismos relacionados con un tipo específico de actividad empresarial	9	28,1	17	48,6
Organismos gubernamentales	3	9,4	0	0
Organizaciones sin ánimo de lucro	2	6,3	1	2,9
Cualquier persona u organización interesada en el desarrollo turístico del destino	1	3,1	0	0
Solamente personas físicas (no empresas)	3	9,4	5	14,3
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la naturaleza de las asociaciones, la mayoría es de carácter optativo y con pago de tasa asociativa, lo que ocurre en las asociaciones privadas. En este punto, también existe una similitud entre los destinos (Véase en la Tabla 6.5 sobre la naturaleza de la asociación). Por otro lado, en relación con el área de cobertura geográfica de las asociaciones, se encuentra una diferencia entre los destinos. Curitiba posee un equilibrio entre las asociaciones que abarcan socios locales, regionales, de la provincia o nacionales. Se subraya que un 20% de las asociaciones están integradas por empresas de barrios específicos o áreas de la ciudad, como, por ejemplo, la Asociación de los comerciantes del área de la Plaza de España (ASCORES). A su vez, Foz do Iguaçu muestra una prevalencia de asociaciones con socios ubicados en el área de la ciudad (57,7% de las asociaciones), seguido del área regional (30,8%) y no se han localizado asociaciones turísticas que representen barrios o áreas específicas de la ciudad de Foz de Iguaçu (Tabla 6.5 – Perfil de los asociados).

Tratándose del perfil de asociados, se observa que en Foz las asociaciones son predominantemente empresas de un sub-sector del turismo, o determinado tipo de actividad (48%), por ejemplo, asociación de hoteles. En cuanto, a Curitiba este porcentaje también es el más alto del grupo, en torno a un 28%. La segunda categoría que en ambas ciudades agrupa a más empresas son asociaciones de empresas u organismos relacionados con la actividad turística, seguido de asociaciones en la categoría de empresas en general. Otra diferencia en el

perfil de asociados es que en Curitiba se encuentran asociados que son organismo sin ánimo de lucro, organismos gubernamentales y la categoría ‘cualquier persona u organización cuyo objetivo sea el desarrollo del turismo’. Estas categorías de asociados, sin embargo, son nulas o muy bajas en Foz de Iguazu. A su vez, la categoría ‘Asociados personas físicas’ está presente en los dos destinos y, normalmente, se trata de profesionales que trabajan como guías de turismo. En estos casos Foz do Iguazu presenta un porcentaje superior (Véase Tabla 6.5 sobre el perfil de los asociados).

### **6.1.3 Validez, fiabilidad y reducción de las escalas**

Con el objetivo de calcular la capacidad de Cooperación utilizando el *i-COOL*, se han utilizado medidas validadas de diversos constructos para las variables subjetivas, y ratios de datos primarios y secundarios para las variables objetivas. La validez de una escala es considerada en función del grado en que los indicadores de la misma están midiendo lo que deben valorar. La evaluación de la validez de contenidos en este trabajo se apoya en el fundamento teórico que respalda el estudio, considerada desde el análisis exhaustivo de la literatura y su validación por el panel de expertos. Además, se procedió a un análisis de la literatura para extraer aquellos indicadores o escalas de mayor utilidad para lo que se deseaba medir. Posteriormente, el pretest del cuestionario garantizó la validez de contenido en el contexto específico de aplicación (Veáse Capítulo III).

Otra condición está realacionada con la fiabilidad de la escala. En este caso, se ha recurrido a escalas previamente validadas para los constructos que representaban variables en los factores del *i-COOL*. En dichas escalas no se realizaron cambios más que los requeridos para su adaptación al sector que nos ocupa; no obstante, se ha verificado el resultado del coeficiente de consistencia interna a través *alfa de Cronbach* considerando la totalidad de las encuestas aplicadas en las dos ciudades. La descripción detallada de las escalas y variables se encuentra en el el Capítulo V, no obstante, se presenta una síntesis en la Tabla 6.6 y en el Anexo IX se detallan estos estadísticos resultantes del análisis de fiabilidad ejecutada con el *software Estadística 8.0*.

Capítulo VI:  
Análisis e interpretación de los resultados del test empírico del Índice de Cooperación Local (i-COOL) en  
destinos turísticos

**Tabla 6.6: Relación de variables de medida subjetiva utilizadas para  
el cálculo de los factores del i-COOL**

Variable Criterio/Medida	Escala utilizada	Fiabilidad de la escala en i-COOL ( $\alpha$ ) GENERAL	Fiabilidad de la escala en i-COOL ( $\alpha$ ) CURITIBA	Fiabilidad de la escala en i-COOL ( $\alpha$ ) FOZ DO IGUAÇU
Valores compartidos (6U)	Factor 'Visión Compartida' de Baruch y Lin (2012), con $\alpha = 0,94$ .	0,766588	0,679669	0,655920
Complementariedad del producto turístico (7U)	Factor 'Dependencia' de Ganesan (1994), con $\alpha = 0,94$	0,692911	0,574681	0,625425
Competencia Interna (10CP)	Factor 'Diversidad' de Ganesan (1994), con $\alpha = 0,57$	0,190093	0,251060	0,080944
Competencia Intra-sectorial (11CP)	Factor 'Intensidad de la competencia' de Ritala (2012), con $\alpha = 0,81$	0,501038	0,524465	0,418954
Competencia Externa (13CP)	Factor 'Diversidad ambiental' de Kim <i>et al.</i> , (2013), con $\alpha = 0,72$	0,730654	0,703505	0,749873
Fuerza de las asociaciones (19A)	Factor 'Benevolencia del proveedor' de Ganesan (1994), con $\alpha = 0,88$	0,893779	0,902613	0,821287
Consciencia de las ventajas asociativas (20A)	Factor 'Orientación a largo plazo' de Ganesan (1994), con $\alpha = 0,94$	0,759020	0,796614	0,685503
Confianza Mutua (23C)	Factor 'Confianza interorganizaciones' de Norman (2002), que a su vez lo adaptó de Inkpen (1992) y Mohr y Spekman (1994), con $\alpha = 0,89$	0,819704	0,855648	0,741525
Grado de Colaboración (24C)	Factor 'Compromiso' de Coote, Forrest y Tam (2003) adaptada de Morgan y Hunt (1994), con $\alpha = 0,91$	0,801069	0,848702	0,733549
Plan de turismo integrado (30GE)	Factor 'Coordinación' de Mohr y Spekman (1994), con $\alpha = 0,68$	0,671359	0,694468	0,518178
Colaboración en otras redes (37GE)	Cuestión añadida por los autores de esta investigación	NA <sup>1</sup>	NA <sup>1</sup>	NA <sup>1</sup>
Coordinación centralizada de proyectos (44E)	Factor 'Apoyo a la gestión' de Cheng, Li y Love (2000)	0,749051	0,780172	0,702543
Gestión integrada (49E)	Factor 1 'Participación' de Mohr y Spekman (1994), con $\alpha = 0,84$	0,882995	0,876350	0,884370

<sup>1</sup>NA: Variable medida por un sólo ítem

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que la literatura no indica un valor para que la escala pueda ser considerada no fiable, hay un consenso de que un *alfa de Cronbach* por debajo de 0,5 sería un nivel de fiabilidad no aceptable (George y Mallery, 1994). Se observa en la Tabla 6.6 que las escalas utilizadas presentan fiabilidad considerada suficiente para el trabajo realizado, excepto para la variable 10CP que presentó un coeficiente muy bajo. No obstante, se consideró que esta escala está compuesta solamente por dos cuestiones, además de que este estadístico no informa sobre la dimensionalidad, por lo que se calculó este coeficiente para todo el factor

Competencia (variable 10CP, 11CP y 12CP), lo cual resultó en un  $\alpha = 0,589831$ , por lo tanto, se ha mantenido con un nivel aceptable como medida del grado de competencia en el destino.

Dentro de la idea propuesta de crear un monitor para un constructo que posee una característica de relatividad de cada factor con respecto al contexto general, se ha buscado crear medidas comparables para destinos turísticos dentro de un área geográfica pre-establecida. Por lo tanto, se debieron utilizar dos artificios matemáticos:

- (1) ratios de datos secundarios que generen porcentajes comparables. De esta forma, el valor absoluto es distribuido por el territorio, o la población, o por el número de empresas totales, generando una medida de la densidad de la red empresarial, densidad turística, etc.
- (2) conversión de valores de escalas objetivas, ratios y datos secundarios, a una escala de 1 a 7 para permitir la comparación con los datos subjetivos y mantener la escala de la red analizada. Para esto se ha recurrido a la formulación matemática desarrollada por el *World Economic Forum* en sus monitores de competitividad.

Como ya se presentó, las escalas, metodología de cálculo y formulación matemática se han detallado en el Capítulo V. Así, el análisis que a continuación se lleva a cabo está centrado en presentar los datos recogidos en el trabajo de campo, ejecutando el efectivo cálculo de cada factor del *i-COOL* para que, finalmente, se permita calcular el valor de la Capacidad de Coopetición Local para cada ciudad analizada.

## 6.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Los datos fueron obtenidos a través del cálculo de los factores del *i-COOL* y el propio Índice de Coopetición turística según la metodología de cálculo diseñado, así como de conversión de escalas ya presentadas en el Capítulo V. No obstante, para la interpretación de los resultados se realizó la triangulación con los datos obtenidos por las entrevistas en profundidad con los empresarios dirigentes de asociaciones turísticas y las anotaciones relativas desde la observación no participativa del investigador principal en las reuniones de las juntas de turismo de los municipios. De esta manera, se interpreta y valida el cálculo de cada factor del *i-COOL* y su resultado final agregado.

### 6.2.1 Cálculo y análisis de los factores del i-COOL para el muestreo de destinos

Antes de entrar en la presentación de los cálculos del i-COOL, se señala que la formulación matemática se encuentra en el Capítulo V, la cual presenta el i-COOL como un índice comparativo entre ciudades de una región circunscrita previamente definido. Por lo que se debe tener en cuenta la mayor y la menor ciudad presentes en esta región, permitiendo la conversión de la capacidad de Cooperación a un índice de capacidad local, según la metodología presentada en el Capítulo III. Así que, la región circunscrita definida previamente fue la provincia de Paraná, al sur de Brasil, donde el mayor destino turístico es Foz de Iguazú, aunque la mayor ciudad es Curitiba, y la menor es Curitiba. Sucede pues, que el test del i-COOL proporcionará una comparación que se dará entre las dos ciudades elegidas como destinos turísticos para el análisis, parametrizadas en referencia al conjunto de ciudades pertenecientes a la provincia de Paraná, Brasil. Los datos del menor destino (Curitiba) utilizados para esta normalización, fueron anteriormente expuestos en la presentación de la metodología (Capítulo III).

#### **Factor Co-Ubicación (U)**

El factor Co-Ubicación en la variable 1U representa el número total de empresas turísticas que forma el tejido empresarial del destino que, en Curitiba por ser la capital y la mayor ciudad de la provincia en términos de número de empresas, representa el valor máximo de la escala (7,00). Mientras, para obtener la puntuación de Foz do Iguazú se realiza la conversión con base en la menor ciudad de la provincia que posee 17 empresas turísticas (IPARDS, 2014). Por lo tanto, dentro del *ranking* regional de esta provincia, Foz do Iguazú, con sus 671 empresas turísticas, presenta una puntuación de 2,57 en esta variable.

La variable 2U realiza una ratio entre el número de empresas turísticas en el destino por el área total de la ciudad, proporcionando una percepción de la densidad espacial de la red empresarial. La ciudad de Curitiba, a pesar de ser la mayor de la provincia en términos de población (más de 1,8 millones de habitantes), número de empresas y PIB, posee una dimensión pequeña (435,03 Km<sup>2</sup>), lo que genera una alta densidad espacial del tejido empresarial. En cuanto a Foz do Iguazú, ésta es una ciudad mucho menor en términos de habitantes (cerca de 263 mil habitantes), pero su área física es bastante grande (617,71 Km<sup>2</sup>). No obstante, la ciudad posee áreas que no se pueden utilizar por ser áreas especialmente protegidas, a saber: área del Parque Iguazú (138,6 Km<sup>2</sup>), área del Lago Iguazú (149,1 Km<sup>2</sup>) y

la Isla de Acaray (0,38 Km<sup>2</sup>); lo que la deja con un area neta para el tejido empresarial de 329,63 Km<sup>2</sup>. Siguiendo los parámetros establecidos de conversión de escalas, la menor referencia, que es la ciudad de Curiúva, posee un área de 576,3 Km<sup>2</sup> con 17 empresas turísticas produciendo una densidad de 0,00003. Así, la normalización forma el índice en que Curitiba posee puntuación 7,0, Foz de Iguazu 3,11 y Curiúvia 1,0.

En la tercera variable (4U) de este factor se encontró una situación de igualdad entre las dos ciudades sometidas a la evaluación (Tabla 6.7). Este dato se recabó desde los informes del gobierno Federal demandados de Relación Anual de Información Social (RAIS, 2014). A pesar de que el carácter turístico de cada ciudad es bastante diferente, por ejemplo, Foz de Iguazu presenta fuerte presencia de ecoturismo, y Curitiba predominantemente urbano al no poseer prácticamente área rural; no obstante, en Curitiba existen empresas ofertando ecoturismo, vuelos panorámicos, etc., pues realizan estas actividades con los turistas que se hospedan en Curitiba, pero los conducen a regiones cercanas de la ciudad con oferta de turismo de naturaleza. Con esto la diversidad de actividades empresariales turísticas con base en los registros del RAIS (2014) quedó igual para las dos ciudades analizadas. Los resultados de todas las variables del factor Co-Ubicación se observa en la Tabla 6.7.

**Tabla 6.7: Resultado del factor Co-Ubicación y sus variables**

COD	VARIABLES PARA MEDIR CO-UBICACIÓN (U)	TIPO DE DATO	CURITIBA		FOZ DO IGUAÇU	
			Dato Absoluto	Dato Convertido	Dato Absoluto	Dato Convertido
1U	Tamaño del distrito	Dato secundario	2,513	7,00	671	2,57
2U	Grado de concentración espacial (Ratio n° de empresas turísticas por Km <sup>2</sup> del destino)	Ratio de dato secundario	5,78	7,00	2,0356	3,11
4U	Diversidad de actividades empresariales turísticas	Dato secundario	7,00	7,00	7,00	7,00
6U	Valores compartidos	Dato primario Encuesta empresarial		2,92		4,46
7U	Grado de complementariedad	Dato primario Encuesta empresarial		4,59		5,86
<b>Puntuación en el Factor Co-Ubicación</b>				<b>5,70</b>		<b>4,60</b>

Fuente: Elaboración propia

Este factor también utiliza dos variables subjetivas (6U y 7U) en su medida para las cuales se han utilizado escalas de percepción Likert de 7 puntos anteriormente presentadas, y que se muestra sus resultados en la Tabla 6.8.

Capítulo VI:  
Análisis e interpretación de los resultados del test empírico del Índice de Cooperación Local (i-COOL) en  
destinos turísticos

**Tabla 6.8: Resultado de la variable ‘Valores Compartidos’**

Existencia de una cultura común que se expresa por la existencia de valores compartidos <sup>1</sup> entre las empresas y organizaciones turísticas del destino (Variable 6U)	CURITIBA	FOZ DO IGUAÇU
	Puntuación y Desviación Típica	Puntuación y Desviación Típica
En mi opinión, existe un objetivo común y compartido entre las empresas turísticas de este destino	2,85 (1,7579)	4,61 (1,6565)
Mi opinión es que las empresas del sector turístico de esta ciudad comparten las mismas ideas y visión para este destino	3,18 (1,6076)	4,48 (1,7932)
Existe un acuerdo entre las empresas del sector sobre la forma de trabajar en equipo para mejorar la competitividad de este destino	2,69 (1,5230)	4,03 (1,7373)
Las empresas y organizaciones turísticas de este destino hacen todo lo posible para alcanzar los objetivos colectivos del sector	2,94 (1,5432)	4,71 (1,5937)
<b>Valor final de la variable ‘Valores compartidos’</b>	<b>2,92</b>	<b>4,46</b>

Se extrae de la Tabla 6.8 que el tejido empresarial de la ciudad de Foz de Iguazu posee valores compartidos bastante acentuados en el sector del turismo. En todas las cuestiones está por encima de Curitiba señalando que existe una meta común e indicando un *modus operandi* direccionado a esta meta. Así que, a pesar de que la densidad de la red empresarial sea más baja, o sea, que están dispersos a lo largo del territorio, comparten igual visión de desarrollo integrado para el destino.

La otra variable subjetiva es el Grado de complementariedad (7U), medida a través de la percepción del propio empresario (Tabla 6.9).

**Tabla 6.9: Resultado de la variable ‘Grado de Complementariedad’**

La percepción del grado en que las diversas empresas del sector turístico se complementan para ofertar todo lo que el consumidor turístico necesita (Variable 7U)	CURITIBA	FOZ DO IGUAÇU
	Puntuación y Desviación Típica	Puntuación y Desviación Típica
Si deja de existir cooperación entre las empresas del sector, este destino disminuirá su atractivo	3,69 (1,9645)	5,26 (1,8053)
Algunas empresas del sector son esenciales para el nivel de resultados de este destino	4,57 (1,8888)	5,86 (1,5684)
Es difícil remplazar algunas actividades de la cadena productiva del turismo en este destino	4,23 (1,9173)	5,86 (1,7938)
El desarrollo del sector turístico en este destino es altamente dependiente de algunas actividades empresariales	4,45 (1,7671)	6,09 (1,5112)
La variedad de actividades turísticas es esencial para complementar la oferta de este destino	5,99 (1,3208)	6,22 (1,3246)
<b>Valor final de la variable ‘Grado de complementariedad’</b>	<b>4,59</b>	<b>5,86</b>

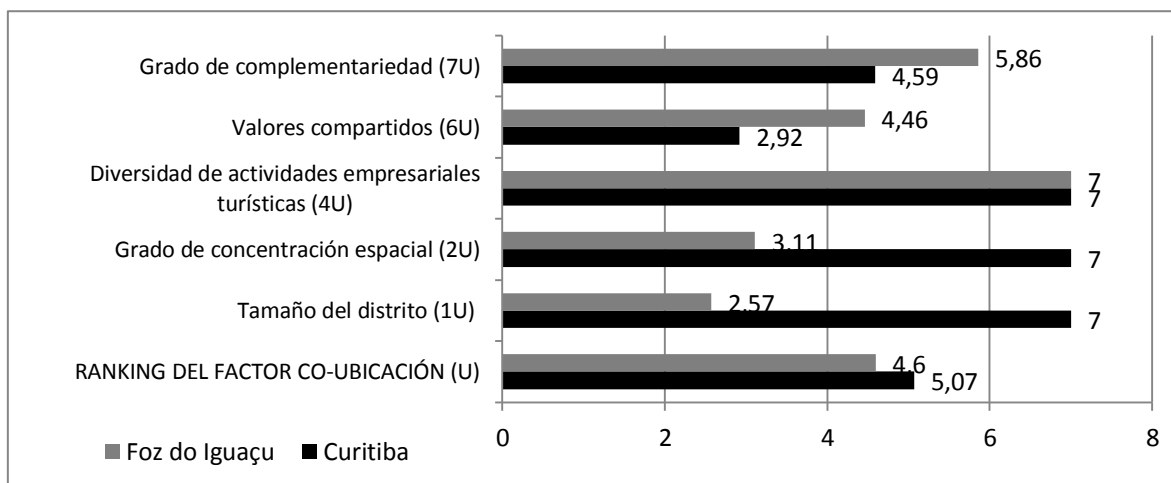
En las dos ciudades se ha encontrado una percepción empresarial elevada en relación a la complementariedad entre las empresas del sector turístico, aunque es más acentuada en Foz de Iguazu (Puntuación 5,86, contra 4,59 en Curitiba). Los empresarios encuestados comprenden que el producto turístico ‘destino’ necesita una actuación en conjunto y que el

producto se forma desde varios componentes que se complementan. No obstante, también visualizan claramente la dependencia de algunas actividades que son consideradas ‘el mayor atractivo’.

En el caso de Foz de Iguaçu, el Parque y las Cascadas Iguaçu representan atractivos que son la base del turismo, así que, tanto en las entrevistas realizadas, como en la observación de campo, se visualiza claramente esta alta dependencia. En Curitiba los empresarios valoran menos que en Foz de Iguaçu la dependencia de una única actividad para el sector, pues la oferta es diversificada. Asimismo, las cuestiones que analizan esta dependencia están con media situada un poco por encima de la mitad de la escala. Así que buscando entender esta puntuación dada por los empresarios de Curitiba se analizaron las entrevistas en profundidad y los datos de la ciudad, habiéndose observado que la dependencia sentida por los empresarios se relaciona con el producto ‘Línea Turística’ que realiza un *city tour* por Curitiba y que mueve muchos turistas al día, concentrándolos alrededor de la oferta turística de la ciudad. En este sentido es bueno recordar que el grado de complementariedad es una variable con relación positiva con el constructo Coopetición, indicada en la literaturas revisada de Coopetición turística como que es una de las características que hacen del destino un contexto favorable al sistema de Coopetición (Luo, 2007; Della Corte y Sciarelli, 2012; Lognier y Su, 2014; Della Corte y Aria, 2016).

Finalmente, a pesar de que la percepción de interdependencia y complementariedad entre los empresarios es destacadamente más alta en Foz de Iguaçu, la puntuación de las variables que tratan de analizar la densidad de la red y el tamaño del distrito hacen que el factor Co-Ubicación logre ser un 23,7% más elevado en Curitiba que en Foz (Gráfico 6.1).

**Gráfico 6.1: Resultado comparativo del Factor Co-Ubicación para Curitiba y Foz de Iguaçu**



Fuente: Elaboración propia



De guiarnos solo por estos resultados, este conjunto de datos pone en duda los hallazgos de la literatura, en que la densidad y proximidad física empresarial presupone desarrollo de lazos más fuertes en términos de valores compartidos (Bathelt, 2006; Kylänen y Mariani, 2011). No obstante, se debe subrayar que, a pesar de que la red empresarial de Foz de Iguazu está más dispersa en el territorio, por lo tanto, con menor proximidad física entre las empresas, la ciudad se compone de una población seis veces menor que Curitiba, lo que conduce a más proximidad entre las personas, visto que muchos de los empresarios son locales y se conocen personalmente. Este hecho fue observado en las entrevistas realizadas con los dirigentes de asociaciones, pues son también empresarios y demuestran conocerse a nivel personal. Por lo que, el desarrollo de una red personal en esta ciudad sustituye a la proximidad física empresarial para el fortalecimiento de lazos en común y valores compartidos.

### Factor Competencia (CP)

El factor Competencia fue medido a través de cuatro variables subjetivas de percepción empresarial, por lo tanto, en este factor no fue necesario llevar a cabo conversión de datos (Tabla 6.10).

**Tabla 6.10: Resultado del Factor Competencia y sus variables**

COD	VARIABLES PARA MEDIR COMPETENCIA (CP)	FUENTE	CURITIBA	FOZ DO IGUAÇU
10CP	Grado de competencia entre las empresas del destino	Encuesta empresarial	3,64	3,96
11CP	Posicionamiento competitivo del destino según los actores	Encuesta empresarial	4,99	5,58
13CP	Grado de presión competitiva intrasectorial de productos sustitutivos según percepción empresarial	Encuesta empresarial	4,72	4,09
<b>Ranking del Factor Competencia</b>			<b>4,45</b>	<b>4,54</b>

Fuente: Elaboración propia

Se observa que en este factor las dos ciudades están casi equilibradas. En ambas los empresarios del sector turístico perciben la competencia un poco por encima del nivel medio (aproximadamente el 65%). Mirando en detalle las tres variables con sus escalas se observa que la percepción empresarial sobre la competencia interna 10 CP, es levemente más acentuada en Foz do Iguazu (Puntuación 3,96 contra 3,64 en Curitiba). Esta variable (10CP) es verificada por dos preguntas de escala inversa, pero en la Tabla 6.11 ya se presentan revertidas. Se puede observar que en ambas ciudades los empresarios consideran por debajo

del punto medio la competencia por entrada de nuevos productos en el destino, mientras consideran un poco más alta la entrada de nuevas empresas en el destino para su sector. Las entrevistas en profundidad confirman estos resultados, pues aunque la oferta turística de las dos ciudades viene creciendo en término de productos, aún es considerada baja la entrada de nuevos productos, existiendo una marcada presión por la innovación turística por parte de los dirigentes de asociaciones turísticas y gestores de los destinos.

**Tabla 6.11: Resultado de la variable ‘Competencia Interna’**

La percepción del nivel de competencia entre las empresas turísticas del destino (10CP)	CURITIBA	FOZ DO IGUAÇU
	Puntuación y Desviación Típica	Puntuación y Desviación Típica
Surgen pocos productos nuevos en la oferta turística de este destino (R)	3,22 (1,6763)	3,56 (1,6895)
En este destino entran pocas empresas nuevas para competir en mi sector (R)	4,06 (1,9557)	4,37 (1,7971)
<b>Valor final de la variable ‘Competencia Interna’</b>	<b>3,64</b>	<b>3,96</b>

Por otro lado, en el análisis de la competencia intrasectorial (Tabla 6.12) se observó que los empresarios la consideran más acentuada que la competencia interna. Foz do Iguaçu siente mucho más la presencia de productos y servicios sustitutivos, así como la competencia por el mismo segmento de clientes (Puntuación 5,58), pero también Curitiba presenta una puntuación por encima de la escala media (Puntuación 4,99). En las entrevistas con directores de las asociaciones turísticas y sindicatos de empresas turísticas se verificó una queja generalizada sobre la competencia por parte de los prestadores de servicio informales, o sea, sin el debido registro empresarial; además, consideran que las empresas, por general, son poco innovadoras y copian mucho las estrategias una de las otras, manteniendo el foco en el mismo tipo de clientes.

**Tabla 6.12: Resultado de la variable ‘Competencia Intra-sectorial’**

La percepción del nivel de competencia intra sectorial en el destino (Variable 11CP)	CURITIBA	FOZ DO IGUAÇU
	Puntuación y Desviación Típica	Puntuación y Desviación Típica
Tanto en la economía formal como en la informal, existen muchas empresas ofreciendo productos y servicios que pueden sustituir a lo que yo ofrezco (e.g., oferta de pisos de alquiler para vacaciones en lugar de hoteles, etc)	4,75 (1,8585)	5,17 (1,8305)
En mi destino tenemos muchas empresas compitiendo por el mismo segmento de clientes	5,23 (1,8084)	5,98 (1,3792)
<b>Valor final de la variable ‘Competencia Intra-sectorial’</b>	<b>4,99</b>	<b>5,58</b>

Por último, la medida de la percepción empresarial en cuanto a la competencia con otros destinos se presenta en la Tabla 6.13. En esta variable la ciudad de Foz de Iguazu presenta indicadores más bajos, especialmente cuando el empresario compara su destino con otros considerando el atractivo (Puntuación 3,89). Igualmente, está la percepción de que su entorno no posee una oferta turística que él considere muy competitiva respecto a su destino (Puntuación 3,78). Esto se explica por que Foz de Iguazu posee un atractivo natural único e inimitable que son las Cascadas de Iguazu. Asimismo, el empresario de Foz de Iguazu considera que otros destinos, aunque con ofertas turísticas diferentes, compiten por la atracción de turistas, imputando a esta cuestión una puntuación de 4,59. Por otro lado, en la investigación de campo se observó que Curitiba es un destino urbano con bajo grado de singularidad, comparado con varios destinos urbanos, por lo tanto, se justifica que los empresarios consideren la competencia externa por encima de la escala media (Puntuación 5,12).

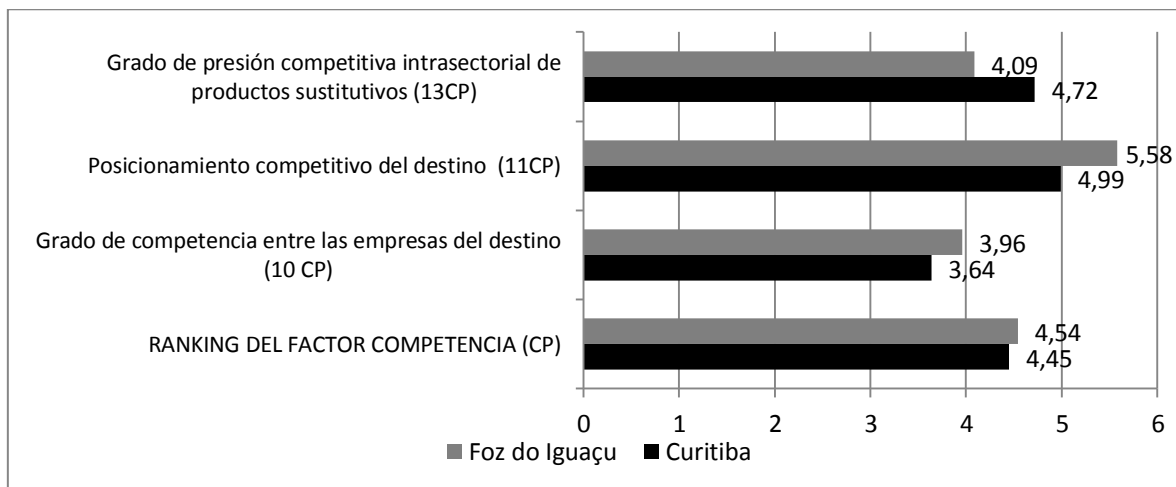
Cabe subrayar que en el destino Foz do Iguazu, las desviaciones típicas en esta variable resultan más elevadas que en las demás variables, indicando que no hay un consenso muy elevado en cuanto a lo que perciben los empresarios de la competencia respecto a otros destinos. Principalmente se observó en las entrevistas y cuestionarios que algunos consideran la singularidad del destino, considerando un bajo nivel de competencia externa: pero otros empresarios, a pesar de visualizar la inimitabilidad de los recursos naturales, consideran a los otros destinos vecinos como competidores directos. Esto puede deberse a que el principal atractivo del destino es compartido con otras ciudades y países, que al final colaboran para el desarrollo integral de la región, pero que compiten por la estancia del turista. A su vez, en Curitiba las entrevistas indicaron que los empresarios no consideran su ciudad como un destino competitivo, sino que es una ciudad a la que las personas se dirigen para hacer negocios, por lo tanto, están de paso y pocos realizan de actividades de ocio.

**Tabla 6.13: Resultado de la variable ‘Competencia Externa’**

La percepción del nivel de competencia con otros destinos (Variable 13CP)	CURITIBA	FOZ DO IGUAÇU
	Puntuación y Desviación Típica	Puntuación y Desviación Típica
Existen muchos destinos turísticos similares al destino en que opero	5,12 (1,6774)	3,89 (2,0959)
Existen muchos destinos turísticos en el mercado que compiten con mi ciudad	4,98 (1,6776)	4,59 (2,0653)
En el entorno próximo a esta ciudad existe un gran número de productos, servicios y atracciones turísticas similares a nuestra oferta	4,05 (2,2001)	3,78 (2,2407)
<b>Valor final de la variable ‘Competencia Externa’</b>	<b>4,72</b>	<b>4,09</b>

En resumidas cuentas, el factor Competencia indicado en la literatura como un constructo con relación positiva con la Coopetición (Dagnino y Padula, 2002; Luo, 2007; Della Corte, 2009; Della Corte y Sciarelli, 2012), se muestra en una doble vertiente. Por un lado, la percepción empresarial indica más alta la competencia externa que la interna. El hecho de que perciban la competencia externa más alta contribuye a que se de una unión entre ellos para hacer frente al mercado, buscando estrategias en conjunto y Coopetitivas para el desarrollo de sus destinos. Mientras que una moderada competencia interna también es un punto que contribuye a la formación de redes Coopetitivas, ya que la literatura indica que la existencia de ambientes de baja competencia no es efectiva para la Coopetición (Lado, Boyd y Halon, 1997; Luo, 2007), pero ambientes de altísima competencia tampoco es favorable a la cooperación. Por lo tanto, se puede concluir que los dos destinos analizados se encuentran inmersos en contextos empresariales competitivos que facilitan la formación de redes de Coopetición interorganizativas (Gráfico 6.2).

**Gráfico 6.2: Resultado comparativo del Factor Competencia para Curitiba y Foz de Iguaçu**



Fuente: Elaboración propia

### **Factor Asociacionismo (A)**

Este factor en Foz do Iguaçu se mostró un 27% superior a la ciudad de Curitiba (Tabla 6.14). Dos variables son datos objetivos, por lo que fueron sometidas a conversión según el método de WEF ya presentado.

**Tabla 6.14: Resultado del factor Asociacionismo y sus variables**

COD	VARIABLES PARA MEDIR ASOCIACIONISMO	FUENTE DATOS	CURITIBA		FOZ DO IGUAÇU	
			Dato Absoluto	Dato Convertido	Dato Absoluto	Dato Convertido
16 A	Propensión al asociacionismo empresarial	Dato primario Encuesta empresarial	0,50	1,95	2,19	7,00
17 A	Propensión a la gestión integrada del destino	Dato secundario	24	6,52	26	7,00
19 A	Fuerza de las asociaciones	Dato primario Encuesta empresarial		2,75		4,00
20 A	Grado de consciencia entre las empresas turísticas sobre las ventajas del asociacionismo	Dato primario Encuesta empresarial		4,45		4,95
<b>Ranking del Factor Asociacionismo</b>				<b>3,92</b>		<b>5,81</b>

Fuente: Elaboración propia

La primera variable de este factor representa la propensión del tejido empresarial en el sector turístico a mantener una red de colaboración (16A). Así, se verificó el número de empresas asociadas a organizaciones turísticas sobre el total de empresas turísticas del destino, generando una ratio de la densidad de empresas asociadas. En Curitiba, las 24 asociaciones existentes congregan 1.267 empresas asociadas de un total de 2.513 empresas turísticas, generando una ratio de 0,50. En cuanto que en Foz do Iguaçu, entre las 26 organizaciones del destino totalizan 1.469 asociados, en un universo de 671 empresas turísticas en el destino. Esto representa una ratio de 2,19, o sea, las empresas de media están asociadas a 2 ó 3 organizaciones al mismo tiempo (Tabla 6.14).

Este expresivo número significa que la formación de redes empresariales en forma de CNO (*Collaboration Network Organizations*) en Foz do Iguaçu es mucho más efectiva, comparativamente a Curitiba. La conversión al i-COOL realizada toma en cuenta la menor ciudad anteriormente citada, en que existe solamente una asociación comercial, en un universo total de 17 empresas turísticas, de las cuales 3 participan de la asociación comercial local. Este dato también sirvió de parámetro para la conversión de los datos de la segunda variable de este factor.

En este mismo sentido, se mueve la segunda variable del factor Asociacionismo, que representa la existencia de una propensión a la gestión integrada (17A). En esta variable se buscó verificar el número de asociaciones turísticas existentes en el destino, o sea, el total de organizaciones sub-sectoriales, por ejemplo, asociaciones de hoteles, bares, restaurantes, agencias de viajes, etc. También se han incluido asociaciones u organismos gubernamentales de gestión integrada del destino, como Juntas de Turismo o *Convention Bureaus*. En Curitiba

fueron localizadas 24 asociaciones, en Foz do Iguaçu 26 y en el menor destino una asociación empresarial (Tabla 6.14).

La ciudad de Curitiba, a pesar de ser considerablemente mayor que Foz do Iguaçu en número de habitantes, así como en número de empresas totales, posee menos asociaciones que Foz de Iguaçu. Aquí nos hemos planteado una duda: si un mayor número de asociaciones ocasionaría una dispersión de la fuerza representativa y de la capacidad de acción en el destino, por lo que tendría una relación negativa con la Coopetición. En la literatura revisada no se encuentran apoyos a este planteamiento.

Por otra parte, en la literatura de gestión de destinos se indica que una gobernanza central es la adecuada para un desarrollo sostenible y participativo (Buhalis, 2000; Pulido-Fernandez, 2014). Sin embargo, en la práctica de gestión de destinos la gobernanza es realizada por un organismo central en que se propicia la participación de la red de empresas privadas, la sociedad y el poder público. Efectivamente, esta participación se dá por medio de representantes de los grupos involucrados, por ejemplo, representantes de barrio, representantes de sub sectores económicos, etc. En consecuencia, se puede inferir que un mayor número de grupos organizados alrededor de asociaciones genera una gobernanza más eficaz, pues proporcionarán la participación de la sociedad en la gestión del destino con su representación en diversas instancias. Así que, se consideró que el número de asociaciones en un destino posee una relación positiva con la Coopetición.

La variable fuerza de las asociaciones (19A) considerada desde la percepción empresarial, es una confirmación de las indicaciones apuntadas en las dos variables anteriores. Aquí se verifica si el empresario realmente se siente representado en la gestión integrada del destino, siendo variables subjetivas que no exigen conversión (Tabla 6.15).

**Tabla 6.15: Resultado de la variable ‘Fuerza de las asociaciones’**

<b>La percepción de la fuerza representativa por parte de las asociaciones relacionadas con el sector turístico (Variable 19 A)</b>	<b>CURITIBA</b>	<b>FOZ DO IGUAÇU</b>
	<b>Puntuación y Desviación Típica</b>	<b>Puntuación y Desviación Típica</b>
En mi opinión, la asociación que representa el sector turístico de esta ciudad ha hecho sacrificios por los empresarios en el pasado	2,48 (1,6846)	4,02 (1,9325)
La asociación que representa el sector turístico en este destino se preocupa por los empresarios	3,00 (2,0303)	4,50 (1,7692)
En tiempos de crisis, la asociación que representa el sector turístico ha luchado por este destino	2,84 (1,8447)	4,69 (1,9375)
La asociación que representa el sector turístico en este destino es como un “amigo”	2,63 (2,1508)	3,80 (2,0678)
<b>Valor final de la variable ‘Fuerza de las asociaciones’</b>	<b>2,75</b>	<b>4,30</b>

En esta variable (19A) Foz do Iguaçu ha demostrado superioridad en todas las cuestiones, resultando en el *ranking* final con 4,30. Los empresarios reconocen la fuerza de las asociaciones turísticas, así como que las asociaciones están de su parte y que suelen realizar sacrificios para la mejora del destino de forma integral (Tabla 6.15). Por otro lado, estas cuestiones tuvieron baja puntuación en Curitiba (Puntuación final de 2,75). Indicó que los empresarios de Curitiba no depositan mucha confianza en las asociaciones que los representan, tampoco en la actuación de ellas para la mejora del destino. Esta diferencia entre los dos destinos se confirma a través de las entrevistas en profundidad, pues los empresarios y directores de asociaciones entrevistados reconocen que están en cargos electivos para desarrollar un trabajo gratuito que conlleva una dedicación y les restringe la actuación en sus propias empresas, pero lo hacen por un sentimiento de colectividad. La alta densidad de asociados en Foz de Iguaçu, 4 veces mayor que en Curitiba, indica que los empresarios confían en que la articulación asociativa es buena para el destino y sus empresas.

La última variable de este factor, también de percepción empresarial, trata de verificar cual es el nivel de consciencia del empresario sobre las ventajas generadas desde el asociacionismo (20A). La medida de esta variable se presenta en la Tabla 6.16.

**Tabla 6.16: Resultado de la variable ‘Grado de Consciencia sobre las Ventajas del asociacionismo’**

La consciencia sobre las ventajas generadas por la asociación de empresas y organizaciones para el desarrollo del destino (Variable 20 A)	CURITIBA Puntuación y Desviación Típica	FOZ DO IGUAÇU Puntuación y Desviación Típica
Considero que una asociación de empresas turísticas del destino en que opero es un recurso que nos ayudará a posicionar mejor este destino a largo plazo	4,24 (2,0627)	5,37 (1,6388)
Es importante mantener una relación de asociación (pública o privada) entre las empresas y organizaciones turísticas del destino en que opero a largo plazo	5,69 (1,5570)	5,94 (1,4535)
Considero que la asociación entre empresas y organizaciones de este destino debería centrarse en objetivos a largo plazo	4,56 (1,8000)	4,85 (1,7388)
Estoy dispuesto a hacer sacrificios para ayudar a una asociación turística del destino en que opero	3,55 (2,0881)	4,22 (1,9067)
En una relación de asociación entre empresas y organizaciones de este destino, sólo me interesa/interesaría las ventajas que pueda obtener de ella (R)	4,22 (1,7770)	4,36 (1,7348)
<b>Valor final de la variable ‘Grado Consciencia sobre las Ventajas asociacionistas’</b>	<b>4,45</b>	<b>4,95</b>

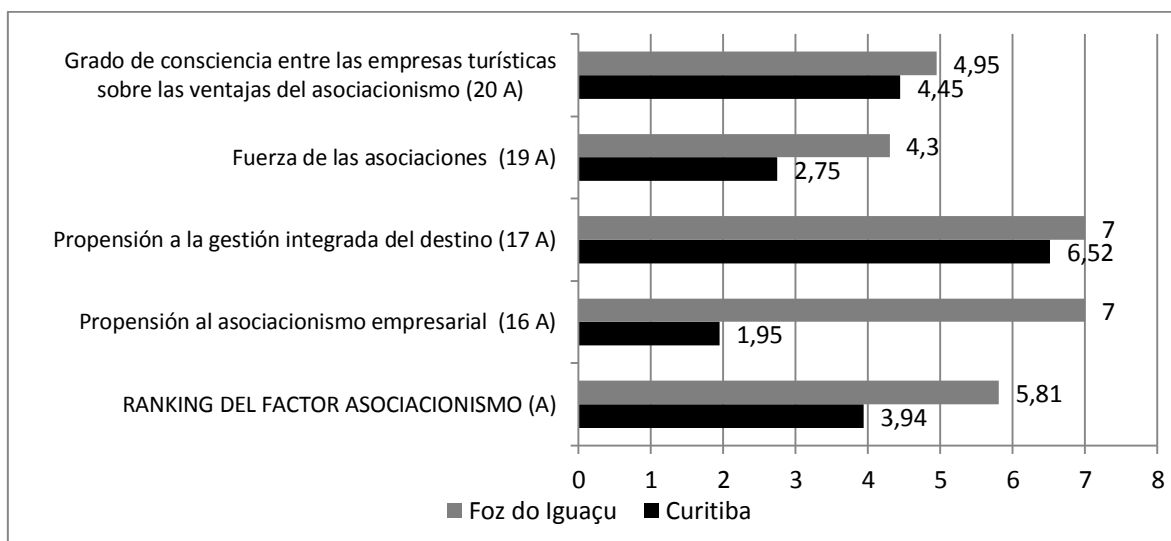
Una propensión a la colaboración en forma de participar de una asociación es un indicador de Cooperación, considerado desde los trabajos de intencionalidad para cooperar en el sector turístico con una relación positiva (Kylänen y Rusko, 2011; Lorgnier y Su, 2014). Igualmente, otros autores en diversos sectores han comprobado que la formación de redes de colaboración es favorable para el desarrollo del destino (Fyall *et al.*, 2012) generando

sistemas de Coopetición (Wang y Krakover, 2008), así como, que existe una relación positiva entre el grado de consciencia sobre las ventajas asociativas y la Coopetición (Della Corte, 2009; Della Corte y Sciarelli, 2012).

Sin embargo, en las dos ciudades el nivel de consciencia sobre estos hechos esta por encima de la puntuación media. Ambos tejidos empresariales reconocen la importancia de mantener una relación de asociación público-privada, lo que conduce al destino a un mejor posicionamiento competitivo, existiendo una necesidad de establecer planes de largo plazo. Foz de Iguazu (Puntuación 4,95) posee una pequeña superioridad en estas percepciones comparativamente a Curitiba (Puntuación 4,45). Mientras, en la cuestión que verifica si el empresario está dispuesto a realizar sacrificios para mantener la red asociativa y lograr las ventajas que se pueden derivar de ella, se observa que el empresario de Foz de Iguazu se involucra más que el de Curitiba (Puntuación 4,22 y 3,55, respectivamente). Por otro lado, en ambas ciudades los empresarios buscan de esta relación obtener ventajas para el destino, pero también para su empresa en un nivel muy similar, dónde en Foz 50% del interés es colectivo y 50% individual, a la vez, en Curitiba 40% es interés colectivo y el restante 60% es individual.

La situación descrita en este factor enseña que el asociacionismo en Foz de Iguazu es más fuerte y consciente que en Curitiba, a pesar de que el comportamiento individualista de los empresarios es similar. No obstante, al fin y al cabo, los empresarios de Foz de Iguazu han puesto en marcha una red más densa en términos de CNOs, lo que concede una superioridad de 26,7% respecto al destino Curitiba en este factor (Gráfico 6.3).

**Gráfico 6.3: Resultado comparativo del Factor Asociacionismo para Curitiba y Foz de Iguazu**



Fuente: Elaboración propia



### Factor Cooperación (C)

El factor Cooperación se calcula desde cinco variables que se observan en la Tabla 6.17, en que tres de ellas sufren conversión según la metodología anteriormente presentada.

**Tabla 6.17: Resultado del factor Cooperación y sus variables**

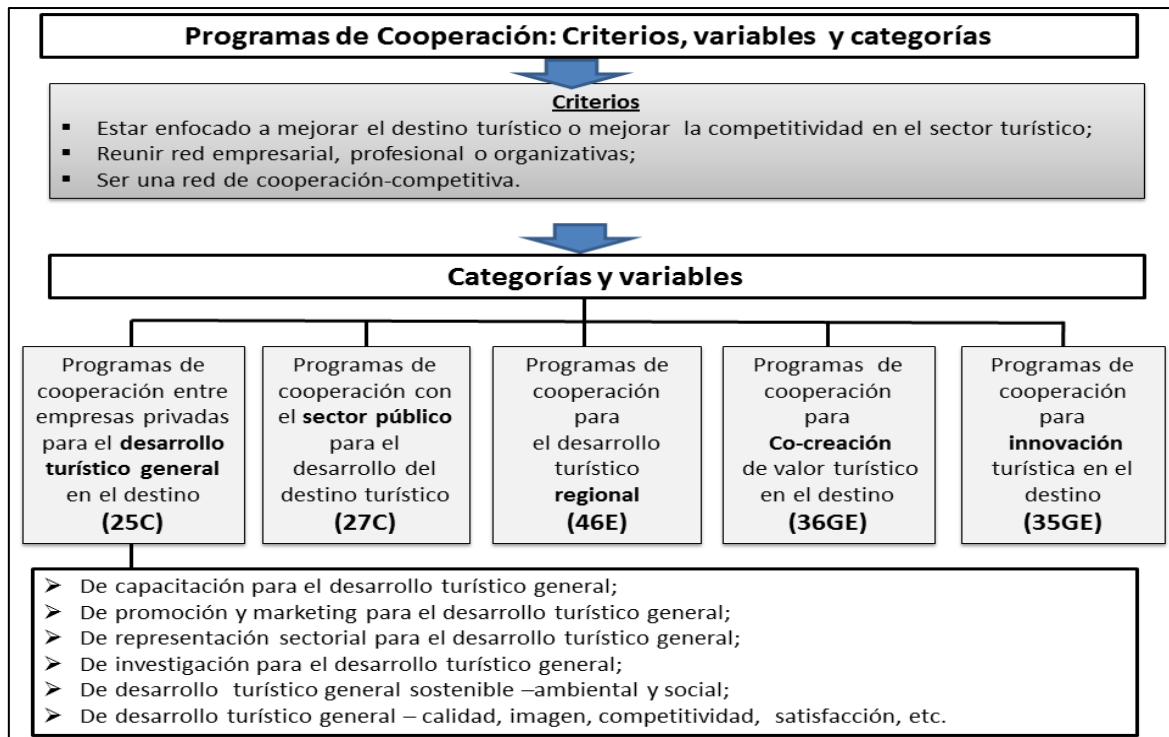
COD	VARIABLES PARA MEDIR COOPERACIÓN	FUENTE DATOS	CURITIBA		FOZ DO IGUAÇU	
			Dato Absoluto	Dato Convertido	Dato Absoluto	Dato Convertido
22 C	Grado de cooperación para la innovación	Encuesta empresarial	0,111	4,88	0,174	7,00
23 C	Grado de confianza entre los agentes	Encuesta empresarial		3,75		4,40
24 C	Grado de colaboración	Encuesta Empresarial		4,18		4,47
25 C	Grado de real de cooperación entre el sector privado	Encuesta a las asociaciones	140	6,18	162	7,00
27 C	Grado de colaboración entre el sector privado y público	Encuesta a las asociaciones	26	7,00	23	6,28
<b>Ranking del Factor Cooperación</b>				<b>5,20</b>		<b>5,83</b>

Fuente: Elaboración propia

La primera variable de este factor muestra la medida en que las empresas operan en redes o programas conjuntos para buscar la innovación en el sector turístico (22C). Para esto en el cuestionario una de las afirmaciones se refería a si la empresa participaba de algún programa en conjunto con otras empresas u organizaciones con el objetivo de apalancar la innovación y, siendo la respuesta positiva, se preguntaba por el programa que era y a qué asociación pertenecía. *A posteriori*, se verificó comparativamente en la muestra el porcentaje de empresas que han puesto en marcha la búsqueda de innovaciones a través de redes empresariales de cooperación. Para Curitiba, se encontraron 32 empresas en el muestreo de las 287 que participan de redes para innovación. A su vez, en Foz de Iguaçu se han encontrado 45 empresas involucradas en programas conjuntos con otras organizaciones para buscar la innovación, de las 258 encuestadas. Para realizar la conversión al i-COOL se han considerado los datos de la menor ciudad, Curiuva, la cual no posee ninguna empresa en la red de Cooperación para innovación turística.

En este mismo sentido, de verificar la efectiva cooperación entre los *stakeholders*, en la variable 25C se cuenta el número de programas interorganizativos entre empresas privadas puestos en marcha en cada uno de los destinos. Como existen otro tipo de programas que representan variables en el sistema, hemos establecido criterios para compartirlos en grupos, lo que se explica en la Figura 6.1.

Figura 6.1: Criterios para agrupar los programas de cooperación



Fuente: Elaboración propia

Así pues, para la variable 25C se agruparon los programas relacionados con el desarrollo turístico en general, tanto el ambiental como el social, focalizados en la mejora del destino de forma general e integrada (Figura 6.1). Para Curitiba se ha encontrado 140 programas y para Foz de Iguazú 162. Esta información se ha recogido desde el cuestionario a las asociaciones y organizaciones del destino. Se ha validado la información y se las clasificó desde las entrevistas en profundidad con los directores de las asociaciones turísticas, pues ha permitido una mejor comprensión de los objetivos y acciones resultantes de los programas puestos en marcha. El anexo X de esta tesis presenta en detalle todos los programas de cada asociación de las dos ciudades.

Igualmente, la variable 27C, verifica los programas desarrollados entre la esfera pública y privada para el desarrollo del destino (Figura 6.1), encontrándose 26 programas en Curitiba y 23 programas en Foz de Iguazú (Véase Tabla 6.17). Los valores obtenidos de estas tres variables objetivas fueron convertidos al espacio geográfico delimitado de la provincia de Paraná, considerando los datos recabados de la menor ciudad que presentó un programa clasificado como variable 25C y un programa como variable 27 C.

Este factor también utiliza dos variables subjetivas. Los resultados de la primera de ellas es la confianza mutua (23C) y se muestra en la Tabla 6.18, dónde se observa que Foz do

Iguaçu presenta superioridad en esta variable (+ 9,28%), pues en todas las cuestiones de la escala de medida se encuentran por encima de la ciudad de Curitiba. Cualitativamente, el resultado se queda ratificado por la observación de campo y el análisis de otros datos numéricos. El hecho de ser una ciudad menor, donde los empresarios mantienen un vínculo social además de económico, más la antigüedad de las empresas y de la elevada participación como asociados a más de una asociación, genera un contexto relacional propicio para el desarrollo de la confianza mutua en Foz de Iguaçu. Mientras que, en Curitiba, siendo una gran ciudad, una capital con muchas empresas, el desarrollo de estos vínculos se hace más difícil, además de que la densidad de empresas asociadas es baja. Las asociaciones son espacios que proporcionan la convivencia empresarial y las redes de cooperación para fortalecer la confianza mutua.

No obstante, detallando las preguntas que componen esta escala, se observa que en ambas ciudades el empresario posee un razonable nivel de confianza en que las decisiones de las asociaciones son buenas para la colectividad, o sea, el destino (63,5% para Curitiba y 72% para Foz do Iguaçu). Sin embargo, son más cautelosos en cuanto a la confianza en que estas decisiones serán buenas para sus negocios individualmente, manteniendo un nivel medio en su grado de confianza. En término de confianza en las relaciones entre empresas y organizaciones para formar alianzas estratégicas, así como un nivel de armonía entre las relaciones, ésta se ve más acentuada en Foz do Iguaçu (Puntuación 2,70 para Curitiba y 3,81 para Foz de Iguaçu).

**Tabla 6.18: Resultado de la variable ‘Confianza mutua’**

La percepción de confianza mutua entre las empresas y organizaciones del destino (Variable 23 C)	CURITIBA	FOZ DO IGUAÇU
	Puntuación y Desviación Típica	Puntuación y Desviación Típica
Podemos confiar en las otras empresas y organizaciones turísticas de este destino para formar una alianza estratégica	4,29 (1,7674)	4,81 (1,7040)
En mi opinión, existe un alto nivel de armonía en las relaciones de trabajo entre las empresas y organizaciones turísticas de este destino	2,70 (1,6976)	3,81 (1,6118)
Confío en que las decisiones de los miembros de la asociación de empresas y organizaciones turísticas de este destino serán buenas para mi negocio	3,54 (1,9569)	3,95 (1,7691)
Confío en que las decisiones de los miembros de la asociación de empresas y organizaciones turísticas serán buenas para el desarrollo del destino	4,45 (1,9922)	5,04 (1,6604)
<b>Valor final de la variable ‘Confianza mutua’</b>	<b>3,75</b>	<b>4,40</b>

La otra variable subjetiva (24C) de este factor comprueba la medida en que los empresarios poseen un mayor o menor grado de colaboración con el tejido empresarial local (Tabla 6.19).

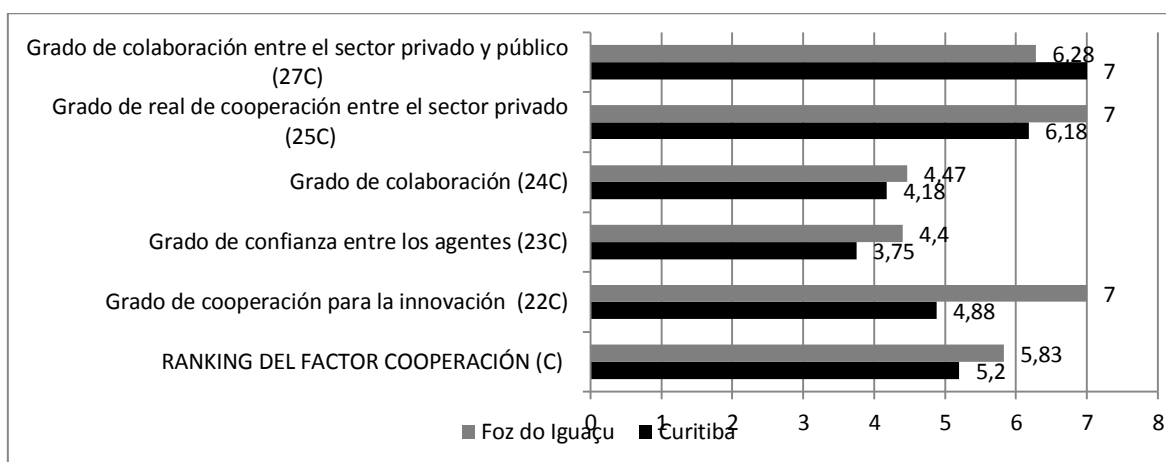
**Tabla 6.19: Resultado de la variable ‘Grado de colaboración’**

La propensión a la colaboración entre las empresas del destino (Variable 24C)	CURITIBA	FOZ DO IGUAÇU
	Puntuación y Desviación Típica	Puntuación y Desviación Típica
Es importante para mi empresa participar en una red cooperativa o asociación de empresas u organizaciones turísticas de este destino	4,71 (2,0341)	5,02 (1,9764)
Tengo intención de mantener relaciones de cooperación con empresas del sector	4,81 (2,3223)	5,18 (2,0692)
Estoy muy comprometido con las relaciones de cooperación entre empresas del sector en mi destino	3,03 (2,3951)	3,22 (2,1880)
<b>Valor final de la variable ‘Grado de colaboración’</b>	<b>4,18</b>	<b>4,47</b>

En esta variable se observa una contradicción en la percepción del empresario, pues al tiempo que reconocen la importancia para sus empresas de mantener una relación y participar de una red interorganizativa, afirmando tener intención de mantener relaciones de cooperación en el sector, también reconocen que no están muy comprometidos con estas relaciones actualmente. Las dos ciudades casi coinciden en el resultado final en esta variable (Tabla 6.19). Estos números se validan, cualitativamente, por las entrevistas con dirigentes de las asociaciones de ambas ciudades, cuya queja común fue que pocos asociados realmente participan de las reuniones y se involucran en las decisiones de la red, y que al final las decisiones de la CNO quedan en manos de pocos, y casi siempre las mismas personas.

Es reconocido en la literatura de todas las áreas relacionadas con el tema que nos ocupa, que la cooperación entre empresas conduce a la obtención de una serie de ventajas, como por ejemplo, costos compartidos de promoción, conocimiento compartido, co-creación de valor, innovación, etc, así como que las empresas cooperan en busca de ventajas individuales (Luo, 2005), o sea, se instaura una relación de Coopetición de beneficio tanto colectivo como individual. Las evidencias anteriores nos permiten validar los resultados de este factor del *i-COOL*, dónde Foz de Iguazu se quedó con una superioridad del 9% en este *ranking* general del factor (Gráfico 6.4). La poca diferencia entre las dos ciudades en la percepción del empresario se compensa por la diferencia real en el número de programas y acciones efectivas de cooperación para el desarrollo del destino que se demuestra más elevada en Foz do Iguazu.

**Gráfico 6.4: Resultado comparativo del factor Cooperación para Curitiba y Foz de Iguaçu**



Fuente: Elaboración propia

### Factor Gestión Estratégica (GE)

En este factor, Foz do Iguaçu se quedó con un 9,3% de resultado superior comparativamente a la ciudad de Curitiba (Tabla 6.20).

**Tabla 6.20: Resultado del factor Gestión estratégica y sus variables**

COD	VARIABLES PARA MEDIR GESTIÓN ESTRATÉGICA	FUENTE DATOS	CURITIBA		FOZ DO IGUAÇU	
			Dato Absoluto	Dato Convertido	Dato Absoluto	Dato Convertido
30 GE	Nivel de planificación participativa del destino	Encuesta empresarial		3,07		4,37
34 GE	Plan de marketing conjunto del destino promovido por las empresas y organizaciones turísticas privadas que operan en el destino	Encuesta a asociaciones	137	2,62	507	7,00
35 GE	Programas privados conjuntos en el destino para el efectivo desarrollo de innovación en el destino	Encuesta a asociaciones	9	3,84	19	7,00
36 GE	Programas de co-creación de valor para el destino	Encuesta a asociaciones	5	7,00	0	1,00
37 GE	Colaboración con redes para el desarrollo territorial	Encuesta empresarial		2,70		3,28
39 GE	Acciones gubernamentales para contribuir a la Cooperación Turística del destino	Dato secundario	12	6,50	13	7,00
<b>Ranking del Factor Gestión Estratégica</b>				<b>4,29</b>		<b>4,94</b>

Las tres variables que verifican la existencia de programas en conjunto basados en una gestión estratégica que conduzca a la formación de redes interorganizativas Cooperativas, tratando de impulsar el desarrollo del destino, fueron medidas con el cuestionario a asociaciones (34 GE, 35 GE y 36 GE). Asimismo, se realizó una triangulación con datos

cualitativos de las entrevistas en profundidad con los dirigentes de las asociaciones y se revisó la información de sus informes anuales de resultados en los casos en que nos han concedido el acceso a la información. La separación de programas en las categoría innovación, co-creación y cooperación regional sigue el criterio presentado en la figura 6.1 y el detalle de cada programa está resultado en el Anexo X.

Foz do Iguazu destaca por la gran cantidad de acciones promocionales y de marketing del destino en conjunto (Variable 34GE), realizada desde diversas asociaciones o entre las asociaciones junto con el poder público. En el trabajo de campo de Foz de Iguazu se observaron acciones en conjunto con actores desde fuera del destino, como por ejemplo, empresas aéreas que poseen vuelos para esta ciudad y que operan en red con las asociaciones locales para divulgar el destino en los mercados que más emiten turistas para Foz do Iguazu. De esta manera, los empresarios locales promueven el destino entre los agentes de turismo de los mercados emisores, realizando entrenamientos, *workshops*, cursos, *fantours* y otros, a un bajo costo, pues las empresas de la red contribuyen con la gratuidad de los tickets aereos, noches de hotel, costos de restaurantes, etc. También, Foz de Iguazu opera en este mismo plan con los llamados 'Press Tour', en que, con la colaboración de las empresas y operadores del destino, se invitan a periodistas de turismo para conocer y vivir la experiencia turística del Destino Iguassú. Muchas otras acciones fueron identificadas en esta ciudad.

A su vez, Curitiba posee un número considerablemente más bajo de acciones en conjunto para la promoción del destino (137 acciones anuales, contra 507 en Foz de Iguazu). A través de las entrevistas en profundidad y análisis de campo, se observó que las asociaciones encuentran dificultad en obtener la colaboración de los socios para formar redes de empresas que aporten recursos para la promoción del destino. De esta forma, las acciones de promoción del destino se reducen a lo que realiza el poder público y algunas asociaciones que poseen algún recurso financiero para impulsar esta área.

En cuanto a programa de innovación turística que integran redes empresariales (Variable 35GE), Foz do Iguazu ha mantenido una clara superioridad (19 programas anuales contra 9 en Curitiba). Cabe destacar que en ambas ciudades la gran mayoría de los programas de innovación son realizados con el apoyo del SEBRAE (*Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa*), que se revela como un brazo técnico de desarrollo empresarial brasileño. Sin embargo, Foz do Iguazu cuenta con el *Instituto Polo Iguazu*, una organización que tiene por objetivo promover la innovación y la sostenibilidad, así que esta ciudad posee una gran ventaja en todo que se trata de programas para el desarrollo del destino.

Por otro lado, los programas de co-creación de valor (variable 36GE), no fueron localizados en Foz do Iguaçu. En cuanto que Curitiba conduce 5 programas. Algunos de ellos se desarrollan de forma indirecta, dónde la participación del consumidor en la creación del producto turístico es analizada desde diferentes ángulos. Para citar un ejemplo, en el *Programa Shadow* (Sombra), un experto en turismo sigue a un turista por un día entero, en el que este está utilizando el producto “Línea Turística”. Se trata de un autobús *Hop on and off* que circula por los principales puntos turísticos de Curitiba. En este seguimiento, autorizado por el turista, el experto apunta las perspectivas observadas en el cliente, sus dudas, las cuestiones que le agradan o le disgustan, los problemas que el turista encuentra, y las sugerencias de mejora. Por el análisis de campo, y apoyados en la revisión de la literatura, se puede inferir que Curitiba es una ciudad que aún está construyendo su producto turístico; ya que inicialmente no era una ciudad direccionada a este segmento y sus atractivos eran de uso para la población, terminando por convertirlas en atracciones turísticas (Domareski-Ruiz, 2015). Así, el uso de programas de co-creación posee una importancia crucial para la planificación y construcción de la ciudad en cuanto destino turístico.

En cambio, Foz de Iguaçu todavía no ha despertado para el uso de esta herramienta, pues su desarrollo turístico proviene de un recurso natural inimitable y que le concede la característica indubitable de destino desde su creación. Romero y Molina (2011) agregan que en las redes de colaboración existe un alto potencial para el valor de la co-creación, dando a las empresas el acceso a nuevos conocimientos, recursos y riesgos compartidos, así como significa un complemento a sus habilidades/capacidades y tecnologías. Además, las empresas operando en conjunto inducen la innovación, que es una fuente de valor de co-creación (Borys y Jemison 1989; Prahalad y Ramaswamy, 2004), en virtud de esto el uso de las plataformas de redes interorganizativas para conducir co-creación de valor turístico es indicado como positivo para el sistema de Coopetición.

De conformidad con los datos secundarios, se observó que Foz de Iguaçu y Curitiba mantienen casi el mismo número de programas o acciones gubernamentales (Variable 39GE) para incentivar la Coopetición entre los *stakeholders* del turismo (Tabla 6.21).

Finalmente, las variables subjetivas de este factor, trataron de medir la percepción empresarial en cuanto al nivel de planificación participativa en el turismo (30GE) y cómo el empresario percibe la participación en redes para el desarrollo de la región (37GE). Los resultados de estas variables se presentan en las Tablas 6.21 y 6.22.

**Tabla 6.21: Resultado de la variable “Nivel de Plan turístico integrado”**

La existencia, aplicación e implicación de un plan turístico integrado en el destino (30GE)	CURITIBA	FOZ DO IGUAÇU
	Puntuación y Desviación Típica	Puntuación y Desviación Típica
En mi opinión, las actividades entre empresas y organizaciones turísticas de este destino están bien coordinadas	2,85 (1,6889)	4,58 (1,8067)
Nunca sé que están haciendo o cómo participar en las acciones previstas en el plan turístico de este destino (R)	3,23 (2,2083)	3,90 (2,0614)
La planificación turística actual del destino en que opero es un plan turístico que integra a todas las actividades del sector	3,12 (1,8586)	4,64 (1,7744)
<b>Valor final de la variable ‘Nivel de Plan turístico integrado’</b>	<b>3,07</b>	<b>4,37</b>

En esta variable, Foz do Iguaçu se sitúa por encima en un 18,6% comparado a Curitiba (Tabla 6.21). En definitiva, en todas las preguntas de la escala queda por encima. Los empresarios de Foz de Iguaçu visualizan más la integración y la coordinación del destino, aunque son resultados quedan solo algo por encima de la escala media. La segunda cuestión es inversa, pero en la Tabla 6.21 ya se presenta revertida, por lo tanto, en Foz do Iguaçu los empresarios están más atentos al plan turístico que en la ciudad de Curitiba (Puntuación 3,90 para 3,23 en Curitiba). Es un resultado coherente con las variables anteriores del *i-COOL*.

Dentro del marco regional, las ciudades analizadas son polos inductores del turismo regional, por lo tanto, poseen una responsabilidad social y económica en apoyar e integrar las regiones de su alrededor (Programa de regionalización turística, Mtur, 2013). La variable 37GE verifica la percepción empresarial en cuanto a la acción del destino de establecer la Coopetición regional. La medida fue realizada a través de una cuestión simple de elaboración propia que se presenta en la Tabla 6.22.

**Tabla 6.22: Resultado de la variable ‘Colaboración en otras redes’**

La colaboración con otras redes para el desarrollo de la ciudad o región (Variable 37 GE)	CURITIBA	FOZ DO IGUAÇU
	Puntuación y Desviación Típica	Puntuación y Desviación Típica
Participo en redes o proyectos de cooperación empresarial no relacionados con el sector turístico, cuyo objetivo es promover la ciudad o región en que opero	2,70 (2,2964)	3,28 (2,3882)

Se extrae de la Tabla 6.22 que la red empresarial de Foz do Iguaçu participa con más frecuencia en redes de cooperación regional para el desarrollo turístico que el tejido empresarial en red de Curitiba. En principio esta relación debería ser al revés, ya que Curitiba es una ciudad con región metropolitana y capital, sin embargo, los empresarios no están involucrándose en redes para el desarrollo regional. Tampoco Foz de Iguaçu presenta una alta

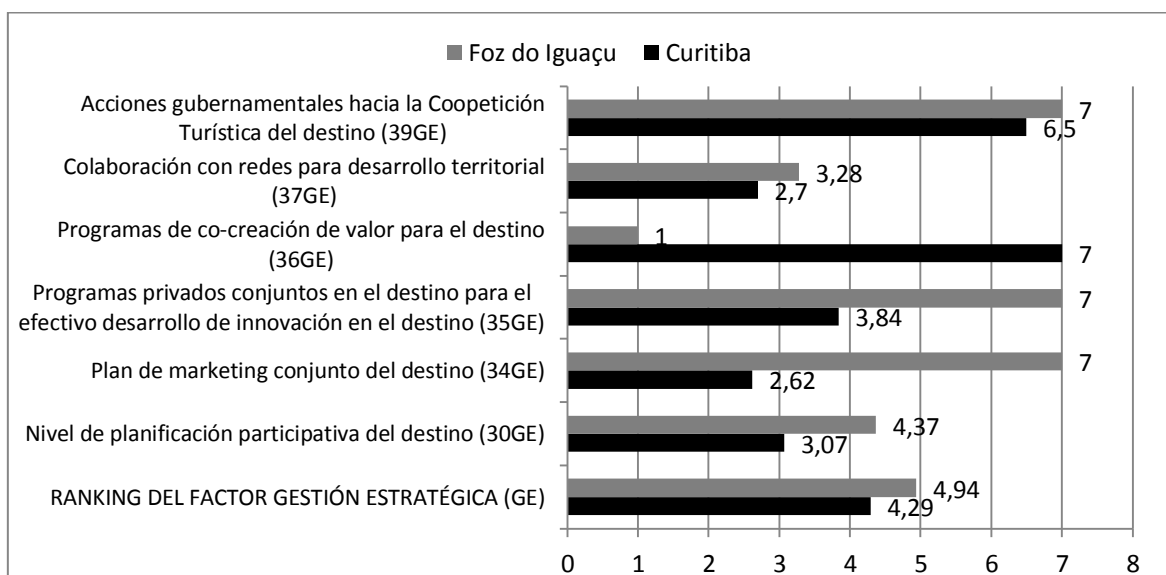


presencia de este comportamiento, aunque si es superior a Curitiba. No obstante, Foz do Iguçu es una región de triple frontera dónde existe una configuración de destino compartido entre los tres países (Brasil, Argentina y Paraguay), así que existen programas direccionados al desarrollo de esta región singular conformando el demandado ‘Destino Iguassu’. También en esta ciudad se han localizado programas que buscan integrar los municipios brasileños que están alrededor del Lago Iguçu, conocidos como municipios Linderos.

A su vez, en Curitiba se subrayan los programas relacionados con el desarrollo de la demandada “*Ruta del Pinhão*”, que abarca los municipios alrededor de Curitiba. Estos programas son conducidos por redes de agencias de turismo receptivo, conocidos como Núcleo de Turismo Receptivo. El programa ha diseñado un producto turístico receptivo que incluye a toda la región y lo mantiene competitivo con la asesoría del SEBRAE (*Servicio Brasileño de Apoyo a la Pequena Empresa*).

Resulta que la literatura indica que la percepción de adecuada coordinación y planificación conduce a mejorar el nivel de confianza mutua, fortalecer la gobernanza y presenta una relación positiva con la Cooperación (Luo, 2005; Eriksson, 2008; Chin *et al.*, 2008; Baruch y Lin, 2012). Estas variables representan el factor Gestión Estratégica que en los casos analizados Foz do Iguçu mantiene una superioridad del 9,3% en relación a Curitiba (Gráfico 6.5).

**Gráfico 6.5: Resultado comparativo del factor Gestión Estratégica para Curitiba y Foz de Iguçu**



Fuente: Elaboración propia

El alto número de programas realizados en conjunto, visando estrategias de desarrollo del destino, eleva la capacidad de Foz de Iguazu hacia la Coopetición comparativamente a Curitiba. La literatura apunta la Gestión Estratégica como un camino para establecer redes de Coopetición eficaces en destinos turísticos, así como que se indica su uso para minimizar las tensiones involucradas en la relación Coopetitiva (Kylänen y Rusko, 2011; Della Corte y Sciarelli, 2012; Badeluscu *et al.*, 2014; Bengtsson y Kock, 2014).

### Factor Co-Emprendimiento (E)

Co-emprendimiento turístico se refiere al acto de emprender y entender el destino turístico como un producto integral. Es resultado de la acción del grupo de actores de la oferta turística que actúan como unidad junto a asociaciones, DMO (*Destination Management Organization*) o CON (*Collaborate Network Organization*), implantando acciones emprendedoras para el desarrollo del destino integralmente. En el i-COOL este factor presentó una superioridad del +25,7% para Foz do Iguazu en comparación con Curitiba (Tabla 6.23).

**Tabla 6.23: Resultado del factor Co-Emprendimiento y sus variables**

COD	VARIABLES PARA MEDIR CO-EMPREDIMIENTO	FUENTE DATOS	CURITIBA		FOZ DO IGUAÇU	
			Dato Absoluto	Dato Convertido	Dato Absoluto	Dato Convertido
44 E	Coordinación centralizada de proyectos	Encuesta empresarial		3,62		4,17
45 E	Nivel de inversiones para el desarrollo del destino efectuadas por la gobernanza turística	Encuesta a asociaciones	U\$ 1.168.975,98		U\$ 3.242.199,49	U\$ 500,00
46 E	Proyectos de cooperación regional promovidos y desarrollados por la gobernanza turística	Encuesta a asociaciones	14		21	
49 E	Nivel de consciencia de la gobernanza turística sobre la necesidad de integrar y promover todas las empresas turísticas en un proceso de gestión compartida	Encuesta empresarial		2,27	ver	3,00
<b>Rank del Factor Co-Emprendimiento</b>				<b>3,49</b>		<b>5,29</b>

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la variable 45E trata de verificar el total del presupuesto que la red interorganizativa genera para invertir en el desarrollo turístico. Este dato se recabó a través del cuestionario a las asociaciones y organizaciones turísticas de cada destino, haciendo la conversión con base a la menor ciudad de la provincia, según la metodología de WEF. Se observa en la Tabla 6.23 que Foz do Iguazu totaliza un presupuesto 2,7 veces superior que

Curitiba. En el trabajo de campo se comprobó la existencia del llamado “*Fundo Iguaçú*” que fue creado con el objetivo de proveer el soporte financiero a la Gestión Integrada del Destino Iguassu. Es administrado por las instituciones más representativas del desarrollo turístico y reúne los presupuestos del ayuntamiento para el turismo, del *Iguassu Convention y Visitors Bureau*, y del Parque Iguaçú. Este fondo mantiene el flujo de ingresos necesarios para concretar los proyectos de la Gestión Integrada a través de contribuciones derivadas de los atractivos turísticos el Parque Nacional de Iguaçú, y el complejo turístico Itaipu, además del *Tourism Tax* cobrado en los hoteles. También recibe contribución pública y privada a través de convenios para la gestión integrada del destino turístico. Los turistas contribuyen con tasa incluida, pero voluntaria, en los ingresos de atractivos turísticos. Además del valor recaudado por el *Fundo Iguaçú*, también se suman los presupuestos de cada asociación o sindicato de la ciudad (Total del presupuesto anual de U\$ 3.242.199,49).

A su vez, en Curitiba no se ha localizado una formación en red centralizada para las inversiones en el desarrollo turístico, así que el valor obtenido se deriva de la suma de presupuestos de las asociaciones y del poder público para el sector turístico (Total de presupuesto anual U\$ 1.168.975,98). Se subraya que el poder público mantiene algunos productos turísticos que revierten en ingresos para el turismo, como la Feria del Largo en el centro histórico, la Línea Turística y la Torre Panorámica. Asimismo, no se equipara a la forma de gestión de recursos en Foz de Iguaçú, la cual representa un verdadero esfuerzo conjunto de gestión integrada como si de un co-emprendimiento se tratara. Para realizar la conversión al i-COOL se consideró la información recabada en la ciudad de Curitiba, junto a la asociación local, la cual informó un valor anual de U\$500,00 para invertir en turismo. A su vez, el poder público local no posee una oficina dedicada al turismo con dotación presupuestaria propia.

La segunda variable objetiva es el número de proyectos o programas mantenidos desde una gestión del destino hacia un desarrollo e integración regional (46E), recabados según los criterios presentados en la Figura 6.1. En esta variable, Foz do Iguaçú también presenta mayor presencia (21 programas contra 14 en Curitiba), y se deriva del hecho de que el turismo en este lugar se desarrolla de manera integrada entre los tres países, habiendo un acuerdo de formar el Destino Iguassú (región de triple frontera). Por lo tanto, era de esperar que el número de programas que involucra una red inter-ciudades fuera mayor que en Curitiba, aunque esta última sea la capital del estado, por lo tanto, revestida del papel de ser el motor económico y social de la provincia.

A su vez, las variables subjetivas obtenidas desde la encuesta empresarial también indicaron una superioridad para Foz de Iguazu. La percepción de los empresarios en cuanto a la coordinación centralizada de proyectos (44E) está más clara para los empresarios de Foz do Iguazu (Tabla 6.24). No obstante, se observa que en ambas las ciudades es baja la participación de altos ejecutivos en las reuniones de las asociaciones, lo que indica que las empresas envían sus gerentes de nivel medio a dichas reuniones o no envían a nadie. También se quedó en la mitad inferior de la escala la percepción sobre el apoyo que la empresa provee a las asociaciones, aunque en Foz do Iguazu (Puntuación 3,26) los empresarios lo consideran más alto que en Curitiba (Puntuación 2,66). Este número se confirma cuando triangulamos con las entrevistas a los directivos de asociaciones turísticas, que presentan como queja en común la falta de apoyo por parte de los asociados.

**Tabla 6.24: Resultado de la variable “Coordinación Centralizada de Proyectos”**

<b>El reconocimiento de la importancia de una coordinación centralizada de proyectos para el destino (Variable 44E)</b>	<b>CURITIBA Puntuación y Desviación Típica</b>	<b>FOZ DO IGUAÇU Puntuación y Desviación Típica</b>
Mi empresa ha mostrado un apoyo activo a la formación de asociaciones para el sector, facilitando recursos para su desarrollo (dinero, tiempo, mano de obra y toma de decisiones)	2,66 (2,0570)	3,26 (2,2885)
Considero que la formación de asociaciones o redes cooperativas entre empresas turísticas es un asunto estratégico para este destino	5,22 (1,6695)	5,68 (1,6197)
La empresa ha asignado un alto ejecutivo para representarla en las decisiones de la asociación o de la red de cooperación	2,99 (2,4098)	3,58 (2,5937)
<b>Valor final de la variable ‘Coordinación Centralizada’</b>	<b>3,62</b>	<b>4,17</b>

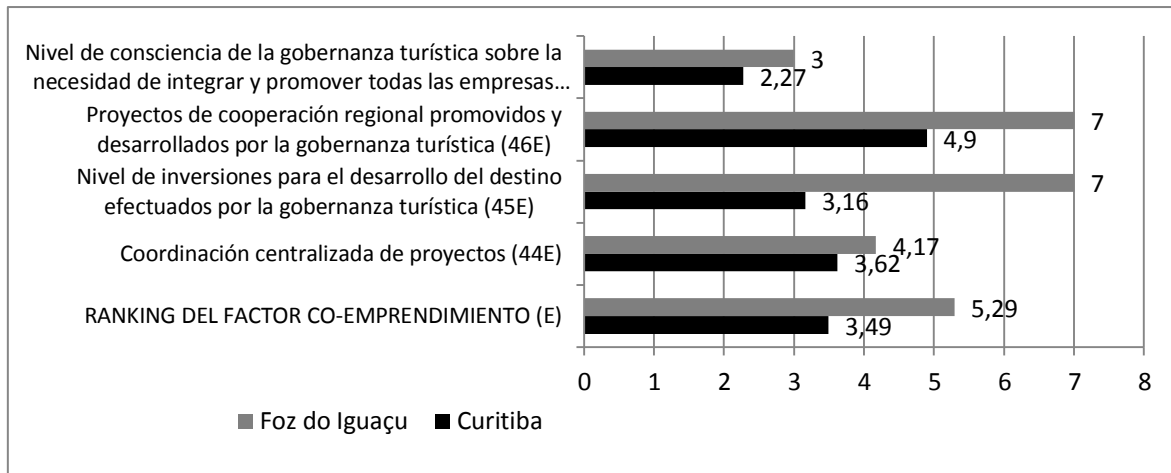
La percepción del empresario en cuanto a la gestión integrada y participativa (49E), es una variable que complementa la medida anterior, pues verifica la consciencia del empresario sobre la gestión centralizada de proyectos. Esta variable presentó una puntuación baja en las dos ciudades (Tabla 6.25), quedándose en la primera mitad de la escala (Puntuación 2,27 para Curitiba y 3,00 para Foz de Iguazu). Los empresarios indican que participan poco en la formulación de las metas de gobernanza, así como consideran que no ayudan a las asociaciones en sus planificaciones. También indican que no se sienten solicitados para participar en este asesoramiento. Cabe considerar que, a pesar de la estructura organizada de gestión integrada en el Destino Iguassú, la participación masiva de los empresarios todavía es difícil y no alcanza a mucho de ellos. También se válida, desde la observación anterior, que en las dos ciudades se observa un nivel medio de consciencia sobre la importancia de participar en relaciones de asociación o redes empresariales.

**Tabla 6.25: Resultado de la variable “Gestión Integrada”**

La gobernanza turística en el destino (Variable 49E)	CURITIBA Puntuación y Desviación Típica	FOZ DO IGUAÇU Puntuación y Desviación Típica
La asociación o gobernanza turística del destino en que opero solicita mi asesoramiento y consejo sobre cuestiones relacionadas con el desarrollo del destino	2,18 (1,9190)	2,89 (2,0704)
Participo en la formulación de metas de la asociación o gobernanza de este destino	2,00 (1,7808)	2,84 (2,1114)
Ayudo a una asociación o gobernanza del destino en que opero en su planificación de actividades	2,49 (2,1432)	2,75 (2,0988)
La asociación o gobernanza de este destino turístico me anima a hacer sugerencias sobre los planes del destino	2,42 (2,0702)	3,50 (2,0768)
<b>Valor final de la variable ‘Gestión Integrada’</b>	<b>2,27</b>	<b>3,00</b>

El análisis precedente demuestra que el factor Co-emprendimiento para la ciudad de Foz de Iguazu se eleva en función de la variable que indica el presupuesto para inversión en turismo y por el número de proyectos regionales en que están involucrados. Ambos resultados derivan del modelo de gestión turística implementado para la región de triple frontera (el Destino Iguassú). Este modelo de gestión refleja un co-emprendimiento que no se ha encontrado en la ciudad de Curitiba. No obstante, tratándose de la percepción de los empresarios en cuanto a su propia participación como co-emprendedor, ésta es baja en las dos ciudades, comprobando lo que ya se había verificado desde las entrevistas en profundidad con los dirigentes de las asociaciones en ambos destinos. La literatura indica que el apoyo a la gestión es considerado un factor crítico para el éxito de relaciones de *partnering* (Cheng, Li y Love, 2000), al igual que se considera en las teorías de gobernanza (Pulido-Fernandez, 2014), así como que, la gobernabilidad y la planificación participativa contribuyen para que todos los beneficios del turismo se distribuyan por igual entre los *stakeholders*, reduce al mínimo las situaciones que puedan ser perjudiciales para la consecución de objetivos comunes (Buhalis, 2000). Finalmente, considerando los presupuestos teóricos y los resultados de las variables de este factor en ambas ciudades analizadas, el modelo de gestión como co-emprendimiento turístico necesita de mejoras importantes relacionadas con la participación efectiva de los co-emprendedores (socios), aunque Foz do Iguazu esté mucho mejor posicionada en este factor que Curitiba (Gráfico 6.6).

**Gráfico 6.6: Resultado comparativo del factor Co-Emprendimiento para Curitiba y Foz de Iguaçu**



Fuente: Elaboración propia

### Parámetro de rendimiento: Co-Producción del Destino (P)

La Co-producción del destino representa, a la vez, el proceso y el producto del sistema de Coopetición, pues es el resultado de las estrategias de la gestión como co-emprendimiento y de la suma de factores que conducen a la Coopetición. Aunque otros factores influyen en la producción turística, el rendimiento está vinculado al proceso de Coopetición porque el propio consumo turístico actúa en la formación del destino, pese a que existe una coincidencia entre el espacio de producción y el de consumo, generando un territorio a partir del proceso turístico que al final también es parte del producto (Smith, 1994b; Murphy, Pritchard, y Smith 2000; Li y Petrick, 2008; Vargo y Lusch 2008).

Así, se ha verificado este rendimiento utilizando tres variables objetivas obtenidas desde datos secundarios que revelan una producción turística que resulta de los esfuerzos conjuntos de la red y que puede beneficiar a todos los involucrados en el sistema de Coopetición local. Los resultados comparativos entre las ciudades se exponen en la Tabla 6.26.

**Tabla 6.26: Resultado de los parámetros de rendimiento definidos como Co-Producción del destino**

COD	VARIABLES PARA MEDIR LA CO-PRODUCCIÓN DEL DESTINO	FUENTE DATOS	CURITIBA		FOZ DO IGUAÇU	
			Dato Absoluto	Dato Convertido	Dato Absoluto	Dato Convertido
51 P	Densidad turística	Ratio desde dato secundario	1,96	2,06	9,76	7,00
52 P	Media de gasto diario en el destino	Dato secundario	US\$ 70,20	4,27	US\$ 98,60	7,00
53 P	Participación del turismo en el nivel de empleo	Ratio desde dato secundario	0,055	1,83	0,182	7,00
<b>Ranking del Factor Co-Producción del Destino</b>			<b>2,72</b>		<b>7,00</b>	

Fuente: Elaboración propia

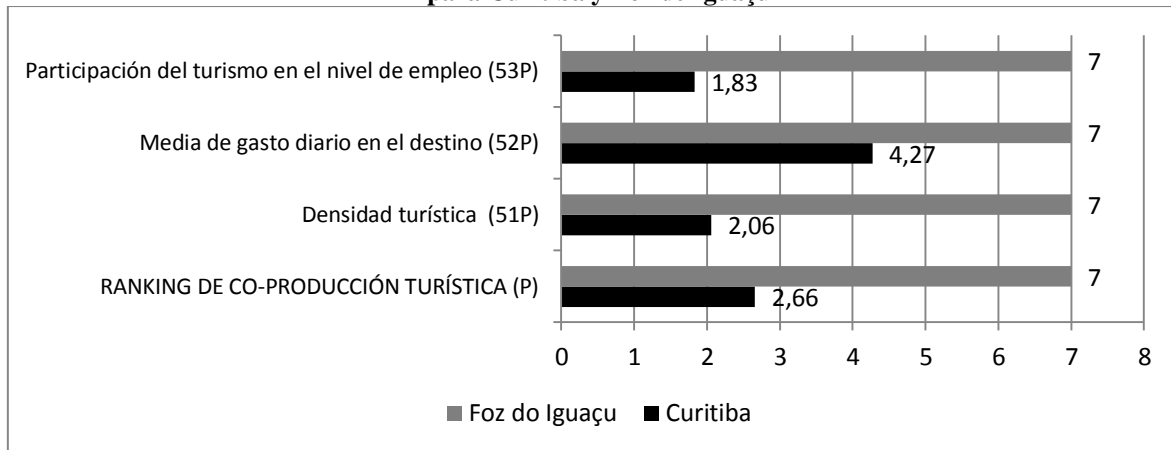
Estas tres variables, por su naturaleza, exigen la conversión según la metodología adoptada de WEF (Tabla 6.26). Para esta conversión, los datos de la menor ciudad (Curiúva) presentaron una densidad turística de 3.840 turistas sobre una población de 13.923 habitantes resultando en un coeficiente de 0,27. A su vez, Curitiba posee un flujo turístico de 3.653.300 turistas por año sobre una población de 1.879.355 habitantes, representando una densidad de 1,96 turistas por habitante. En cuanto a Foz do Iguaçu, que representa el mayor destino en esta conversión, posee un flujo turístico de 2.574.200 de turistas por una población de 263.647 habitantes, lo que significa 9,76 turistas por cada habitante. Así, comparativamente a esta región geográfica (provincia de Paraná) la ciudad de Curitiba posee un 80% menos de densidad turística respecto a Foz do Iguaçu (Variable 51P).

Para la variable media de gasto diario en el destino (52 P) la menor ciudad presenta un gasto turístico medio por día de U\$ 36,11, por lo tanto, en la conversión se observa que las puntuaciones indican que Curitiba, con un gasto turístico medio/día de U\$ 70,20 posee un 28,8% menos que Foz do Iguaçu, con un gasto turístico diario de U\$ 98,60. La última variable (53P) también es una ratio, esta vez entre el número de empleos en turismo sobre el número total de empleos de la ciudad. La menor ciudad de esta región presenta 53 empleos turísticos sobre un total de 1.540 empleos generando una ratio de participación del turismo en el nivel de empleos del 0,0344. Curitiba presenta 51.653 empleos en turismo sobre 936.159 empleos totales, resultando en una ratio de participación del turismo en los empleos totales de 0,055. A su vez, Foz de Iguaçu, presenta 14.188 empleos turísticos sobre un total de 61.377 empleos en la ciudad, generando un coeficiente de 0,182. Sucede pues que Curitiba posee un 70% menos de participación del turismo en los empleos totales de la ciudad cuando la comparamos con la puntuación de Foz de Iguaçu (Tabla 6.26).

Finalmente, se observa que la co-producción turística de Curitiba representa un 38% de producción respecto a Foz do Iguaçu. Todos los indicadores utilizados apuntan a la superioridad de Foz do Iguaçu, especialmente en relación con la densidad turística, que en esta ciudad es de prácticamente 10 turistas por habitante. También la participación del turismo en el nivel de empleos totales indica la importancia de este sector para la economía local, siendo que en Foz de Iguaçu los empleos turísticos son un 23,11% de los totales, en cuanto que en Curitiba son un 5,51%. Sucede pues que, así como se ha convertido las otras variables objetivas para el área geográfica circunscrita de la provincia de Paraná, Foz do Iguaçu es el mayor destino turístico de esta provincia. Por lo tanto, según la metodología de conversión de

WEF sus números representan la punta superior de la escala de medida de este factor (Gráfico 6.7).

**Gráfico 6.7: Resultado comparativo de los parámetros de rendimiento Co-Producción turística para Curitiba y Foz de Iguazu**



Fuente: Elaboración propia

### 6.2.2 Cálculo comparativo del *i-COOL* para destinos turísticos

Como ya se ha indicado, el *i-COOL* es un índice agregado y compuesto de seis factores que componen un cálculo que indica, para el contexto local, en términos de su organización, su sistema de Coopetición. La Tabla 6.27 muestra el cálculo del *i-COOL* para los dos destinos analizados.

El índice general de capacidad de Coopetición turística para la ciudad de Foz do Iguazu resultó en 5,17 puntos sobre 7, lo que es comparativamente, un 9,5% mayor que la capacidad de Coopetición de la ciudad de Curitiba (*Ranking* 4,51). El factor Co-Ubicación fue el único en que Curitiba posee superioridad sobre el destino con que se compara, representando que su tejido empresarial turístico presenta una densidad física más intensa, aunque esto no le resulta un elemento generador de mayor percepción de complementariedad (7U) o de mayores valores compartidos entre los empresarios (6U). A su vez, el factor competencia, que es otro de los pre-requisitos para el desarrollo del sistema de Coopetición, se muestra prácticamente igual en las dos ciudades. La Cooperación y la Gestión Estratégica también son factores que no presentan muchas diferencias entre las dos ciudades, aunque con puntuaciones levemente superiores en Foz de Iguazu. No obstante, el asociacionismo y el Co-emprendimiento fueron los factores que parecen elevar la capacidad de Coopetición de Foz de Iguazu frente a Curitiba.



Capítulo VI:  
Análisis e interpretación de los resultados del test empírico del Índice de Cooperación Local (i-COOL) en  
destinos turísticos

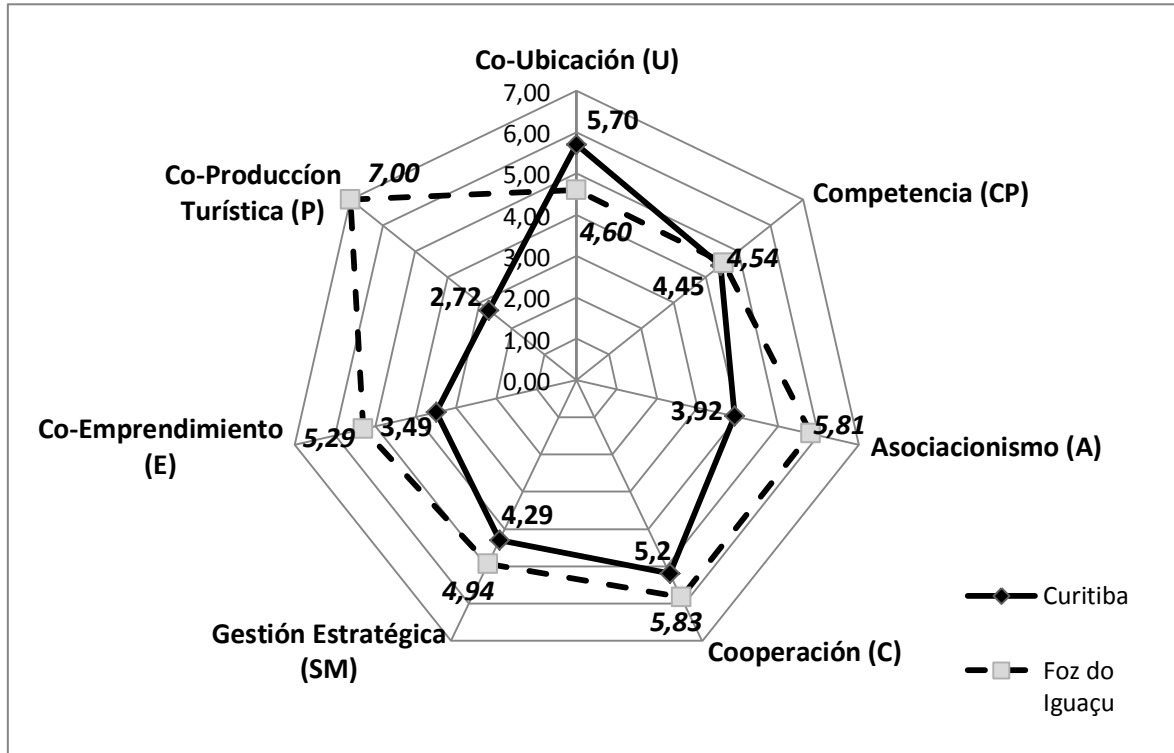
**Tabla 6.27: Ranking del i-COOL y de sus factores/ variables para las ciudades de Curitiba y Foz de Iguazu, Brasil**

Factor	Variable	Ranking Curitiba	Ranking Foz do Iguazu
<b><i>Co-Ubicación</i></b>		<b>5,70</b>	<b>4,60</b>
	1U	7,00	2,57
	2U	7,00	3,11
	4U	7,00	7,00
	6U	2,92	4,46
	7U	4,59	5,86
<b><i>Competencia</i></b>		<b>4,45</b>	<b>4,54</b>
	10 CP	3,64	3,96
	11 CP	4,99	5,58
	13 CP	4,72	4,09
<b><i>Asociacionismo</i></b>		<b>3,92</b>	<b>5,81</b>
	16 A	1,95	7,00
	17 A	6,52	7,00
	19 A	2,75	4,30
	20 A	4,45	4,95
<b><i>Cooperación</i></b>		<b>5,20</b>	<b>5,83</b>
	22C	4,88	7,00
	23C	3,75	4,40
	24C	4,18	4,47
	25C	6,18	7,00
	27C	7,00	6,28
<b><i>Gestión Estratégica</i></b>		<b>4,29</b>	<b>4,94</b>
	30GE	3,07	4,37
	34GE	2,62	7,00
	35GE	3,84	7,00
	36GE	7,00	1,00
	37GE	2,70	3,28
	39GE	6,50	7,00
<b><i>Co-emprendimiento</i></b>		<b>3,49</b>	<b>5,29</b>
	44E	3,62	4,17
	45E	3,16	7,00
	46E	4,90	7,00
	49E	2,27	3,00
<b><i>i-COOL</i></b>		<b>4,51</b>	<b>5,17</b>

Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 6.8 muestra los posicionamientos de los factores del i-COOL para las dos ciudades analizadas y la posición del parámetro de rendimiento adoptado (Co-producción del destino).

Gráfico 6.8: Los resultados de i-COOL para Curitiba y Foz de Iguaçu, Brasil



Fuente: Elaboración propia

Los resultados son coincidentes con los datos obtenidos en el trabajo de campo en que, a través de la observación no participativa del investigador principal y por las entrevistas en profundidad con dirigentes de asociaciones, se observó la existencia de una Gestión Integrada en el Destino Iguassu. Esto significa decir que se cotejó la formación de un co-emprendimiento turístico y una gestión direccionada al desarrollo de estrategias de Coopetición, hecho que se refleja en la puntuación de los factores del i-COOL. Mientras, el comportamiento del empresario y su percepción del contexto se presentan de forma similar en los dos destinos, la capacidad organizativa, de desarrollo de programas en red de colaboración y la fuerza de las asociaciones, contribuye a un mejor índice de Coopetición. La más baja densidad física de la red empresarial que redujó el *ranking* del factor co-ubicación en Foz de Iguaçu ha sido compensada por la alta formación de valores compartidos y la percepción del empresario sobre la complementariedad entre las actividades turísticas para formar el Destino Iguaçu.

Por otro lado, las entrevistas realizadas en la ciudad de Curitiba indican la existencia de una red empresarial que comparte menos valores colectivos, con más bajo nivel de formación de redes entre las empresas que se dispersan en el gran tejido empresarial de la ciudad. Igualmente, se observó en el trabajo de campo que la alta densidad poblacional de Curitiba genera baja percepción entre los empresarios y en la población local sobre la presencia de los turistas, actuando sobre la visualización de la importancia del sector turístico para la economía local. Igualmente, la mezcla de otros sectores económicos de importancia para la ciudad dispersa el foco sobre el turismo como sector que mueve la economía local, y disminuye el apoyo del empresario al fortalecimiento de desarrollo turístico.

La observación no participativa realizada en reuniones de comisiones turística permitió validar muchas de las variables de la encuesta de percepción, pues coincidió con los hechos observados y los comentarios recabados en las entrevistas en profundidad con las asociaciones. Así que, se puede considerar validado el resultado encontrado en los factores del i-COOL, y el número final (*Ranking*) que indica la capacidad de Coopetición local del sector turístico de estas ciudades.

Igualmente, se observa que para estos casos analizados, la mayor Coopetición representó un mayor rendimiento turístico, considerado desde los parámetros de Co-Producción adoptados en este estudio (Gráfico 6.8).



## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES**



## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente apartado se presenta una síntesis de las conclusiones más relevantes de esta tesis, destacando particularmente las derivadas del análisis de la capacidad de Coopetición en los dos destinos turísticos analizados. Es importante tener en cuenta que el objetivo de la presente investigación fue desarrollar un modelo para el constructo Coopetición aplicable al sector turístico en forma de monitor de la capacidad de Coopetición. Por lo que, el objetivo, la metodología y el formato en que se desarrolló este trabajo, en un primer momento, puede parecer inusual. No obstante, la construcción de bases teóricas para las nuevas tendencias y perspectivas de análisis exige un doble esfuerzo, los cuales pasan por una gran fase exploratoria, tanto en el marco teórico como empíricamente. Esta primera base fundamenta los próximos trabajos en los que se podrán generar hipótesis a cuestiones de cuño más general. Así, este último capítulo, tras un resumen de los resultados, presenta las principales proposiciones teóricas que se han verificado con esta investigación, así como el contraste de las cuestiones que se pueden extraer del test empírico del i-COOL, pero particularmente para los dos destinos que fueron utilizados como test de la herramienta. A continuación se presenta una síntesis de los hallazgos derivados de la aplicación Delphi en el procedimiento de validación del modelo, seguido de las relaciones más importantes observadas entre los resultados de la aplicación del i-COOL y la validación de aquellos, considerando las indicaciones del panel de expertos, las indicaciones de la literatura revisada y de los hechos observados en el trabajo empírico. También en este capítulo de cierre se presentan distintas implicaciones, tanto académicas como prácticas, que pueden derivarse de este estudio, así como el direccionamiento hacia una nueva perspectiva teórica que podrá futuramente alcanzar estatus de paradigma. Finalmente, se indican una serie de limitaciones a las que la presente investigación ha debido enfrentarse, y a la luz de las evidencias planteadas, se proponen futuras líneas de investigación.

## 7.1 PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación realiza una síntesis y actualización del estatus del conocimiento sobre el constructo Coopetición, para proponer su adaptación al sector turístico en forma de un modelo explicativo y mensurable, especialmente presentándolo como una herramienta de gestión estratégica de fácil uso, tanto para su aplicación en trabajo académico como no académico. Habida cuenta que la existencia de hallazgos empíricos sobre el uso del constructo Coopetición la encontramos principalmente en otros sectores, a lo largo de este estudio se ha puesto de manifiesto su utilidad para ser aplicado en destinos turísticos. Además, se desvela un nuevo paradigma para los estudios de competitividad turística al revelarse relevante la perspectiva relacional como fundamento de una nueva clase de ventajas derivadas de ella.

De este modo, en primer lugar se ha realizado un análisis bibliométrico que delimita la evolución del conocimiento y del interés sobre este constructo en la literatura académica. Además, tratando de profundizar en una temática que es reciente para el sector turístico, se han verificado las perspectivas desde las que se aborda su estudio y los sectores en que se ha aplicado su relación con otros constructos. Una vez realizado este análisis, se profundizó en el estudio de los modelos existentes y en los factores de éxito para la Coopetición destacados en la literatura. Los aspectos más relevantes, que se solapan en muchos estudios que aplican Coopetición en diversas áreas, fueron sintetizados en factores y variables para conformar el modelo propuesto en esta tesis. El listado de variables planteadas y su propio modelo fueron presentados a la apreciación de un panel de expertos para su validación y valoración, utilizando la técnica Delphi. Los resultados validaron el modelo y su adaptación al sector turístico.

Tras la realización de este primer trabajo empírico de corte cualitativo, se rediseñó el modelo de Coopetición en función de los resultados del panel de expertos. Así, una formulación matemática y de conversión de escalas posterior permitió su uso como modelo de medida del constructo en un espacio geográfico circunscrito. Finalmente, se ha realizado un segundo trabajo empírico, caracterizado por aspectos tanto de corte cualitativo como cuantitativo, para testar el modelo en dos destinos turísticos y validar el uso práctico de esta herramienta. Es importante subrayar que la investigación de campo ha contado con apoyo de la agencia de *Coordenação de Aperfeiçoamento de Professores em Nivel Superior* - CAPES, del Ministerio de Educación de Brasil, la cuál subsidió los costes para el desarrollo del



presente proyecto de investigación. La investigación ha contado asimismo con el apoyo estructural de cuatro universidades brasileñas: la Universidad Federal de Paraná, Universidad Estadual del Oeste de Paraná, Universidad Federal de Integración Latino-Americana y la Universidad do Estado do Rio Grande do Norte, y de los ayuntamientos municipales de los dos destinos analizados.

A continuación, se presentan las principales conclusiones extraídas de este análisis empírico divididas en las dos fases de validación que se han afrontado: el trabajo empírico con el panel de expertos, y el trabajo empírico en los dos destinos turísticos escogidos para la investigación. Cabe subrayar, que los hallazgos de esta tesis, así como la revisión teórica en forma de análisis bibliométrico han sido remitidos para publicaciones en revistas científicas, totalizando 2 artículos de revisión teórica, 1 artículo de presentación del modelo teórico propuesto, 1 artículo de resultados de la Delphi, 1 artículo sobre los resultados finales de la aplicación del modelo y 3 artículos de análisis de las relaciones entre los factores del modelo en las ciudades en que se realizó el trabajo de campo. El modelo ha sido previamente presentado en un congreso internacional, de forma que se han conseguido nuevos aportes y consideraciones de los pares de investigación.

### **7.1.1 Propositiones verificadas a través de la investigación realizada**

Los objetivos de esta tesis generan una serie de planteamientos sobre el constructo Coopetición y su medida para el sector turístico. Como primer reto, esta tesis se propuso determinar el estado del arte de las investigaciones académicas sobre Coopetición y conocer el grado de interés que existe en el campo sobre la temática. La literatura apunta un cambio en las relaciones de competencia y de cooperación, de forma que esta última refleja cada vez más el esfuerzo conjunto para beneficio mutuo que no sólo se limita a alianzas, acuerdos de co-producción o co-marketing, sino que se extiende a todos los esfuerzos colectivos, representando un tipo de comportamiento frecuente entre las corporaciones en redes de un mismo sector o región (Luo, 2007). La literatura revela la existencia de relaciones que se desarrollan como un comportamiento diádico, híbrido y cada vez más recurrente entre las empresas en distintos sectores. Este comportamiento, que algunos autores denominan de Coopetición, no está totalmente definido o suficientemente estudiado (Bengtsson y Kock, 2000, 2014).

Por lo tanto, se planteó verificar si la Coopetición es una temática creciente en la agenda de investigación de relaciones interorganizativas y especialmente en el sector turístico. Esta aseveración fue sometida a verificación empírica mediante un análisis que se fundamentó en el desarrollo de técnica de bibliometría, para verificar el estatus de los estudios sobre Coopetición en general, y Coopetición turística en particular. Este análisis se presentó en el Capítulo I de la presente tesis. Los resultados finalmente obtenidos son categóricos y nos permiten confirmar la aseveración planteada en primer término. De esta forma, a lo largo de los 20 años analizados (1996-2015), el interés de los investigadores ha crecido, multiplicándose por 10. De los 5 trabajos inicialmente publicados en el año de 1996, hoy se elevan a 50 los trabajos publicados sólo en el año 2015 (Véase Figura 1.1 en Capítulo I). Este interés se confirma cuando se observan las revistas que están publicando la temática, pues el 61% de los trabajos están publicados en revistas científicas evaluadas con índice JCR de Cuadrante 1 y 2. Sí nos fijamos en la Coopetición turística, el interés es cada vez mayor, no obstante, en números absolutos aún representa un dígito bajo de publicaciones, ya que en año 1996 tan sólo se encontró un trabajo, en cuanto que en el 2014 se han localizado cinco publicaciones y en el año de 2015 dos publicaciones en las bases de datos investigadas. Asimismo, en la revisión bibliográfica realizada sobre Coopetición, existe un amplio consenso en considerar que este concepto es de gran interés para el sector turístico (Wang y Krakover, 2008; Della Corte, 2009; Kylanen y Rusko, 2011; Della Corte y Sciarelli, 2012; Della Corte y Aria, 2016; Mariani *et al.*, 2014).

Expuesta esta consideración, puede darse por corroborada la proposición planteada, considerándose válida dados los resultados del análisis bibliométrico, además de un consenso notable e inequívoco por parte de los autores sobre la importancia y creciente interés de este constructo para diversos sectores y actividades económicas.

Considerando el primer objetivo de esta tesis, lo que se buscaba era acercarnos a una nueva perspectiva teórica al campo de la competitividad turística, basada principalmente en el abordaje relacional de este constructo. En tal sentido, los modelos o monitores de competitividad de destinos turísticos se basan en la consideración y medida de las ventajas comparativas y competitivas (Crouch y Ritchie, 1999; Hong, 2009). Sin embargo, se dan otro tipo de ventajas generadas por las redes de cooperación o colaboración que pueden elevar el poder de la competitividad de los destinos, denominadas ventajas competitivas superiores (Contractor y Lorange, 1988; García-Canal *et al.*, 2002; Barnett, Mischke y Ocasio, 2000) o ventaja Coopetitivas (Mariani *et al.*, 2014). Los destinos turísticos poseen características que

propician la formación de redes de Cooperación, como la elevada atomización de la oferta, el enfoque de gestión integrada, la interdependencia y la complementariedad de la oferta, entre otros (Bengtsson y Kock, 2000; Della Corte, 2009; Baggio, 2011; Kylänen y Rusko, 2011; Della Corte y Sciarelli, 2012; Lorgnier y Su, 2014).

En el transcurso de la tesis se plantea el inicio de un cambio de paradigma en los análisis de competitividad turística cuyos modelos de análisis están basados en ventajas comparativas y ventajas competitivas, o sea, principalmente direccionados a analizar recursos, atractivos, gestión general y contexto económico, político y social. La competitividad bajo las ventajas derivadas de la relación entre los actores de una red o destino puede marcar la gran diferencia para lograr notoriedad y mayor éxito en los mercados, lo que culminará en la reconceptualización de la competencia tal y como proponen Jorde y Teece (1989) que se requiere urgentemente. Especialmente, en destinos turísticos la formación de un tejido empresarial Cooperativo se apunta como el camino para un desarrollo más sostenible, pues puede desarrollar ventajas competitivas más duraderas y un mejor nivel participativo entre los actores. Así, se pueden debatir dos proposiciones clave: (1) la Cooperación ofrece la base para un nuevo paradigma en los estudios de competitividad para el sector turístico, así como el desarrollo de la 4ª generación de ventajas competitivas para el mismo; (2) la perspectiva de Cooperación posibilita el desarrollo de nuevos conceptos y categorizaciones para el análisis de destinos turísticos, entre ellos el de cooperatividad turística o, por su necesidad para el desarrollo de aquel constructo, el de co-empresariado turístico.

Verificar la primera de estas proposiciones requiere el apoyo de las teorías relacionales y sobre la forma organizativa de los mercados. Al aceptar la aseveración de que la Cooperación es un constructo más realista para explicar la forma organizativa de los mercados en general, y de los destinos turísticos en particular, así como que de este constructo proviene una clase de ventajas derivadas de la relación cooperativa entre los *stakeholders*, se confirma una nueva base teórica para los estudios de competitividad turística y, consecuentemente, la formación de un nuevo paradigma que exige la creación de una 4ª generación de ventajas competitivas. En tal sentido, se verifica que existe un consenso en la literatura sobre la formación de una nueva clase de ventajas, que algunos autores reconocen como ventajas competitivas superiores, ventajas colaborativas o ventajas Cooperativas, como ya expusimos. Igualmente, la literatura indica que lograr estas ventajas puede ser más importante que lograr las ventajas competitivas convencionales, pues son más duraderas (Chen y Paulraj, 2004), especialmente considerando que actualmente en los mercados, con gran rapidez, todo se

convierte en ventajas comparativas. Por tanto, no es difícil adivinar la consolidación de ese 4<sup>a</sup> nivel de ventajas competitivas, y un nuevo contexto de organización de los mercados en que participar de una red suele ser un factor de éxito empresarial (Cygler *et al.*, 2014). Se confirmaría así una transición en la perspectiva de análisis para estudios de competitividad.

A su vez, la segunda proposición plantea que, desde la perspectiva de análisis basado en Coopetición, nuevos conceptos y categorías deben ser considerados para estudiar los destinos turísticos. La transición de los modelos de competitividad a coopetividad, dónde para el sector turístico significa la capacidad de un destino turístico para generar co-valor en el destino visto éste como producto, a través de una estrategia voluntaria de acción conjunta que optimiza el uso de los recursos, basada en un comportamiento de Coopetición e inmerso en un ambiente de competitividad, resulta en la conducción del destino como un emprendimiento colectivo que observa una meta común de co-producción y mejora del atractivo y posicionamiento del destino, al mismo tiempo que genera beneficios económicos y sociales para la región.

Además, se subraya el papel de la Coopetición como moderadora de la competencia (Lorgnier y Su, 2014), lo que favorece que el destino, de forma integrada, logre un desarrollo que contribuya a la producción turística, generando una competitividad sistémica que beneficia a toda una sociedad (Esser *et al.*, 1994). En esta línea diversos autores estudian cómo la co-ubicación tiende a generar sistemas productivos locales más eficientes (Porter, 1980; Min *et al.*, 2008; Hu y He, 2013), por lo tanto, estos sistemas, bajo la perspectiva de Coopetición pueden ser gestionados a través de una estrategia co-emprendedora considerando la búsqueda de una eficiencia colectiva (Ceglie, 1998; Schmitz, 1999; Nadvi, 1996). Así, por lo expuesto en esta tesis, el planteamiento de esta última proposición se considera validada, al menos desde la revisión teórica y del consenso del panel de expertos consultados, pues esta nueva perspectiva y sus conceptos fueron sometidos a su aprecio.

El segundo objetivo de esta tesis fue diseñar un sistema de indicadores que permita medir el nivel de Coopetición de un sistema local, y validarlo como instrumento de gestión estratégica para destinos turísticos. A pesar de la importancia reconocida por los investigadores del constructo Coopetición y que el sector turístico es un ambiente propicio a su desarrollo (Della Corte y Sciarelli, 2012), no se encuentran en la literatura modelos de Coopetición que presenten variables de medida de este constructo. Schwaninger (1986) destaca que los factores cualitativos o cuantitativos no son importantes en un sentido

absoluto, sino en términos relativos a los competidores, por lo que las comparaciones válidas se pueden extraer mejor en este contexto. La validación de las proposiciones teóricas antes expuestas fundamenta la base del trabajo empírico. Por lo que, este segundo objetivo ha dado lugar a tres proposiciones, a las cuales, con limitaciones que exponemos al final del presente capítulo, nos hemos aproximado en el presente trabajo.

***P1: Los expertos consideran más indicado utilizar variables objetivas de medida que percepciones subjetivas de los actores para expresar un sistema de Cooperación Turística.***

***P2: Los expertos consideran que la Co-ubicación, la Competencia y el Asociacionismo son condiciones previas a un sistema de Cooperación.***

***P3: La Cooperación es un constructo multidimensional medible, representando la capacidad relacional de los stakeholders, pudiendo ser utilizado para construir una herramienta de gestión que proporcione una comparación entre distintos sistemas turísticos.***

La Proposición 1 se ha contrastado con la aplicación de la Técnica Delphi a través de la consulta a un panel de expertos, y se ha confirmado parcialmente la aseveración. De los 30 indicadores totales resultantes del consenso entre los expertos, 56,6% son variables objetivas, obtenidas desde datos secundarios o ratios de datos primarios y secundarios. No obstante, los expertos han mantenido una participación de variables subjetivas derivadas de la percepción empresarial en un 43% de los indicadores del modelo. Dado que esta diferencia es baja, se considera parcialmente validada la primera proposición.

En cuanto a la Proposición 2 que plantea la importancia de los factores Co-Ubicación, Competición y Asociacionismo como condiciones previas para la formación de un sistema de Cooperación, se ha contrastado a través de una cuestión en el cuestionario Delphi sometido al panel de expertos. Este planteamiento se ha validado, pues obtuvo un consenso del 94,4% entre los expertos consultados, considerándose un porcentaje que valida esta segunda proposición.

La aseveración planteada en la tercera proposición se verificó al definir escalas de medida para el constructo, pues se ha verificado que los fundamentos base de la Cooperación se derivan de varios constructos ya estudiados en la literatura, como la confianza mutua, la gobernanza, la interdependencia, etc. Además, es un constructo multifacético que no puede medirse directamente, exigiendo un conjunto de variables para su representación, quedando confirmada la multidimensionalidad del constructo en su intento de medida. En el mismo sentido, se verifica que los factores validados para medirlo representan un contexto favorable al desarrollo de relaciones entre los *stakeholders*, por lo tanto, el constructo final representa la capacidad relacional que el sistema genera. Sucede pues, que desde la validación del modelo

planteado y la imputación de escalas de medida a sus variables, se considera corroborada la tercera proposición. Por su parte, la metodología de conversión de escalas a un espacio geográfico circunscrito permite la comparación en forma de un índice de capacidad de Coopetición, por lo que representa una herramienta que identifica los puntos fuertes y débiles dentro de un contexto comparativo.

### **7.1.2 Cuestiones verificadas a través del test empírico del i-COOL en los destinos turísticos analizados**

En resumen, el principal objetivo de esta tesis, que también representa su carácter inédito, fue primordialmente diseñar y validar un modelo medible para la Coopetición que considerase la característica de relatividad del constructo, que permitiese la comparación entre destinos y, al mismo tiempo, reflejase la evolución de un cuarto nivel de ventajas competitivas. Este objetivo fue logrado con la primera fase de trabajo empírico más la formulación matemática del modelo. No obstante, también se ha planteado un test empírico del modelo diseñado, lo cual, por la peculiaridad del constructo, modelo y formulación matemática, exigió seleccionar un mínimo de dos destinos ubicados en una misma región para permitir la comparación. Esta razón nos llevó a una aplicación empírica en las ciudades de Curitiba y Foz de Iguazu, ambas pertenecientes a la provincia de Paraná, al sur de Brasil, justificando convenientemente la elección.

Debido al objetivo principal en esta tesis y la metodología requerida para su desarrollo, no se plantearon hipótesis generales. No obstante, la naturaleza de las hipótesis que podrían ser verificadas de replicar este estudio con una muestra representativa de destinos podrían ser las siguientes:

***Q1: Una alta Coopetición está asociada a mayores niveles de competitividad turística.***

***Q2: Cuanto mayor sea la capacidad Coopetitiva de un destino más alta será la co-producción que logra el mismo.***

La Cuestión 1 establece la relación entre la Coopetición turística y la competitividad del destino. La competitividad presupone una capacidad superior derivada de ventajas comparativas y ventajas competitivas que son verificadas desde varias dimensiones representando los atractivos, la imagen, la calidad, la política, la sostenibilidad, el contexto local, etc. (Crouch y Ritchie, 2003; Dwyer y Kim, 2003). En efecto, la literatura indica que un sistema de Coopetición genera ventajas competitivas superiores, por lo tanto, se supone que

cuanto más Cooperativo es un destino más competitivo será también. En el contexto de esta investigación, aunque sólo con dos destinos turísticos y con carácter puramente exploratorio, se ha comparado el índice calculado de Cooperación Turística Local (i-COOL) con el índice de competitividad turística calculado por el MTur para estas dos ciudades brasileñas (Tabla 7.1). Sucede que, para los destinos analizados, la Q1 no se puede verificar porque prácticamente no existe diferencia entre la competitividad entre los destinos. Según los datos de MTur (2014), que utiliza una escala de 0-100 puntos, estas ciudades presentan tan solo 1 punto de diferencia (1%). Por lo que, poco podemos aportar a esta verificación.

**Tabla 7.1: Comparación entre el i-COOL y la Competitividad turística para Curitiba y Foz de Iguazu**

Índice	Curitiba	Foz do Iguazu
i-COOL	4,51	5,17
Competitividad Turística - MTur (2014)	77,9	76,9

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la Cuestión 2 siguiendo el mismo argumento utilizado en la Q1, si las estrategias de Cooperación generan ventajas competitivas superiores o ventajas Cooperativas, entonces mejora el desempeño del sistema (Bengtsson y Kock, 2000; Tsai, 2002; Luo, 2007), lo que puede contribuir a un mejor rendimiento, resultando en un mayor flujo turístico, más empleos en el sector y mejores tasas de gasto diario en el destino. Para afrontar esta cuestión se verificó la puntuación del factor Co-producción del destino y sus variables. La Q2 queda plenamente validada, pues todos los indicadores de producción turística del destino Foz de Iguazu son superiores al destino Curitiba, al igual que el índice del i-COOL. Por lo que, para los destinos analizados la mejor capacidad de Cooperación implica mejor co-producción turística.

Por último, los factores del i-COOL permiten verificar, entre otras cuestiones, las relacionadas con la percepción empresarial en términos del micro-ambiente que puede influir en un comportamiento hacia la Cooperación. Así, se podrían verificar cuatro cuestiones adicionales para los casos analizados, a saber:

***Q3: Cuanta más alta es la percepción de los empresarios del nivel de competencia en los destinos analizados, más alta es la densidad de empresas turísticas en el destino turístico.***

***Q4: Cuanto mayor es el número de organizaciones y asociaciones interorganizativas, menor es la fuerza de las asociaciones percibida por los stakeholders en los destinos analizados.***

***Q5: Cuanto mayor es el grado de valores compartidos entre los agentes del destino, mayor es el número de programas de cooperación en el sector privado en los destinos analizados.***

***Q6: Cuanta más alta es la consciencia sobre las ventajas asociativas, más alta es la confianza mutua en los destinos analizados.***

La cuestión 3 establece la relación entre la competencia percibida por los empresarios y el tejido empresarial, considerando que cuanto más alta es la densidad de empresas en el destino, más percibe el empresario el ambiente con mayor nivel de competencia. El equilibrio entre la competencia percibida y la cooperación influye sobre el tipo de comportamiento empresarial en el desarrollo de un sistema de Coopetición (Bengtsson y Kock, 2000; Wang y Krakover, 2008; Della Corte y Sciarelli, 2012). Este contraste se puede realizar comparando la densidad de la red empresarial turísticas con los resultados del factor Competencia (Tabla 7.2).

**Tabla 7.2: Comparación entre el factor Competencia y el grado de concentración espacial del tejido empresarial turístico para los destinos analizados**

Rank	Curitiba	Foz do Iguacu
Número de empresas turísticas en el destino	2.513	671
Densidad espacial de la red empresarial turística	5,77	2,03
Factor Competición	4,45	4,54
Grado de competencia entre las empresas del destino (Competencia Interna)	3,64	3,96
Posicionamiento competitivo del destino según los actores (Competencia externa)	4,99	5,58
Grado de presión competitiva intrasectorial de productos sustitutivos según percepción empresarial (Competencia intra sectorial)	4,72	4,09

Fuente: Elaboración propia

Se extrae de la Tabla 7.2 que la ciudad de Curitiba posee un tejido empresarial más denso y concentrado geográficamente que Foz do Iguacu (más del doble); no obstante, la percepción del empresario en cuanto a la competencia, se refleja en la puntuación final del factor competición y ésta es prácticamente igual en los dos destinos. Se visualiza una pequeña diferencia cuando miramos la competencia intra-sectorial que es más elevada en la ciudad de Curitiba; sin embargo, esta medida se refiere a productos sustitutivos, por lo tanto, incluye la economía informal que no está reflejada en la medida de densidad de la red empresarial turística. Mientras la competencia interna en Foz do Iguacu es sentida un 8,7% más que en Curitiba. En virtud de lo expuesto, la Cuestión 3 en los destinos analizados no se verifica, pues el contraste no indica que el mayor número de empresas y la mayor concentración espacial de éstas generan la percepción de un ambiente más competitivo.

La Cuestión 4 plantea un punto para el que no se ha encontrado evidencias en la literatura cuando se construía el modelo de Coopetición y sus medidas. Verifica si un mayor número de organizaciones y asociaciones turísticas hace percibir una mayor fuerza de las



asociaciones por los empresarios, o sea, comprueba si disminuye la fuerza de las asociaciones en el destino cuando se incrementa el número de asociaciones. Bengtsson y Kock (2000) indican que la Cooperación puede ser mejor conducida utilizando un agente intermediario que actúa para aglutinar a las empresas y minimizar los aspectos negativos de la Cooperación. Della Corte y Sciarelli (2012) también consideran la fuerza asociativa como una variable de éxito para un sistema de Cooperación en turismo, pues es el grado de articulación que el sistema desarrolla. Para hacerse fuertes estas organizaciones necesitan captar asociados y mantener su capacidad reconocida por ellos. Verificando esta cuestión para los destinos analizados se utilizó la comparación entre la variable fuerza representativa de las asociaciones, medido por la escala de ‘Benevolencia del Proveedor’ de Ganesan (1994), con el número de asociaciones de cada destino del muestreo (Tabla 7.3).

**Tabla 7.3: Comparación entre las variables ‘Números de asociaciones’ y ‘Fuerza representativa de las asociaciones’ en los destinos analizados**

Rank	Curitiba	Foz do Iguazu
Número total de asociaciones y organizaciones de redes turísticas en el destino	24	26
Fuerza representativa de las asociaciones	2,75	4,30

Fuente: Elaboración propia

En un primer momento los datos fueron considerados insuficientes para validar la aseveración, pues la diferencia de 2 asociaciones entre las ciudades es poco significativa, aunque la fuerza representativa en Foz do Iguazu es más elevada. Sin embargo, cuando se compara con la cantidad de empresas en cada destino, se observa que en Curitiba las 2.513 empresas están representadas por 24 asociaciones, que es una ratio de 104,7 empresas por asociación, en cuanto que Foz de Iguazu existen 26 asociaciones para 671 empresas turísticas, representando una ratio de 25,8 empresas por asociación. Así que, indica una concentración mucho más acentuada en Curitiba y una mayor dispersión en Foz do Iguazu. Este hecho, no permite verificar la Q4 porque en los destinos analizados un mayor número de asociaciones conlleva una mayor fuerza representativa, ya que el mayor número de asociaciones no generó dispersión de la fuerza central.

En relación a la Cuestión 5 se plantea si un mayor grado de valores compartidos entre los empresarios conlleva el desarrollo de un mayor número de programas en conjunto conducidos por el sector privado en forma de Cooperación turística. La existencia de similitud entre los participantes captura la medida en que ellos comparten un fondo común (Crosby, Evans y Cowles, 1990). Esta similitud captura la creencia de que existen intereses y valores comunes entre los participantes de la red (Doney y Cannon, 1997), representando una

aproximación a la noción de valores compartidos identificados por Morgan y Hunt (1994) y que favorece la formación de redes interorganizativas de cooperación.

Para verificar esta cuestión, se ha comparado la cantidad de programas desarrollados en cada ciudad, comparativamente a la puntuación obtenida en la variable valores compartidos para estos destinos (Tabla 7.4).

**Tabla 7.4: Comparación entre las variables “Valores compartidos” y el número de programas de cooperación en cada destino analizado**

Rank	Variable	Curitiba	Foz do Iguacu
Variable Valores Compartidos	6 U	2,92	4,46
Nº programas de cooperación para el desarrollo turístico general	25 C	140	162
Nº programas de cooperación con el sector público para el desarrollo del turismo	27 C	26	23
Nº programas de cooperación para el desarrollo turístico regional	46 E	14	21
Nº programas de cooperación para co-creación de valor turístico	36 GE	5	0
Nº programas de cooperación para la innovación en el destino	35 GE	9	19
<b>Total de programas de cooperación interorganizativo en cada destino</b>		<b>194</b>	<b>225</b>

Fuente: Elaboración propia

Los valores apuntados en la Tabla 7.4 demuestran que la ciudad de Foz do Iguacu posee mejor puntuación en la variable valores compartidos y también un número más elevado de programas de cooperación, corroborándose la cuestión de partida (Q5).

Por último, la Cuestión 6 verifica si la consciencia empresarial sobre las ventajas derivadas del asociacionismo posee una relación directa y positiva con la confianza mutua en los destinos analizados. La literatura indica que el asociacionismo cuando está bien conducido se eleva a la categoría de recurso, generando ventajas competitivas superiores (Krippaehne *et al.*, 1992; Cheng, Li y Love, 2000; Eisenhardt y Martin, 2000; Della Corte y Aria, 2014). Mientras, la confianza mutua es fundamental para ampliar los límites de las relaciones, pues reduce el estrés y mejora la capacidad de adaptación (Williamson, 1985) conduciendo a un aumento de intercambio de información, busca de soluciones conjunta para problemas (Zand, 1972; Luo, 2005), y la esperanza de lograr mejores resultados (Mohr y Spekman, 1994; Cheng, Li y Love, 2000). Por lo tanto, este conjunto de variables tiende a propulsar la Coopetición en un sistema. Para verificar esta cuestión se han comparado los resultados de la encuesta de percepción empresarial sobre la confianza mutua y el nivel de consciencia de las ventajas asociativas (Tabla 7.5).

**Tabla 7.5: Comparación entre las variables ‘Confianza mútua’ y ‘Consciencia de las ventajas asociativas’ para los destinos analizados**

Rank	Curitiba	Foz do Iguacu
Variable Confianza mútua	3,75	4,4
Variable Nivel de consciencia de las ventajas asociativas	4,45	4,95
<i>i-COOL</i>	<b>4,25</b>	<b>5,43</b>

Fuente: Elaboración propia

Analizando la Tabla 7.5 se observa que, cuanto mayor es la confianza mutua entre el empresariado mayor es el nivel de consciencia sobre las ventajas asociativas, y el conjunto conduce a una mejor capacidad de Coopetición. Por lo tanto, las indicaciones de la literatura sobre estas variables como factores de éxito se validan para los destinos analizados, así que se considera validada la Q6 en este contexto.

La Tabla 7.6 ofrece un resumen de la verificación de las proposiciones generales del modelo y de las cuestiones planteadas para los destinos analizados. Se observa que las cuestiones específicas para los destinos del muestreo tuvieron bajo índice de comprobación, un contraste con muestras de mayor tamaño puede conducir a otros resultados.

## **7.2 PRINCIPALES RESULTADOS DERIVADOS DEL *i-COOL* EN LOS DESTINOS BRASILEÑOS**

Entre los resultados de este test empírico se concluyó que el modelo planteado puede representar un concepto de naturaleza multidimensional en un constructo medible. En contra de las expectativas, para los destinos analizados no se ha podido establecer la relación positiva entre capacidad de Coopetición y competitividad turística. No obstante, el tamaño de la muestra y la metodología de cálculo del índice de competitividad turística utilizada en Brasil, no permitió constatar este hallazgo que, a fin de cuentas, tampoco se consideraba central en esta tesis.

Se verificó la peculiaridad de la ciudad de Foz de Iguazu que, al estar ubicada en una región de triple frontera, posee atractivos turísticos compartidos entre tres ciudades de países diferentes (Argentina-Brasil-Paraguay). Sobre la base de las entrevistas en profundidad a los dirigentes de asociaciones turísticas, se extrajo que el tejido empresarial local se sentía excluido geográficamente de las principales zonas de Brasil, aislados en términos geográficos y político-decisional, y éste fue el motivo por el cual resultó en la necesidad de unir las fuerzas entre el poder público municipal y el sector privado de las tres ciudades para lograr el reto de constituir el “Destino Iguassu”, como un destino compartido entre la triple frontera. Esta consciencia de recurso compartido, de co-ubicación y de complementariedad fue importante para apalancar la institución de una gestión integrada basada en la Coopetición turística.

La madurez de las relaciones asociativas en la ciudad de Foz do Iguazu viene siendo motivo de estudio hace varios años. Además, está siendo utilizada por el propio MTur como un caso de éxito en gobernanza turística, la cual trasciende los propios límites nacionales. El

logro de esta gestión integrada con plena consciencia de las ventajas competitivas, derivadas de la Coopetición, ha garantizado que esta ciudad sea elegida como ciudad test para la creación de las 'Zonas Especiales de Interés Turístico' (ZEIT) en Brasil. Se trata de un programa del gobierno federal apoyado en la creación de una norma que establece ventajas fiscales y estímulos para el desarrollo de áreas turísticas brasileñas que atiendan los criterios para ser consideradas ZEIT.

La ciudad de Foz de Iguaçu ha demostrado superioridad en todos los factores de la Coopetición, excepto en el factor Co-ubicación. El tejido empresarial de Curitiba es más denso, pues se trata de una capital y una gran ciudad, no obstante, concentrada en un área física pequeña (la ciudad prácticamente no posee área rural, solo urbana). El elevado número de empresas ha concedido a Curitiba un mejor *ranking* en el factor co-ubicación. Aunque en las variables subjetivas de este factor, derivadas de la percepción empresarial, la ciudad de Foz do Iguaçu ha mantenido mejor posicionamiento (valores compartidos e interdependencia). De esto deriva una importante conclusión que pone de relieve algunos presupuestos teóricos. La mayor cantidad de empresas no posee relación directa y positiva con la percepción del empresario en cuanto a la competencia interna; y, la mayor cantidad y densidad física de la red empresarial turística no ejerce una influencia directa y positiva con la percepción de interdependencia ni con los valores compartidos. Cruzando los cálculos resultantes del *i-COOL*, y observándolos desde los datos cualitativos de observación no participativa y entrevistas, se extrae que existe la formación de una *network* social y profesional mucho más densa en Foz de Iguaçu, dónde los empresarios se conocen, algunos a nivel de amistad personal, de vínculos familiares y de proximidad política. Este contexto favorece la formación de valores compartidos y de interdependencia mucho más que la proximidad física encontrada en Curitiba. Por otro lado, en Curitiba por ser una gran ciudad con más de 1,8 millones de habitantes, la formación de estos vínculos es mucho más difícil, aunque geográficamente las empresas estén más próximas. Deriva pues, que para estos destinos, la co-ubicación física no genera proximidad relacional en su concepto más amplio, previsto en las teorías de la Geografía Relacional Evolutiva y en las teorías de Coopetición.

Ahora bien, se confirma que cuanto más consciente es el empresario de las ventajas asociativas, más confianza mutua se genera en la red de Coopetición, lo que garantiza una mayor densidad de asociados en las instituciones y un mayor número de programas de cooperación entre los agentes, conduciendo a ventajas coopetitivas. Estos presupuestos se han confirmado en la ciudad de Foz do Iguaçu, que presentó elevada consciencia empresarial

sobre la Coopetición y alta densidad asociativa, siendo hecho común que las empresas están asociadas a más de una institución y operan en red con otras empresas competidoras y complementarias. Curitiba ha presentado un perfil de empresario más individualista, poco asociativista y bastante receloso. Esta constatación se observó desde las entrevistas en profundidad y a través de dos preguntas en los cuestionarios empresariales que indagaban sobre las asociaciones a las que las empresas pertenecían y que institución se reconocía como más representativa de la gestión turística de la ciudad.

Basándonos en las encuestas a asociaciones se observó una predominancia en Curitiba de asociaciones regionales o nacionales, en cuanto que en Foz do Iguaçu predominan las asociaciones de redes de empresas locales. Se justifica porque Curitiba es una capital, por lo que muchas asociaciones poseen su oficina regional ubicada en esta ciudad para atender a toda la provincia. Sucede pues, que este carácter de asociación regional puede generar menos fuerza representativa local, reflejando un menor número de asociados de la ciudad y menos confianza por parte del empresario local en cuanto a que los intereses de la ciudad fueran representados por estas asociaciones. Por otra parte, la aseveración de que un mayor número de asociaciones en el destino reduce la fuerza de las mismas, no se ha validado para los destinos analizados. La relación entre estas dos variables no estaba claramente definida en la literatura, por lo que, este hallazgo, aunque comprobado solamente en estos dos destinos, es un dato empírico que contribuye a inducir otros estudios de Coopetición.

Se subraya que los atractivos turísticos de Curitiba fueron primeramente diseñados como infraestructuras urbanas para uso de la población y del desarrollo sostenible de una ciudad considerada como un modelo nacional, en términos de su desarrollo urbano, ambiental y de calidad de vida. A lo largo de los años la evolución generó su apropiación por parte de la actividad turística. Estos son indicativos de que el desarrollo turístico no fue desde un primer momento planificado en este destino. Se observó en la investigación de campo, a través de las entrevistas, que muchos empresarios no reconocen Curitiba como una ciudad turística, ni perciben un alto grado de dependencia económica de este sector. Otro hecho que el trabajo de campo nos ha permitido visualizar, fue que alrededor de las principales atracciones turísticas de Curitiba no existe una oferta empresarial de comercios o servicios direccionados al turista. A su vez, Foz do Iguaçu es indubitablemente una ciudad turística, verificando además el reconocimiento de la dependencia económica del destino de la actividad turística en las entrevistas. Estos datos cualitativos corrobora los hallazgos obtenidos a través del cálculo de los factores del i-COOL.

Por último, se subraya que según la escala del *i-COOL* las dos ciudades poseen puntos a ser mejorados, ya que Curitiba quedó con un 64,4% y Foz de Iguazu con un 73,9%, ambas por debajo del nivel máximo de la escala de capacidad de Coopetición, en una comparación que considera al conjunto de la provincia de Paraná, Brasil.

### **7.3 PRINCIPALES CONCLUSIONES EN RELACIÓN A LOS RESULTADOS DE LA TÉCNICA DELPHI APLICADA AL PANEL DE EXPERTOS**

La aplicación empírica aplicada al panel de expertos en turismo ha generado como resultado la reducción de las variables para representar un sistema de Coopetición para destinos turísticos, permitiendo un rediseño del modelo y dejándolo más operativo y listo para su uso. Partiendo de 47 variables se han reducido a 30. Vínculado a la reducción de indicadores de medida se ha concluido que 14 de las variables propuestas extraídas de la revisión de literatura de diversas áreas no encontraron consenso referente a su pertinencia para conformar el constructo Coopetición, por lo tanto, no son representativas de la medida de la capacidad de Coopetición turística según los expertos. Resulta interesante observar que existe un consenso entre los investigadores sobre cómo el destino turístico es un claro exponente de un sistema de Coopetición, organizado como una gran red colaborativa que incluye todos los tipos de *stakeholders*. No obstante, según los resultados de la Delphi, los factores que representan este contexto de Coopetición en turismo no poseen el mismo orden de importancia que en las teorías de aglomerados productivos, redes interorganizativas o CNOs (*Collaborative Networked Organisation*) para otros sectores económicos.

Otro punto es que el resultado de la elección de variables manifiesta la concordancia del panel de expertos con la mezcla de indicadores de medida derivados de variables subjetivas y objetivas (*soft* y *hard* data). Esto fundamenta la importancia de la percepción empresarial conjuntamente con el uso de datos macro-económicos del contexto en la medida de Coopetición. También se considera que esta mezcla de variables contribuye a minimizar el grado de abstracción subrayado en la literatura cuando se trata del análisis y el uso de la perspectiva relacional.

Se constata de esta aplicación empírica que, en relación con la agrupación de factores, la categorización inicialmente propuesta donde se dividía la gestión estratégica en pública y privada fue señalada para ser unificada. Sucede que los expertos subrayaron que tratándose de un sistema de Coopetición cuya base de gestión es el concepto de co-emprendimiento, se

debe considerar un sistema de gobernanza turística, por lo que, la gestión debe unificar las dos esferas y deben considerarse ambas estrategias como un conjunto.

Un presupuesto teórico que ha encontrado apoyo entre los expertos, fue la definición de los factores que representan condiciones previas para el establecimiento de un sistema de Cooperación en el sector del turismo, representados en la co-ubicación, la competición y el asociacionismo. En la literatura de diversas áreas se encuentra el factor intencionalidad de participar en redes de Cooperación, sin embargo, cuando aproximamos este concepto a un destino turístico, esta intención se visualiza en la efectiva participación de los empresarios en redes asociativas de instituciones turísticas locales, lo que se traduce en el grado de asociacionismo.

Finalmente, se puede incluir, entre las conclusiones más importantes, el hecho de que el panel de expertos ha considerado que los factores planteados son aplicables a un sistema de Cooperación para el destino turístico y que representan los fundamentos implícitos en la definición planteada por esta tesis para este constructo, contribuyendo a la medición de la capacidad de Cooperación de un sistema turístico.

#### **7.4 IMPLICACIONES ACADÉMICAS: VENTAJAS COOPETITIVAS Y LA COOPETITIVIDAD COMO UN NUEVO PARADIGMA EN LOS ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD**

En el presente apartado se ponen de manifiesto las distintas aplicaciones académicas que se desprenden de este trabajo. En términos académicos, el estudio contribuye al campo del conocimiento sobre las relaciones interorganizativas y sobre el sector turístico, especialmente aportando una adaptación y modelo para el uso de este constructo en los análisis de destinos turísticos. En este marco, se aporta una evolución del concepto de Cooperación y se introduce el concepto de Cooperación turística. Además, el estudio indica las bases iniciales de una evolución de los paradigmas de competitividad, consolidando la generación del 4<sup>a</sup> nivel de ventajas competitivas. La cooportunidad es un nuevo constructo que se deriva de la obtención de ventajas desde la gestión estratégica basada en la cooperación competitiva. Estas ventajas Coopetitivas pueden generar mejor desempeño (co-producción) y contribuir a la competitividad de un territorio.

En realidad, los mercados han sido muy estudiados bajo las perspectivas de competitividad (Porter, 1980) y, específicamente en relación con el sector turístico, bajo la perspectiva de competitividad del destino turístico (Crouch y Ritchie, 1999; Kozac, 2001; Ritchie y Crouch, 2003; Dywer y Kim, 2003; Gooroochurn y Sugiyarto, 2005; Manazec,

2007; Googuruchum y Mihalic, 2008, Mihalic, 2008; Hong, 2009, y otros). Aunque sirve de fundamento para muchos análisis y se apunta como base prioritaria en la literatura dedicada a la estrategia, tanto en el ámbito empresarial o en el económico (Porter, 1989; Mateus *et al.*, 2005; MTUR, 2008; OMT, 2010; Gandara *et al.*, 2013), el constructo ‘Competitividad’ ha sufrido importantes críticas por parte de los académicos.

Los primeros abordajes teóricos de la competitividad que surgieron en la economía clásica, como ya se ha expuesto, a lo largo del tiempo han creado tres categorías de ventajas: las absolutas (Adam Smith, 1776), las comparativas (David Ricardo, 1817) y las competitivas (Porter, 1989). Esta última categoría de ventajas fue introducida para intentar explicar una serie de factores y circunstancias de mercado que las anteriores teorías no conseguían expresar, debido a la propia evolución de los mercados.

Sin duda, intentando explicar el impacto sobre la competitividad de las disparidades tecnológicas entre naciones, las economías de escalas, la movilidad del capital y de la mano de obra especializada y las estrategias de diferenciación, Porter (1989) impulsó la Teoría de la Ventaja Competitiva. Sus aportes vinculan la competitividad a un análisis espacial, sea en un micro o macro ambiente. Bajo su perspectiva la ventaja competitiva es criada y mantenida por un proceso altamente localizado, de forma tal que región adquiere una significación creciente, pues es fuente de conocimiento y de tecnología que sostiene la ventaja. Su marco teórico, explicitado en el *Diamond Model*, sufrió varias críticas, pero se ha convertido en paradigma para el análisis de la competitividad (Chen *et al.*, 2008).

No obstante, en medio de las críticas a las teorías porterianas y a la necesidad de evolucionar los conceptos para una nueva adaptación a la realidad vivida por los mercados hoy, otras aportaciones van surgiendo. En este sentido, nuevas perspectivas están buscando expresar la verdadera relación que ocurre dentro de un territorio, que no es otra que la diádica relación que se da entre competición y cooperación en busca de un desarrollo local/regional. Entre estas aportaciones está el concepto de Competitividad Regional (Camagni, 2002), dónde la competitividad se basa en la suma de las empresas que forman el territorio y en la agregación de las mismas (Blas y Fabeiro, 2013). Lamberg y Laurila (2005) llamaron a este concepto co-evolución; Ordanini y Pasini (2008) co-creación, y en esta tesis consideramos oportuno denominarla como Coopetición siguiendo a Brandenburger y Nalebuff (1996).

Ahora bien, aunque la configuración de la palabra ‘Coopetición’ transmita la idea de una suma entre competición + cooperación, y a su vez el concepto de competición nos induzca a una acción directa de empresas competidoras, el marco teórico de la Coopetición



cuando involucra a un territorio, es mucho más amplio que esto. Deberíamos pues entender el concepto de **Coopetitividad**, que impone no solo relaciones de competición, sino la capacidad de competitividad de una red de cooperación interorganizativa.

Esta visión general, conduce a definir en esta tesis la Coopetitividad Turística como la capacidad de un destino turístico para generar co-valor a 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 Cooperación inmerso en un ambiente de competitividad, resultando en la gestión del destino como un emprendimiento colectivo que busca una meta común de co-producción y la mejora del atractivo y del posicionamiento del destino, al mismo tiempo que genera beneficios económicos y sociales para la región.

Además de un juego de múltiples vencedores, el uso de la Cooperación como modelo de gestión estratégica se apunta como generador de un nuevo tipo de ventajas en el escenario de la competición de los territorios. Los modelos actuales de competitividad tratan de ventajas comparativas y de ventajas competitivas. No obstante, la verdadera relación en muchos territorios es diádica y, por tanto, Coopetitiva, dónde las organizaciones movilizan recursos conjuntamente para el logro de fines compartidos. El resultado de esta relación está siendo considerado por algunos autores como ventajas competitivas superiores (Contractor y Lorange, 1988; Hakansson y Snehota, 1995; Lavie, 2006; Powell, Koput y Smith-Doerr, 1996; Zaheer, 1995; Edgell y Haenisch, 1995; Barnett, Mischke y Ocasio, 2000; Dacin, Oliver y Roy, 2007).

Independientemente de las diversas nomenclaturas encontradas en la literatura para este tipo de ventaja, es cierto que estamos tratando de lo que se puede clasificar como la cuarta generación de teorías, ahora de Ventajas Coopetitivas. Mariani *et al.* (2014) destacan que estas ventajas se han mantenido relativamente sin explorar, limitándose a un impenetrable cuadro negro. Los modelos de competitividad actuales como el del *Global Competitiveness Index* (GCI), de *World Economic Forum*, o el clásico *Diamond Model* de Porter (1989), al igual que los direccionados al sector turístico (*Travel y Tourism Competitiveness Model*), miden una serie de variables agrupadas en determinantes que reflejan las ventajas competitivas y las ventajas comparativas.

Las teorías utilizadas para analizar y desarrollar los modelos de competitividad se fundamentan en teorías económicas neoclásicas; así un sesgo se ha formado en el diseño de los modelos de competitividad. El componente relacional y la fuerza de la dimensión cooperación no recibe la debida atención en los modelos. En un marco evolutivo, debemos

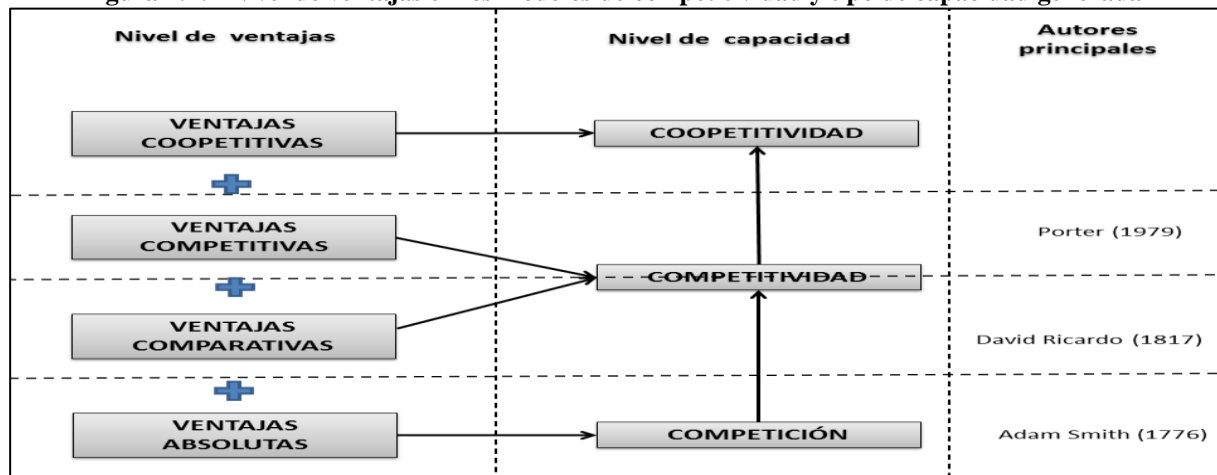
considerar la evolución no sólo de los propios territorios, sino también de las relaciones en ellos, lo que consecuentemente exige una evolución de los modelos de medición. Sin embargo, evolución no significa exclusión o sustitución de una teoría por la otra, sino la ampliación de la base epistemológica. Es cierto que la competitividad turística depende en gran medida de la existencia de recursos naturales y de infraestructura, defendido en todos los modelos como la base principal para el desarrollo turístico, y fuente de ventajas comparativas (Dwyer y Kim, 2003). También es cierto que el componente gestión es lo que diferencia a los estudios sobre atractivo e imagen de destinos, de los estudios sobre competitividad (Chon, 1991; Hu y Ritchie, 1993). Los activos gestionados se transforman y las empresas vistas conjuntamente, co-ubicadas, son capaces de producir un producto integrado. Dejan de lado la competencia individual para actuar sobre la competitividad del destino. La relación entre estas empresas y las instituciones que conforman el destino juegan un papel clave, pues co-producen un producto y co-empresan un proyecto único: el destino. Por esto, creemos que la coordinación de estas relaciones de cooperación-competitiva genera un avance en los modelos explicativos de la competitividad, ahora agregando las ventajas Coopetitivas.

Dentro de este conjunto de evidencias, se observa que los análisis y políticas de competitividad interna de los países, además de mantener su foco en esta categorización, buscan apoyo en otras teorías neoclásicas, como clusterización, redes, distritos, ciclo de vida del producto, geografía económica evolutiva o relacional y otras que intentan explicar el desarrollo regional. La competitividad pues, es un medio y no un fin (Newall, 1992) para el desarrollo de un territorio, por lo tanto, sus indicadores de medida son una importante herramienta de apoyo a la toma de decisiones. Si bien antes de convertirla en herramienta, la competitividad debe ser vista como un constructo capaz de expresar la realidad de un sector económico insertado en un contexto social, por lo tanto, relacional.

Así, cabe considerar que existe otro nivel de ventajas entre las que son utilizadas por los estudios de competitividad y competitividad turística que los actuales modelos y monitores de competitividad turística no captan del todo, pues ellos presentan muy pocas variables para captar la interrelación entre los agentes económicos que generan acciones para mejorar el desarrollo del destino. Hace falta una sistematización del componente relacional considerándolo en la categoría de recurso, pues concede al territorio una capacidad de generar ventajas competitivas a través de la acción conjunta de los actores. Por su importancia, este componente debería poseer un pilar propio en estos modelos de competitividad para medirlo. De esta manera, se elevaría el constructo competitividad a un nivel de recursos + gestión +

contexto ambiental, político y relacional, o sea, evolucionarían los modelos de competitividad hacia modelos de cooperación (Figura 7.1). En resumen, proponemos una cuarta generación de ventajas y el inicio de la estructuración de un nuevo paradigma como un avance al estatus actual de los análisis de competitividad.

**Figura 7.1: Nivel de ventajas en los modelos de competitividad y tipo de capacidad generada**



Fuente: Elaboración propia

También, como un aporte teórico más de esta tesis, esta investigación ofrece una nueva categorización para el destino turístico que viene siendo estudiado desde adaptaciones de las teorías de red, aglomerado productivo, distrito o clúster. Es subrayado por varios autores que hace falta una categoría específica para el destino turístico debido a las particularidades del producto turístico (Sanz-Ibáñez y Antón-Clavé, 2014). El destino turístico actualmente es una unidad que tiende a establecerse bajo una gestión integrada, en forma de gobernanza o CNO (*Collaborative Network Organization*). Con el fin de contribuir a cubrir este hueco en la literatura, hemos definido el co-emprendimiento turístico y sus características para que se aporte una nueva categoría de análisis en el campo de estudios de destinos turísticos.

El destino considerado desde la perspectiva de distrito turístico (Hjalager, 1999) identifica cinco determinantes: existencia de interdependencia entre las empresas; límites flexibles de las firmas; existencia de competición-cooperativa; confianza en la colaboración sostenible; y cultura de comunidad con políticas públicas de apoyo. En complemento, la perspectiva de la Geografía Económica Relacional (GER) subraya la co-ubicación como un facilitador relacional (Bathelt, 2006), pues los agentes se quedan en un contexto especial que los conduce a operar bajo condiciones institucionales y sociales específicas de las cuales no pueden separarse fácilmente (Granovetter, 1985). Así, dentro del pensamiento relacional, la

proximidad genera la interacción social que es una fuente de ventaja competitiva (Amin y Cohendet, 2004).

Los diferentes fundamentos teóricos coinciden con que el destino puede ser visto como una unidad, y que en el sector turístico es fuerte la característica de complementariedad entre los servicios/productos, lo que facilita la visión compartida y la cooperación entre los agentes. Además, es común la existencia de una gobernanza (Rispoli y Tamma, 1995; Hitt et al., 2001; Della Corte, 2000, 2004; Della Corte y Sciarelli, 2003; Barney, Della Corte y Sciarelli, 2005; Della Corte y Sciarelli, 2012). Otro ítem subrayado por los autores es que existe la necesidad de adaptar los conceptos originados en otras áreas al turismo, tal es el caso de los conceptos de distritos y clúster, aunque estos conceptos no proveen de toda una base explicativa satisfactoria para el desarrollo turístico de un territorio.

El término emprendimiento es el efecto de emprender, llevar adelante un negocio, así, el emprendimiento suele tomar como base un proyecto que se desarrolla haciendo frente a las dificultades para llegar a un determinado punto; es la acción y el efecto de emprender (Real Academia Española- RAE). Por otro lado, se encuentran en la literatura estudios de co-emprendimiento o co-emprendedores (*co-entrepreneurship* o *co-preneurs*) vinculados a la relación entre los socios de una empresa. Liang y Dunn (2003) y Tompson y Tompson (2000) usaron este término para representar a la pareja emprendedora (*co-preneur*) y Barbejat (2007) utilizando la fundamentación de Liang y Dunn (2003), lo generalizó a cualquiera tipo de relación. Así, el co-emprendedor pasó a ser la persona capaz de emprender en conjunto con otro emprendedor o en equipo.

Proponiendo una ampliación todavía mayor para el término, consideramos el Co-emprendimiento, dentro del contexto de destinos turístico, como una unidad de análisis de gestión compartida, o sea, toma forma en un contexto de gobernanza o de una gran red de colaboración organizativa (CNO). Fundamentado en las definiciones de destino turístico y apoyado en la epistemología de distritos turísticos, esta tesis define Co-emprendimiento turístico (*Tourism Co-entrepreneurship*) como el acto de emprender el destino turístico como un producto integral. Es el resultado del grupo de actores de la oferta turística (*Touristic co-preneurs*) que actúan como una unidad junto a asociaciones o CNOs, implantando acciones emprendedoras capaces de co-crear ventajas competitivas más sostenibles, que se operativiza implantando una planificación estratégica para el desarrollo del destino que culmine en co-producción turística.

El destino visto como Co-emprendimiento turístico presenta algunas similitudes con la clasificación de distritos turísticos o clúster turísticos como ya hemos visto. No obstante, se dan otras características que dejan observar la diferencia de esta tipología. Son características que hacen hincapié en la gestión compartida *bottom-up* y en la visión de un producto único, por lo tanto, es la planificación y la gestión de un producto integrado (el destino). A través del co-emprendimiento, desde la iniciativa privada, se lleva a cabo la comercialización, promoción y gestión de los recursos compartidos.

La Tabla 7.6 presenta la comparación de características considerando el destino como un distrito, clúster o co-emprendimiento. Se verifica que el destino turístico como co-emprendimiento tiene como base la concentración de fuerzas que son generadas por la co-ubicación y un interés compartido, pero que deben ser canalizadas a través de una gestión estratégica que los tenga en cuenta. Así, para que un destino sea considerado un co-emprendimiento es necesario que tenga presente las siguientes condiciones: co-ubicación; mecanismos de gobernabilidad; intencionalidad (estrategia *bottom-up*); sistema de redes de cooperación organizativa (asociacionismo); co-producción; visión compartida; planificación, promoción, marketing (*co-marketing*), gestión compartida de los recursos; participación de una variedad de empresas (multiplicidad de actores) y ser un sistema abierto.

**Tabla 7.6: Características presentes en Distritos, Clústeres y Co-emprendimientos Turísticos**

Características	Distrito	Clúster	Co-emprendimiento
Interdependencia de empresas	*	*	*
Límites de firmas flexibles	*	*	*
Competencia cooperativa (Cooperación)	*	*	*
Confianza en la colaboración sostenida	*	*	*
Cultura de comunidad y políticas públicas de apoyo	*	*	*
Comprensión compartida de una ética empresarial competitiva		*	*
Liderazgo del sector privado		*	*
Multiplicidad de actores	*	*	*
Amplia participación de organizaciones/empresas		*	*
Límites de agrupación adecuados		*	*
Reconocimiento de la importancia del ambiente social	*		*
Concentración espacial	*	*	*
Institucionalización de las relaciones		*	*
Estructura social y atención a las relaciones personales	*	*	*
Existencia de gran número de Pymes	*	*	*
Ciclos de vida		*	*
Organismo de Gobernanza			*
Marketing y Promoción en conjunto			*
Existencia de Producto integrado			*
Meta común			*
Existencia de Co-producción			*
Existencia de Co-creación de valor			*
Intencionalidad (estrategia <i>bottom-up</i> )			*
Planificación en conjunto conducida por la iniciativa privada			*
Acciones colectivas para el desarrollo del destino			*
Gestión de recursos compartidos desde el sector privado			*
Existencia de inversiones locales compartidas para el desarrollo			*

Las características mencionadas que configuran un destino en forma de Co-entendimiento favorecen la formación de redes de empresas competidoras, complementarias y proveedoras, así como la participación activa de asociaciones y organismo público-privado del turismo. Esta red organizativa compleja y completa del destino presenta un comportamiento de competición y cooperación simultáneamente, por lo que, su base estratégica es la Coopetición.

## 7.5 IMPLICACIONES PRÁCTICAS

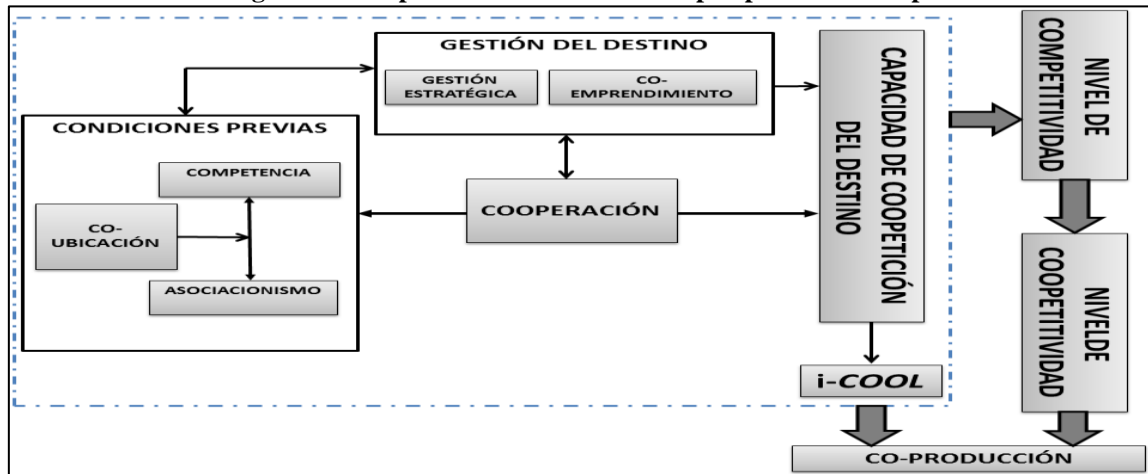
Como aporte metodológico se pone de manifiesto el desarrollo de la formulación matemática de un constructo que prácticamente nadie había medido antes en ninguno sector. Así, aporta un conjunto de escalas a las variables con la posibilidad de uso de datos objetivos y subjetivos para un balance más adecuado de un constructo que posee una alta carga de subjetividad derivada de la acción humana, o sea, de la relación entre los *stakeholders*.

Desde una perspectiva práctica, el modelo propuesto y transformado a la forma de índice, sirve para verificar los factores que actúan sobre la generación de un contexto favorable a la mejora de la capacidad de Coopetición de un destino turístico. Es decir, puede ser utilizado como una herramienta de seguimiento y control para apoyar el desarrollo de políticas públicas en el sector turístico. Además, su formulación matemática con cálculo simplificado permite aplicarlo fuera del ámbito académico, así como, a cualquiera región previamente definida, país o entre una muestra de países; por lo que puede convertirse en un nuevo monitor turístico.

El conjunto de evidencias teóricas revisadas indicó dos caminos para dar inicio a formas tangibles del uso de los constructos Coopetición y Coopetitividad en la gestión de empresas, regiones o, en este caso, de destinos turísticos. El primero es transformar su uso en una herramienta práctica (Monitor de Coopetición) para el apoyo de la gestión, ya que hace años que se discute la perspectiva relacional, reconociendo su importancia, sin embargo, también reconociendo su alto grado de abstracción (Sunley, 2008). El segundo, es utilizarlo para una futura evolución de los modelos de competitividad, incluyendo una dimensión específica para la Coopetición que capte el potencial relacional en los destinos turísticos. Así, la dimensión Coopetición turística que fue formulada en esta tesis puede ser un monitor propio o ser una dimensión dentro de los modelos de competitividad existentes, convirtiéndolos en modelos de coopetitividad turística. Sobre la base de las ideas expuestas, a modo de resumen, la Figura 7.2 contextualiza el *i-COOL* dentro de un ambiente de

competitividad, situándole como un indicador que, incorporado a los monitores de competitividad turística, permitirá afrontar la nueva perspectiva de cooportunidad para el sector turístico.

Figura 7.2: La posición del i-COOL en la perspectiva de Cooportunidad



Fuente: Elaboración propia

En la perspectiva adoptada, se debe subrayar la diferencia entre Cooportunidad y Cooportunidad, así como, la versión de estos constructos aplicados al sector turístico, en que esta tesis se focaliza. Cooportunidad representa un comportamiento el cual, utilizado de forma continua por un grupo de organizaciones inmersas en un contexto competitivo, se suma a las características que conceden al grupo su competitividad, aportando ventajas que conducen a la obtención de una nueva capacidad, que es la de cooportunidad.

En concreto, la competitividad turística es actualmente medida a través de dimensiones que representan los recursos, gestión y contexto político-económico que propicia la capacidad competitiva a un destino. Por ejemplo, el monitor TTCI de WEF utiliza 13 pilares, siendo entonces la Competitividad Turística =  $f(P1:P13)$ , donde, los pilares (P) son: Ambiente de negocios, Protección y seguridad, Salud e higiene, Recursos humanos y mercado de trabajo, Preparación de TIC, Priorización de viajes y turismo, Apertura internacional, Competitividad de precios, Sostenibilidad ambiental, Infraestructura de transporte aéreo, Infraestructura de transporte terrestre y portuaria, Infraestructura de servicios turísticos, Recursos naturales, Recursos culturales y viajes de negocios. La consideración del i-COOL en los monitores de competitividad, generan monitores de Cooportunidad unificando los aportes de competitividad y de cooperación. Así, la Cooportunidad turística =  $f(P1:P13, COO)$ , por tanto, representa el conjunto de recursos, gestión, contexto político-económico y **relacional** que concede la capacidad de desarrollo y producción a un destino.

En suma, dos posibilidades y retos se apuntan para el uso de la Coopetición como estrategia y herramienta de gestión: (1) Coopetición tratada como el comportamiento de una red, formando el contexto generador de ventajas Coopetitivas, por lo que puede ser utilizado como un monitor de medida de la capacidad de Coopetición de una red o región, y (2) Coopetición como recurso, constituyéndose en un nuevo pilar y sus variables para ser agregado a los modelos de competitividad existentes, transformándolos en monitores de coopetitividad. En esta tesis, en virtud de la falta de modelos dedicados a medir la Coopetición en la literatura, se planteó entonces empezar por el reto de establecer la Coopetición como un modelo explicativo del contexto que favorece la generación de las ventajas Coopetitivas. En efecto, se ha posibilitado una comprensión de la extensión del constructo que en un futuro podrá constituirse en la base de este nuevo paradigma.

## **7.6 LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

A continuación se ponen de manifiesto las principales limitaciones con que cuenta este estudio y se plantean un conjunto de recomendaciones y propuestas para desarrollar futuras líneas de investigación desde el trabajo presentado.

En primer lugar, y a pesar de haber seleccionado aquellas variables más importantes para la formación de redes de Coopetición y redes de cooperación interorganizativas, se ha constatado, considerado las variables pertinentes a la competencia empresarial, que ha sido inviable incluir la totalidad de indicaciones que se pueden extraer de todos los estudios publicados y que pueden ser pertinentes para el análisis. Por lo que, nos hemos centrado en los estudios clasificados desde la búsqueda realizada para el análisis bibliométrico, que incluyó dos bases de datos: *Scopus* y *Web of Science*. Además, se utilizó un corte temporal de 20 años abarcando al período de 1996-2015. Así pues, aunque los estudios coincidían en bases teóricas y se solapaban muchas características imputadas al constructo Coopetición, puede haber hallazgos provenientes de estudios no publicados en estas bases de datos que no fueron incluidos en el estudio.

También, la presente investigación poseía un presupuesto limitado, así como un tiempo para su ejecución, por lo que no ha permitido extender la muestra de destinos al punto que permitiese ejecutar un análisis confirmatorio, multivariante y con contraste de hipótesis. Aunque sobre esta limitación, se ha considerado que una tesis debe tener un objetivo claro y



definido, que en el presente trabajo no fue otro que diseñar un modelo para medir la Cooperación turística, formulándolo como un índice comparable entre destinos. En definitiva, se ha respondido a la cuestión base de la tesis que se concentraba en conocer los determinantes de la Cooperación y sus indicadores de medida. No obstante, la imposibilidad de ampliar la muestra, tanto en número como en contexto de aplicación, limita también el establecer, de forma general, las relaciones entre los determinantes o factores que componen la medida de capacidad de Cooperación. Por todo ello, el establecer hipótesis de largo alcance fue la mayor limitación de este trabajo.

En relación al muestreo de empresas, también puede considerarse una limitación su composición, al ser mayoritariamente PYMES, si bien esto no hace más que confirmar una realidad que afecta al objeto de estudio de este trabajo: el destino turístico. Con respecto a la elección de la metodología, ésta respondió principalmente al carácter exploratorio de la investigación, al tiempo que validaba los factores del *i-COOL* ayudándonos a entender mejor el contexto de aplicación, de ahí que abundara el enfoque cualitativo frente al cuantitativo. Otro gran límite fue la falta de datos en el sector turístico de las ciudades brasileñas, lo que dificultó la asignación de escalas a muchas variables, ocasionando también errores en el tamaño del muestreo debido a que los datos del sector, proveniente del catastro nacional de empresas, incluyen muchas empresas que están inactivas (no operativas), pero que no se han dado de baja del registro.

Por otra parte, y dado que se considera este estudio solamente como el principio y una modesta contribución a lo que creemos es el comienzo de un nuevo paradigma que propone la evolución del concepto de competitividad, una extensa agenda de investigaciones futuras puede sugerirse. Principalmente, creemos que sería aconsejable replicar el modelo planteado a otros destinos, dentro del país, realizando un muestreo que permita un análisis confirmatorio multivariante y, de esta forma, se defina qué peso real posee cada factor y variable en el modelo de Cooperación turística. Sería además todo un reto, el que se desarrolla como un pilar más dentro de los monitores de competitividad turística para captar una realidad que aún hoy está siendo poco atendida en los mismos. Igualmente, se sugiere la aplicación del modelo a otros sectores económicos para un análisis comparativo del peso de estos factores en diferentes industrias.

El *i-COOL* en este trabajo de tesis consideró la Co-Producción turística como un resultado del sistema. No obstante, otra forma de visualizar el *i-COOL* sería considerar la Co-producción como un factor más del modelo, generando un *i-COOL ajustado*, pues en última

instancia el propio flujo turístico actúa sobre la competitividad del destino, así como sobre la capacidad de Coopetición del mismo. Es decir, el turista forma y divulga una imagen conduciendo a un mayor posicionamiento del destino, al tiempo que se confirma que, cuanto más flujo turístico, mayor es la percepción de los *stakeholders* sobre la dependencia del sector, conduciendo a una mejor propensión a cooperar para el desarrollo del destino. Por ello, se sugiere investigar sobre el grado en que la producción turística global del destino influye sobre la Coopetición, Competitividad y Coopetividad Turística.

Para dar seguimiento al planteamiento de un nuevo paradigma, se deberá seguir investigando la relación entre el constructo Coopetición y el constructo Competitividad, definiendo si el modelo validado en esta tesis es un constructo paralelo, complementario o una dimensión más a ser incluida en los actuales modelos de medición de la competitividad turística. Dentro de este conjunto, establecer ese vínculo entre Coopetición y Competitividad puede contribuir a explicar mejor los diferentes niveles de co-producción entre regiones con similares condiciones. De la misma forma, es necesario estudiar las relaciones entre Coopetición turística y constructos como innovación, co-creación de valor, conocimiento compartido o eficacia de la gobernanza, pues las denominadas ventajas Coopetitivas, al fin y al cabo, procuran mejoras en procesos, productos y rendimientos que un sistema logra desde la cooperación entre sus *stakeholders*.

**REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**



## REFERENCIAS

- Abbott, R. (1996). Coopetition - Brandenburger, AM, Nalebuff, BJ. *Library Journal* (1976), 121(10), 120.
- Ahmed, Z. U. (1992). Review of tourism in the USA. *Tourism Management*, 13(3), 336-341.
- 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 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*, 14(2), 51-72.
- Alonso Ferreras, V. (2009). *Un Modelo Integral Para Evaluar La Competitividad De Destinos Turísticos Basado En La Identificación e Integración De Factores Críticos De Éxito*, (Tesis inédita de doctorado). Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria).
- Altinay, M., & Biçak, H. A. (1998). Competitive strategies for the tourism sector of a small island state: The case of north cyprus. *Journal of Vacation Marketing*, 4(2), 136-144.
- Amato Neto, J. (1999). *Redes de cooperação produtiva: Antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial*. (Tesis inedita de Livre Docencia). Departamento de Engenharia de Producao, Universidad de São Paulo, Sao Paulo, Brasil.
- Amin, A., & Cohendet, P. (2005). Geographies of knowledge formation in firms. *Industry and Innovation*, 12(4), 465-486.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. California: RD Iruin.
- Anjos, F. A. d., Anjos, Sara Joana Gadotti dos, & Oliveira, J. P. d. (2013). A abordagem sistêmica no processo de planejamento e gestão de territórios urbanos turísticos. *Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade*, 5(3), 390-407.
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of henry mintzberg's 'The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
- Arantes da Costa, E., Pascoli Bottura, C., Maurício Gama Boaventura, J., & Américo Fischmann, A. (2009). The game to play: Expanding the co-opetition proposal through the strategic games matrix. *International Journal of Conflict Management*, 20(2), 132-157.
- Arnould, E. J. (2007). Service-dominant logic and consumer culture theory: Natural allies in an emerging paradigm. *Research in Consumer Behavior*, 11, 57-76.
- Assaf, A. G., & Tsionas, E. G. (2015). Incorporating destination quality into the measurement of tourism performance: A bayesian approach. *Tourism Management*, 49, 58-71.
- Awadzi, W., Kedia, B., & Chinta, R. (1988). Strategic implications of cooperation and complementary resources in international joint ventures. *International Journal of Management*, 5(2), 125-132. °
- Badulescu, A., Badulescu, D., & Borma, A. (2014). Enhancing cross-border cooperation through local actors' involvement. the case of tourism cooperation in bihor (romania)-hajdú-bihar (hungary) euroregion. *Lex Localis*, 12(3), 349-371.

- Baggio, R. (2008). *Network analysis of a tourism destination*. (Tesis inédita de doctorado). University of Queensland Australia, Queensland.
- Baggio, R. (2011). Collaboration and cooperation in a tourism destination: A network science approach. *Current Issues in Tourism*, 14(2), 183-189.
- Baird, I. S., Lyles, M. A., Ji, S., & Wharton, R. (1990). Joint venture success: A sino-US perspective. *International Studies of Management y Organization*, 20(1/2), 125-134.
- Baker, M. J., Black, C., & Hart, S. J. (1988). The competitiveness of british industry: What really makes the difference? *European Journal of Marketing*, 22(2), 70-85.
- Barbini, B., Biasone, A. M., Cacciutto, M., Castellucci, D. I., Corbo, Y. A., & Roldán, N. G. (2011). Gobernanza y turismo: Análisis del estado del arte. In *Proceedings of Simposio Internacional Gobernanza y Cambios Territoriales*, (pp. 20-22), Pucón, Chile.
- Barbosa, L. G. M., de Oliveira, Carlyle Tadeu Falcão, & Rezende, C. (2010). Competitividade de destinos turísticos: Estudo de 65 destinos-chave para o desenvolvimento do turismo regional. *Revista De Administração Pública*, 44(5), 1067-1095.
- Barnard, C. I. (1938). The economy of incentives. En: Sharfritz, J.M, Ott, J.S. y Jang, Y.S. (eds). *Classics of Organization Theory* (pp. 93-102), USA: CENGAGE Learning.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J. B., Della Corte, V., Sciarelli, M., & Arikan, A. (2012). The role of resource-based theory in strategic management studies: Managerial implications and hints for research. En: Dagnino, G.B (ed). *Handbook of Research on Competitive Strategy* (pp. 109-146), Cheltenham: Edward Elgar.
- Barretta, A. (2008). The functioning of co-opetition in the health-care sector: An explorative analysis. *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 209-220.
- Barros, C. P., Botti, L., Peypoch, N., Robinot, E., & Solonandrasana, B. (2011). Performance of french destinations: Tourism attraction perspectives. *Tourism Management*, 32(1), 141-146.
- Baruch, Y., & Lin, C. (2012). All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 1155-1168.
- Bathelt, H. (2006). Geographies of production: Growth regimes in spatial perspective 3-toward a relational view of economic action and policy. *Progress in Human Geography*, 30(2), 223.
- Bathelt, H., & Glückler, J. (2003). Toward a relational economic geography. *Journal of Economic Geography*, 3(2), 117-144.
- Bathelt, H., & Glückler, J. (2011). *The relational economy: Geographies of knowing and learning*. New York: Oxford University Press Inc.
- Baumard, P. (2007). Les stratégies d'innovation des grandes firmes face à la coopétition. *Revue Française De Gestion*, 7 (176), 135-145.
- Bayona, C., García-Marco, T., & Huerta, E. (2001). Firms' motivations for cooperative RyD: An empirical analysis of spanish firms. *Research Policy*, 30(8), 1289-1307.

- Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socioeconomic notion. En Pyke, F., Becattini, G. & Sengenberger, W. *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, (pp.37-51). Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la «teoría del distrito» contemporánea. una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones Regionales*, 1, 9-32.
- Becker, H. S. (1977). *Uma teoria de ação coletiva*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bengtsson, M., Hinttu, S., & Kock, S. (2003). Relationships of cooperation and competition between competitors. In *19th Annual IMP Conference*, (pp. 1-11), Lugano, Switzerland.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 14(3), 178-194.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188.
- Berro, E. G., Pastor, X. C., Solanas, É. M., Sallarés, J., & Martín, S. R. (2011). La encuesta al alumnado en la evaluación de la actividad docente del profesorado. *Aula Abierta*, 39(3), 3-14.
- Betancort García, B., & Fernández Manchado, H. (2002). *Determinantes de la competitividad de un destino turístico: Los casos de puerto del carmen, costa teguise y playa blanca*. (Tesis inédita de master), Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Lanzarote.
- Bhattacharya, R., Devinney, T. M., & Pillutla, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3), 459-472.
- Bizinelli, C. (2015). *Distribuição espacial dos estabelecimentos de alimentação no destino turístico Curitiba*. (Tesis inédita de Master). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.
- Bleeke, J., & Ernst, D. (1992). Réussir une alliance transfrontalière. *Harvard LExpansion*, 65, 66-77.
- Boggs, J. S., & Rantisi, N. M. (2003). The 'relational turn' in economic geography. *Journal of Economic Geography*, 3(2), 109-116.
- Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review*, 14(2), 234-249.
- Boschma, R. A., & Frenken, K. (2006). Why is economic geography not an evolutionary science? towards an evolutionary economic geography. *Journal of Economic Geography*, 6(3), 273-302.
- Boschma, R., & Frenken, K. (2010). The spatial evolution of innovation networks: A proximity perspective. En Boschma, R. y Martin, R. (Eds). *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, (pp. 120-135). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Boschma, R., & Martin, R. (2007). Editorial: Constructing an evolutionary economic geography. *Journal of Economic Geography*. 7(5), 537-548.
- Bosma, N. S., & Levie, J. (2010). *Global entrepreneurship monitor 2009 executive report*. Massachusetts: Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

- Botelho, T. S. (2009). *As Tecnologias De Informação e Comunicação Na Formação Inicial De Professores: Uma Prática Educativa Na Escola Superior De Educação João De Deus*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Málaga, España.
- Botti, L., Briec, W., & Cliquet, G. (2009). Plural forms versus franchise and company-owned systems: A DEA approach of hotel chain performance. *Omega*, 37(3), 566-578.
- Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of cooptition. *Journal of Business Research*, 66(10), 2060-2070.
- Bower, J. L. (1970). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment*. Boston, MA: Harvard Business School, Division of Research.
- Bramwell, B., & Lane, B. (2000). *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*. Clevedon: Channel View Publications.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brolo, A. (2009). Innovative cooptition: The strength of strong ties. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 110-134.
- Bronder, C., & Pritzl, R. (1992). Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation. *European Management Journal*, 10(4), 412-421.
- Brown, B., & Butler, J. E. (1995). Competitors as allies: A study of entrepreneurial networks in the US wine industry. *Journal of Small Business Management*, 33(3), 57-66.
- Bucklin, L. P., & Sengupta, S. (1993). Organizing successful co-marketing alliances. *The Journal of Marketing*, 57, 32-46.
- Bueno, A. (1999). Competitiveness in the tourist industry and the role of the spanish public administrations the case of valencian region. *Turizam*, 47(4), 316-331.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5), 409-421.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Buhalis, D., & Cooper, C. (1998). Small and medium sized tourism enterprises at the destination. En: Laws, E., Faulkner, B. y Moscardo, G. (eds). *Embracing and Managing Change in Tourism: International Case Studies*, (pp. 329-352). London and New York: Routledge.
- Bull, C. (2005). Sport tourism destination resource analysis. En: Higham, G. (ed). *Sport Tourism Destinations: issues, opportunities and analysis*, (pp. 25-38). London and New York: Routledge.
- Burström, T. (2012). Understanding PMs' activities in a cooptitive interorganizational multi-project setting. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 27-50.
- Burt, R. S. (2009). *Structural holes: The social structure of competition*. Massachusetts: Harvard university press.
- Butler, J. E., Phan, P., & Hansen, G. S. (1990). Strategic alliances through interorganizational networks: A path to entrepreneurial success. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1990 edition, 525-538.



- CADASTUR. Ministerio do Turismo, Brasil. Acceso on line en 10/11/2015 en <http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/index.action#>
- Camagni, R. (1991). *Innovation networks*. London: John Wiley y Sons, Inc.
- Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2006). Collaborative networks: Value creation in a knowledge society. *Knowledge Enterprise, IFIP*, 207, 26-40.
- Canal, E. G. (1992). La cooperación interempresarial en España: Características de los acuerdos suscritos entre 1986-1989. *Economía Industrial*, 286, 113-122.
- Carfi, D., & Schiliro, D. (2014). Improving competitiveness and trade balance of greek economy: A cooperative strategy model. *Journal of Applied Economic Sciences*, 9(2), 28.
- Carneiro, J. M. T., Cavalcanti, M. A. F. D., & Silva, J. F. D. (1997). Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(3), 7-30.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society: Economy, society, and culture*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91 (2), 241-261.
- Ceglie, G., Clara, M., & Dini, M. (1999). Cluster and network development projects in developing countries: Lessons learned through the UNIDO experience. In *Proceedings of: Boosting Innovation the Cluster Approach*, (pp. 269-292), Paris, France.
- Chai, Y., & Yang, F. (2011). Risk control of cooperation relationship: An exploratory case study on social networks "guanxi" in a Chinese logistics services cluster. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(3), 29-39.
- Chamberlin, E. H. (1933). *The theory of monopolistic competition*. Minnesota: Harvard University Press, JSTOR.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: The history of American industrial enterprise. MIT Press, Cambridge, Mass.(1977) *the Visible Hand*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.(1980) *the Growth of the Transnational Industrial Firm in the United States and the United Kingdom: A Comparative Analysis'*, *Economic History Review*, 33, 396-410.
- Chaudhri, V., & Samson, D. (2000). Business-government relations in Australia: Cooperating through task forces. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 16-24.
- Cheng, E. W., Li, H., & Love, P. (2000). Establishment of critical success factors for construction partnering. *Journal of Management in Engineering*, 16(2), 84-92.
- Cherington, P. T. (1913). *Advertising as a business force*. Boston: The Associated advertising clubs of America.
- Chiao, Y., Huang, C., & Hsu, S. (2015). Does multimarket contact lead to mutual forbearance? the influence of the cooperation network of maritime and port companies. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 7(5), 529-552.
- Chim-Miki, A. F., Gândara, J. M. G., & Muñoz, D. R. M. (2012). O estado atual de pesquisas sobre competitividade turística no Brasil. *Caderno Virtual De Turismo*, 12(2), 212-223.
- Chin, K., Chan, B. L., & Lam, P. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy. *Industrial Management y Data Systems*, 108(4), 437-454.

- Chon, K. (1991). Tourism destination image modification process: Marketing implications. *Tourism Management*, 12(1), 68-72.
- Chrisman, J. J., Hofer, C. W., & Boulton, W. B. (1988). Toward a system for classifying business strategies. *Academy of Management Review*, 13(3), 413-428.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73.
- Clark, J. M. (1940). Toward a concept of workable competition. *The American Economic Review*, 30(Mar40), 241-256.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., & Pereira-Moliner, J. (2007). The impact of strategic behaviours on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 6-20.
- Cocco, G. (1998). A Itália das redes: Entre a construção social do mercado e a dimensão pública da produção. *Revista Proposta, Rio De Janeiro*, 27(77), 16-27.
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (1988). Why should firms cooperate? the strategy and economics basis for cooperative ventures. *Cooperative Strategies in International Business*, 1, 3-30.
- Cooper, C. (2008). *Tourism: Principles and practice*. 4a. ed. Essex: Prentice Hall.
- Coote, L. V., Forrest, E. J., & Tam, T. W. (2003). An investigation into commitment in non-western industrial marketing relationships. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 595-604.
- Cournot, A. (1838). *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses par augustin cournot* chez. Paris: Chez L. Hachette.
- Cracolici, M. F., & Nijkamp, P. (2009). The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of southern Italian regions. *Tourism Management*, 30(3), 336-344.
- Cravens, D. W., Piercy, N. F., & Shipp, S. H. (1996). New organizational forms for competing in highly dynamic environments: The network paradigm. *British Journal of Management*, 7(3), 203-218.
- Criado, A. R., & Criado, J. R. (1996). El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: Un análisis empírico. *Papeles De Economía Española*, 66, 248-266.
- Croes, R., & Rivera, M. A. (2010). Testing the empirical link between tourism and competitiveness: Evidence from Puerto Rico. *Tourism Economics*, 16(1), 217-234.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *The Journal of Marketing*, 54 (3), 68-81.
- Crouch, G. I. (2011). Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27-45.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.
- Crowley, L. G., & Karim, M. A. (1995). Conceptual model of partnering. *Journal of Management in Engineering*, 11(5), 33-39.
- Curley, M. (2014). Combating child sex tourism in South-east asia: Law enforcement cooperation and civil society partnerships. *Journal of Law and Society*, 41(2), 283-314.

- Cygler, J., Gajdzik, B., & Sroka, W. (2014). Coopetition as a development stimulator of enterprises in the networked steel sector. *Metalurgija*, 53(3), 383-386.
- Czakon, W. (2009). Interorganizational knowledge management—towards coopetition strategies? *A Argument A Argument*, 2 (23), 113-125.
- da Costa, A. C., Junior, N., & Costa, H. (2012). Arranjos produtivos locais (APL) no turismo: Estudo sobre a competitividade e o desenvolvimento local na Costa dos Corais—AL. *Revista Acadêmica Observatório De Inovação do Turismo*, 7(1), 1-5.
- da Silva Flores, Luiz Carlos, & da Costa Mendes, J. (2014). Perspectivas do destino turístico: Repensando o sentido do conceito. *Revista Brasileira De Pesquisa Em Turismo*, 8(2), 222-237.
- da Silva, P. M. (2015). Aglomerados e turismo: Análise da produção científica nacional e internacional sobre o tema. *Turismo-Visão e Ação*, 16(2), 338-357.
- Dagnino, G., & Padula, G. (2002). Coopetition strategic: Towards a new kind of interfirm dynamics. In Proceedings of *The European Academy of Management. Stockholm: Second Annual Conference-Innovative Research in Management*.
- Dagnino, G. B., & Rocco, E. (2009). *Coopetition strategy: Theory, experiments and cases* London and New York: Routledge.
- Dagnino, G. B. (2012). *Handbook of research on competitive strategy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Dahl, J. (2014). Conceptualizing coopetition as a process: An outline of change in cooperative and competitive interactions. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 272-279.
- Dahl, J., Kock, S., & Lundgren-Henriksson, E. (2016). Conceptualizing coopetition strategy as practice: A multilevel interpretative framework. *International Studies of Management y Organization*, 46(2), 94-109.
- Dal Maso, L., & Lattanzi, N. Local firms' strategies and cluster coopetition in tuscan: The case of "Toscana promozione" agency. *Problems and Perspectives in Management*, 12(1), 131-141.
- Dalkey, N. (1969). An experimental study of group opinion: The delphi method. *Futures*, 1(5), 408-426.
- Dalkey, N. C., & Rourke, D. L. (1972). Experimental assessment of delphi procedures with group value judgments. In N. C. Dalkey, D. L. Rourke y Lewis, R. y Snyder, D. (Eds.). (Eds.), *Studies in the quality of life: Delphi and decision-making* (pp. 55-83). MA, USA: Lexington Books.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458-467.
- Dana, L., Granata, J., Lasch, F., & Carnaby, A. (2013). The evolution of co-opetition in the waipara wine cluster of new zealand. *Wine Economics and Policy*, 2(1), 42-49.
- David, R. (1817). On the principles of political economy and taxation. *Bohn's Economic Library (London: G.Bell y Sons, 1891), Passim*.
- de Holan, P. M., & Phillips, N. (1997). Sun, sand, and hard currency: Tourism in cuba. *Annals of Tourism Research*, 24(4), 777-795.
- De Keyser, R., & Vanhove, N. (1994). The competitive situation of tourism in the caribbean area methodological approach. *The Tourist Review*, 49(3), 19-22.

- De Ngo, D., & Okura, M. (2008). Coopetition in a mixed duopoly market. *Economics Bulletin*, 12(20), 1-9.
- Della Corte, V. (2000). La gestione dei sistemi locali di offerta turistica. Padova: CEDAM.
- Della Corte, V. (2004). *La gestione strategica e le scelte di governo di un'impresa tour operator*. Padova: Cedam.
- Della Corte, V. (2009). The light side and the dark side of inter-firm collaboration: How to govern distrust in business networks. *Corporate Ownership y Control*, 6(4), 407-426.
- Della Corte, V., y Aria, M. (2014). Why strategic networks often fail: Some empirical evidence from the area of Naples. *Tourism Management*, 45, 3-15.
- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. the case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524-540.
- Della Corte, V., & Sciarelli, M. (2003). Evoluzione del marketing nella filiera turistica: Il ruolo dell'information y communication technology. In Proceedings of *Congresso Internazionale "Le Tendenze Del Marketing"* (pp. 28-29). Università Ca'Foscari Venezia.
- Della Corte, V., & Sciarelli, M. (2012). Can coopetition be source of competitive advantage for strategic networks? *Corporate Ownership y Control*, 10(1), 363-379.
- Della Lucia, M., Franch, M., Martini, U., & Tamma, M. (2007). Metodologia della ricerca. *Sciarelli S.(a Cura Di), Il Management Dei Sistemi Turistici Locali: Strategie e Strumenti Per La Governanc.* Torino: Giappichelli.
- Dentoni, D., Tonsor, G. T., Calantone, R., & Peterson, H. C. (2013). Brand coopetition with geographical indications: Which information does lead to brand differentiation? *New Medit: Mediterranean Journal of Economics, Agriculture and Environment*, 12(4), 14-27.
- d'Hauterres, A. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: The case of foxwoods casino resort. *Tourism Management*, 21(1), 23-32.
- Dini, M. (1998). Proyectos de fomento-chilean experience promoting the implementation of smes networks. In Proceedings of *UNIDO Joint Learning Workshop*, (pp.3-9). Bologna.
- Dolińska, M. (2015). Knowledge based development of innovative companies within the framework of innovation networks. *Innovation*, 17(3), 323-340.
- Domareski-Ruiz, T. C. (2015). A dinamica evolutiva da competitividade do destino turístico Curitiba. (Tesis inédita de Doctorado). Universidade Federal do Paraná, Brasil.
- Domareski-Ruiz, T. C., Chim-Miki, A. F., & Gândara, J. M. G. (2014). A geografia econômica evolutiva como perspectiva de análise da dinâmica dos destinos turísticos. *Caderno Virtual De Turismo*, 14(3), 316-336.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 61 (2), 35-51.
- dos Anjos, F. A., & Ruiz, T. C. D. (2012). In dos Anjos F. A., Angeli N. P. & Limberger P. F. (Eds.), *Planejamento e gestao no turismo - destino turístico de foz do iguaçu* (VI Fórum Internacional De Turismo Do Iguassu ed.). Foz do Iguaçú: Editora Univali.
- Dowling, M. J., Roering, W. D., Carlin, B. A., & Wisnieski, J. (1996). Multifaceted relationships under coopetition description and theory. *Journal of Management Inquiry*, 5(2), 155-167.

- Duran, C. (2013). Governance for the tourism sector and its measurement. *UNWTO Statistics and TSA.Issue Paper Series STSA/IP/2013/01*.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1995). Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies*, 26 (3), 505-530.
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Rao, P. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: A comparison of 19 destinations. *Tourism Management*, 21(1), 9-22.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Edgell, D. L., y Haenisch, T. R. (1995). *Coopetition: Global tourism beyond the millennium: Charting the course for education, government, and commerce*. USA: International Policy Publishing.
- Eikebrokk, T. R., & Olsen, D. H. (2005). Co-opetition and e-business success in SMEs: An empirical investigation of european SMEs. In *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, (pp. 162a-162a). Hawaii.
- EIASM (2009) European institute for advanced studies in management. 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
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Ellison, S. D., & Miller, D. W. (1995). Beyond ADR: Working toward synergistic strategic partnership. *Journal of Management in Engineering*, 11(6), 44-54.
- EMBRATUR (2015). Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica. Disponible en: <http://www.turismo.gov.br>. Acesso em: 20 abr 2015.
- Enberg, C. (2012). Enabling knowledge integration in cooperative RyD projects—The management of conflicting logics. *International Journal of Project Management*, 30(7), 771-780.
- Enright, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: A quantitative approach. *Tourism Management*, 25(6), 777-788.
- Enright, M. J., & Newton, J. (2005). Determinants of tourism destination competitiveness in asia pacific: Comprehensiveness and universality. *Journal of Travel Research*, 43(4), 339-350.
- Eriksson, P. E. (2008). Procurement effects on cooperation in client-contractor relationships. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(2), 103-111.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). *Systemic competitiveness. New Governance Patterns for Industrial Development*. London: Frank Cass & Co. Ltd.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (2013). *Systemic competitiveness: New governance patterns for industrial development*. London: Frank Cass & Co. Ltd., and Berlin: German Development Institute.
- Falagas, M. E., Kouranos, V. D., Arencibia-Jorge, R., & Karageorgopoulos, D. E. (2008). Comparison of SCImago journal rank indicator with journal impact factor. *FASEB Journal: Official Publication of the Federation of American Societies for Experimental Biology*, 22(8), 2623-2628.

- Fang, T. (2006). Coopetition in international business, yadong lu. copenhagen business school press (2005), ISBN: 87-630-0128-4. *International Business Review*, 15(4), 436-438.
- Fariñas, R. R. (2011). Destinos turísticos. Realidad y concepto. *Turydes*, 4(11), 1-10.
- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23(7), 561-594.
- Faugier, J., & Sargeant, M. (1997). Sampling hard to reach populations. *Journal of Advanced Nursing*, 26(4), 790-797.
- Faulkner, B., Oppermann, M., & Fredline, E. (1999). Destination competitiveness: An exploratory examination of south Australia's core attractions. *Journal of Vacation Marketing*, 5(2), 125-139.
- Fayos-Solá, E. (1996). Tourism policy: A midsummer night's dream? *Tourism Management*, 17(6), 405-412.
- Fayos-Solá, E., Marín, A., & Meffert, C. (1994). The strategic role of tourism trade fairs in the new age of tourism. *Tourism Management*, 15(1), 9-16.
- Fernandez, A., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222-235.
- Fernández, J. I. P. (2007). El turismo en el desarrollo económico de los parques naturales andaluces. Un análisis Delphi de los principales déficit. *Revista De Estudios Empresariales.Segunda Época*, 1, 110-137
- Fernández, M. C. P., & Fernández, J. I. P. (2014). ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos?: Estudio de casos. *Pasos: Revista De Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(4), 685-705.
- Ferraz, J. C., Kupfer, D., & Paula, G. M. (1997). *Made in Brazil: Desafios Competitivos Para a Indústria*. Rio De Janeiro: Campus,
- Flanagan, P. (1993). Strategic alliances keep customers plugged in. *Management Review*, 82(3), 24.
- Forsyth, P., & Dwyer, L. (1996). Tourism in the Asian-Pacific region. *Asian-Pacific Economic Literature*, 10(1), 13-22.
- Foss, N. J. (1996). Research in strategy, economics, and Michael Porter. *Journal of Management Studies*, 33(1), 1-24.
- Fowler, F. J. (2002). *Survey research methods (applied social research methods)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Framke, W. (2002). The destination as a concept: A discussion of the business-related perspective versus the socio-cultural approach in tourism theory. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2(2), 92-108.
- Franco, M. J. B. (2007). Tipologia de processos de cooperação empresarial: Uma investigação empírica sobre o caso português. *Revista De Administração Contemporânea*, 11(3), 149-176.
- Franco, M. (1995). *A cooperação entre empresas como meio de redimensionamento e reforço da competitividade das PME: O caso da região da beira interior*. (Tesis de Master). University of Beira Interior, Portugal,

- Frankel, R., & Schmitz Whipple, J. (1996). Alliance formation motives: A comparison of international perspectives. *The International Journal of Logistics Management*, 7(2), 19-32.
- Frazier, G. L., & Howell, R. D. (1983). Business definition and performance. *The Journal of Marketing*, 4 (2), 59-67.
- Fuchs, M. (2004). Strategy development in tourism destinations: A DEA approach. *Poznan University Economics Review*, 4(1), 52-73.
- Fuller, M. B., & Porter, M. (1986). Coalitions and global strategy from. *En Porter, M. (Ed). Competition in Global Industries* (pp.315- 344), Boston: Havard Business School Press.
- Fyall, A., Garrod, B., & Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing y Management*, 1(1), 10-26.
- Gândara, J., & Chim-Miki, A.F. (2016). Destination evaluation through the prioritization of competitiveness pillars: The case of brazil. *En Artal-Tur, A., & Kozak, M. Destination Competitiveness, the Environment and Sustainability: Challenges and Cases*, (pp. 24-39). Wallingford: CABI.
- Gândara, J. M. G., Domareski Ruiz, T. C., Chim-Miki, A. F., & Biz, A. (2013). O ciclo de vida e o posicionamento competitivo dos produtos turísticos de Foz do Iguaçu desde a perspectiva dos atores locais. *Investigaciones Turísticas*, 6, 1-26.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 58, 1-19.
- Garraffo, F. (2002). Types of coepetition to manage emerging technologies. In Proceedings of the *II Annual Conference of Euram on: "Innovative Research Management"*. Track: "Coopetition Strategy: Towards a New Kind of Interfirm Dynamics"(pp.9-11). Stockholm.
- Gast, J., Filser, M., Gundolf, K., & Kraus, S. (2015). Coopetition research: Towards a better understanding of past trends and future directions. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(4), 492-521.
- Gendall, P. (1998). A framework for questionnaire design: Labaw revisited. *Marketing Bulletin-Department of Marketing Massey University*, 9, 28-39.
- George, D., & Mallery, P. (1994). *SPSS/PC step by step: A simple guide and reference*. Belmont, CA: Wadsworth Publ. Co.
- Getz, D. (1993). Planning for tourism business districts. *Annals of Tourism Research*, 20(3), 583-600.
- Ghobadi, S., & D'Ambra, J. (2012). Coopetitive relationships in cross-functional software development teams: How to model and measure? *Journal of Systems and Software*, 85(5), 1096-1104.
- Gillham, B. (2008). *Developing a questionnaire*. 2a ed. London: Continuum International Publishing Group.
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11.

- Gimeno, J. (2004). Competition within and between networks: The contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. *Academy of Management Journal*, 47(6), 820-842.
- Giovinazzo, R. A., & Wright, J. (2000). Delphi-uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. *Caderno De Pesquisas Em Administração*, 1, 54-65.
- Glaister, K. W., & Buckley, P. J. (1996). Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies*, 33(3), 301-332.
- Glaister, K. W., & Wang, Y. (1993). UK joint ventures in china: Motivation and partner selection. *Marketing Intelligence y Planning*, 11(2), 9-15.
- GCI – World Economic Forum (2001). *The Global Competitiveness Report 2001-2002*. Disponible en: <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2001-2002>.
- GCI – World Economic Forum (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Disponible en: <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>.
- GCI – World Economic Forum (2015). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Disponible en: <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>.
- Gnoth, J. (2006). The function and dynamics of clusters in destinations as virtual service firms: Responding to the future. En: Weiermair, Pechlaner & Bieger (eds). *Time Shift, Leisure and Tourism-Impacts of Time Allocation on Successful Products and Services*, (pp. 353-364), Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & CO.
- Gnoth, J. (2002). Leveraging export brands through a tourism destination brand. *The Journal of Brand Management*, 9(4), 262-280.
- Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. (2007). Co-opetition: Promises and challenges. En: Wankel, C. *21 st Century Management: A Reference Handbook* (pp. 386-398). London: Sage Publications.
- Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26(3), 431-445.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. R. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. 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.
- Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. (2006). Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination. *Journal of Management*, 32(4), 507-530.
- Gollub, J., Hosier, A., & Woo, G. (2003). Leakages and linkages in the tourism sector: Using cluster-based strategy to minimize tourism leakages. *WTO/OMT Studies in Relation to Trade Negotiations on Tourism Services. Leakages and Linkages. Competition Problems, Sustainability Standards*.
- Golnam, A., Sanchez, R., Ritala, P., & Wegmann, A. (2014). The why and the how of coopetition: Modeling the incentives and design of cooperative value networks. A



- Focused Issue on Building New Competences in Dynamic Environments-Research in Competence-Based Management*, 7, 29-60.
- Gomezelj, D. O., & Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness—Applying different models, the case of slovenia. *Tourism Management*, 29(2), 294-307.
- González, M. O. B., & Ruiz, D. F. (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. *Cuadernos de Turismo*, (17), 7-24.
- Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 11(1), 25-43.
- Granovetter, M. (1995). Coase revisited: Business groups in the modern economy. *Industrial and Corporate Change*, 4(1), 93-130.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Gratton, C., & Richards, G. (1997). Structural change in the european package tour industry: UK/German comparisons. *Tourism Economics*, 3(3), 213-226.
- Gueguen, G., & Isckia, T. (2011). The borders of mobile handset ecosystems: Is coopetition inevitable? *Telematics and Informatics*, 28(1), 5-11.
- 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.
- Gwyne, P. (2009). Automakers hope "coopetition" will map route to future sales. *Research Technology Management*, 52(2), 2-4.
- Haguenaer, L. (1989). *Competitividade, conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & William, C. (1998). Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*, 5, 87-135.
- Hall, C. M. (2001). Planejamento turístico: Políticas, processos e relacionamentos. *São Paulo: Contexto*.
- Hamouti, R., Robert, F., & Le Roy, F. (2014). Stratégie individuelle, stratégie de coopération verticale ou stratégie de coopération quelle est la meilleure stratégie pour l'innovation produit? *Innovations*, (1), 135-161.
- Hannachi, M., & Coléno, F. (2012). How to adequately balance between competition and cooperation? A typology of horizontal coopetition. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 17(3), 273-289.
- Harback, H. F., Basham, D. L., & Buhts, R. E. (1994). Partnering paradigm. *Journal of Management in Engineering*, 10(1), 23-27.
- Harrigan, K. R. (1986). *Managing for joint venture success*. New York: Lexington Books.
- Harvey, D. (1989). *The conditions of postmodernity: An enquiry into the origins of cultural change*. Nueva York, NY: Blackwell.

- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239-245.
- Hattula, J. D., Schmitz, C., Schmidt, M., y Reinecke, S. (2015). Is more always better? an investigation into the relationship between marketing influence and managers' market intelligence dissemination. *International Journal of Research in Marketing*, 32(2), 179-186.
- Häusler, J., Hohn, H., & Lütz, S. (1994). Contingencies of innovative networks: A case study of successful interfirm R y D collaboration. *Research Policy*, 23(1), 47-66.
- Hayek, F. A. (1949). The meaning of competition. En: Hayek, F.A. (ed). *Individualism and Economic Order*, (pp. 92-106). London: Routledge & Kegan Paul.
- Heath, E. (2003). Towards a model to enhance destination competitiveness: A southern african perspective. *Journal of Hospitality y Tourism Management*, 10(2), 124-141.
- Hennart, J., & Zeng, M. (2002). Cross-cultural differences and joint venture longevity. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 699-716.
- Hergert, M., & Morris, D. (1988). Trends in international collaborative agreements. En: Contractor, F. & Lorange, P. (eds). *Cooperative Strategies in International Business*, (pp. 99-109). Lexington, MA: Lexington Books.
- Herrmann, P. (2005). Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 111-130.
- Hirshleifer, J. (1980). *Price theory and applications* (2a. ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, 43(3), 449-467.
- Hjalager, A. (1999). Stabilization policies for the tourist sector. *Tourism Economics*, 5(3), 261-276.
- Hjalager, A. (2000). Tourism destinations and the concept of industrial districts. *Tourism and Hospitality Research*, 2(3), 199-213.
- Ho, H., & Ganesan, S. (2013). Does knowledge base compatibility help or hurt knowledge sharing between suppliers in coepetition? the role of customer participation. *Journal of Marketing*, 77(6), 91-107.
- Hong, W. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism*, 12(2), 105-132.
- Hooley, G. J., & Lynch, J. E. (1985). Marketing lessons from the UK's high-flying companies. *Journal of Marketing Management*, 1(1-2), 65-74.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- Hsieh, Y., Lin, Y., & Yuan, S. (2013). Expectation-based coepetition approach to service experience design. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 34, 64-85.

- Hsu, C., & Sandford, B. A. (2007). The delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment, Research y Evaluation*, 12(10), 1-8.
- Hu, J., & Zheng, W. X. (2014). Emergent collective behaviors on cooperation networks. *Physics Letters A*, 378(26), 1787-1796.
- Hu, Y., & Ritchie, J. B. (1993). Measuring destination attractiveness: A contextual approach. *Journal of Travel Research*, 32(2), 25-34.
- Hu, Y. -, & He, X. -. (2013). Research on the cooperation relationship of cluster enterprises based on the network view-taking central-satellite type industry cluster as example. *Journal of Applied Sciences*, 13(8), 1332-1338.
- Huang, H., & Chu, W. (2015). Antecedents and consequences of co-opetition strategies in small and medium-sized accounting agencies. *Journal of Management y Organization*, 21(06), 812-834.
- Huang, K., & Yu, C. J. (2011). The effect of competitive and non-competitive RyD collaboration on firm innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 36(4), 383-403.
- Hudson, S., Ritchie, B., & Timur, S. (2004). Measuring destination competitiveness: An empirical study of canadian ski resorts. *Tourism and Hospitality Planning y Development*, 1(1), 79-94.
- 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.
- IBGE ONLINE. <http://www.ibge.gov.br/home/disseminacao/online/estatisticas/> Acesso em 15/11/2015.
- IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Economico e Social. Datos Estadisticos. Disponible en: [http://www.ipardes.pr.gov.br/anuario\\_2013/index.html](http://www.ipardes.pr.gov.br/anuario_2013/index.html). Acceso en 25 de Julio de 2015.
- Ingram, P., & Roberts, P. W. (2000). Friendships among competitors in the sydney hotel Industry1. *American Journal of Sociology*, 106(2), 387-423.
- Inkpen, A. (1998). Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances. *European Management Journal*, 16(2), 223-229.
- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.
- Jackson, J., & Murphy, P. (2006). Clusters in regional tourism an australian case. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1018-1035.
- Jaouen, A., & Gundolf, K. (2009). Strategic alliances between microfirms: Specific patterns in the french context. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*, 15(1), 48-70.
- Jarzabkowski, P., & Balogun, J. (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1255-1288.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

- Johnson, S. A., & Houston, M. B. (2000). A reexamination of the motives and gains in joint ventures. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 35(01), 67-85.
- Jolson, M. A., & Rossow, G. L. (1971). The delphi process in marketing decision making. *Journal of Marketing Research*, 8(4), 443-448.
- Jorde, T. M., & Teece, D. J. (1989). Competition and cooperation: Striking the right balance. *California Management Review*, 31(3), 25-37.
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), 96-108.
- Kanungo, R. P. (2015). Learning success factors of strategic alliances and estimating under an alternate specification. *Investment Management and Financial Innovations*, 12(3), 120-131
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). O balanced scorecard: Medidas que impulsionam o desempenho. *Boston: Harvard Business Review*,
- Kaynak, E., & Macaulay, J. A. (1984). The delphi technique in the measurement of tourism market potential: The case of nova scotia. *Tourism Management*, 5(2), 87-101.
- Kayo, E. K., & Securato, J. R. (1997). Método delphi: Fundamentos, críticas e vieses. *Cadernos De Pesquisa Em Administração*, 1(4), 51-61.
- Keane, M. J. (1997). Quality and pricing in tourism destinations. *Annals of Tourism Research*, 24(1), 117-130.
- Kedia, B. L., & Lado, A. A. (1992). Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a la alianza: Un marco integrador. *Economía Industrial*, 283, 49-60.
- Kent, D. H. (1991). Joint ventures vs. non-joint ventures: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 12(5), 387-393.
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19(3), 193-210.
- Kim, J., & Parkhe, A. (2009). Competing and cooperating similarity in global strategic alliances: An exploratory examination. *British Journal of Management*, 20(3), 363-376.
- Kim, S., Kim, N., Pae, J. H., & Yip, L. (2013). Cooperate “and” compete: Coopetition strategy in retailer-supplier relationships. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 28(4), 263-275.
- Kim, S. (2014). An adaptive smart grid management scheme based on the coopetition game model. *ETRI Journal*, 36(1), 80-88.
- Kirzner, I. M. (1978). Entrepreneurship, entitlement, and economic justice. *Eastern Economic Journal*, 4(1), 9-25.
- Kirzner, I. M. (1986). *Competição e atividade empresarial*. 2a.ed. Sao Paulo: Instituto Ludwig von Mises.
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *The Journal of Law y Economics*, 21(2), 297-326.
- Kock, S., Nisuls, J., & Söderqvist, A. (2010). Co-opetition: A source of international opportunities in finnish SMEs. *Competitiveness Review*, 20(2), 111-125.

- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.
- Kotler, P., Haider, D. & Rein, H. (1997). Marketing places: Attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations. Nova Iorque: Free Press.
- Kotzab, H., & Teller, C. (2003). Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry. *International Journal of Physical Distribution y Logistics Management*, 33(3), 268-281.
- Koza, M., & Lewin, A. (2000). Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success. *European Management Journal*, 18(2), 146-151.
- Kozak, M., & Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: Conceptual considerations and empirical findings. *International Journal of Hospitality Management*, 18(3), 273-283.
- Krippaehne, R. C., McCullouch, B. G., & Vanegas, J. A. (1992). Vertical business integration strategies for construction. *Journal of Management in Engineering*, 8(2), 153-166.
- Kylanen, M., & Mariani, M. M. (2012). Unpacking the temporal dimension of co-opetition in tourism destinations: Evidence from finnish and italian theme parks. *Anatolia*, 23(1), 61-74.
- Kylänen, M., & Rusko, R. (2011). Unintentional co-opetition in the service industries: The case of pyhä-luosto tourism destination in the finnish lapland. *European Management Journal*, 29(3), 193-205.
- Lacoste, S. (2012). "Vertical co-opetition": The key account perspective. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 649-658.
- Lado, A., Bayd, N., & Hanlon, S. (1997). Competition, co-opetition and the search for economic rents. *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(5), 467-482.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Universidade Feral de Minas Gerais: Artmed.
- Laws, E. (1995). *Tourist destination management: Issues, analysis and policies*. Michigan: Routledge.
- Lazzaretti, L., & Capone, F. (2006). Identification and analysis of tourist local systems: An application to italy (1996-2001). En: Lazzaretti, L. & Petrillo, C.S. (eds). *Tourism Local Systems and Networking*, (pp.25-41), Amsterdam: Elsevier.
- Le Roy, F., & Fernandez, A. (2015). Managing co-opetitive tensions at the Working-group level: The rise of the co-opetitive project team. *British Journal of Management*, 26(4), 671-688.
- Lee, C., & King, B. (2009). A determination of destination competitiveness for taiwan's hot springs tourism sector using the delphi technique. *Journal of Vacation Marketing*, 15(3), 243-257.

- Leedy, P., & Ormrod, J. E. (2005). *Practical research: Planning and Design*. New Jersey: Pearson Education.
- Lei, D., & Slocum, J. W. (1992). Global strategy, competence-building and strategic alliances. *California Management Review*, 35(1), 81-97.
- Lei complementar n° 116 de 08/12/2006. Foz do Iguacu. Disponible en <https://leismunicipais.com.br/a/pr/f/foz-do-iguacu/lei-complementar/2011/17/168/lei-complementar-n-168-2011-dispoe-sobre-a-area-territorial-do-municipio-de-foz-do-iguacu-para-fins-de-delimitacao-das-areas-urbana-e-rural-de-expansao-urbana-e-de-restricao-alem-de-outras-aplicacoes-previstas-em-lei>
- Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development. *The American Economic Review*, 58(2), 72-83.
- Levy, M., Loebbecke, C., & Powell, P. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: The role of information systems1. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 3-17.
- Lew, A. A. (1987). A framework of tourist attraction research. *Annals of Tourism Research*, 14(4), 553-575.
- Li, X. R., & Petrick, J. F. (2008). Tourism marketing in an era of paradigm shift. *Journal of Travel Research*, 46(3), 235-244.
- Li, Y., Liu, Y., & Liu, H. (2011). Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from china. *Journal of Operations Management*, 29(1-2), 128-142.
- Liang, C. K., & Dunn, P. (2008). Are entrepreneurs optimistic, realistic, both or fuzzy? relationship between entrepreneurial traits and entrepreneurial learning. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 14(1/2), 51.
- Liang, K., & Dunn, P. (2003). Love, life, and family ties: Couples' assessment of new venture creation and business development and family relationships. *Proceedings of the Association for Small Business and Entrepreneurship*, (pp.41-62), Conway, Arkansas.
- Lin, C., Wang, Y., Tsai, Y., & Hsu, Y. (2010). Perceived job effectiveness in coopetition: A survey of virtual teams within business organizations. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1598-1606.
- Lin, D., & Huang, C. (2013). Coopetition in international maritime shipping. *Polish Maritime Research*, 20(Special Issue), 5-12.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *The delphi method: Techniques and applications*. Michigan: Addison-Wesley Reading.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1994). *The age of the network: Organizing principles for the 21st century*. Essex: Oliver Wight Publications.
- Liu, M., Liu, N., Ding, C. G., & Lin, C. (2015). Exploring team performance in high-tech industries: Future trends of building up teamwork. *Technological Forecasting and Social Change*, 91, 295-310.
- Liu, R. (2013). Cooperation, competition and coopetition in innovation communities. *Prometheus*, 31(2), 91-105.
- Locke, R. M. (1997). *Remaking the Italian economy*. Ithaca and London: Cornell University Press.

- López-Gómez, J., & Molina-Meyer, M. (2007). Biodiversity through co-opetition. *Discrete and Continuous Dynamical Systems Series b*, 8(1), 187-205.
- Lorgnier, N., & Su, C. (2014). Considering coopetition strategies in sport tourism networks: A look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 87-109.
- Lovas, B., & Ghoshal, S. (1998). *Strategy as guided evolution*. University of California. INSEAD.
- Love, P., Gunasekaran, A., & Li, H. (1998). Concurrent engineering: A strategy for procuring construction projects. *International Journal of Project Management*, 16(6), 375-383.
- Ludwig, B. G. (1994). *Internationalizing Extension: An Exploration of the Characteristics Evident in a State University Extension System that Achieves Internationalization*, (Ph.D. Thesis). The Ohio State University.
- 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.
- Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (2006). Cross-functional “coopetition”: The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 70(2), 67-80.
- Luo, Y. (2004). A coopetition perspective of MNC–host government relations. *Journal of International Management*, 10(4), 431-451.
- Luo, Y. (2005). Toward coopetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business : JWB*, 40(1), 71-90.
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business : JWB*, 42(2), 129-144.
- Luo, Y., & Rui, H. (2009). An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 49-70.
- Lusch, R. F., & Laczniak, G. R. (1989). Macroenvironmental forces, marketing strategy and business performance: A futures research approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(4), 283-295.
- M. Lacoste, S. (2014). Coopetition and framework contracts in industrial customer-supplier relationships. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 17(1), 43-57.
- Macnabb, A., & O’Neill, K. (1996). Small firm, large firm collaboration for survival and growth in the world market: The case of Schrader Electronics Ltd. In Proceedings of the *International Council for Small Business Conference, Stockholm, Sweden*.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Manente, M., & Carla Furlan, M. (1998). Quality in the macroeconomic system of tourism. *The Tourist Review*, 53(2), 17-28.
- Manente, M., & Cerato, M. (1999). Understanding the destination as a system: A proposed methodology. *Turizam*, 47(3), 188-209.
- Manente, M., & Cerato, M. (2000). Understanding the Destination as a System. In Manente & Cerato (eds). *Destination to Destination Marketing and Management: Designing and Repositioning Tourism Products*, (pp. 131-146). Padova: Ciset International Centre of Studies on the Tourist Economy.

- Marchena, J. (1990). El método delphi. *Documentación Administrativa*, 223, 17-49.
- Mariani, M. M. (2007). Coopetition as an emergent strategy: Empirical evidence from an Italian consortium of opera houses. *International Studies of Management y Organization*, 37(2), 97-126.
- Mariani, M. M., Buhalis, D., Longhi, C., & Vitouladiti, O. (2014). Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends. *Journal of Destination Marketing y Management*, 2(4), 269-272.
- Mariani, M. (2009). Emergent coopetitive and cooperative strategies in inter-organizational relationships: Empirical evidence from australian and italian operas. En: Dagnino & Rocco (eds). *Coopetition Strategy.Theory, Experiments and Cases*,(pp. 166-190). London: Routledge.
- Mariti, P., & Smiley, R. H. (1983). Co-operative agreements and the organization of industry. *The Journal of Industrial Economics*, 31(4), 437-451.
- Marosszeky, M., & Karim, K. (1997). *Benchmarking A tool for lean construction*. Sydney: University of New South Wales.
- Márquez-García, A., Hernández-Ortiz, M., Vallejo-Martos, M., & Cañas-Lozano, L. (1998). The role of trust in cooperation relationships. In Proceedings of the VII International Conference AEDEM, (pp.307-318). Istanbul, Turkey.
- Marshall, A. (1920). *Principles of econom: An introductory volume 1*. Princeton: Macmillan and Company.
- Mason, J. C. (1993). Strategic alliances: Partnering for success. *Management Review*, 82(5), 10.
- Maulet, G., Lazzaretti, L., & Petrillo, C. (2006). A framework to identify a localised tourism system. En: Lazzaretti, L. & Petrillo, C.S. (eds). *Tourism Local Systems and Networking*, (pp. 25-41), Amsterdam: Elsevier.
- Mayntz, R. (2001). El estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Reforma y Democracia*, 21, 7-22.
- Mazanec, J. A., Wöber, K., & Zins, A. H. (2007). Tourism destination competitiveness: From definition to explanation? *Journal of Travel Research*, 46(1), 86-95.
- Mazaro, R. (2008). Factores determinantes de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 2(1), 5-6.
- Medina-Muñoz, D. R., Medina-Muñoz, R. D., & Chim-Miki, A. F. (2013). Tourism competitiveness assessment: The current status of research in spain and china. *Tourism Economics*, 19(2), 297-318.
- 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.
- Melé, D., Sanchez-Runde, C. J., Guillén Parra, M., Lleó de Nalda, Á., & Santiago Marco Perles, G. (2011). Towards a more humanistic understanding of organizational trust. *Journal of Management Development*, 30(6), 605-614.
- Melo Neto, F de P, & Brennand, J. (2002). *Empreendedorismo Social: A Transição Para a Sociedade Sustentável*. Rio De Janeiro: Qualitymark,



- Merchant, H., & Schendel, D. (2000). How do international joint ventures create shareholder value? *Strategic Management Journal*, 21(7), 723-737.
- Michael, E. (2006). Development and cluster theory. En: Michael, E. (ed). *Micro-Clusters and Networks: The Growth of Tourism*. Oxford. Elsevier, (pp.21-32). Amsterdam: Elsevier.
- Middleton, V. T., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). *Marketing in travel and tourism*. 4a. ed. Burlington, MA: Routledge.
- Miller, A., & Dess, G. G. (1993). Assessing porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.
- Miller, G. (2001). The development of indicators for sustainable tourism: Results of a delphi survey of tourism researchers. *Tourism Management*, 22(4), 351-362.
- Min, Z., Feiqi, D., & Sai, W. (2008). Coordination game model of co-opetition relationship on cluster supply chains. *Systems Engineering and Electronics, Journal of*, 19(3), 499-506.
- Ministério do Turismo - MTur (2008). *Programa de Regionalização do Turismo: Marcos Conceituais*. Brasília: Ministério do Turismo.
- Ministério do Turismo - MTur (2013). *Plano Nacional do Turismo 2013-2016*. Brasília: Ministério do Turismo.
- Ministério do Turismo - MTur (2013). *Programa de Regionalização do Turismo: Diretrizes*. Brasília: Ministério do Turismo.
- Ministério do Turismo - MTur (2008). *Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional - Relatório Brasil*. Brasília: MTur.
- Ministério do Turismo - MTur (2013). *Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional - Relatório Brasil*. Brasília: MTur.
- Ministério do Turismo - MTur (2014). *Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional - Relatório Brasil*. Brasília: MTur.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégias*. Porto Alegre: Bookmann.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 21.
- Mione, A. (2009). When entrepreneurship requires coepetition: The need for standards in the creation of a market. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 92-109.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Monfort Mir, V. (1999). *Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y peñíscola*. (Ph.D. Thesis). Universitat De Valencia, Valencia.

- Montgomery, C. A., Wernerfelt, B., & Balakrishnan, S. (1989). Strategy content and the research process: A critique and commentary. *Strategic Management Journal*, 10(2), 189-197.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *The Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Mora-Valentin, E. M., Montoro-Sanchez, A., & Guerras-Martin, L. A. (2004). Determining factors in the success of RyD cooperative agreements between firms and research organizations. *Research Policy*, 33(1), 17-40.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Morrison, M., & Mezentseff, L. (1997). Learning alliances-a new dimension of strategic alliances. *Management Decision*, 35(5), 351-357.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 77-91.
- Muijs, D., & Rumyantseva, N. (2014). Coopetition in education: Collaborating in a competitive environment. *Journal of Educational Change*, 15(1), 1-18.
- Murphy, P., Pritchard, M. P., & Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management*, 21(1), 43-52.
- Murray, J. Y. (1995). Patterns in domestic vs. international strategic alliances: An investigation of US multinational firms. *Multinational Business Review*, 3(2), 7-16.
- Nadvi, K. M. (1996). *Small Firm Industrial Districts in Pakistan*. (Ph.D. Tesis). University of Sussex. Sussex, UK.
- Narus, J. A., & Anderson, J. C. (1987). Distributor contributions to partnerships with manufacturers. *Business Horizons*, 30(5), 34-42.
- Neto, J. A. (1999). *Redes De Cooperação Produtiva: Antecedentes, Panorama Atual e Contribuições Para Uma Política Industrial*. (Tesis inédita de Livre Docencia). Departamento Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Newall, J. E. (1992). The challenge of competitiveness. *Business Quarterly*, 56(4), 94-100.
- Nooteboom, B., Berger, H., & Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40(2), 308-338.
- Norman, P. M. (2002). Protecting knowledge in strategic alliances: Resource and relational characteristics. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(2), 177-202.
- Oh, K. H. (1974). *Forecasting through Hierarchical Delphi*. (Ph.D. Thesis). The Ohio State University. Athens, Ohio, USA.
- Okura, M. (2007). Coopetitive strategies of Japanese insurance firms a game-theory approach. *International Studies of Management y Organization*, 37(2), 53-69.
- Okura, M., y Carfi, D. (2014). Coopetition and game theory. *Journal of Applied Economic Sciences*, 9(3), 29.
- Olivanti, V. (1992). L'impresa a rete nei settori tradizionali: Potenzialità e limiti. *Economia Marche.Nún*, 1

- Oliver, A. L., & Ebers, M. (1998). Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19(4), 549-583.
- Oliver, A. L. (2004). On the duality of competition and collaboration: Network-based knowledge relations in the biotechnology industry. *Scandinavian Journal of Management*, 20(1-2), 151-171.
- ONUDI (1999). Introducción a la integración productiva. Sistema de las Naciones Unidas en México: México.
- Organización Mundial de Turismo –OMT (2010). *Proyecto Gobernanza para el Sector Turístico – Informe Ejecutivo*. Madrid.
- Osarenkhoe, A. (2010). A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation—A coepetition strategy. *Journal of Database Marketing y Customer Strategy Management*, 17(3), 201-221.
- Osland, G. E., & Cavusgil, S. T. (1996). Performance issues in US–China joint ventures. *California Management Review*, 38(2), 106-130.
- Oum, T. H., Park, J., 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.
- Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of coepetition: The intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management y Organization*, 37(2), 32-52.
- Palo, G. M., Bajetta, E., Beretta, G., & Bonadonna, G. (1976). Adriamycin plus bleomycin versus cyclophosphamide plus vincristine in advanced carcinoma of the uterine cervix. *Tumori*, 62(1), 113-122.
- 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.
- Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 22(4) , 579-601.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.
- Pathak, S., Pokharel, M. P., & Mahadevan, S. (2013). Hyper-competition, collusion, free riding or coepetition: Basins of attraction when firms simultaneously compete and cooperate. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 17(1), 133-157.
- PDITS Curitiba (2013). *Plano de Desenvolvimento Sustentável de Curitiba*. Curitiba: Secretaria de Turismo, Prefeitura Municipal de Curitiba.
- Pearce, G.D. (2014). Toward an Integrative Conceptual Framework of Destinations. *Journal of Travel Research*, 53 (2), 141-153.
- Pechlaner, H. (1999). The competitiveness of alpine destinations between market pressure and problems of adaptation. *Turizam*, 47(4), 332-343.
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., & Gurău, C. (2013). Coepetitive strategies in the ICT sector: Typology and stability. *Technology Analysis y Strategic Management*, 25(1), 71-89.
- Peng, T. A., Pike, S., Yang, J. C., & Roos, G. (2012). Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, 23(4), 532-560.

- Peng, T. A., & Bourne, M. (2009). The coexistence of competition and cooperation between networks: Implications from two Taiwanese healthcare networks. *British Journal of Management*, 20(3), 377-400.
- Pérez, E. H., Canino, R. M. B., & Medina, A. J. S. (2008). *El capital intelectual en las empresas de nueva creación: Influencia de los activos intangibles en el éxito empresarial*. Las Palmas de Gran Canaria: Fundación FYDE-CajaCanarias.
- Perrow, C. (1992). Small firm networks. En: Nohria, N. & Eccles, R. G. (Eds.). *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. (pp. 445,470). Boston: Harvard Business School Press.
- 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.
- Petric, L. (1998). Tourism policy-goals and instruments. *Tourizan*, 46(3), 140-168.
- Phillips, P. A., & Moutinho, L. (2000). The strategic planning index: A tool for measuring strategic planning effectiveness. *Journal of Travel Research*, 38(4), 369-379.
- Phillips, P., & Moutinho, L. (2014). Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism. *Annals of Tourism Research*, 48, 96-120.
- Pill, J. (1971). The Delphi method: Substance, context, a critique and an annotated bibliography. *Socio-Economic Planning Sciences*, 5(1), 57-71.
- Porter, M. (1980). *Corporate strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Cambridge: Harvard Business Review, 137-145
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. Cambridge: *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Porter, M. E. (1996). Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy. *International Regional Science Review*, 19(1-2), 85-90.
- Porter, M. E. (1998). Como as forças competitivas moldam a estratégia. *Estratégia: A Busca Da Vantagem Competitiva*. Rio De Janeiro: Campus, 7, 11-27.
- Porter, M. E. (2001). Clusters of innovation: Regional foundations of US competitiveness. In *Proceedings of the Council on Competitiveness*, (pp.00-39). Washington, DC.
- Porter, M. E. (1996). O que é estratégia. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Poulsen, M. J. (2001). Competition and cooperation: What roles in scientific dynamics? *International Journal of Technology Management*, 22(7-8), 782-793.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. In: Hahn, D.M. & Taylor (Eds). *Strategische Unternehmensplanung*, (pp. 275-292). Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Prahalad, C., K, & Doz, Y. L. (1987). *The multinational mission: Balancing global integration with local responsiveness*. New Yor:The Free Press.
- Prasad, B. C., & Tisdell, C. (1996). Getting property rights 'right': Land tenure in fiji. *Pacific Economic Bulletin*, 11(1), 31-46.
- Prefeitura Municipal de Curitiba (2015). Instituto Municipal de Turismo. Acceso on line em 13 de mayo de 2015: <http://www.turismo.curitiba.pr.gov.br/>
- Pritchard, A., & Morgan, N. J. (2001). Culture, identity and tourism representation: Marketing cymru or wales? *Tourism Management*, 22(2), 167-179.
- Puddicombe, M. S. (1997). Designers and contractors: Impediments to integration. *Journal of Construction Engineering and Management*, 123(3), 245-252.
- Pulido-Fernández, M. (2014). *Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos*. (Tesis de Doutorado). Universidad de Jaén: Jaén, España.
- Pyke, F., Becattini, G., & Sengenberger, W. (1990). *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Queiroz, F., & Horrillo, M. A. R. (2015). State of art in tourist destination governance. *Encontros Científicos-Tourism y Management Studies*, 11(2), 47-55.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. University of Michigan: Irwin Professional Publishing.
- Quintana-Garcia, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927-938.
- Rabellotti, R. (1995). Is there an "industrial district model"? Footwear districts in italy and mexico compared. *World Development*, 23(1), 29-41.
- Rai, A., Borah, S., & Ramaprasad, A. (1996). Critical success factors for strategic alliances in the information technology industry: An empirical study. *Decision Sciences*, 27(1), 141-155.
- RAIS (2013) - *Relação Annual de Informações Sociais*. Disponible en: <http://www.mtps.gov.br/dados-abertos>.
- RAIS (2014) - *Relação Annual de Informações Sociais*. Disponible en: <http://www.mtps.gov.br/dados-abertos>
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189-198.
- Ribes, J. F. P., Rodríguez, A. R., & Jiménez, M. S. (2011). Determinants of the competitive advantage of residential tourism destinations in Spain. *Tourism Economics*, 17(2), 373-403.

- Ricks, J. E. (1993). Benefits of domestic vertical and horizontal strategic alliances: To compete with international cartels and the Japanese keiretsu. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 8(4), 52-57.
- Ring, P. S., & Van de Ven, Andrew H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Rispoli, M., & Tamma, M. (1995). *Risposte strategiche alla complessità: Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*. Torino: G. Giappichelli.
- Ritala, P. (2009). Is coopetition different from cooperation? the impact of market rivalry on value creation in alliances. *International Journal of Intellectual Property Management*, 3(1), 39-55.
- Ritala, P. (2010). *Coopetitive advantage—How firms create and appropriate value by collaborating with their competitors*. (Ph.D. Thesis). Lappeenranta University of Technology. Lappeenranta, Finlandia.
- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy—when is it successful? empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307-324.
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236-249.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819-828.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental and radical innovation in coopetition—The role of absorptive capacity and appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 154-169.
- Ritala, P., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Blomqvist, K. (2009). Tug of war in innovation-coopetitive service development. *International Journal of Services Technology and Management*, 12(3), 255-272.
- Ritala, P., & Sainio, L. (2014). Coopetition for radical innovation: Technology, market and business-model perspectives. *Technology Analysis y Strategic Management*, 26(2), 155-169.
- Ritala, P., & Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 498-515.
- Ritchie, J. B., Crouch, G. I., & Hudson, S. (2001). In Woodside A. G., Crouch G. I. and Ritchie J. B. (Eds.), *Consumer psychology of tourism, hospitality, and leisure*. Wallingford, UK: CABI Publishing.
- Ritchie, J. B. (1999). Crafting a value-driven vision for a national tourism treasure. *Tourism Management*, 20(3), 273-282.
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (1993). *Competitiveness in international tourism: A framework for understanding and analysis*. University of Calgary: World Tourism Education and Research Centre.
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Calgary: CABI.

- Robert, F., Marques, P., & Le Roy, F. (2009). Coopetition between SMEs: An empirical study of french professional football. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 23-43.
- Rodrigues, F., Souza, V., & Leitão, J. (2011). Strategic coopetition of global brands: A game theory approach to 'nike + iPod sport kit' co-branding. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(4), 435-455.
- Roig, B. (1989). Estrategias cooperativas. *Economía Industrial*, 266, 77-85.
- Romero, A., & Sanchez, R. (2004). Factores clave del éxito en la gestión de los acuerdos de cooperación. In Proceedings of the *Anais do Congresso Da Associação De Economia y Dirección De Empresa-ACEDE* (p.14), Murcia, España.
- Roy, P., & Yami, S. (2009). Managing strategic innovation through coopetition. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 61-73.
- Rusko, R. (2008). Unintentional coopetition and supply chain management. In Proceedings of the *13th International Conference on Productivity and Quality Research ICPQR2008*, (pp. 642-653). University of Oulu, Finlandia.
- Rusko, R. (2011). Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 311-320.
- Rusko, R. (2014). Mapping the perspectives of coopetition and technology-based strategic networks: A case of smartphones. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 801-812.
- Saarinen, J. (2004). 'Destinations in change' The transformation process of tourist destinations. *Tourist Studies*, 4(2), 161-179.
- Sachs, I. (2003). *Inclusão social pelo trabalho: Desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte*. São Paulo: Editora Garamond.
- Sachwald, F. (1998). Cooperative agreements and the theory of the firm: Focusing on barriers to change. *Journal of Economic Behavior y Organization*, 35(2), 203-225.
- Sackman, H. (Ed.). (1975). *Delphi critique*. Boston, MA: Lexington Books.
- Sánchez, E. F. (1993). *Alianzas estratégicas: Hacia una estrategia de cooperación*. Oviedo: Llanera-Instituto de Fomento Regional.
- Sandler, T., & Hartley, K. (2001). Economics of alliances: The lessons for collective action. *Journal of Economic Literature*, 39(3), 869-896.
- Sanz-Ibáñez, C., & Anton Clavé, S. (2014). The evolution of destinations: Towards an evolutionary and relational economic geography approach. *Tourism Geographies*, 16(4), 563-579.
- Saraniemi, S., & Kylänen, M. (2011). Problematizing the concept of tourism destination: An analysis of different theoretical approaches. *Journal of Travel Research*, 50(2), 133-143.
- Saunders, J., & Wong, V. (1985). In search of excellence in the UK. *Journal of Marketing Management*, 1(1-2), 119-137.
- 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.
- Schiliro, D. (2013). Hans werner sinn and timo wollmershaeuser's target loans, current account balances and capital flows: The ECB's rescue faciliy. A comment. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 4(1 (7), 66.

- Schmitz, H. (1999). Collective efficiency and increasing returns. *Cambridge Journal of Economics*, 23(4), 465-483.
- Schneider, A. E., & Donaghy, W. C. (1975). *Organizational communication*. London: McGrawHill.
- Schoo, P. (2009). Co-opetition enabling security for cooperative networks: Authorizing composition agreement negotiations between ambient networks. *Wireless Personal Communications*, 49(3), 415-430.
- Schumpeter, J. (1942). *Creative destruction*. Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper and Row.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Scott, A. J. (1994). Variations on the theme of agglomeration and growth: The gem and jewelry industry in Los Angeles and bangkok. *Geoforum*, 25(3), 249-263.
- Scott, B. R., & Lodge, G. C. (1985). US competitiveness in the world economy. *The International Executive*, 27(1), 26-26.
- Secretaria de Turismo do Estado do Paraná - SETU (2012). Secretaria de Turismo do Estado do Paraná. *Projeto de pesquisa de demanda turística 2012*. Curitiba: Instituto Municipal Curitiba Turismo.
- Secretaria de Turismo do Estado do Paraná- SETU (2012). *Hierarquização das regiões turísticas do Paraná*. Curitiba: Secretaria de Turismo do Estado do Paraná.
- Secretaria Municipal de Turismo. (2014). *Inventario Turístico de Foz do Iguaçu 2014*. Prefeitura Municipal. Foz do Iguaçu: Secretaria de Turismo.
- Secretaria Municipal de Turismo. (2015). *Inventario Turístico de Foz do Iguaçu 2015*. Prefeitura Municipal. Foz do Iguaçu: Secretaria de Turismo.
- Sengenberger, W., & Pike, F. (2002). Distritos industriais e recuperação econômica local: Questões de pesquisa e de política. En: Urani, A., Cocco, G., & Galvao, A.P.(eds). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: O caso da terceira Itália*. Rio De Janeiro, Editora DPyA,
- Sepehri, M., & Fayazbakhsh, K. (2011). A quantitative examination of competition, coopetition and cooperation in supply chains. *South African Journal of Business Management*, 42(3)
- Shamdasani, P. N., & Sheth, J. N. (1995). An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances. *European Journal of Marketing*, 29(4), 6-23.
- Shash, A. A. (1998). Subcontractors' bidding decisions. *Journal of Construction Engineering and Management*, 124(2), 101-106.
- Shaw, G., & Williams, A. M. (2004). *Tourism and tourism spaces*. London: Sage Publications.
- Shih, M., Tsai, H., Wu, C., & Lu, C. (2006). A holistic knowledge sharing framework in high-tech firms: Game and co-opetition perspectives. *International Journal of Technology Management*, 36(4), 354-367.



- Silva, J. A., Mendes, J., & Guerreiro, M. (2001). A qualidade dos destinos turísticos: Dos modelos aos indicadores. *Revista Portuguesa De Gestão, 16*(1), 65-81.
- Silverman, B. S., & Baum, J. A. (2002). Alliance-based competitive dynamics. *Academy of Management Journal, 45*(4), 791-806.
- Simoni, M., & Caiazza, R. (2012). Interlocks network structure as driving force of cooptition among Italian firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 12*(3), 319-336.
- Sinclair, M. T. (1998). Tourism and economic development: A survey. *The Journal of Development Studies, 34*(5), 1-51.
- Singh, S. (1997). Developing human resources for the tourism industry with reference to India. *Tourism Management, 18*(5), 299-306.
- Sitkin, S. B., & Bies, R. J. (1994). *The legalistic organization*. University of California: Sage Publications, Inc.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations: Volume one*. University of Ohio: W. Strahan and T. Cadell.
- Smith, G. (1994a). Implications of the North American free trade agreement for the US tourism industry. *Tourism Management, 15*(5), 323-326.
- Smith, S. L. (1994b). The tourism product. *Annals of Tourism Research, 21*(3), 582-595.
- Smith, S. (2005). Follow the money-the return of cooptition: Is search friend or foe? *EContent-Digital Content Strategies and Resources, 28*(11), 22-23.
- Snehota, I., & Hakansson, H. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Snepenger, D., Murphy, L., Snepenger, M., & Anderson, W. (2004). Normative meanings of experiences for a spectrum of tourism places. *Journal of Travel Research, 43*(2), 108-117.
- Snepenger, D., Snepenger, M., Dalbey, M., & Wessol, A. (2007). Meanings and consumption characteristics of places at a tourism destination. *Journal of Travel Research, 45*(3), 310-321.
- Song, D. (2003). Port co-optition in concept and practice. *Maritime Policy y Management, 30*(1), 29-44.
- Song, D., & Lee, E. (2012). Cooptitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value. *International Journal of Logistics Research and Applications, 15*(1), 15-35.
- Soppe, B., Lechner, C., & Dowling, M. (2014). Vertical cooptition in entrepreneurial firms: Theory and practice. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 21*(4), 548-564.
- Sousa, V. (1997). Alianças estratégicas: Empresas portuguesas no contexto internacional. (Tese inédita de Mestrado), *University of Minho, Portugal*,
- Spence, A. M., Hazard, H. A., & Kennedy, J. F. (1988). International competitiveness. *The International Executive, 30*(1), 32-34.
- Sroka, W. (2013). Cooptition in the steel industry– analysis of cooptition relations in the value net. *Metalurgija, 52*(1), 127-130.

- Staber, U. (1998). Sociology and economic development policy: The case of industrial district promotion. *Canadian Journal of Sociology/Cahiers Canadiens De Sociologie*, 23(2-3), 239-261.
- Stafford, E. R. (1994). Using co-operative strategies to make alliances work. *Long Range Planning*, 27(3), 64-74.
- Stein, H. D. (2010). Literature overview on the field of co-opetition. *Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija Ir Praktika*, 11(3), 256-265.
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.
- Storper, M. (1997). *The regional world: Territorial development in a global economy*. University of California: Guilford Press.
- Straits, C.S., & Singleton Jr. R.A. (1993). *Approaches to social research*. Oxford: Oxford University Press.
- Sumner, W. G. (2010). *Folkways A study of the sociological importance of usages, manners, customs, mores, and morals* Quality Classics. London: Read Books Ltd.
- Sunley, P. (2008). Relational economic geography: A partial understanding or a new paradigm? *Economic Geography*, 84(1), 1-26.
- Taylor, G. (1996). Coopetition: Global tourism beyond the millennium. *Tourism Management*, 4(17), 312.
- Taylor, G. D. (1994). The implications of free trade agreements for tourism in canada. *Tourism Management*, 15(5), 315-318.
- 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.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1998). *Crafting and implementing strategy: Text and readings*. Singapore: Richard d Irwin.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261-271.
- Tidström, A., & Hagberg-Andersson, Å. (2012). Critical events in time and space when cooperation turns into competition in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 333-343.
- Timón, D. A. B. (2004). El concepto de destino turístico. una aproximación geográfico-territorial. *Estudios Turísticos*, (160), 45-68.
- Tisdell, C., & Wen, J. (1991). Foreign tourism as an element in PR china's economic development strategy. *Tourism Management*, 12(1), 55-67.
- Tompson, G. H., y Tompson, H. B. (2000). Determinants of successful co-preneurship. Paper presented at the *ICSB World Conference*, pp. 2-14.
- Trigo, L. G. G., & Mazaro, R. M. (2012). Movimentos Globais e Cenários em Turismo: uma realidade dinâmica, uma viagem ao futuro. *Turismo em Análise*, 23 (3), 486-508.
- Tsai, P., & Wang, K. (1998). Competitiveness of international tourism in taiwan: US versus japanese visitors. *Applied Economics*, 30(5), 631-641.

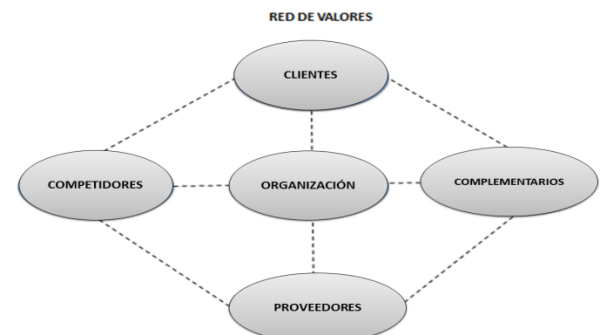

- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.
- TTCI - World Economic Forum. (2013). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. Disponible en: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf)>.
- TTCI - World Economic Forum (2014). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2014. Disponible en: <<http://www.weforum.org/reports/five-challenges-one-solution-women>>.
- TTCI - World Economic Forum (2015). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2014. Disponible en: [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)
- Tuohino, A., & Konu, H. (2014). Local stakeholders' views about destination management: Who are leading tourism development? *Tourism Review*, 69(3), 202-215.
- Valls, J., Bustamante, X., Guzmán, F., & Vila, M. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- 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., y Heene, A. (2003). Social networks as a source of competitive advantage for the firm. *Journal of Workplace Learning*, 15(6), 248-258.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Venkatesh, A. (1999). Postmodernism perspectives for macromarketing: An inquiry into the global information and sign economy. *Journal of Macromarketing*, 19(2), 153-169.
- Vichas, R. P. (1982). *Complete handbook of profitable marketing research techniques*. University of Michigan: Prentice Hall.
- Von Friedrichs Grängsjö, Y. (2003). Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution y Logistics Management*, 33(5), 427-448.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1994). *Theory of games and economic behavior*, Princeton: Princeton University press.
- Walley, K. (2007). Coopetition: An introduction to the subject and an agenda for research. *International Studies of Management y Organization*, 37(2), 11-31.
- Walley, K., & Custance, P. (2010). Coopetition: Insights from the agri-food supply chain. *Journal on Chain and Network Science*, 10(3), 185-192.
- Wang, L., Xie, N., Xu, G., Wang, C., Chen, Y., & Ye, Y. (2011). Game-model research on coopetition behavior of parrondo's paradox based on network. *Fluctuation and Noise Letters*, 10(01), 77-91.

- Wang, Y. (2008a). Collaborative destination marketing understanding the dynamic process. *Journal of Travel Research*, 47(2), 151-166.
- Wang, Y. (2008b). Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus. *Journal of Vacation Marketing*, 14(3), 191-209.
- Wang, Y., & Krakover, S. (2008). Destination marketing: Competition, cooperation or coopetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 126-141.
- Wang, Y., & Xiang, Z. (2007). Toward a theoretical framework of collaborative destination marketing. *Journal of Travel Research*, 46(1), 75-85.
- Wee Yong, Y., Ah Keng, K., y Leng Leng, T. (1989). A delphi forecast for the singapore tourism industry: Future scenario and marketing implications. *International Marketing Review*, 6(3)
- Weidenfeld, A., Butler, R. W., & Williams, A. M. (2010). Clustering and compatibility between tourism attractions. *International Journal of Tourism Research*, 12(1), 1-16.
- 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.
- Wilhelm, M. M. (2011). Managing coopetition through horizontal supply chain relations: Linking dyadic and network levels of analysis. *Journal of Operations Management*, 29(7), 663-676.
- Wilhelm, M. M., & Kohlbacher, F. (2011). Co-opetition and knowledge co-creation in Japanese supplier-networks: The case of toyota. *Asian Business y Management*, 10(1), 66-86.
- Willcocks, L., & Choi, C. J. (1995). Co-operative partnership and 'total'IT outsourcing: From contractual obligation to strategic alliance? *European Management Journal*, 13(1), 67-78.
- Williamson, O. (1985), *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Wong, E. P., Mistilis, N., y Dwyer, L. (2011). A framework for analyzing intergovernmental collaboration–The case of ASEAN tourism. *Tourism Management*, 32(2), 367-376.
- Wood, D. J., & Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139-162.
- WTTC (2014). *Travel & Tourism Economic Impact 2014 Brazil*. London, UK: World Travel & Tourism Council.
- Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G., Le Roy, F. & Czakon, W. (2010). Coopetition strategies: Towards a new form of inter-organizational dynamics? En Yami S., Castaldo S., Dagnino GB, & Le roy F.(eds.). *Coopetition winning strategies for the 21<sup>st</sup> Century*, (pp. 1-18). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.
- Zeira, Y., Newburry, W., & Yeheskel, O. (1997). Factors affecting the effectiveness of equity international joint ventures (EIJVs) in Hungary. *MIR: Management International Review*, 37(3), 259-279.

- Zeng, M., & Chen, X. (2003). Achieving cooperation in multiparty alliances: A social dilemma approach to partnership management. *Academy of Management Review*, 28(4), 587-605.
- Zhang, H., Gu, C., Gu, L., & Zhang, Y. (2011). The evaluation of tourism destination competitiveness by TOPSIS y information entropy—A case in the Yangtze River delta of china. *Tourism Management*, 32(2), 443-451.
- Zhang, H., Shu, C., Jiang, X., & Malter, A. J. (2010). Managing knowledge for innovation: The role of cooperation, competition, and alliance nationality. *Journal of International Marketing*, 18(4), 74-94.
- Zhao, M. (2013). Dynamics of a market share model for enterprises with cooperation strategy. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2013
- Zineldin, M. (2004). Co-opetition: The organisation of the future. *Marketing Intelligence y Planning*, 22(7), 780-790.
- Zinn, J. S., Proenca, J., y Rosko, M. D. (1997). Organizational and environmental factors in hospital alliance membership and contract management: A resource-dependence perspective. *Journal of Healthcare Management*, 42(1), 67.

## ANEXO I: Principales modelos de Coopetición publicados en la literatura y sus contexto/ perspectivas

### ANEXO I: Principales modelos de Coopetición publicados en la literatura y sus contexto/ perspectivas

Modelo/ Autor	Contexto	Modelo/Variables
<p><b>Modelo PARTS (Modelo de Co-Opetition)</b></p> <p><b>Brandenburg y Nalebuff (1996)</b></p>	<p>Presenta un modelo de Coopetición denominado PARTS, en el que la Coopetición ocurre tanto horizontalmente como verticalmente (<i>Players, Added values, Rules, Tatics y Scopes</i>). El modelo de co-opetencia proporciona un marco para identificar y explicar los mecanismos que subyacen en el entorno de la empresa y cómo estos se pueden cambiar en beneficio de aquella. Su principal contribución académica es la identificación y justificación del papel que juegan las empresas.</p>	
<p><b>Modelo de las diferentes tipologías de relaciones Coopetitivas entre competidores</b></p> <p><b>Bengtsson y Kock (2000)</b></p>	<p>Se centra en un estudio de caso exploratorio con dos industrias suecas y una finlandesa, para desarrollar propuestas sobre cómo la competición y la cooperación en la relación puede ser administrada. Se muestra que las dos partes se pueden separar según las actividades y el grado de proximidad con el cliente, así como el acceso de los competidores a los recursos específicos. También se muestra que los individuos dentro de la empresa sólo puede actuar de acuerdo con una de las dos lógicas de interacción a la vez y, por lo tanto, para un comportamiento híbrido de Coopetición es necesario un actor intermedio, como una asociación colectiva, que realice el control y la regulación de las relaciones.</p>	 <p><b>Relacionamiento dominado por la Cooperación:</b> Relaciones competitivas consisten más en cooperación de que competencia</p> <p><b>Relacionamiento Equilibrado:</b> Cooperación y Competencia distribuidas de forma igual</p> <p><b>Relacionamiento dominado por la Competencia:</b> Relaciones competitivas consisten más en competencia de que cooperación</p>
<p><b>Modelo de Coopetition de organización multi – unidad</b></p> <p><b>Tsai (2002)</b></p>	<p>Analiza cómo la estructura formal jerárquica y las relaciones laterales informal en el influyen en el intercambio de conocimiento entre unidades de la organización. El resultado indica que las estructuras centralizadas presentan efectos negativos en el conocimiento compartido, en cuanto que las relaciones informales laterales producen efecto positivo entre unidades que compiten por el mercado, no obstante, no entre unidades que compiten por recursos internos de la organización.</p>	<p>Variables analizadas en el modelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento compartido inter unidades (Variable dependiente)</li> <li>➤ Centralización (V. Independiente.)</li> <li>➤ Interacción Social (I)</li> <li>➤ Competición de Recursos (I)</li> <li>➤ Competición de Mercado (I)</li> <li>➤ Tamaño de las Unidades (I)</li> <li>➤ Proximidad Geográfica (I)</li> <li>➤ Estrategia de Afinidad (I)</li> </ul>

**ANEXO I: Principales modelos de Coopetición publicados en la literatura y sus contexto/ perspectivas**

<p><b>Modelo Integrado de Coopetición Inter-unidades de MNE (Empresa Multinacional)</b></p>	<p>Presenta un marco conceptual y tipológico que delinea Coopetición dentro de una red de empresas multinacional en que la cooperación y la competencia son simultáneas entre las subunidades dispersa geográficamente. Con mayor interdependencia en recursos o el intercambio de conocimientos, la racionalización de las cadenas de valor, y la integración de funciones comunes, las filiales extranjeras cooperan cada vez más entre sí, de forma bilateral o multilateral, en la búsqueda por ganar sinergia colectiva, mientras sincrónicamente compiten por los recursos, el apoyo corporativo, la posición en el sistema y la expansión del mercado.</p> <p>Considera los determinantes de la cooperación (interdependencia estratégica, forma subsidiaria y la vinculación tecnológica) y los principales determinantes de la competencia (capacidad de respuesta local, la superposición de mercado y capacidad de retroceso) desde la perspectiva de la configuración interna.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Comprensión de la Coopetición</th> <th>Identificando el Tipo de Subunidad</th> <th>Determinando los activos</th> <th>Construyendo las Infraestructuras</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p><b>Cooperación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnológica</li> <li>2. Operacional</li> <li>3. Organizativa</li> <li>4. Financiera</li> </ol> </td> <td> <p><b>Tipología</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demandante agresivo</li> <li>2. Implementador silencioso</li> <li>3. Contribuidor ardiente</li> <li>4. Capitán de la red</li> </ol> </td> <td> <p><b>Determinantes de la Cooperación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia Interdependiente</li> <li>2. Forma de subunidad</li> <li>3. Enlace Tecnológico</li> </ol> <p><b>Determinantes de la Competencia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad Local</li> <li>2. Solapamiento de mercado</li> <li>3. Capacidad de auto-alimentación</li> </ol> </td> <td> <p><b>Infraestructura</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de Intranet</li> <li>2. Sistema de Incentivo</li> <li>3. Sistema encapsulado</li> <li>4. Sistema de coordinación</li> </ol> </td> </tr> </tbody> </table>	Comprensión de la Coopetición	Identificando el Tipo de Subunidad	Determinando los activos	Construyendo las Infraestructuras	<p><b>Cooperación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnológica</li> <li>2. Operacional</li> <li>3. Organizativa</li> <li>4. Financiera</li> </ol>	<p><b>Tipología</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demandante agresivo</li> <li>2. Implementador silencioso</li> <li>3. Contribuidor ardiente</li> <li>4. Capitán de la red</li> </ol>	<p><b>Determinantes de la Cooperación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia Interdependiente</li> <li>2. Forma de subunidad</li> <li>3. Enlace Tecnológico</li> </ol> <p><b>Determinantes de la Competencia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad Local</li> <li>2. Solapamiento de mercado</li> <li>3. Capacidad de auto-alimentación</li> </ol>	<p><b>Infraestructura</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de Intranet</li> <li>2. Sistema de Incentivo</li> <li>3. Sistema encapsulado</li> <li>4. Sistema de coordinación</li> </ol>
Comprensión de la Coopetición	Identificando el Tipo de Subunidad	Determinando los activos	Construyendo las Infraestructuras							
<p><b>Cooperación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnológica</li> <li>2. Operacional</li> <li>3. Organizativa</li> <li>4. Financiera</li> </ol>	<p><b>Tipología</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demandante agresivo</li> <li>2. Implementador silencioso</li> <li>3. Contribuidor ardiente</li> <li>4. Capitán de la red</li> </ol>	<p><b>Determinantes de la Cooperación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia Interdependiente</li> <li>2. Forma de subunidad</li> <li>3. Enlace Tecnológico</li> </ol> <p><b>Determinantes de la Competencia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad Local</li> <li>2. Solapamiento de mercado</li> <li>3. Capacidad de auto-alimentación</li> </ol>	<p><b>Infraestructura</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de Intranet</li> <li>2. Sistema de Incentivo</li> <li>3. Sistema encapsulado</li> <li>4. Sistema de coordinación</li> </ol>							
<p><b>Tipología de Coopetición inter-unidades dentro de una MNE (Empresa Multinacional)</b></p>	<p>Tipología de Coopetición entre unidades de las empresas multinacionales derivadas del modelo integrado de Coopetición de Luo (2005). Presenta una tipología que clasifica subunidades a lo largo de los distintos niveles de cooperación simultánea y de competencia (<i>aggressive demander, silent implementer, ardent contributor, and network captain</i>) discute los determinantes de la cooperación y la competencia, y explicita la infraestructura interna necesaria para ayudar a consolidar la Coopetición y maximizar sus retornos.</p>									
<p><b>Modelo de Coopetición Inter-funcional</b></p>	<p>Utilizando las respuestas de los gerentes de nivel medio y altos ejecutivos, los autores encuentran que la Coopetición multifuncional aumenta el número de clientes de una empresa y el desempeño financiero. Además, esta influencia está mediada por el aprendizaje de mercado, lo que indica que los retornos de rendimiento para Coopetición inter-funcional se producen a través de un mecanismo de aprendizaje subyacente.</p>	<p>Variables analizadas en el modelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intensidad cooperativa inter-funcional</li> <li>➤ Habilidad cooperativa inter-funcional</li> <li>➤ Competición inter-funcional</li> <li>➤ Aprendizaje de mercado</li> <li>➤ Rendimiento financiero</li> <li>➤ Rendimiento del cliente</li> </ul>								

**ANEXO I: Principales modelos de Coopetición publicados en la literatura y sus contexto/ perspectivas**

<p><b>Modelo de Escala de Intensidad de la Coopetición</b> <b>Luo (2007)</b></p>	<p>Explica por qué se produce Coopetición, analiza las situaciones en las cuales la cooperación o la competencia aumentan o disminuye en un esquema de Coopetición y presenta una tipología para la comprensión de la intensidad y diversidad de la Coopetición con los principales rivales globales. La tipología de la intensidad de Coopetición identifica cuatro situaciones (contendiente, aislamiento, asociación y adaptación). Para capturar la diversidad de Coopetición, este artículo también identifica las cuatro posiciones (dispersión, concentración, conexión y red), en función del número de rivales globales y el número de mercados internacionales de la firma implicada en Coopetición.</p>	
<p><b>Línea de continuidad de competición-cooperación</b> <b>Eriksson (2008)</b></p>	<p>Verifica retos gerenciales cruciales para lograr un equilibrio adecuado entre la cooperación y la competencia en las relaciones de comprador-proveedor. Realiza un estudio de caso en la industria de construcción y muestra cómo el análisis tradicional de la estructura de gobernanza se puede transformar en un análisis de Coopetición. Los resultados destacan las deficiencias tanto del enfoque neoclásico competitivo como del enfoque cooperativo encontrado en la literatura de relaciones interinstitucionales.</p>	
<p><b>Modelo de factores que determinan la configuración de relaciones en la industria del turismo</b> <b>Wang y Krakover (2008)</b></p>	<p>Estudio de caso de la industria de turismo. Los resultados de las entrevistas indican que las diferentes relaciones de cooperación, la competencia y Coopetición coexisten entre los agentes del turismo. Cuatro relaciones de cooperación con diversos grados de formalización, integración y complejidad estructural están involucradas. Además, cuatro factores han sido identificados como que afectan a esta configuración de relaciones.</p>	

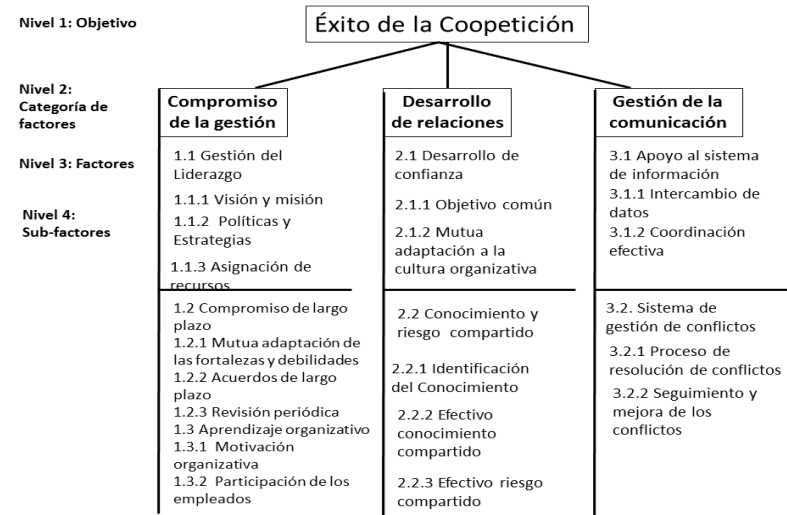


## ANEXO I: Principales modelos de Coopetición publicados en la literatura y sus contexto/ perspectivas

### Modelo jerárquico de la gestión estratégica de Coopetición

**Chin, Chan y Lam (2008)**

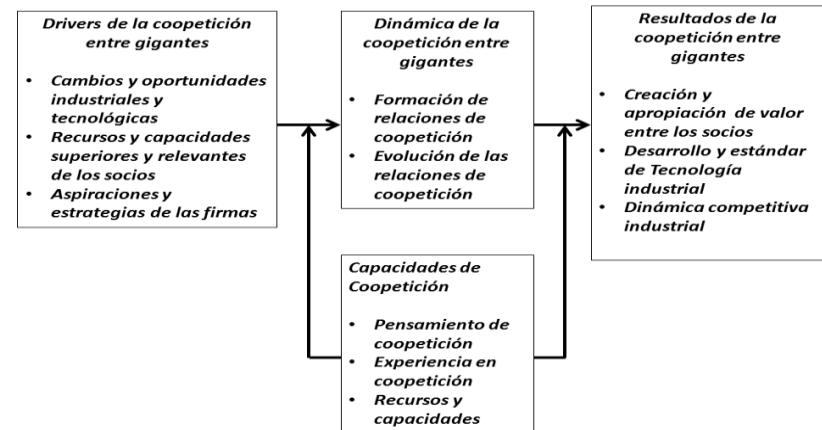
Basado en una revisión bibliográfica y entrevistas a expertos, determina y examina los factores críticos de éxito para la gestión estratégica de la Coopetición y explora los factores identificados en la industria manufacturera de Hong Kong. Utilizando la categorización de nivel de Coopetición de Luo (2007) los autores realizaron encuestas para definir qué tipo de Coopetición se da en las empresas en Hong Kong y desde los resultados de la encuesta aplicaron un Análisis jerárquico (AHP) para definir un modelo. Los resultados identifican y priorizan siete factores críticos de éxito y 17 sub-factores que comprenden tres categorías de factores de éxito: compromiso de gestión, desarrollo de relaciones y gestión de la comunicación.



### Modelo conceptual de Coopetición entre los gigantes

**Gnyawali y Park (2009)**

Investiga por qué y cómo se da la Coopetición entre las grandes empresas cómo evoluciona y los impactos en las empresas participantes y en la industria. Realiza un estudio en profundidad de un caso ejemplar de Coopetición entre Samsung *Electronics* y *Sony Corporation*. Demuestra como contribuye a las empresas hacer frente a los principales retos tecnológicos para crear beneficios para las empresas asociadas, y para el avance tecnológico en innovación. Además, la Coopetición entre los gigantes causa también Coopetición entre otras empresas del sector.

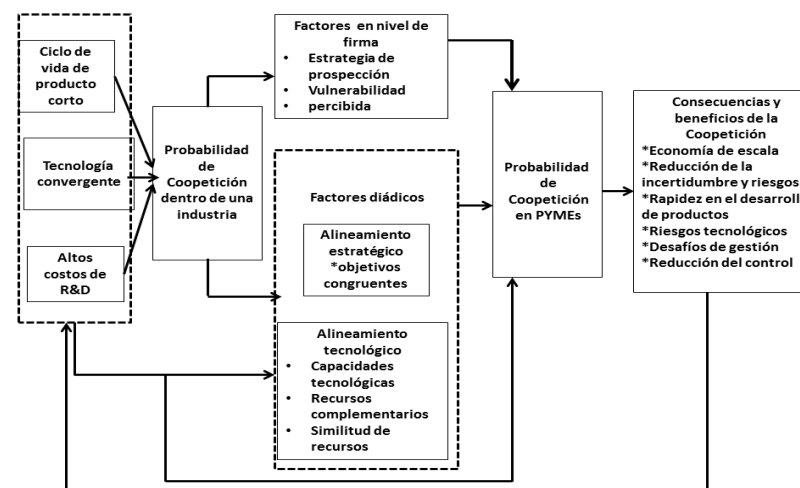


## ANEXO I: Principales modelos de Coopetición publicados en la literatura y sus contexto/ perspectivas

### Modelo conceptual de Coopetición para la innovación tecnológica en PYMEs

Presenta un modelo conceptual multinivel que contempla los factores de la industria, diádicos y a nivel de firmas para entender las causas de la Coopetición y discutir los beneficios y costos de la Coopetición para las PYMEs.

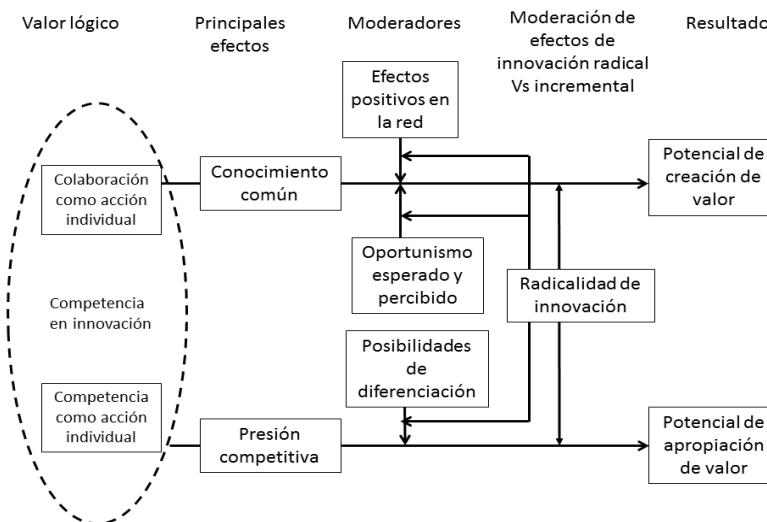
Gnyawali y Park (2009)



### Coopetición en innovación: un resumen de las proposiciones

El objetivo de este estudio es sobre los factores que distinguen Coopetición de colaboración. Al analizar explícitamente estas cuestiones se pretende ampliar la comprensión actual de cómo las empresas pueden crear y apropiarse de valor en proyectos de I + D e innovación con los competidores como socios específicos. El estudio proporciona un conjunto de proposiciones que deben ayudar en la evaluación de qué situaciones que relacionan la Coopetición con la innovación tienen un potencial de creación de valor, y qué tipo de empresas tienen posibilidades de apropiarse de ese valor. Por lo tanto, ofrecen un punto de partida para estudios empíricos que pueden examinar la cuestión más a fondo.

Ritala y Hurmelinna-Laukkanen (2009)

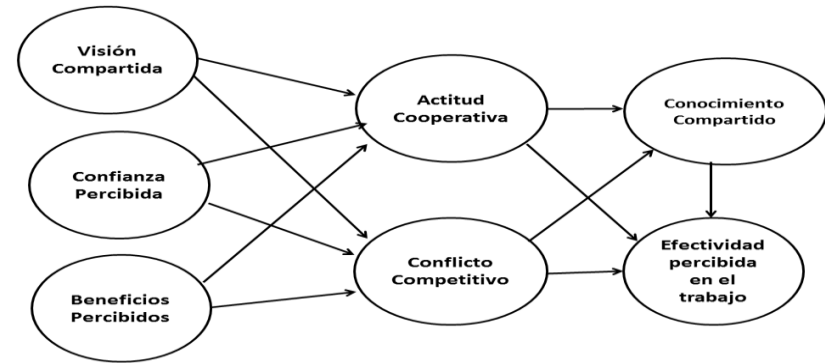


## ANEXO I: Principales modelos de Coopetición publicados en la literatura y sus contexto/ perspectivas

**Modelo de efectividad laboral percibida de los equipos virtuales en Coopetición dentro organizaciones empresariales**

**Lin, Wang, Tsai y Hsu (2010)**

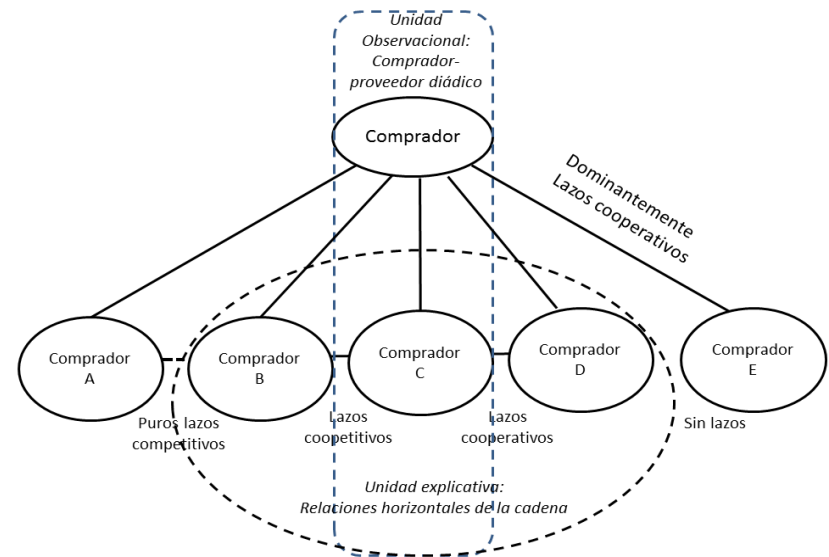
Establece un modelo mediante la elaboración de postulados y resultados clave bajo Coopetición para explicar la formación de la efectividad laboral percibida en la colaboración de equipos empresariales virtuales. En el modelo propuesto, la efectividad laboral percibida está influenciada directamente por el intercambio de conocimientos, la actitud de cooperación y el conflicto competitivo, mientras que el intercambio de conocimientos se ve influenciado por la actitud de cooperación y el conflicto competitivo. En consecuencia, la efectividad percibida está influenciada indirectamente por el valor compartido, la confianza percibida y los beneficios percibidos a través de la mediación de la actitud de cooperación y el conflicto competitivo.



**Modelo de relaciones de Coopetición en cadena horizontal**

**Wilhelm (2011)**

Explora la interacción entre los proveedores y el análisis de su red centrándose en la tensión inherente entre la cooperación y la competencia, mediante un estudio de casos múltiples en las industrias de automóviles japoneses y alemanes. Se argumenta que el comprador es capaz de ejercer influencia no sólo en el nivel Coopetición dentro de "las relaciones horizontales de la cadena de suministro", sino que la tensión Coopetitiva en la red global de hecho, puede ser gestionada a través de la creación activa y el mantenimiento de esas relaciones.



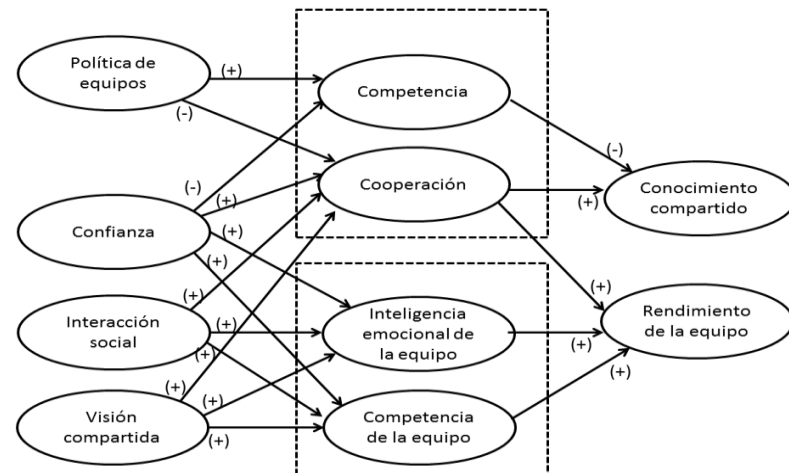
**ANEXO I: Principales modelos de Coopetición publicados en la literatura y sus contexto/ perspectivas**

Tipología de Coopetición	Movimiento "Upstream" Actividades de entrada/cooperación	Movimiento "Downstream" Actividades de salida/competencia			
		Típicamente relaciones dominadas por cooperación	Típicamente relaciones dominadas por competencia		
<b>Rusko (2011)</b>  La industria forestal finlandesa es sostenible, bien establecida, de orientación internacional y exitosa. Se propone en este trabajo que no sólo se da fuerte competencia interna, sino también, y sobre todo con tradición de Coopetición (la cooperación simultánea con competencia) que son los factores cruciales que contribuyen al éxito de la industria. Este artículo proporciona una herramienta a nivel de la industria, es decir, una estructura de Coopetición y tipología combinadas.	<b>TIPO DE COOPETICIÓN</b>				
	<b>ALTO</b>	1) Coopetición con rivales	Diádica "upstream" y basada en factores de cooperación, con los rivales lejos de los clientes	Coopetición diádica "mid-stream", e.g., en productos semi-finales con rivales	Diádica de cooperación "downstream" basada en productos mercado con los rivales y cerca del mercado consumidor
	<b>Grado de coopetición externo</b>	2) Coopetición con un gobierno	Multifacética basada en el factor cooperación con rivales y el gobierno	Coopetición multifacética "mid-stream" con un gobierno	Coopetición multifacética "downstream"
		3) Coopetición con socios de una alianza	Interna basada en el factor cooperación con socios de la alianza	Coopetición interna "mid-stream" con socios de la alianza	Coopetición interna "downstream" con socios de la alianza
<b>BAJO</b>	4) Coopetición dentro de la empresa	Basada en el factor intra-empresa	Coopetición intra-empresa "mid-stream"	Coopetición intra-empresa "downstream"	

**Modelo basado en la teoría de Coopetición para explicar la el rendimiento de equipos virtuales**

**Baruch y Lin (2012)**

Establece un modelo basado en la teoría de Coopetición para explicar el rendimiento de equipos virtuales. El intercambio de conocimientos está indirectamente influenciado por la política del equipo y el capital social, es decir, la confianza, la interacción social y la visión compartida, a través de la mediación de la cooperación y la competencia; mientras que el rendimiento del equipo está indirectamente afectado por la política del equipo y el capital social a través de la mediación de la cooperación, la inteligencia emocional en equipo y la competencia del equipo

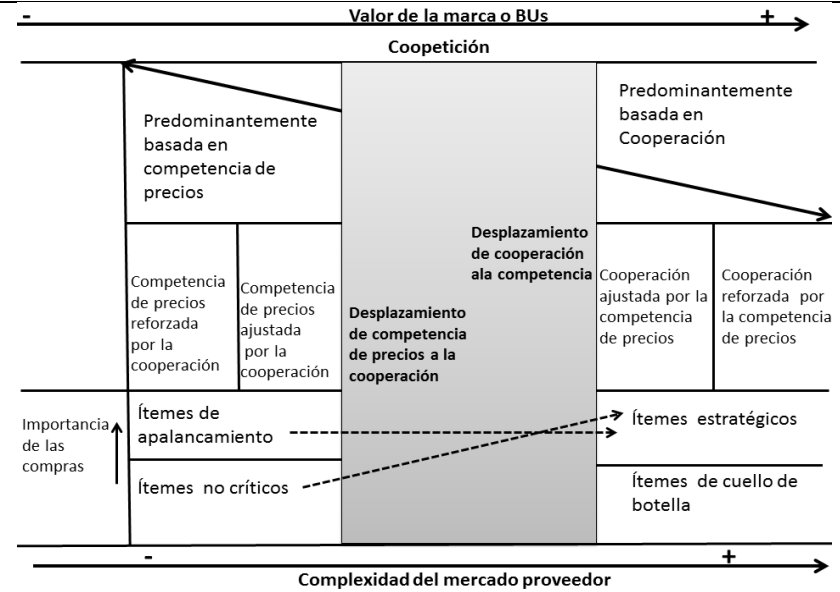


**ANEXO I: Principales modelos de Coopetición publicados en la literatura y sus contexto/ perspectivas**

**Modelo de Coopetición Vertical**

Lacoste (2012)

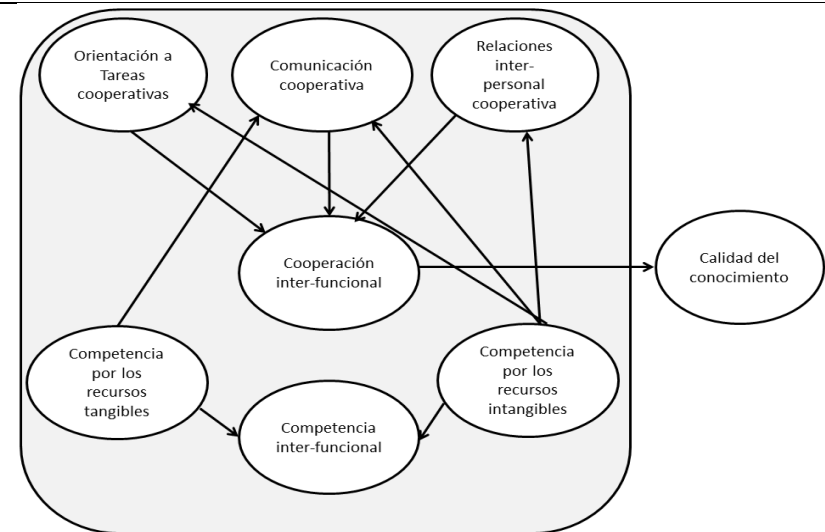
La Coopetición vertical es una forma híbrida de gestión de relaciones con los proveedores, que combina la cooperación y transacciones de precio competitivo y refleja la tensión entre la creación y la apropiación de valor. El estudio realizado con multinacionales industriales indica dos formas de Coopetición: una cuando el enfoque de precio competitivo es predominante, y otra cuando la cooperación es predominante. Mutuamente aspectos opuestos de cada forma se vinculan y se explican por tres mecanismos fundamentales, lo que el autor llama "fortalecimiento", "corrección" y "desplazamientos".



**Modelo de Coopetición para intercambio de conocimiento**

Ghobadi y D'Ambra (2012)

Tres dimensiones de la cooperación inter- funcional se probaron para hacia efectivos comportamientos de intercambio de conocimiento. Los resultados muestran que la competencia afecta a comportamientos eficaces de intercambio de conocimientos influyendo en los comportamientos cooperativos. Además, se encontró que la competencia por los recursos tangibles influyó positivamente en la comunicación cooperativa, mientras que la competencia por los recursos intangibles (competencia política) tenía impactos negativos en la comunicación y en cooperación orientada a tareas.

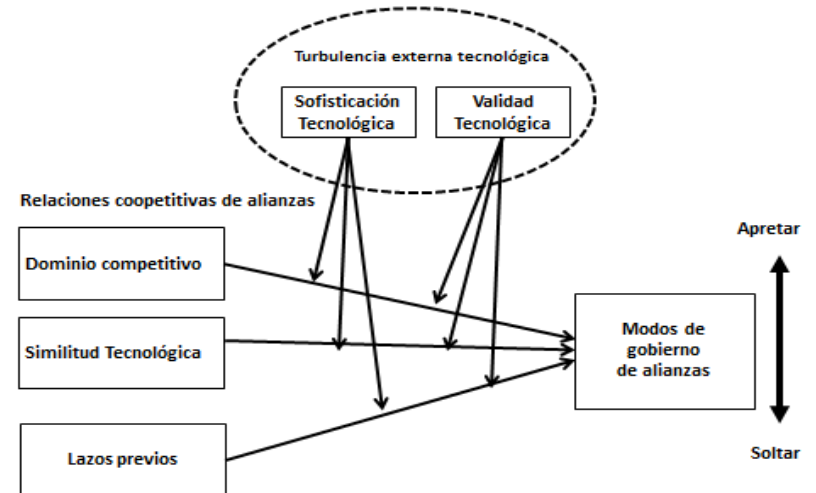


## ANEXO I: Principales modelos de Coopetición publicados en la literatura y sus contexto/ perspectivas

**Modelo de tipo de gobernanza en las alianzas de tecnología**

**Hung y Chang (2012)**

Verifica cómo la Coopetición influye en los modos de gobierno de las alianzas. Utilizaron una muestra de 405 alianzas internacionales de tecnología en diferentes industrias. Los resultados indican que los socios son más propensos a elegir acuerdos contractuales como modo de gobierno cuando los socios son competidores directos (basados en dominios competitivos) o competidores potenciales (basado en la similitud tecnológica). No obstante, cuando las alianzas operan en una industria de alta tecnología sofisticada la relación Coopetitiva se basa más en *Joint ventures*. También indica que el modo de gobierno tendería hacia una colaboración más estrecha cuando aumenta la turbulencia tecnológica, aunque tengan reconocidos los riesgos potenciales de Coopetición.



**Modelo de rentabilidad turística por uso de la Coopetición**

**Della Corte y Sciarelli (2012)**

Estos autores investigaron los destinos turísticos de Italia verificando si las relaciones generadas por la Coopetición son fuente de ventaja competitiva o de desventaja. En uno de los raros estudios cuantitativo en turismo bajo el marco de la Coopetición, los autores analizaron si cuanto más alta es la competencia y la cooperación más alta es la *performance*, comparativamente a las situaciones de alta cooperación y baja competencia en sistemas de redes consolidadas. Aplicaron un análisis de correlación y uso de escala Guttman en una muestra probabilística. El estudio ha resultado en un modelo de Coopetición que verifica la rentabilidad y atractivo turístico generado por un sistema de Coopetición a través de 3 dimensiones: (1) Propensión para la colaboración, (2) Colaboración real y (3) Competencia.

VARIABLES INDEPENDENTES		
Determinante	Indicador	Medida
(1) Propensión para colaboración en el área	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preferencia por una específica forma de colaboración</li> <li>Acciones para mejorar la integración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de confianza</li> <li>Consciencia del potencial estratégico de colaboración</li> </ul>
(2) Real colaboración en el área	<ul style="list-style-type: none"> <li>Áreas de gestión que mas invertirán por colaboración</li> <li>Gerenciamento de las más citadas áreas de gestión</li> <li>La participación en asociaciones/consorcios</li> <li>Proyectos de promoción de la zona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación para colaboración</li> <li>Papel de la colaboración en la gestión</li> <li>Grado de consolidación de la colaboración</li> <li>Nivel de integración de la oferta</li> </ul>
(3) Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Áreas concurrentes percibidas en el país</li> <li>Mercado objetivo</li> <li>Inversiones materiales o inmateriales en el área</li> <li>Colaboración con actores externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La percepción de la competencia</li> <li>Posicionamiento de mercado</li> <li>Competitividad individual</li> <li>Competitividad individual y posicionamiento dentro del sistema</li> </ul>
VARIABLE DEPENDIENTE		
Destino Turístico – Atractividad y Rentabilidad relativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atractividad</li> <li>Rentabilidad</li> <li>Inversiones locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llegadas</li> <li>Pernoctaciones</li> <li>Camas disponibles</li> </ul>
Productividad turística		

## ANEXO I: Principales modelos de Coopetición publicados en la literatura y sus contexto/ perspectivas

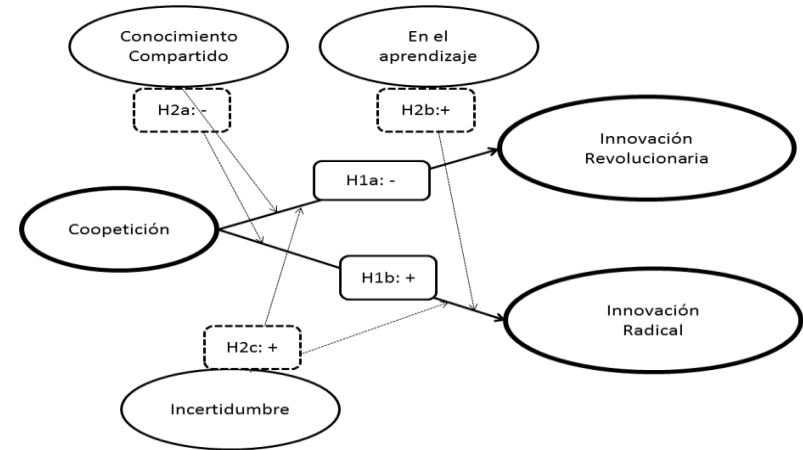
<p><b>Modelo de innovación incremental y radical en Coopetición</b></p>	<p>Evidencia que la capacidad de la empresa para adquirir conocimientos desde fuentes externas (potencial capacidad de absorción) y para proteger sus innovaciones y conocimientos básicos contra la imitación (régimen de apropiabilidad) son relevantes en el aumento de los resultados de la innovación a través de colaboración. La evidencia empírica fue obtenida en la industria finlandeses. Los resultados sugieren que (1) el potencial capacidad de absorción y sistema de apropiabilidad de la firma ambos tienen un efecto positivo en la búsqueda de innovaciones incrementales en Coopetición, y (2) en el caso de los radicales innovaciones, el sistema de apropiabilidad tiene un efecto positivo, mientras que el efecto de la capacidad de absorción no es estadísticamente significativo.</p>	<p>Variables del modelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La innovación incremental</li> <li>➤ La innovación radical</li> <li>➤ Capacidad Potencial de absorción</li> <li>➤ Regime de Apropiabilidad</li> <li>➤ Ventas</li> <li>➤ El personal</li> <li>➤ Edad de la Firma edad (años)</li> <li>➤ Colaboración RyD</li> <li>➤ NPD</li> <li>➤ Desarrollo de Tecnología</li> <li>➤ Estandatización</li> <li>➤ Intensidad de RyD</li> </ul>
<p><b>Ritala y Hurmelinna-Laukkanen (2013)</b></p>		
<p><b>Modelo del impacto de la estrategia de Coopetición de un minorista sobre la cadena de ventajas</b></p>	<p>Examina las implicaciones estratégicas y los resultados de gestión del uso de la Coopetición en las relaciones de canales verticales. Aplicado en China, los resultados indican que mientras la literatura académica ha hecho hincapié en la cooperación entre los miembros del canal debido a la interdependencia entre ellos, en la realidad, los minoristas pueden aceptar la competencia como una parte más de hacer negocios con los proveedores.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Uso de estrategia de coopetición</b>                      <b>Ventaja de canal</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 25%;"> <p style="text-align: center;"><b>Dimensión Cooperativa</b></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Dimensión Sinérgica (cooperativa x competitiva)</b></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Dimensión Competitiva</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>➔ Hipótesis de impacto positivo</p> <p>-----➔ Hipótesis de impacto insignificante</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 20%;"> <p style="text-align: center;"><b>Beneficios conjuntos con proveedor</b></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Flexibilidad de abastecimiento</b></p> </div> </div> <p style="text-align: center;"><b>Variables de control</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <p>Uso de proveedor de estrategia de coopetición          Dependencia minorista y del proveedor          Ambiente volátil y diverso          Tamaño de la empresa</p> </div>
<p><b>Kim, Kim, Pae y Yip (2013)</b></p>		

## ANEXO I: Principales modelos de Coopetición publicados en la literatura y sus contexto/ perspectivas

### Modelo de innovación por uso de Coopetición en empresas intensivas en conocimiento

**Bouncken y Kraus (2013)**

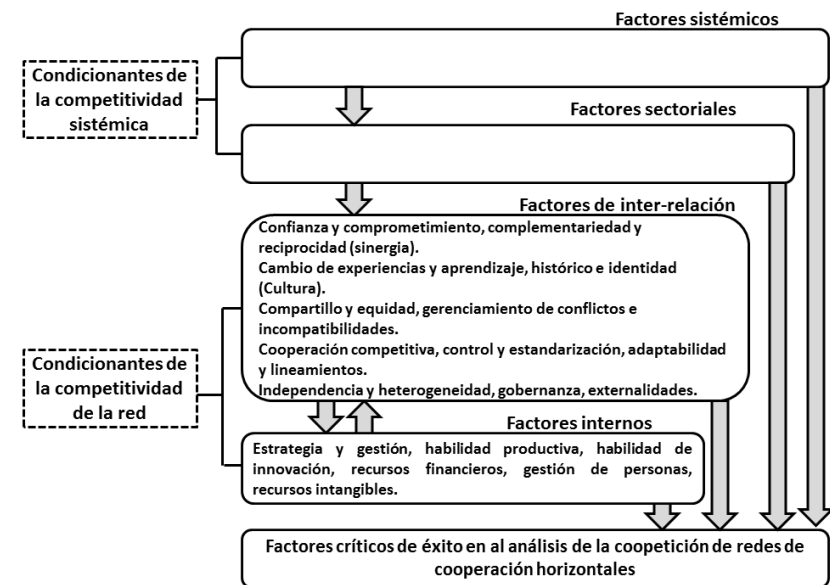
Investiga PYMES intensivas en conocimientos que operan en clústeres. El resultado indica que Coopetición tiene un impacto sobre la innovación de las PYMES. Tres moderadores influyen en los resultados de la innovación por Coopetición: (1) el intercambio de conocimientos, (2) el aprendizaje entre los socios (*inlearning*) y (3) la incertidumbre tecnológica.



### Modelo de factores críticos de la Coopetición en redes horizontales

**Hermes, Rezende y Andrade Jr (2013)**

Propone un modelo de análisis de los niveles de competitividad en redes horizontales de empresas se focaliza en el constructo Coopetición, utiliza un análisis jerárquico (AHP) para construir una herramienta de diagnóstico Coopetitivo que permita verificar los puntos débiles más importantes para la evolución de la competitividad basada en estrategias de Coopetición.



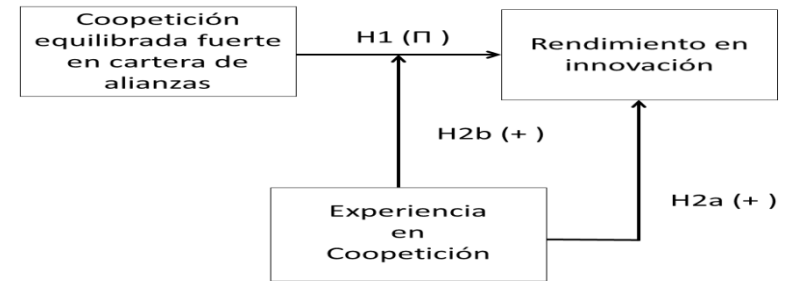


**ANEXO I: Principales modelos de Coopetición publicados en la literatura y sus contexto/ perspectivas**

**Modelo del impacto de la coopetition sobre la innovación**

**Park, Srivastava y Gnyawali (2014)**

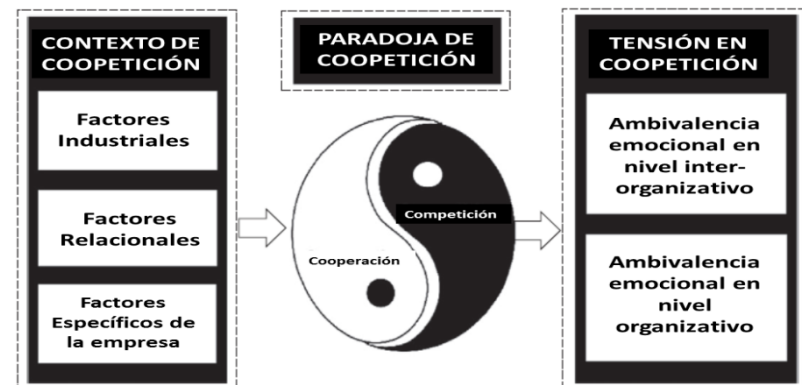
Avanza en los conceptos de Coopetición equilibrada en la cartera de alianzas y experiencias en Coopetición de una empresa. Los resultados basado en un conjunto de datos longitudinales de las empresas de la industria de los semiconductores indican que altos niveles de equilibrio en las relaciones de Coopetición en alianza de presentan impacto positivo en los resultados de la performance de innovación. Además, la experiencia de la firma en Coopetición contribuye para moderar la relación.



**Modelo conceptual de la paradoja de Coopetición y la tensión en Coopetición**

**Raza-Ullah, Bengtsson y Kock (2014)**

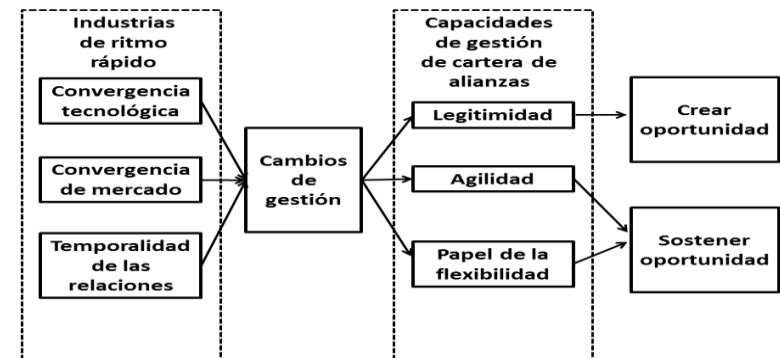
Explica la paradójica relación de Coopetición y sostiene que la tensión comprende tanto emociones positivas y negativas al mismo tiempo, también conocido como la ambivalencia emocional. Reconoce que la ambivalencia emocional en Coopetición prevalece en los diferentes niveles, y varía en su nivel de intensidad y persistencia en relación a los diferentes contextos. Utiliza casos ilustrativos para las proposiciones teóricas.



**Modelo conceptual de cómo la Coopetición es administrada por las PYMEs para crear y sostener oportunidades en las industrias de ritmo rápido**

**Bengtsson y Koch (2014)**

Investiga cómo la Coopetición permite a las pequeñas y medianas empresas (PYME) crear oportunidades empresariales en las industrias de ritmo rápido. Sobre la base de tres estudios de caso exploratorios en la industria de la tecnología de la información y las telecomunicaciones, desarrolla un modelo teórico que sugiere que las PYME puedan gestionar los pasivos y la novedad, y mantener la independencia y equilibrar las relaciones Coopetitivas con las grandes empresas si desarrollan una cartera de alianzas para la gestión de capacidades. Resulta que la capacidad de construir legitimidad mejora la agilidad y flexibilidad trayendo equilibrio entre las diferentes relaciones Coopetitivas, con lo que genera la creación y el mantenimiento de las oportunidades

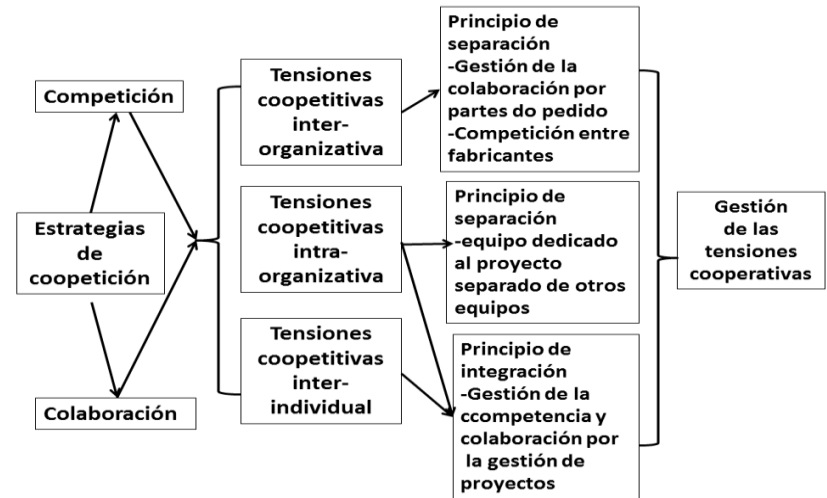


**ANEXO I: Principales modelos de Coopetición publicados en la literatura y sus contexto/ perspectivas**

**Modelo de gestión de tensiones en Coopetition**

**Fernandez, Le Roy y Gnyawali (2014)**

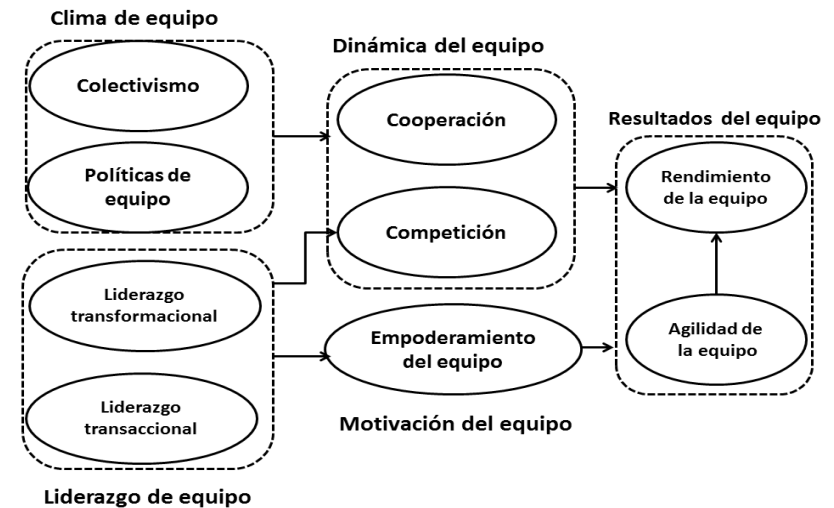
Presenta un marco conceptual multinivel para comprender y manejar los factores clave de la tensión en Coopetición. El estudio hace hincapié que la cuestión no es elegir entre cooperación, la competencia o Coopetición, sino entender cómo manejar eficazmente la Coopetición para obtener ganancias. Considera que la Coopetición se ha convertido en un estándar en la mayoría de las industrias de alta tecnología, todavía la mera adopción de esta estrategia es poco probable que proporcione ventaja competitiva sin adecuada gestión de las tensiones.



**Modelo de Coopetición para explicar el agilidad y rendimiento de equipos**

**Liu, Liu, Ding y Lin (2015)**

El modelo plantea la hipótesis de que la cooperación competitiva y el empoderamiento de la equipo posee relación con la agilidad y el rendimiento del equipo. Considera que estos son afectados por antecedentes: el colectivismo, la política de equipo, el liderazgo transformacional y transaccional. Mediante una investigación con personal del equipo de organizaciones de tecnología de la información (IT) se confirma la aplicabilidad de Coopetición entre los equipos de trabajo de TI para generar mejores resultados.



**ANEXO I: Principales modelos de Coopetición publicados en la literatura y sus contexto/ perspectivas**

**Modelo de motivación para la Co-opetición en puertos**

Song, un Cheon y Pire (2015)

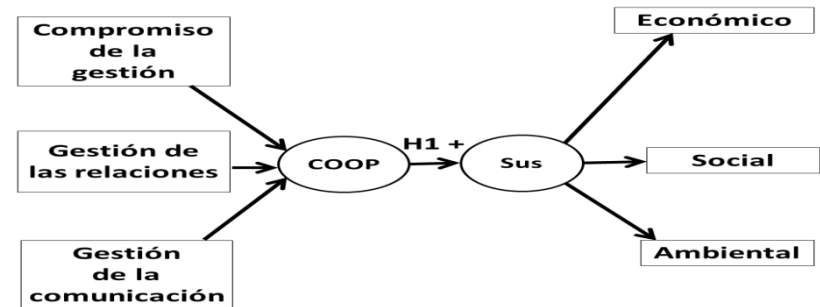
El estudio investiga las motivaciones de los puertos de Flandes (Amberes, Zeebrugge, Gante y Ostende) para elegir la estrategia de Coopetición. Considera si el tamaño del puerto es un factor que tiene impacto en la estrategia Coopetitiva. A partir de un análisis cualitativo de la cuestión, el documento concluye que el tamaño no es un factor importante para las motivaciones para establecer la Coopetición ya que los puertos están dirigidos principalmente a la consecución de una situación de ganar-ganar. Otros factores, tales como las similitudes en los servicios ofrecidos y el nivel de competencia son más influyentes. Sin embargo, la diferencia de tamaño entre los puertos parece tener un impacto en la elección del tipo de Coopetición.



**Modelo de Coopetición para una distribución sostenible**

Limoubpratum, Shee y Ahsan (2015)

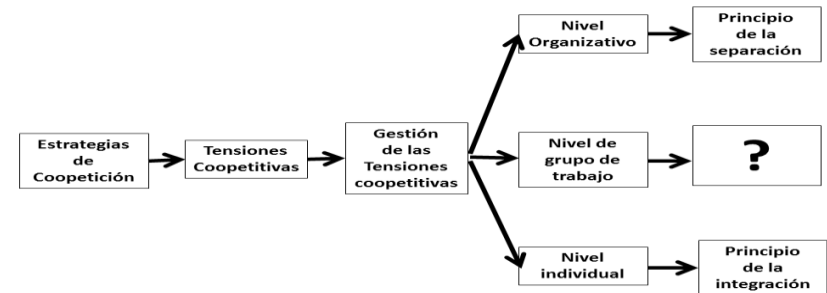
Investiga si la estrategia de Coopetición puede conducir a la consecución de la sostenibilidad. Utiliza una muestra transversal de socios de la cadena de suministro de periódicos incluyendo transportadores y quioscos de prensa en Tailandia. Los resultados del análisis de la trayectoria modelos de ecuaciones estructurales sugieren que los gerentes creen en el enfoque Coopetitivo para lograr una distribución logística sostenible causante de mejoramiento económico, social y ambiental significativo.



**Modelo de gestión de las tensiones Coopetitivas**

Le Roy y Fernandez (2015)

Proporciona información sobre la gestión de las tensiones Coopetitivas en el nivel de grupos de trabajo, basados en principios de separación e integración y una combinación de ambos para gestionar tensiones competitivas. Un estudio de caso de un programa espacial resultó que al gestionar de forma eficaz las tensiones Coopetitivas, las empresas están combinando el principio de la separación en el nivel de organización, el principio de co-gestión a nivel de grupo de trabajo y el principio de integración a nivel individual

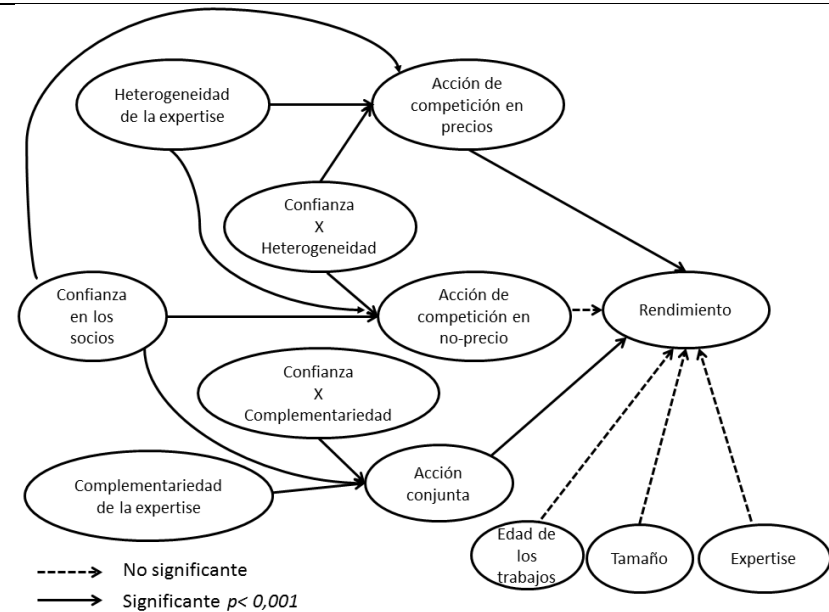


**ANEXO I: Principales modelos de Coopetición publicados en la literatura y sus contexto/ perspectivas**

**Modelo de estrategias de Recursos para Coopetición**

**Huang y Chu (2015)**

Este estudio aplica la confirmación el análisis factorial para probar la calidad intrínseca del modelo de medición y un análisis clúster para distinguir los tipos de estrategias de Coopetición. Los resultados empíricos sugieren que la heterogeneidad experiencia afecta positivamente a la estrategia de competencia, la complementariedad y la experiencia afecta positivamente a la estrategia de cooperación. El estudio presenta la matriz de estrategias de recursos y la relación de Coopetición con el fin de proporcionar a las pequeñas y Medianas agencias de contabilidad con referencia a las operaciones comerciales prácticas.



**Modelo de resiliencia organizacional basado en coopetición**

**Borekci, Yasin Rofcanin y Gürbüz (2015)**

Con enfoque de estudio de caso de diseño múltiple fue seleccionado ocho compradores y su proveedores de la industria textil en Turquía. Los resultados mostraron un patrón de relación entre la resistencia y la dinámica relacional de una triada. El estudio sostiene tres proposiciones: que cuando prevale Coopetición en un contexto triádica de relaciones, el nivel de resiliencia es más alto; en los entornos relacionales competitivos la resiliencia en nivel triada es más bajo; y, cuando las dinámicas relacionales son cooperativas, el nivel de resiliencia triada es moderada. Este estudio es el primero en introducir y discutir la resiliencia organizacional a nivel triádica.



## **ANEXO II: Listado de expertos participantes de la Delphi**

---

### **ANEXO II - Listado de expertos participantes en la Delphi**

Dr. Aguinaldo Cesar Fratucci, coordinador del programa de postgrado en Turismo y profesor de la Universidad Federal Fluminense (UFF), Rio de Janeiro, Brasil.

Dra. Amparo Sancho Pérez, coordinadora del centro de investigación en turismo del Instituto de Economía Internacional y profesora titular en el Instituto de Economía Internacional de la Universidad de Valencia, España.

Dr. Diego López Olivares, investigador, profesor y Catedrático en la Universidad Jaume I, Comunidad Valenciana, España.

Dr. Edegar Luis Tomazzoni, investigador y profesor titular en la Universidad de São Paulo (USP) y en los Programas de Máster en Cambios Sociales y participación política y Máster en Turismo de la USP.

Dr. Gonzalo Días Meneses, profesor en la Facultad de Economía, Turismo y Empresa de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España e investigador del Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TIDES).

Dr. José Fernando Vera Rebollo, profesor, cátedra del área de Análisis Geográfico Regional en la Universidad de Alicante, España. Director de Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas, centro multidisciplinar de investigación sobre turismo.

Dr. José Roberto Lima Andrade, profesor asociado de la Universidad Federal de Sergipe, Brasil y coordinador de la Agencia gubernamental PRODETUR (*Programa de Desenvolvimento em Turismo*), Brasil.

Dr. Jamur Johnas Marchi, investigador y profesor adjunto de la Universidad Federal de la Integración Latino-Americana, Brasil.

Dr. Jaume Rosselló Nadal, investigador y profesor titular del Departamento de Economía Aplicada - en el Grado y Máster de turismo de la Universitat de les Illes Balears, España.

Dr. Javier León Ledesma, investigador y secretario del Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TIDES) en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.

## **ANEXO I: Principales modelos de Coopetición publicados en la literatura y sus contexto/ perspectivas**

---

Dr. Javier Solsona Monzonís, director de Invat-tur, jefe del Servicio de Innovación e Investigación Turística en Agência Valenciana del Turismo, España.

Dr. José Elmar Feger, profesor titular de la Universidad Federal do Paraná (UFPR), Brasil, en los cursos de Grado y Master en Turismo, investigador del grupo GEPTA – Grupo de estudios y pesquisas en tecnología aplicada a la gestión de la información.

Dr. Hamilton Pozo, profesor e investigador del programa de Máster y Doctorado em Hospitalidad de la Universidad Anhembi-Morumbi (UAM), Brasil.

Dra. María del Pino Brito Medina, personal docente e investigador, profesora en Grado y Master de turismo del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. Investigadora del Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TIDES), España y del grupo de investigación “*Turismo, Meios de Hospedagem, Inovação e Sustentabilidade-TMIS*”, en la Universidad Federal de Pelotas, Brasil.

Dra. María de la Cruz Pulido Fernández, investigadora en el Departamento de Economía de la Universidad de Jaén. Miembro del Laboratorio de Análisis e Innovación Turística (LAIInnTUR) de la Universidad de Jaén, España.

Dr. Sílvio Luiz Gonçalves Vianna, profesor adjunto en el programa de Postgrado en Turismo y Hospitalidad de la Universidad de Caxias do Sul (UCS), Brasil. Coordinador del Grupo CNPq de investigación para desarrollo turístico y regional de la UCS.

Dr. Victor Ignacio Padrón Robaina, profesor titular del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. Investigador del Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TIDES), España

Dr. Wei Chiang Hong, professor titular en el Departamento de Gestión de la Información, del Oriental Institute of Technology, Taiwan.



**DOCTORADO EN TURISMO, ECONOMÍA Y GESTIÓN**

**CUESTIONARIO INVESTIGACIÓN MÉTODO DELPHI**

**(Consulta a Expertos)**

**Primera ronda**

**PRESENTACIÓN - MARCO REFERENCIAL**

Dentro del marco del Programa de Doctorado en *Turismo, Economía y Gestión*, impartido por la *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*, se está desarrollando una Tesis Doctoral titulada: **“Desarrollando un modelo de Coopetividad: una aplicación al turismo en Brasil”**, que persigue como **objetivo principal**:

Diseñar un modelo conceptual para evaluar la Coopetividad de destinos turísticos y verificar empíricamente en este sector la dimensión Coopetición.

Con base en la identificación de los fundamentos teóricos en esta materia, se han establecido las dimensiones que representan el concepto.

**El propósito de la presente fase del estudio es contar con su conocimiento experto con el fin de validar la dimensión Coopetición y las variables que la explican. Para ello solicitamos su colaboración a través de la participación en el estudio DELPHI que se plantea a continuación.**

**PLAZO PARA RESPONDER:**

Dada la dinámica del proceso de investigación rogamos responda el cuestionario en un plazo máximo de **20 días a partir de la fecha de recepción**. Puede re-enviarlo por correo electrónico a la dirección: **adriana.chimmiki@gmail.com**

Una vez analizadas las respuestas de la primera ronda le remitiremos los resultados para que reflexione sobre su respuesta y ratifique o rectifique su punto de vista en función de las opiniones del grupo de expertos consultados.

**INVESTIGADOR: Adriana Fumi Chim Miki bajo la dirección de la Dra. Rosa María Batista**  
e-mail: [adriana.chimmiki@gmail.com](mailto:adriana.chimmiki@gmail.com) o [adriana.chim101@doctorandos.ulpgc.es](mailto:adriana.chim101@doctorandos.ulpgc.es)  
TEL: (+34) 928960221 / (+34) 630829029  
Dirección: Calle Veintinueve de Abril, 51 / 6ª planta / Puerta 609  
Las Palmas de Gran Canaria, España - CEP 35007

**RECIBA DE ANTEMANO MI AGRADECIMIENTO POR SU INESTINABLE COLABORACIÓN**

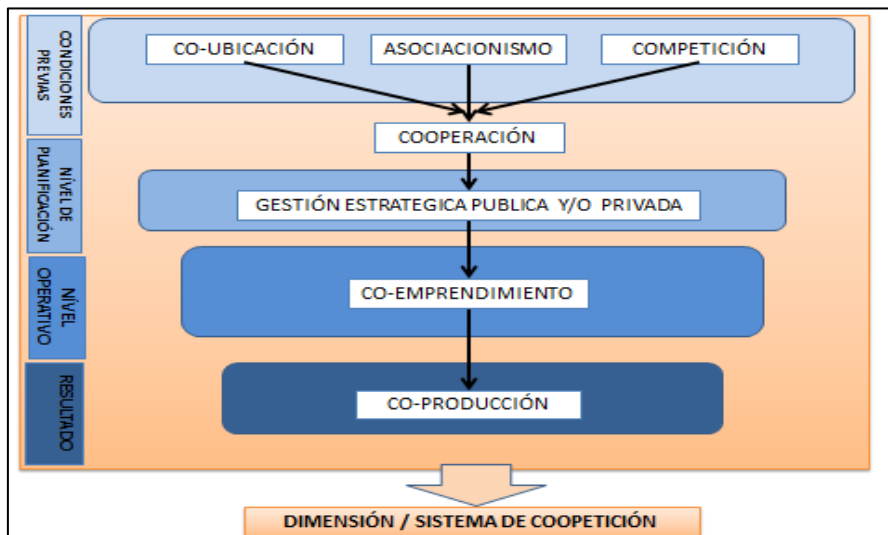
**CONCEPTO DE COOPETICIÓN**

*La Coopetición es un comportamiento híbrido que resulta de la cooperación-competitiva que ocurre entre redes, organizaciones, o dentro de las propias organizaciones, que incluye las relaciones entre competidores, proveedores, servicios complementarios, organismos gubernamentales, población y clientes, resultando acciones conjuntas para obtener una meta común a pesar de sus interés particulares, generando co-creación de valor/producción. Concretamente, para un Destino Turístico, la Coopetición Turística es un diádico comportamiento que supone cooperar y competir al mismo tiempo y que ocurre entre dos o más actores del Destino con el fin de promover su desarrollo como un producto integral.*

Considerando el concepto planteado, le solicitamos su opinión sobre la pertinencia y factibilidad de medida de los factores para componer la dimensión Coopetición. Así, consideramos condiciones previas la existencia de Co-ubicación, Competición y propensión al Asociacionismo. Conjuntamente estos factores procuran el ambiente necesario para que se produzcan procesos de Cooperación los cuales, conducidos por una visión y gestión estratégica pública y/o privada crean procesos de Co-emprendimiento, que a su vez culminarán en procesos de Co-Producción y Co-creación de valor, formando un conjunto que configura un Sistema de Coopetición (Figura 1). En nuestro caso este sistema se ubica dentro del Destino Turístico, representando una dimensión clave para construir el modelo de Coopetividad Turística.

La competencia entre actores y empresas en el Destino debe ser entendida no desde un punto de vista sectorial, sino desde un plano de competición frente al cliente que, con un presupuesto limitado, debe decidir las actividades y servicios que consumirá en Destino.

**Figura 1: Factores que componen un Sistema de Coopetición, que en un destino representa una de las dimensiones del modelo de Coopetividad Turística**



**A la continuación se solicita su valoración para definir las variables que mejor representan cada factor en este sistema de Coopetición.** Por favor, seleccione en la columna *Rank* el número de orden que asignaría a cada variable dentro de cada factor, de forma tal que aquella variable a la que asigne el valor 1 es la que usted considera mediría mejor el factor en cuestión. Señale pues el orden de importancia que da a las variables incluidas en cada factor. Si lo estima oportuno, agregue aquella variable que a su juicio debería incorporarse al no estar reflejada en la lista de variables considerada en el factor analizado. En cada variable se indica entre paréntesis el indicador que se utilizará para medir la variable en cuestión.



### ANEXO III: Cuestionario Delphi 1ª ronda

Observar que debe elegir un número de orden para cada variable, por favor, no asigne dentro de un mismo factor dos variables con igual numeral.

Variables de medida para el FACTOR "CO-UBICACIÓN"			RANK
<p><b>Verifica las características del espacio compartido que influyen en el proceso de Coopetición. Incluye la densidad de empresas turísticas en el espacio compartido, el grado de consolidación de las organizaciones que potencialmente pueden cooperar para desarrollar un fin común, aunque tengan metas propias, y el grado de interdependencia entre las empresas Co-ubicadas.</b></p> <p>La competición y la cooperación ocurren en un espacio de encuentro – físico, virtual o de mercado - Por lo tanto, la co-ubicación es una condición previa indispensable para la generación de un ambiente Coopetitivo.</p>	1U	Tamaño del distrito (N° de empresas y organizaciones del destino dedicadas al turismo)	PARA RANK: PINCHE AQUI
	2U	Grado de concentración espacial (Ratio n° de empresas y organizaciones turísticas por Km <sup>2</sup> del destino)	PARA RANK: PINCHE AQUI
	3U	Antigüedad de las empresas/organizaciones turísticas (N° de años de las empresas y organizaciones directamente relacionadas con el turismo en el destino)	PARA RANK: PINCHE AQUI
	4U	Diversidad de actividades empresariales turísticas (N° de actividades empresariales turísticas diferentes en el destino)	PARA RANK: PINCHE AQUI
	5U	Atomización de la oferta en el destino (Ratio PYMES turísticas sobre el n° total de empresas turísticas del destino)	PARA RANK: PINCHE AQUI
	6U	Valores compartidos (Percepción de una cultura común entre los operadores del destino)	PARA RANK: PINCHE AQUI
	7U	Grado de complementariedad (Percepción de complementariedad de la oferta turística en el destino, en función de la percepción de los actores)	PARA RANK: PINCHE AQUI
	8U	Grado de ubicación física (N° de empresas no ubicadas en el destino y que operan en él sobre el total de empresas que operan el destino)	PARA RANK: PINCHE AQUI
	9U	Otro (Indicar) Pinche aquí para digitar texto.	PARA RANK: PINCHE AQUI
Variables de medida para el FACTOR "COMPETENCIA"			RANK
<p><b>Verifica el ambiente empresarial en el destino en términos de grado de competencia interna y/o con otros destinos medida objetivamente o percibida por los propios actores.</b></p> <p>El equilibrio entre la competencia percibida y la cooperación influye sobre el tipo de comportamiento empresarial en el desarrollo de un Sistema de Coopetición. Además, la intensidad de la competencia puede impactar en el desarrollo o estancamiento del destino.</p>	10CP	Grado de competencia entre las empresas del destino (Percepción de los empresarios según el nivel de competencia en el destino)	PARA RANK: PINCHE AQUI
	11CP	Posicionamiento competitivo del destino según los actores (Grado de competitividad del destino turístico frente a otros destinos competidores según la percepción de las empresas y organizaciones dedicadas al turismo en el destino)	PARA RANK: PINCHE AQUI
	12CP	Posicionamiento competitivo del destino según el monitor turístico (Grado de competitividad del destino turístico frente a otros destinos competidores según el Monitor Turístico Nacional)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	13CP	Grado de presión competitiva intrasectorial de productos sustitutivos según percepción empresarial (e.g., hoteles Vs pisos de alquiler para vacaciones; Empresas de transportes o taxis Vs oferta de transporte por particulares, etc)	PARA RANK: PINCHE AQUI
	14CP	Oferta turística en el destino (N° de microdestinos coexistentes que configuran diferentes tipos de turismo ofertados en el destino, e.g., ecoturismo, enoturismo, etc)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	15CP	Otro (Indicar)Pinche aquí para digitar texto.	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
Variables de medida para el FACTOR "ASOCIACIONISMO"			RANK

### ANEXO III: Cuestionario Delphi 1ª ronda

<p><b>Verifica la propensión a participar activamente en relaciones colaborativas con otros actores del destino turístico, la cual se expresa en el grado de articulación colaborativa de las empresas en torno a asociaciones empresariales.</b></p> <p>El asociacionismo es un factor crítico para el éxito de un sistema de Coopetición desde un desarrollo <i>bottom-up</i>.</p>	16A	Propensión al asociacionismo empresarial (Ratio n° empresas turísticas que participan en asociaciones relacionadas con turismo en el destino sobre n° empresas turísticas totales del destino)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	17A	Propensión a la gestión integrada del destino (N° de organizaciones/asociaciones de gestión y apoyo al desarrollo del destino)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	18A	Tamaño de las asociaciones (Según el n° asociados)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	19A	Fuerza de las asociaciones (Según la percepción de los empresarios turísticos que operan en el destino)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	20A	Grado de consciencia entre las empresas y organizaciones turísticas en el destino sobre las ventajas del asociacionismo (Percepción de los empresarios y directores de las asociaciones)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	21A	Otro (Indicar) Pinche aquí para digitar texto.	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
<b>Variables de medida para el FACTOR "COOPERACIÓN"</b>			<b>RANK</b>
<p><b>Verifica el grado de cooperación existente en el destino entre empresas y entre el sector público y privado.</b></p> <p>La cooperación puede posibilitar la mejora de la competitividad del destino turístico, generando un diferencial frente a otros destinos. Este factor considera la existencia de un cierto grado de cooperación en el destino cuando ya existen pequeños acuerdos o redes que utilizan esta ventaja, aunque no abarque a todos los actores del destino. La cooperación equilibra la competencia, y puede transformarse en Coopetición generando otro nivel de ventaja competitiva del destino.</p>	22C	Grado de cooperación para la innovación (Ratio n° de empresas que cooperan en acuerdos formales inter-empresariales para desarrollo de innovación turística sobre n° empresas turísticas totales del destino)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	23C	Grado de confianza entre los agentes (Percepción de las empresas y organizaciones turísticas sobre la confianza mutua)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	24C	Grado de colaboración (Percepción de los dirigentes de asociaciones del destino del grado de colaboración entre las empresas turísticas del destino)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	25C	Grado de real de cooperación entre el sector privado (N° de programas conjuntos entre empresas y organizaciones turísticas privadas en el destino)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	26C	Temporalidad de la cooperación (Antigüedad de los programas públicos y privados de cooperación turística entre las empresas del destino)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	27C	Grado de colaboración entre el sector privado y público (N° de programas de cooperación público-privado para el desarrollo del destino turístico)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	28C	Seguimiento del sector turístico local (Regularidad con que las empresas aportan datos a las estadísticas del turismo local)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	29C	Otro (Indicar) Pinche aquí para digitar texto.	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
<b>FACTOR "GESTIÓN ESTRATÉGICA"</b>			
<p>Verifica la capacidad de generación de activos y procesos de forma conjunta por los actores. La gestión estratégica es esencial para un destino orientado hacia el Co-emprendimiento, pues es capaz de apalancar las ventajas competitivas del destino. Así, el factor verifica los niveles de gestión estratégica del destino, del marketing del destino como un todo, las inversiones en investigación para innovación en que actúan grupos de empresas de la red, y las estrategias hacia la co-creación de valor turístico.</p> <p>La dimensión se divide en pública y privada, expresando la participación de estas dos esferas en el contexto de planificación del destino turístico como producto integral.</p>			

**ANEXO III: Cuestionario Delphi 1ª ronda**

Variables de medida para el Sub-FACTOR "GESTIÓN ESTRATEGICA DE INICIATIVA PRIVADA"			RANK
<p><b>Verifica el proceso de planificación, organización, dirección y control del destino turístico de forma integral bajo una gobernanza legitimada por las empresas que operan en el destino.</b></p> <p>El destino turístico para el consumidor es un producto total, lo que genera la necesidad de mantener una visión integrada del destino por parte de los <i>stakeholders</i>, favoreciendo las estrategias conjuntas. Además, el proceso de planificación participativa de la actividad turística es reconocido como una etapa importante del desarrollo local y regional.</p>	30GE	Nivel de planificación participativa del destino (Existencia y aplicación de un plan turístico integrado para el destino promovido por la iniciativa privada)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	31GE	Nivel de control y seguimiento de iniciativa privada del destino (Existencia de informes periódicos de análisis de datos estadísticos del destino)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	32GE	Acciones conjuntas de capacitación de mano de obra para el turismo (Oferta anual de formación realizada por asociaciones y empresas del destino)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	33GE	Acciones conjuntas de capacitación empresarial (Oferta anual de programas de capacitación gerencial realizadas por asociaciones del destino)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	34GE	Plan de marketing conjunto del destino promovido por las empresas y organizaciones turísticas privadas que operan en el destino (N° de acciones conjuntas para promocionar el destino)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	35GE	Programas privados conjuntos en el destino para el efectivo desarrollo de innovación en el destino (N° de programas conjuntos desarrollados por la gobernanza turística que tengan como objetivo buscar e implantar innovaciones en el destino)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	36GE	Programas de co-creación de valor para el destino ( <i>e.g.</i> , Uso de plataformas de <i>feedback</i> involucrando al turista y a las empresas locales para establecer una red de co-creación de valor, gestionado por una asociación de empresas turísticas)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	37GE	Colaboración con redes para desarrollo territorial (Percepción de los actores sobre la participación voluntaria de las empresas turísticas en otras redes para el desarrollo territorial)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	38GE	Otro (Indicar) Pinche aquí para digitar texto.	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
Variables de medida para el SUB-FACTOR "GESTIÓN ESTRATEGICA PÚBLICA"			RANK
<p><b>Verifica la existencia de políticas y acciones de los organismos públicos que contribuyen al desarrollo de la Coopetición y a la gestión del destino de forma integral.</b></p> <p>En un Sistema de Coopetición el gobierno puede favorecer la Coopetición a través de acciones estratégicas para el destino.</p>	39GP	Acciones gubernamentales para contribuir a la Coopetición Turística del destino (N° de programas públicos para el turismo local que abarque varias actividades empresariales de la cadena de valor del turismo local)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	40GP	Políticas públicas dirigidas a incentivar la Coopetición Turística regional (Existencia de políticas regionales para el turismo)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	41GP	Nivel de inversión pública en el sector turístico (Ratio presupuesto para el desarrollo del turismo sobre el presupuesto total del municipio)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	42GP	Otro (Indicar) Pinche aquí para digitar texto.	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
Variables de medida para el FACTOR "CO-EMPREDIMIENTO"			RANK
<p><b>Verifica la existencia de acciones resultantes de una gobernanza turística que considere el destino como producto integral, como si fuera un proyecto único.</b></p>	43E	Número de rutas turísticas o paquetes integrados promovidos por la gobernanza turística del destino	PARA RANK: PINCHE AQUÍ
	44E	Coordinación centralizada de proyectos (Percepción de los actores del destino en cuanto al papel de coordinación e implantación de los proyectos de desarrollo turístico para el destino)	PARA RANK: PINCHE AQUÍ

### ANEXO III: Cuestionario Delphi 1ª ronda

<p><b>Es decir, representa una ejecución centralizada que lleva a cabo la planificación del destino como un todo. El Co-emprendimiento es resultado de la convergencia de los demás factores del Sistema de Coopetición.</b></p> <p>“Co-emprendimiento turístico” presupone la existencia de una gobernanza reconocida por los actores, la cual ejecuta la planificación participativa en el destino, implantando y coordinando acciones cooperadas que generarán mejoras para el destino como si de un único producto o empresa se tratara.</p>	45E	Nivel de inversiones para el desarrollo del destino efectuados por la gobernanza turística (Presupuesto total de las asociaciones turísticas invertido en el destino)	<b>PARA RANK: PINCHE AQUÍ</b>
	46E	Proyectos de cooperación regional promovidos y desarrollados por la gobernanza turística (Nº de proyectos de cooperación regional coordinados por la gobernanza turística del destino)	<b>PARA RANK: PINCHE AQUÍ</b>
	47E	Nivel de gestión de recursos compartidos desde una gobernanza turística (Percepción de los actores del turismo en el destino sobre el nivel de gobernanza de los recursos compartidos)	<b>PARA RANK: PINCHE AQUÍ</b>
	48E	Grado de comercialización compartida del destino promovida por la gobernanza (e.g., Participación del destino en ferias, publicidad conjunta, etc.)	<b>PARA RANK: PINCHE AQUÍ</b>
	49E	Nivel de consciencia de la gobernanza turística sobre la necesidad de integrar y promover todas las empresas turísticas en un proceso de gestión compartida (Percepción de los actores del turismo en el destino sobre el grado de gestión compartida promovida por la gobernanza del destino)	<b>PARA RANK: PINCHE AQUÍ</b>
	50E	Otro (Indicar) Pinche aquí para digitar texto.	<b>PARA RANK: PINCHE AQUÍ</b>
<b>Variables de medida para el Factor “CO-PRODUCCIÓN”</b>			<b>RANK</b>
<p><b>Verifica la producción turística global generada en el destino.</b></p> <p>La gestión del destino como un producto integral, puede generar un incremento de la producción, resultado del uso de la Coopetición en una perspectiva de proceso continuo, mejorando el posicionamiento del destino.</p>	51P	Densidad turística (Ratio del nº de visitantes sobre la población local)	<b>PARA RANK: PINCHE AQUÍ</b>
	52P	Media de gasto diario en el destino	<b>PARA RANK: PINCHE AQUÍ</b>
	53P	Participación del turismo en el nivel de empleo (Ratio Nº de empleos directos en turismo sobre el Nº Total de empleos directos en el destino)	<b>PARA RANK: PINCHE AQUÍ</b>
	54P	Promedio de estancia en el destino (Nº medio de días)	<b>PARA RANK: PINCHE AQUÍ</b>
	55P	Otro (Indicar) Pinche aquí para digitar texto.	<b>PARA RANK: PINCHE AQUÍ</b>

Por último, rogamos que nos de su opinión sobre la idoneidad de los factores (elementos) que componen el sistema de Coopetición que se plantea (figura 1) :

Ref.		Si	No	Observación
1F	¿Todos los factores citados son aplicables a un destino turístico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pinche aquí para digitar texto.
2F	¿Cree que todos los factores conjuntamente expresan los fundamentos del concepto de Coopetición?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pinche aquí para digitar texto.
3F	¿Son todos los factores de fácil comprensión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pinche aquí para digitar texto.
4F	¿Las variables son cuantificables?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pinche aquí para digitar texto.
5F	¿Cree que el Sistema de Coopetición se forma con el orden de los factores presentados en la Figura 1?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pinche aquí para digitar texto.
6F	¿Considera que todos estos factores contribuyen a medir la Coopetición en gran medida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pinche aquí para digitar texto.

### ANEXO III: Cuestionario Delphi 1ª ronda

7F	¿Cree que los factores Co-ubicación, Competición y Asociacionismo son condiciones previas de la Coopetición?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pinche aquí para digitar texto.
----	--	--------------------------	--------------------------	---------------------------------

**En este espacio, si lo considera oportuno, rogamos haga las observaciones y/o sugerencias sobre el modelo y sus variables. Su aportación nos será de mucho valor.**

Pinche aquí para digitar texto.

**DATOS DE CLASIFICACIÓN:** A efectos de incluirle/a en el listado de colaboradores y participantes en el DELPHI, ruego que confirme sus datos de AFILIACIÓN (\*)

<b>Nombre completo:</b> Pinche aquí para digitar texto.
<b>Cargo /actividad actual:</b> Pinche aquí para digitar texto.
<b>Empresa/Organización/Institución:</b> Pinche aquí para digitar texto.
<b>Estado/Provincia y País:</b> Pinche aquí para digitar texto.

(\*) Estos datos estarán en todo momento protegidos por la Ley de Protección de Datos Personales, asegurándose el anonimato de las respuestas. En la segunda ronda de consulta de esta investigación DELPHI se aportarán los resultados estadísticos del conjunto, asignando a los participantes un código para proteger su identidad.

**Los resultados finales de la investigación le serán remitidos oportunamente.**

**¡Muchas Gracias!**



**RESULTADOS DE LAS VARIABLES CON CONSENSO  
PRIMERA RONDA DELPHI**

**Estimado experto**

Primeramente, agradecerle su participación en la Primera Ronda de este DELPHI, que es la base para el desarrollo de una tesis doctoral dentro del marco del Programa de Doctorado en *Turismo, Economía y Gestión*, impartido por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España).

El objetivo final es la creación de un Monitor de Coopetición basado en el sistema planteado en la tesis.

**INVESTIGADOR: Adriana Fumi Chim Miki bajo la dirección de la Dra. Rosa María Batista Canino (ULPGC)**

e-mail: [adriana.chimmiki@gmail.com](mailto:adriana.chimmiki@gmail.com) o [adriana.chim101@doctorandos.ulpgc.es](mailto:adriana.chim101@doctorandos.ulpgc.es)

TEL: (+34) 928960221 / (+34) 630829029

Para recordarlo, la estructura del modelo de medición, esta basado en los Factores del Sistema de Coopetición que planteamos, con sus 7 factores: Co- Ubicación, Competencia, Asociacionismo, Cooperación, Gestión Estratégica Publica/Privada, Co-emprendimiento y Co-producción.

Para cada uno de estos factores los expertos hicieron un Rank de importancia de las variables indicadas para medir el factor. Con base en estos resultados hemos elaborado una escala de importancia para las variables en cada factor:

Escala/Grupo de la variable	Porcentaje de corte	Situación
Más importantes	40% de variables elegidas para representar el factor (primeras 40% de posiciones del Rank)	Incluir
Importantes	35% de variables elegidas para representar el factor (segundos 35% de posiciones del Rank)	Incluir
Menos importantes	25% de las variables elegidas para representar el factor (últimos 25% de posiciones del Rank)	Excluir

Realizamos una triangulación de criterios para definir la clasificación de las variables en los grupos definidos en el cuadro 1, no obstante, algunos casos no se ha generado consenso suficiente. El cuadro 2 se puede los fundamentos adoptados en cada criterio para la referida clasificación.

CRITERIO	FUNDAMENTO
<b>Criterio 1</b>	Frecuencia en que la variable es apuntada para ocupar la posición del ranking
<b>Criterio 2</b>	Relaciona la frecuencia total con que la variable aparece en 50% de las primeras posiciones del factor.
<b>Criterio 3</b>	Ratio de número de veces que la variable aparece en posiciones da escala de 'Menos importante' por el número total de expertos.
<b>Criterio 4</b>	Considera que la media de puntuaciones concedidas por los expertos a la variable más la Desviación Típica debe ser por debajo del Rank considerado en nivel de "Menos Importante".

## ANEXO IV: Modelo de ejemplo del formulario de consenso enviado a los expertos

Así, por la dinámica y criterios definidos, se obtuve consenso en varios factores/variables. A continuación se presenta estas variables y sus grados de consenso para su apreciación y conocimiento.

<b>Factor Co-Ubicación</b>						
<i>Verifica las características del espacio compartido que influyen en el proceso de Coopetición. Incluye la densidad de empresas turísticas en el espacio compartido, el grado de consolidación de las organizaciones que potencialmente pueden cooperar para desarrollar un fin común, aunque tengan metas propias, y el grado de interdependencia entre las empresas Co-ubicadas</i>						
<b>Código Variable</b>	<b>Descripción de la variable</b>	<b>Grado concordancia</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Típica</b>	<b>Su respuesta</b>	<b>Estatus</b>
1U	Tamaño del distrito (N° de empresas y organizaciones del destino dedicadas al turismo)	100% Incluir	5,0	1,99263	<b>5,0 (Incluye)</b>	<b>CONSENSO INCLUIR</b>
2U	Grado de concentración espacial (Ratio n° de empresas y organizaciones turísticas por Km <sup>2</sup> del destino)	100% Incluir	3,29	1,86295	<b>6,0 (Incluye)</b>	<b>CONSENSO INCLUIR</b>
4U	Diversidad de actividades empresariales turísticas (N° de actividades empresariales turísticas diferentes en el destino)	88,2% Incluir	3,76	2,07754	<b>4,0 (Incluye)</b>	<b>CONSENSO INCLUIR</b>
6U	Valores compartidos (Percepción de una cultura común entre los operadores del destino)	94,1% Incluir	3,35	2,08989	<b>2,0 (Incluye)</b>	<b>CONSENSO INCLUIR</b>
7U	Grado de complementariedad (Percepción de complementariedad de la oferta turística en el destino, en función de la percepción de los actores)	88,2% Incluir	3,47	1,80685	<b>1,0 (Incluye)</b>	<b>CONSENSO INCLUIR</b>
8U	Grado de ubicación física (N° de empresas no ubicadas en el destino y que operan en él sobre el total de empresas que operan el destino)	82,4% Excluir	6,94	1,43486	<b>7,0 (Excluye)</b>	<b>CONSENSO EXCLUIR</b>

<b>Factor Competencia</b>						
<i>Verifica el ambiente empresarial en el destino en términos de grado de competencia interna y/o con otros destinos medida objetivamente o percibida por los propios actores. El equilibrio entre la competencia percibida y la cooperación influye sobre el tipo de comportamiento empresarial en el desarrollo de un Sistema de Coopetición. Además, la intensidad de la competencia puede impactar en el desarrollo o estancamiento del destino.</i>						
<b>Código Variable</b>	<b>Descripción de la variable</b>	<b>Grado concordancia</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Típica</b>	<b>Su respuesta</b>	<b>Estatus</b>
10CP	Grado de competencia entre las empresas del destino (Percepción de los empresarios según el nivel de competencia en el destino)	94,4% Incluir	2,17	1,42457	<b>1,0 (Incluye)</b>	<b>CONSENSO INCLUIR</b>
11CP	Posicionamiento competitivo del destino según los actores (Grado de competitividad del destino turístico frente a otros destinos competidores según la percepción de las empresas y organizaciones dedicadas al turismo en el destino)	88,9% Incluir	2,67	1,32842	<b>3,0 (Incluye)</b>	<b>CONSENSO INCLUIR</b>
13CP	Grado de presión competitiva intrasectorial de productos sustitutivos según percepción empresarial (e.g., hoteles Vs pisos de alquiler para vacaciones; Empresas de transportes o taxis Vs oferta de transporte por particulares, etc)	83,3% Incluir	2,83	1,29479	<b>2,0 (Incluye)</b>	<b>CONSENSO INCLUIR</b>

## ANEXO IV: Modelo de ejemplo del formulario de consenso enviado a los expertos

<b>Factor Asociacionismo</b>						
Verifica la propensión a participar activamente en relaciones colaborativas con otros actores del destino turístico, la cual se expresa en el grado de articulación colaborativa de las empresas en torno a asociaciones empresariales. El asociacionismo es un factor crítico para el éxito de un sistema de Coopetición desde un desarrollo <i>bottom-up</i> .						
Código Variable	Descripción de la variable	Grado Concordancia	Media	Desviación Típica	Su respuesta	MARCAR LA EXCLUSIÓN
16 A	Propensión al asociacionismo empresarial (Ratio n° empresas turísticas que participan en asociaciones relacionadas con turismo en el destino sobre n° empresas turísticas totales del destino)	100% Incluir	1,94	1,21133	<b>2,0</b> (Incluye)	<b>CONSENSO INCLUIR</b>
17 A	Propensión a la gestión integrada del destino (N° de organizaciones/asociaciones de gestión y apoyo al desarrollo del destino)	100% Incluir	2,39	0,97853	<b>3,0</b> (Incluye)	<b>CONSENSO INCLUIR</b>
18 A	Tamaño de las asociaciones (Según el n° asociados)	66,7% Excluir	4,44	0,98352	<b>4</b> (Incluye)	<b>CONSENSO EXCLUIR</b>
19 A	Fuerza de las asociaciones (Según la percepción de los empresarios turísticos que operan en el destino)	83,3% Incluir	3,06	1,16175	<b>5</b> (Excluye)	<b>CONSENSO INCLUIR</b>
20 A	Grado de conciencia entre las empresas y organizaciones turísticas en el destino sobre las ventajas del asociacionismo (Percepción de los empresarios y directores de las asociaciones)	83,3% Incluir	3,17	1,42457	<b>1</b> (Incluye)	<b>CONSENSO INCLUIR</b>

<b>Factor Cooperación</b>						
Verifica el grado de cooperación existente en el destino entre empresas y entre el sector público y privado. La cooperación puede posibilitar la mejora de la competitividad del destino turístico, generando un diferencial frente a otros destinos. Este factor considera la existencia de un cierto grado de cooperación en el destino cuando ya existen pequeños acuerdos o redes que utilizan esta ventaja, aunque no abarque a todos los actores del destino. La cooperación equilibra la competencia, y puede transformarse en Coopetición generando otro nivel de ventaja competitiva del destino.						
Código Variable	Descripción de la variable	Grado Concordancia	Media	Desviación Típica	Su respuesta	MARCAR LA EXCLUSIÓN
22 C	Grado de cooperación para la innovación (Ratio n° de empresas que cooperan en acuerdos formales inter- empresariales para desarrollo de innovación turística sobre n° empresas turísticas totales del destino)	88,9% Incluir	3,22	2,07380	<b>4</b> (Incluye)	<b>CONSENSO INCLUIR</b>
23C	Grado de confianza entre los agentes (Percepción de las empresas y organizaciones turísticas sobre la confianza mutua)	88,3% Incluir	3,11	2,08324	<b>1</b> (Incluye)	<b>CONSENSO INCLUIR</b>
24C	Grado de colaboración (Percepción de los dirigentes de asociaciones del destino del grado de colaboración entre las empresas turísticas del destino)	88,9% Incluir	3,28	1,90373	<b>2</b> (Incluye)	<b>CONSENSO INCLUIR</b>
25C	Grado de real de cooperación entre el sector privado (N° de programas conjuntos entre empresas y organizaciones turísticas privadas en el destino)	94,4% Incluir	3,06	1,16175	<b>3</b> (Incluye)	<b>CONSENSO INCLUIR</b>
26C	Temporalidad de la cooperación (Antigüedad de los programas públicos y privados de cooperación turística entre las empresas del destino)	72,2% Excluir	5,72	1,36363	<b>6</b> (Excluye)	<b>CONSENSO EXCLUIR</b>
27C	Grado de colaboración entre el sector privado y público (N° de programas de cooperación público-privado para el desarrollo del destino turístico)	100% Incluir	3,33	1,13759	<b>5</b> (Incluye)	<b>CONSENSO INCLUIR</b>



## ANEXO IV: Modelo de ejemplo del formulario de consenso enviado a los expertos

28C	Seguimiento del sector turístico local (Regularidad con que las empresas aportan datos a las estadísticas del turismo local)	16,7% Excluir	6,28	0,89479	7 (Excluye)	CONSENSO EXCLUIR
-----	--	---------------	------	---------	-------------	------------------

### Factor Gestión Estratégica de Iniciativa Privada

*Verifica el proceso de planificación, organización, dirección y control del destino turístico de forma integral bajo una gobernanza legitimada por las empresas que operan en el destino. El destino turístico para el consumidor es un producto total, lo que genera la necesidad de mantener una visión integrada del destino por parte de los stakeholders, favoreciendo las estrategias conjuntas. Además, el proceso de planificación participativa de la actividad turística es reconocido como una etapa importante del desarrollo local y regional.*

Código Variable	Descripción de la variable	Grado concordancia	Media	Desviación Típica	Su respuesta	Estatus
30GE	Nivel de planificación participativa del destino (Existencia y aplicación de un plan turístico integrado para el destino promovido por la iniciativa privada)	83,3% Incluir	2,83	2,40710	5,0 (Incluye)	CONSENSO INCLUIR
34GE	Plan de marketing conjunto del destino promovido por las empresas y organizaciones turísticas privadas que operan en el destino (N° de acciones conjuntas para promocionar el destino)	88,9% Incluir	3,61	2,00408	1,0 (Incluye)	CONSENSO INCLUIR
35GE	Programas privados conjuntos en el destino para el efectivo desarrollo de innovación en el destino (N° de programas conjuntos desarrollados por la gobernanza turística que tengan como objetivo buscar e implantar innovaciones en el destino)	100% Incluir	4,11	1,56765	6,0 (Incluye)	CONSENSO INCLUIR

### Factor Gestión Estratégica Pública

*Verifica la existencia de políticas y acciones de los organismos públicos que contribuyen al desarrollo de la Cooperación y a la gestión del destino de forma integral. En un Sistema de Cooperación el gobierno puede favorecer la Cooperación a través de acciones estratégicas para el destino*

Código Variable	Descripción de la variable	Grado concordancia	Media	Desviación Típica	Su respuesta	Estatus
39GP	Acciones gubernamentales para contribuir a la Cooperación Turística del destino (N° de programas públicos para el turismo local que abarque varias actividades empresariales de la cadena de valor del turismo local)	82,4% Incluir	1,53	0,79982	1,0 (Incluye)	CONSENSO INCLUIR

### Factor Co-Emprendimiento

*Verifica la existencia de acciones resultantes de una gobernanza turística que considere el destino como producto integral, como si fuera un proyecto único. Es decir, representa una ejecución centralizada que lleva a cabo la planificación del destino como un todo. El Co-emprendimiento es resultado de la convergencia de los demás factores del Sistema de Cooperación. "Co-emprendimiento turístico" presupone la existencia de una gobernanza reconocida por los actores, la cual ejecuta la planificación participativa en el destino, implantando y coordinando acciones cooperadas que generarán mejoras para el destino como si de un único producto o empresa se tratara.*

Código Variable	Descripción de la variable	Grado concordancia	Media	Desviación Típica	Su respuesta	Estatus
44E	Coordinación centralizada de proyectos (Percepción de los actores del destino en cuanto al papel de coordinación e implantación de los proyectos de desarrollo turístico para el destino)	94,4% Incluir	2,72	1,67353	4,0 (Incluye)	CONSENSO INCLUIR
45E	Nivel de inversiones para el desarrollo del destino efectuados por la gobernanza turística (Presupuesto total de las asociaciones turísticas invertido en el destino)	94,4% Incluir	3,94	1,69679	7,0 (Excluye)	CONSENSO INCLUIR

## **ANEXO IV: Modelo de ejemplo del formulario de consenso enviado a los expertos**

46E	Proyectos de cooperación regional promovidos y desarrollados por la gobernanza turística (N° de proyectos de cooperación regional coordinados por la gobernanza turística del destino)	83,3% Incluir	3,33	1,97037	<b>3,0 (Incluye)</b>	<b>CONSENSO INCLUIR</b>
-----	--	---------------	------	---------	--------------------------	-----------------------------

### **Factor Co-Producción**

*Verifica la producción turística global generada en el destino. Es un factor de resultado en el modelo de Coopetición. La gestión del destino como un producto integral, puede generar un incremento de la producción, resultado del uso de la Coopetición en una perspectiva de proceso continuo, mejorando el posicionamiento del destino.*

Código Variable	Descripción de la variable	Grado concordancia	Media	Desviación Típica	Su respuesta	Estatus
52P	Media de gasto diario en el destino	88,2% Incluir	2,35	1,22174	<b>2,0 (Incluye)</b>	<b>CONSENSO INCLUIR</b>
53P	Participación del turismo en el nivel de empleo (Ratio N° de empleos directos en turismo sobre el N° Total de empleos directos en el destino)	100% Incluir	1,82	0,95101	<b>1,0 (Incluye)</b>	<b>CONSENSO INCLUIR</b>

### **Otros Ítems**

Código Variable	Descripción de la cuestión	Grado concordancia (Sim)
1F	¿Todos los factores citados son aplicables a un destino turístico?	100%
2F	¿Cree que todos los factores conjuntamente expresan los fundamentos del concepto de Coopetición?	100%
3F	¿Son todos los factores de fácil comprensión?	94,4%
6F	¿Considera que todos estos factores contribuyen a medir la Coopetición en gran medida?	94,4%
7F	¿Cree que los factores Co-ubicación, Competición y Asociacionismo son condiciones previas de la Coopetición?	94,4%

**En este espacio, si lo considera oportuno, podrá hacer sus observaciones y/o sugerencias. Su aportación nos será de mucho valor.**

Pinche aquí para digitar texto.

**RECIBA DE ANTEMANO MI AGRADECIMIENTO POR SU INESTINABLE COLABORACIÓN**



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS  
DE GRAN CANARIA

**DOCTORADO EN TURISMO, ECONOMÍA Y GESTIÓN**

**CUESTIONARIO INVESTIGACIÓN MÉTODO DELPHI**

**(Consulta a Expertos)**

**Secunda ronda**

**Estimado experto (CÓDIGO 01):**

Primeramente, agradecerle su participación en la Primera Ronda de este DELPHI.

Han participado 17 expertos (6 de Brasil, 10 de España y 1 de China) que han respondido de forma completa el cuestionario. En cuanto al perfil todos los expertos son doctores, investigadores en área de turismo y/o emprendimiento actuando como profesores-investigadores en universidades y centros de investigación.

En esta segunda ronda le remitimos los resultados estadísticos de la opinión grupal y la respuesta que Ud emitió sobre algunos ítems para que reflexione y rectifique o ratifique su valoración si lo estima oportuno.

Se tiende a considerar importantes todos los ítems, pero, tratamos de determinar aquellos más importantes para que se desarrolle una medida empírica para el constructo 'Coopetición', generando un índice agregado basado en las variables más expresivas de cada factor, que harán parte de un monitor de Coopetición que podrá ser aplicado a diversas ciudades/países.

La estructura del modelo de medición, esta basado en los Factores del Sistema de Coopetición que planteamos, con sus 7 factores: Co- Ubicación, Competencia, Asociacionismo, Cooperación, Gestión Estratégica Publica/Privada, Co-emprendimiento y Co-producción.

Para cada uno de estos factores los expertos hicieron un Rank de importancia de las variables indicadas para medir el factor. Con base en estos resultados hemos elaborado una escala de importancia para las variables en cada factor:

<b>Escala/Grupo de la variable</b>	<b>Porcentaje de corte</b>	<b>Situación</b>
Más importantes/significativas	40% de variables elegidas para representar el factor (primeras 40% de posiciones del Rank)	Incluir
Importantes/Significativas	35% de variables elegidas para representar el factor (segundos 35% de posiciones del Rank)	Incluir
Menos importantes/significativas	25% de las variables elegidas para representar el factor (últimos 25% de posiciones del Rank)	Excluir

## ANEXO V: Cuestionario Delphi 2ª ronda

Realizamos una triangulación de criterios para definir la clasificación de las variables en los grupos definidos en el cuadro 1, no obstante, algunos casos no se ha generado consenso suficiente. Así, por la dinámica y criterios definidos, es necesario confirmar la clasificación de algunas variables para la toma de decisión final en incluirla o excluirla. Por lo que, le enviamos la encuesta que sigue, solicitando que analice su respuesta frente al grupo de expertos.

**PLAZO PARA RESPONDER:**

Dada la dinámica del proceso de investigación rogamos responda el cuestionario en un plazo máximo de **10 días a partir de la fecha de recepción**. Puede re-enviarlo por correo electrónico.

**INVESTIGADOR: Adriana Fumi Chim Miki bajo la dirección de la Dra. Rosa María Batista Canino**

e-mail: adriana.chimmiki@gmail.com o adriana.chim101@doctorandos.ulpgc.es

TEL: (+34) 928960221 / (+34) 630829029

Dirección: Calle Veintinueve de Abril, 51 / 6ª planta / Puerta 609

Las Palmas de Gran Canaria, España - CEP 35007

**RECIBA DE ANTEMANO MI AGRADECIMIENTO POR SU INESTINABLE COLABORACIÓN**

\*\*\*\*\*

\*

**Factor Co-Ubicación**

*Verifica las características del espacio compartido que influyen en el proceso de Coopetición. Incluye la densidad de empresas turísticas en el espacio compartido, el grado de consolidación de las organizaciones que potencialmente pueden cooperar para desarrollar un fin común, aunque tengan metas propias, y el grado de interdependencia entre las empresas Co-ubicadas.*

Este factor inicialmente se ha presentado con 8 variables. A tabla abajo presenta el resultado de la triangulación entre los criterios de corte utilizados, dónde las variables cuyo estatus es ‘Verificar’ en más de dos criterios deberán ser revalidadas en la segunda ronda del Delphi.

CRITERIO	FUNDAMENTO	INCLUIR	VERIFICAR	EXCLUIR	2ª.Ronda Delphi
<b>Criterio 1</b>	Frecuencia en que la variable es apuntada para ocupar la posición del ranking	1U,2U,4U, 5U,6U,7U	3U	8U	3U 5U
<b>Criterio 2</b>	Relaciona la frecuencia con la categoría de importancia.	1U, 2U,6U	3U, 4U, 5U, 7U	8U	
<b>Criterio 3</b>	Ratio de número de veces que la variable aparece en posiciones da escala de ‘Menos importante’ por el número total de expertos.	1U,2U,4U, 6U, 7U	3U, 5U	8U	
<b>Criterio 4</b>	Considera que la media de puntuaciones concedidas por los expertos a la variable más la Desviación Típica debe ser debajo del Rank considerado en nivel de “Menos Importante”.	1U,2U,4U, 6U, 7U	3U, 5U	8U	

**Grado de concordancia entre los expertos sobre la situación de las variables para medir el Factor Co-Ubicación dentro del modelo de Coopetición en la Delphi:**

Variable	Grado de concordancia como variable ‘Más Importante’ o ‘Importante’	Grado de concordancia como variable ‘Menos Importante’	Situación
1U	100,0%	0	Incluir
2U	100,0%	0,0%	Incluir

**ANEXO V: Cuestionario Delphi 2ª ronda**

3U	52,9%	47,1%	Verificar
4U	88,2%	11,8%	Incluir
5U	58,8%	41,2%	Verificar
6U	94,1%	5,9%	Incluir
7U	88,2%	11,8%	Incluir
8U	17,6%	82,4%	Excluir

Así, solicitamos que confirme su opinión, definiendo cual de las variables abajo es menos importante para la medida del **Factor Co-Ubicación**, por lo tanto, será excluida (Elija una variable).

Código Variable	Descripción de la variable	Media	Moda	Desviación Típica	Su respuesta	MARCAR LA EXCLUSIÓN
3U	Antigüedad de las empresas y organizaciones turísticas (N° de años de las empresas y organizaciones directamente relacionadas con el turismo en el destino)	3,71	5,0	1,99263	5,0 (Incluye)	<input type="checkbox"/>
5U	Atomización de la oferta en el destino (Ratio PYMES turísticas sobre el n° total de empresas turísticas del destino )	5,71	8,0	2,02376	8,0 (Excluye)	<input type="checkbox"/>

\*\*\*\*\*

**Factor Competencia**

*Verifica el ambiente empresarial en el destino en términos de grado de competencia interna y/o con otros destinos medida objetivamente o percibida por los propios actores. El equilibrio entre la competencia percibida y la cooperación influye sobre el tipo de comportamiento empresarial en el desarrollo de un Sistema de Cooperación. Además, la intensidad de la competencia puede impactar en el desarrollo o estancamiento del destino*

Este factor inicialmente se ha presentado con 5 variables. A tabla abajo presenta el resultado de la triangulación entre los criterios de corte utilizados, dónde las variables cuyo estatus es 'Verificar' en más de dos criterios deberán ser revalidadas en la segunda ronda del Delphi.

CRITERIO	FUNDAMENTO	INCLUIR	VERIFICAR	EXCLUIR	2ª.Ronda Delphi
<b>Criterio 1</b>	Frecuencia en que la variable es apuntada para ocupar la posición del ranking	10CP,11CP, 13CP	12CP	14CP	12CP 14CP
<b>Criterio 2</b>	Relaciona la frecuencia con la categoría de importancia.	10CP,11CP,	12CP, 13CP, 14CP	-----	
<b>Criterio 3</b>	Grado de concordancia entre los expertos, calculado por el ratio de número de veces que la variable aparece en posiciones da escala de 'Menos importante' por el número total de expertos.	10CP,11CP 13CP	12CP,14CP	-----	
<b>Criterio 4</b>	Considera que la media de puntuaciones concedidas por los expertos a la variable más la Desviación Típica debe ser debajo del Rank considerado en nivel de "Menos Importante".	10CP,11CP, 13CP	12CP	14CP	

**ANEXO V: Cuestionario Delphi 2ª ronda**

**Grado de concordancia entre los expertos sobre la situación de las variables para medir el Factor Competencia dentro del modelo de Coopetición en la Delphi:**

Variable	Grado de concordancia como variable 'Más Importante' o 'Importante'	Grado de concordancia como variable 'Menos Importante'	Situación
10CP	94,4%	5,6%	Incluir
11CP	88,9%	11,1%	Incluir
12CP	72,2%	27,8%	Verificar
13CP	83,3%	16,7%	Incluir
14CP	61,1%	38,9%	Verificar

**Así, solicitamos que confirme su opinión, definiendo cual de las variables abajo es menos importante para la medida del Factor Competencia, por lo tanto, será excluida (Elija una variable).**

Código Variable	Descripción de la variable	Media	Moda	Desviación Típica	Su respuesta	MARCAR LA EXCLUSIÓN
12CP	Posicionamiento competitivo del destino según el monitor turístico (Grado de competitividad del destino turístico frente a otros destinos competidores según el Monitor Turístico Nacional)	3,33	5	1,32842	5,0 (Excluye)	<input type="checkbox"/>
14CP	Oferta turística en el destino (Nº de microdestinos coexistentes que configuran diferentes tipos de turismo ofertados en el destino, e.g., ecoturismo, enoturismo, etc)	4,0	4	1,13759	4 (Incluye)	<input type="checkbox"/>

\*\*\*\*\*  
\*\*

**Factor Asociacionismo**

*Verifica la propensión a participar activamente en relaciones colaborativas con otros actores del destino turístico, la cual se expresa en el grado de articulación colaborativa de las empresas en torno a asociaciones empresariales. El asociacionismo es un factor crítico para el éxito de un sistema de Coopetición desde un desarrollo bottom-up.*

Este factor inicialmente se ha presentado con 5 variables. A tabla abajo presenta el resultado de la triangulación entre los criterios de corte utilizados, dónde las variables cuyo estatus es 'Verificar' en más de dos criterios deberán ser revalidadas en la segunda ronda del Delphi.

CRITERIO	FUNDAMENTO	INCLUIR	VERIFICAR	EXCLUIR	2ª.Ronda Delphi
<b>Criterio 1</b>	Frecuencia en que la variable es apuntada para ocupar la posición del ranking	16A,17A, 19A, 20A	----	18A	18A 19A 20A
<b>Criterio 2</b>	Relaciona la frecuencia con la categoría de importancia.	16A,17A	18A, 19A, 20A	----	
<b>Criterio 3</b>	Grado de concordancia entre los expertos, calculado por el ratio de número de veces que la variable aparece en posiciones da escala de 'Menos importante' por el número total de expertos.	16A, 17A, 19A, 20A	18A	----	

**ANEXO V: Cuestionario Delphi 2ª ronda**

<b>Criterio 4</b>	Considera que la media de puntuaciones concedidas por los expertos a la variable más la Desviación Típica debe ser debajo del Rank considerado en nivel de "Menos Importante".	16A, 17A,	19A, 20A	18A	
-------------------	--	-----------	----------	-----	--

**Grado de concordancia entre los expertos sobre la situación de las variables para medir el Factor Asociacionismo dentro del modelo de Cooperación en la Delphi:**

Variable	Grado de concordancia como variable 'Más Importante' o 'Importante'	Grado de concordancia como variable 'Menos Importante'	Situación
16 A	100%	0%	Incluir
17 A	100%	0%	Incluir
18 A	33,3%	66,7%	Verificar
19 A	83,3%	16,7%	Incluir
20 A	83,3%	16,7%	Incluir

Así, solicitamos que confirme su opinión, definiendo cual de las variables abajo es menos importante para la medida del Factor Asociacionismo, por lo tanto, será excluida (Elija una variable).

Código Variable	Descripción de la variable	Media	Moda	Desviación Típica	Su respuesta	MARCAR LA EXCLUSIÓN
18 A	Tamaño de las asociaciones (Según el n° asociados)	4,44	5	0,98352	4 (Incluye)	<input type="checkbox"/>
19 A	Fuerza de las asociaciones (Según la percepción de los empresarios turísticos que operan en el destino)	3,06	3	1,16175	5 (Excluye)	<input type="checkbox"/>
20 A	Grado de consciencia entre las empresas y organizaciones turísticas en el destino sobre las ventajas del asociacionismo (Percepción de los empresarios y directores de las asociaciones)	3,17	4	1,42457	1 (Incluye)	<input type="checkbox"/>

\*\*\*\*\*  
\*\*\*

**Factor Gestión Estratégica de Iniciativa Privada**

*Verifica el proceso de planificación, organización, dirección y control del destino turístico de forma integral bajo una gobernanza legitimada por las empresas que operan en el destino. El destino turístico para el consumidor es un producto total, lo que genera la necesidad de mantener una visión integrada del destino por parte de los stakeholders, favoreciendo las estrategias conjuntas. Además, el proceso de planificación participativa de la actividad turística es reconocido como una etapa importante del desarrollo local y regional.*

Este factor inicialmente se ha presentado con 8 variables. A tabla abajo presenta el resultado de la triangulación entre los criterios de corte utilizados, dónde las variables cuyo estatus es 'Verificar' en más de dos criterios deberán ser revalidadas en la segunda ronda del Delphi.

CRITERIO	FUNDAMENTO	INCLUIR	VERIFICAR	EXCLUIR	2ª.Ronda Delphi
<b>Criterio 1</b>	Frecuencia en que la variable es apuntada para ocupar la posición del ranking	30GE,34GE, 35GE,36GE	31GE,33GE 37GE	32GE	31GE 32GE
<b>Criterio 2</b>	Relaciona la frecuencia con la categoría de importancia.	30GE, 34GE, 35GE	31GE,32GE, 33GE, 36GE,37GE	---	
<b>Criterio 3</b>	Grado de concordancia entre los expertos,	30GE, 34GE,	31GE,32GE,	---	

**ANEXO V: Cuestionario Delphi 2ª ronda**

	calculado por el ratio de número de veces que la variable aparece en posiciones da escala de 'Menos importante' por el número total de expertos.	35GE	33GE,36GE, 37GE		33GE 36GE 37GE
<b>Criterio 4</b>	Considera que la media de puntuaciones concedidas por los expertos a la variable más la Desviación Típica debe ser debajo del Rank considerado en nivel de "Menos Importante".	30GE, 31GE, 34GE,35GE	32GE, 36GE	33GE, 37GE	

**Grado de concordancia entre los expertos sobre la situación de las variables para medir el Factor Gestión Estratégica de Iniciativa Privada dentro del modelo de Cooperación en la Delphi:**

Variable	Grado de concordancia como variable 'Más Importante' o 'Importante'	Grado de concordancia como variable 'Menos Importante'	Situación
30GE	83,3%	16,7%	Incluir
31GE	61,1%	38,9%	Verificar
32GE	61,1%	38,9%	Verificar
33GE	61,1%	38,9%	Verificar
34GE	88,9%	11,1%	Incluir
35GE	100%	0%	Incluir
36GE	72,2%	27,8%	Verificar
37GE	61,1%	38,9%	Verificar

Así, solicitamos que confirme su opinión, definiendo cual de las variables abajo es menos importante para la medida del Factor Estrategia –Iniciativa Privada, por lo tanto, será excluida (**Elija DOS variable**).

Código Variable	Descripción de la variable	Media	Moda	Desviación Típica	Su respuesta	MARCAR LA EXCLUSIÓN
31GE	Nivel de control y seguimiento de iniciativa privada del destino (Existencia de informes periódicos de análisis de datos estadísticos del destino)	<b>4,17</b>	<b>2</b>	<b>2,70620</b>	<b>8</b> (Excluye)	<input type="checkbox"/>
32GE	Acciones conjuntas de capacitación de mano de obra para el turismo (Oferta anual de formación realizada por asociaciones y empresas del destino)	<b>4,89</b>	<b>8</b>	<b>2,58705</b>	<b>3</b> (Incluye)	<input type="checkbox"/>
33GE	Acciones conjuntas de capacitación empresarial (Oferta anual de programas de capacitación gerencial realizadas por asociaciones del destino)	<b>5,61</b>	<b>7</b>	<b>1,85151</b>	<b>4</b> (Incluye)	<input type="checkbox"/>
36 GE	Programas de co-creación de valor para el destino (e.g., Uso de plataformas de <i>feedback</i> involucrando al turista y a las empresas locales para establecer una red de co-creación de valor, gestionado por una asociación de empresas turísticas)	<b>5,00</b>	<b>5</b>	<b>1,97037</b>	<b>2</b> (Incluye)	<input type="checkbox"/>
37GE	Colaboración con redes para desarrollo territorial (Percepción de los actores sobre la participación voluntaria de las empresas turísticas en otras redes para el desarrollo territorial)	<b>5,72</b>	<b>8</b>	<b>1,96456</b>	<b>7</b> (Excluye)	<input type="checkbox"/>

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*



**ANEXO V: Cuestionario Delphi 2ª ronda**

**Factor Gestión Estratégica Pública**

*Verifica la existencia de políticas y acciones de los organismos públicos que contribuyen al desarrollo de la Coopetición y a la gestión del destino de forma integral. En un Sistema de Coopetición el gobierno puede favorecer la Coopetición a través de acciones estratégicas para el destino.*

Este factor inicialmente se ha presentado con 3 variables. A tabla abajo presenta el resultado de la triangulación entre los criterios de corte utilizados, dónde las variables cuyo estatus es 'Verificar' en más de dos criterios deberán ser revalidadas en la segunda ronda del Delphi.

CRITERIO	FUNDAMENTO	INCLUIR	VERIFICAR	EXCLUIR	2ª.Ronda Delphi
<b>Criterio 1</b>	Frecuencia en que la variable es apuntada para ocupar la posición del ranking	39GP,40GP	----	41GP	40GP 41GP
<b>Criterio 2</b>	Relaciona la frecuencia con la categoría de importancia.	39GP	40GP, 41GP	---	
<b>Criterio 3</b>	Grado de concordancia entre los expertos, calculado por el ratio de número de veces que la variable aparece en posiciones da escala de 'Menos importante' por el número total de expertos.	39GP	40GP,41GP	---	
<b>Criterio 4</b>	Considera que la media de puntuaciones concedidas por los expertos a la variable más la Desviación Típica debe ser debajo del Rank considerado en nivel de "Menos Importante".	39GP,40GP	41GP	---	

**Grado de concordancia entre los expertos sobre la situación de las variables para medir el Factor Gestión Estratégica Pública dentro del modelo de Coopetición en la Delphi:**

Variable	Grado de concordancia como variable 'Más Importante' o 'Importante'	Grado de concordancia como variable 'Menos Importante'	Situación
39GP	82,4%	17,6%	Incluir
40GP	76,5%	23,5%	Verificar
41GP	47,1%	52,9%	Verificar

Así, solicitamos que confirme su opinión, definiendo cual de las variables abajo es menos importante para la medida del Factor Estrategia Pública, por lo tanto, será excluida (Elija UNA variable).

Código Variable	Descripción de la variable	Media	Moda	Desviación Típica	Su respuesta	MARCAR LA EXCLUSIÓN
40GP	Políticas públicas dirigidas a incentivar la Coopetición Turística regional (Existencia de políticas regionales para el turismo)	<b>2,06</b>	<b>2</b>	<b>0,74755</b>	<b>2</b> (Inlcuye)	<input type="checkbox"/>
41GP	Nivel de inversión pública en el sector turístico (Ratio presupuesto para el desarrollo del turismo sobre el presupuesto total del municipio)	<b>2,41</b>	<b>3</b>	<b>0,71229</b>	<b>3</b> (Excluye)	<input type="checkbox"/>

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

## ANEXO V: Cuestionario Delphi 2ª ronda

### Factor Co-Emprendimiento

*Verifica la existencia de acciones resultantes de una gobernanza turística que considere el destino como producto integral, como si fuera un proyecto único. Es decir, representa una ejecución centralizada que lleva a cabo la planificación del destino como un todo. El Co-emprendimiento es resultado de la convergencia de los demás factores del Sistema de Cooperación.*

*“Co-emprendimiento turístico” presupone la existencia de una gobernanza reconocida por los actores, la cual ejecuta la planificación participativa en el destino, implantando y coordinando acciones cooperadas que generarán mejoras para el destino como si de un único producto o empresa se tratara.*

Este factor inicialmente se ha presentado con 7 variables. A tabla abajo presenta el resultado de la triangulación entre los criterios de corte utilizados, dónde las variables cuyo estatus es ‘Verificar’ en más de dos criterios deberán ser revalidadas en la segunda ronda del Delphi.

CRITERIO	FUNDAMENTO	INCLUIR	VERIFICAR	EXCLUIR	2ª.Ronda Delphi
<b>Criterio 1</b>	Frecuencia en que la variable es apuntada para ocupar la posición del ranking	44E,46E,45E,49E	43E	48E	43E 47E 49E
<b>Criterio 2</b>	Relaciona la frecuencia con la categoría de importancia.	44E,45E	43E,46E,47E,48E,49E	--	
<b>Criterio 3</b>	Grado de concordancia entre los expertos, calculado por el ratio de número de veces que la variable aparece en posiciones da escala de ‘Menos importante’ por el número total de expertos.	44E,45E,46E,	43E,47E,48E,49E	--	
<b>Criterio 4</b>	Considera que la media de puntuaciones concedidas por los expertos a la variable más la Desviación Típica debe ser debajo del Rank considerado en nivel de “Menos Importante”.	44E,45E,46E	43E,47E,49E	48E	

**Grado de concordancia entre los expertos sobre la situación de las variables para medir el Factor Co-Emprendimiento dentro del modelo de Cooperación en la Delphi:**

Variable	Grado de concordancia como variable ‘Más Importante’ o ‘Importante’	Grado de concordancia como variable ‘Menos Importante’	Situación
43E	61,1%	38,9%	Verificar
44E	94,4%	5,6%	Incluir
45E	94,4%	5,6%	Incluir
46E	83,3%	16,7%	Incluir
47E	61,1%	38,9%	Verificar
48E	39,0%	61%	Verificar
49E	72,2%	27,8%	Verificar

Así, solicitamos que confirme su opinión, definiendo cual de las variables abajo es menos importante para la medida del Factor Co-Emprendimiento, por lo tanto, será excluida (Elija UNA variable).

Código Variable	Descripción de la variable	Media	Moda	Desviación Típica	Su respuesta	MARCAR LA EXCLUSIÓN
43E	Número de rutas turísticas o paquetes integrados promovidos por la gobernanza turística del destino	<b>4,22</b>	<b>1</b>	<b>2,28950</b>	<b>1 (Incluye)</b>	<input type="checkbox"/>
47E	Nivel de gestión de recursos compartidos desde una gobernanza turística (Percepción de los	<b>4,67</b>	<b>6</b>	<b>1,78227</b>	<b>6 (Excluye)</b>	<input type="checkbox"/>

**ANEXO V: Cuestionario Delphi 2ª ronda**

	actores del turismo en el destino sobre el nivel de gobernanza de los recursos compartidos)					
49E	Nivel de consciencia de la gobernanza turística sobre la necesidad de integrar y promover todas las empresas turísticas en un proceso de gestión compartida (Percepción de los actores del turismo en el destino sobre el grado de gestión compartida promovida por la gobernanza del destino)	4,22	3	1,92676	5 (Incluye)	

\*\*\*\*\*  
\*\*\*

**Factor Co-Producción**

*Verifica la producción turística global generada en el destino. Es un factor de resultado en el modelo de Coopetición.*

*La gestión del destino como un producto integral, puede generar un incremento de la producción, resultado del uso de la Coopetición en una perspectiva de proceso continuo, mejorando el posicionamiento del destino.*

Este factor inicialmente se ha presentado con 4 variables. A tabla abajo presenta el resultado de la triangulación entre los criterios de corte utilizados, dónde las variables cuyo estatus es 'Verificar' en más de dos criterios deberán ser revalidadas en la segunda ronda del Delphi.

CRITERIO	FUNDAMENTO	INCLUIR	VERIFICAR	EXCLUIR	2ª.Ronda Delphi
<b>Criterio 1</b>	Frecuencia en que la variable es apuntada para ocupar la posición del ranking	52P, 53P	51P,54P	---	51P 54P
<b>Criterio 2</b>	Relaciona la frecuencia con la categoría de importancia.	52P,53P	51P,54P	---	
<b>Criterio 3</b>	Grado de concordancia entre los expertos, calculado por el ratio de número de veces que la variable aparece en posiciones da escala de 'Menos importante' por el número total de expertos.	52P,53P	51P,54P	---	
<b>Criterio 4</b>	Considera que la media de puntuaciones concedidas por los expertos a la variable más la Desviación Típica debe ser debajo del Rank considerado en nivel de "Menos Importante".	53P	51P,53P,54P	---	

**Grado de concordancia entre los expertos sobre la situación de las variables para medir el Factor Co-Producción en el modelo de Coopetición en la Delphi:**

Variable	Grado de concordancia como variable 'Más Importante' o 'Importante'	Grado de concordancia como variable 'Menos Importante'	Situación
51P	76,5%	23,5%	Verificar
52P	88,2%	11,8%	Incluir
53P	100%	0%	Incluir
54P	35,3%	64,7%	Verificar

Así, solicitamos que confirme su opinión, definiendo cual de las variables abajo es menos importante para la medida del Factor Co-Emprendimiento, por lo tanto, será excluida (Elija UNA variable).

Código	Descripción de la variable	Media	Moda	Desviación	Su	MARCAR LA
--------	----------------------------	-------	------	------------	----	-----------

## ANEXO V: Cuestionario Delphi 2ª ronda

Variable				Típica	respuesta	EXCLUSIÓN
51P	Densidad turística (Ratio del nº de visitantes sobre la población local)	2,35	1	1,22174	2 (Incluye)	<input type="checkbox"/>
54P	Promedio de estancia en el destino (Nº medio de días)	3,47	4	0,79982	4 (Excluye)	<input type="checkbox"/>

.....

**DATOS DE CLASIFICACIÓN:** A efectos de incluirle/a en el listado de colaboradores y participantes en el DELPHI, ruego que confirme sus datos de AFILIACIÓN (\*)

<b>Nombre completo:</b>
<b>Cargo /actividad actual:</b>
<b>Empresa/Organización/Institución:</b>
<b>Estado/Provincia y País:</b>

(\*) Estos datos estarán en todo momento protegidos por la Ley de Protección de Datos Personales, asegurándose el anonimato de las respuestas. En la segunda ronda de consulta de esta investigación DELPHI se aportarán los resultados estadísticos del conjunto, asignando a los participantes un código para proteger su identidad.

**Los resultados finales de la investigación le serán remitidos oportunamente.  
¡Muchas Gracias!**

**ANEXO VI: Listado de asociaciones y organizaciones turísticas entrevistadas en Curitiba-PR, Brasil**

**ANEXO VI: LISTADO DE ASOCIACIONES Y ORGANIZACIONES TURÍSTICAS ENTREVISTADAS**

<b>ORGANIZACIÓN TURÍSTICA EN LA CIUDAD DE CURITIBA-PR</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELÉFONO</b>
Associação Brasileira de Bares e Restaurantes– ABRABAR PR	Rua Tenente Max Wolf Filho, 200 - Água Verde – Curitiba-PR	41 3029-4244
Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH PR	Rua Dr. Muricy, 321 - 1º andar sala 1 - Centro - Curitiba-PR	41 3224 2469
Associação Brasileira das Agências de Viagens do Paraná – ABAV PR	Trav. Nestor de Castro, 247 / salas de 16 a 21 - Centro   Curitiba-PR	41 3223.3411
Associação Brasileira das Operadoras de Trens Turísticos Culturais – ABOTTC	Av. Presidente Affonso Camargo, 330 - Curitiba/ PR	41 3888-3458
Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL PR	Rua Tenente Max Wolf Filho, 200 - Água Verde, Curitiba	41 3029-4244
Associação Brasileira de Centros de Convenções e Feiras – ABRACCEF	Rua Benjamin Constant, 67 - Conjunto 601 - Centro - Curitiba - PR	41 3039-9236
Associação Brasileira de Empresas de Eventos – ABEOC PR	Rua Rafael Francisco Greca, 50, Água Verde - Curitiba/PR	41 3052 0715
Associação Brasileira de Jornalistas de Turismo – ABRAJET PR	Rua Br. do Rio Branco, 370 Curitiba PR	41 232-0568
Associação Brasileira dos Guias de Turismo – ABGTUR	Rua Profª Olga Balster, 2177 – Sala 09 – Capão da Imbuia – Curitiba – PR	41 9534-284
Associação de Hostels do Estado do Paraná – AHPR	Alameda Julia da Costa, nº 64 - sala 101- São Francisco, Curitiba – PR	41 3024-4024
Associação dos Comerciantes da Região da Praça da Espanha – ASCORES	Av. Vicente Machado, 666 – Curitiba-PR	41 3018-2732
Associação de Comercio e Industria de Santa Felicidade - ACISF	Av. Manoel Ribas, 5438 - Santa Felicidade – Curitiba	41 3273 4605
Associação de comerciantes da Rua Teffé	Rua Teffé - ruateffe @ruateffe.com.br – Curitiba- PR	41 3338 7907
Associação dos comerciantes do Centro Histórico	Rua Doutor Claudino dos Santos, 90, Curitiba- PR	41) 33249755
Conselho Municipal de Turismo de Curitiba-COMTUR	Rua da Glória, 362 - Centro Cívico, Curitiba, PR	41 3250-7717
Curitiba, Região e Litoral Convention e Visitors Bureau (CCVB)	Alameda Julia da Costa, 64 - 3º andar - Alto São Francisco - Curitiba-PR	41 3233-8500
Fórum Metropolitano de Turismo	Rua da Glória, 362 - Centro Cívico, Curitiba, PR	41 3250 7717
Instituto Municipal de Turismo – CURITIBA TURISMO	Rua da Glória, 362 - Centro Cívico- Curitiba-PR	41 3250 7717
Núcleo de Turismo Receptivo	Agencia de turismo da Bibiana	41 9666-5420
Secretaria de Estado do Turismo do Paraná – PARANÁ TURISMO	Alameda Dr. Muricy, 950 - Centro - Curitiba – PR	41 3352-6443
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE PR	Rua XV de Novembro, 621 – Curitiba-PR	41-33202992
Sindicato das Empresas de Turismo no Estado do Paraná – SINDETUR	Tv. Nestor de Castro, 247 - São Lourenço, Curitiba - PR,	41 3018-5522
Sindicato Empresarial de Hospedagem e Alimentação – SEHA Curitiba	Alameda Julia da Costa, 64 - São Francisco – Curitiba- PR	41 3022-2642
Sindicato Estadual dos Guias de Turismo do Paraná – SINDEGTUR	Lucia.kis@hotmail.com	41 96319543

<b>ORGANIZACIÓN TURÍSTICA EN LA CIUDAD DE FOZ DE IGUAÇU-PR</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELÉFONO</b>
Associação Brasileira das Agencias de Viagens- ABAV- PR	Av. Morenitas, 2.250 – Jardim das Flores – Foz de Iguaçu-PR	45 3529-6161
Associação Brasileira da Industria de Hotéis Paraná- ABIH-PR	Alameda Cecília Meireles, 637 – Jardim Central - Foz de Iguaçu-PR	45 3027-1238
Associação Brasileira de Empresas de Eventos – ABEOC PR	Sede regional	41 3052 0715
Associação Brasileira de bares e restaurantes- ABRASEL - REGIONAL	Av. Carlos Gomes, 769 – Vila Portes - Foz de Iguaçu-PR	45 3028-8307
Associação Brasileira de Bares e Restaurantes– ABRABAR PR	Sede regional	41 3029-4244
Associação Brasileira dos Guias de Turismo – ABGTUR	Sede regional	41 9534-284
Associação Brasileira de Jornalistas de Turismo – ABRAJET PR	Sede regional	41 232-0568
Associação Brasileira de Centros de Convenções e Feiras – ABRACCEF	Sede regional	41 3039-9236
Associação de Hostels do Estado do Paraná – AHPR	Sede regional	41 3024-4024
Associação Comercial e Industrial de Foz do Iguaçu- ACIFI	Rua Padre Montoya, 490 – Centro- Foz de Iguaçu-PR	45 3521 3300
Associação dos Agentes de Turismo de Foz do Iguaçu- AGETURFI	Rua Rui Barbosa, 2.450 – Vila Esmeralda - Foz de Iguaçu-PR	45 3572-3319
Associação de Turismo Receptivo Internacional de Foz- ATRIFI	Rua Rui Barbosa, 820, SI 6, Centro- Foz de Iguaçu-PR	45 3523 3500
Conselho Municipal de Turismo- COMTUR	Av. das Cataratas, 2.330 – Centro Municipal Turismo- Foz de Iguaçu-PR	45 85.853-000
Iguassu Convention y Visitors Bureau – ICVB	Av. Juscelino Kubitschek, 469 – Sala 202- Foz de Iguaçu-PR	45 3027-6677
Instituto Polo Internacional Iguassu	Av. Tancredo Neves, 6.731 – Foz de Iguaçu-PR	45 3576-7111
Fundo Iguassu	Av. Tancredo Neves, 6.731 – Parque Tecnológico Itaipu	45 3576-7111
SEBRAE Foz Do Iguauí	Rua Guianas, 151 – Jardim América - Foz de Iguaçu-PR	45 3522-3312
Secretaria de Estado do Turismo - Regional Foz de Iguaçu- SETU	Rua João Rouver, 64 – Centro- Foz de Iguaçu-PR	45 3523-4233
Sindicato de Hoteis- SINDHOTEIS	Alameda Cecília Meireles, 637 – Jardim Central - Foz de Iguaçu-PR	45 3027-1836
Sindicato Estadual Dos Guias Do Paraná- SINDEGTUR		
Sindicato dos Guias de Turismo- SINDGTUR	Av. das Cataratas, 2.330 – Sala 3 – Vila Yolanda - Foz de Iguaçu-PR	45 3523-5418
COOTTRAFOZ	Rua Vereador Moacir Pereira, 422- Foz de Iguaçu-PR	45 3523 5525
PROFOZ	Avenida das Cataratas, 2.330 - Vila Yolanda - Foz de Iguaçu-PR	45 2105-8100
Secretaria do Turismo de Foz do Iguaçu	Avenida das Cataratas, 2.330 - Vila Yolanda - Foz de Iguaçu-PR	45 2105-8100
COPERTAXI	Av. Parati, 1.971 – Jd. Lancaster - Foz de Iguaçu-PR	45 3524-6016
Sindicato das Empresas de Turismo de Foz do Iguaçu - SINDETUR	Rua Rui Barbosa, 2.450 – Vila Esmeralda - Foz de Iguaçu-PR	45 3027-3197

## ANEXO VII: Cuestionario de percepción empresarial

Este cuestionario se ha diseñado con el fin de recoger información entre las empresas de su ciudad visándola como destino turístico (Turismo receptivo). Tenga presente que no hay respuestas buenas ni malas, sino distintas percepciones, o sea, su opinión.

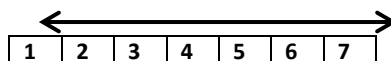
Las respuestas se tratarán anónimamente y todos los datos serán analizados de forma conjunta. No dude en contactar conmigo si le surge cualquier duda durante la lectura del cuestionario, estaré a su disposición en el teléfono: 053 91363801 o en el correo electrónico: adriana.chimmiki@gmail.com

**Para fines de este trabajo, consideramos empresas pertenecientes al sector turístico las que atienden al turista, como por ejemplo: hoteles, restaurantes, bares, agencias de viajes, empresas de transportes, empresas de ocio, comercio de souvenirs, etc.**

**Por favor, responda a las cuestiones pensando en el destino en que su empresa opera.**

**En un escala de 1 a 7, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo:**

**1 'Totalmente en desacuerdo' y 7 'Totalmente de acuerdo'**



CUESTIONES		1	2	3	4	5	6	7
1	Es importante para mi empresa participar en una red cooperativa o asociación de empresas u organizaciones turísticas de este destino							
2	Tanto en la economía formal como en la informal, existen muchas empresas ofreciendo productos y servicios que pueden sustituir a las que yo ofrezco (e.g. oferta de pisos de alquiler para vacaciones en lugar de hoteles, etc)							
3	Considero que la asociación entre empresas y organizaciones de este destino debería centrarse en objetivos a largo plazo							
4	En mi opinión, las actividades entre empresas y organizaciones turísticas de este destino están bien coordinadas							
5	Las empresas y organizaciones turísticas de este destino hacen todo lo posible para alcanzar los objetivos colectivos del sector							
6	Si deja de existir cooperación entre las empresas del sector, este destino, disminuirá su atractivo							
7	En tiempos de crisis la asociación que representa el sector turístico ha luchado por este destino							
8	La planificación turística actual del destino en que opero es un plan turístico que integra todas las actividades del sector							
9	El desarrollo del sector turístico en este destino es altamente dependiente de algunas actividades empresariales							
10	Ayudo a una asociación o gobernanza del destino en que opero en su planificación de actividades							
11	Surgen pocos productos nuevos en la oferta turística de este destino							
12	Participo en redes o proyectos de cooperación empresarial no relacionados con el sector turístico, cuyo objetivo es promover la ciudad o región en que opero							
13	Existe muchos destinos turísticos similares al destino en que opero							
14	Considero que la formación de asociaciones o redes cooperativas entre empresas turísticas es un asunto estratégico para este destino							
15	En el entorno próximo a esta ciudad existe un gran número de productos, servicios y atracciones turísticas similares a lo que ofertamos							
16	Mi opinión es que las empresas del sector turístico de esta ciudad comparten las mismas ideas y visión para este destino							
17	En mi destino tenemos muchas empresas compitiendo por el mismo segmento de cliente							
18	En mi opinión la asociación que representa el sector turístico de esta ciudad ha hecho sacrificios por los empresarios en el pasado							
19	La asociación o gobernanza turística del destino en que opero solicita mi asesoramiento y consejo sobre cuestiones relacionadas con el desarrollo del destino							
20	Estoy dispuesto a hacer sacrificios para ayudar a una asociación turística del destino en que opero							
21	Considero que la asociación que representa el sector turístico en esta ciudad siempre ha estado de parte del empresario							
22	Existen muchos destinos turísticos en el mercado que compiten con mi ciudad							
23	Es difícil reemplazar algunas actividades de la cadena productiva del turismo en este destino							
24	Es importante mantener una relación de asociación (pública o privada) entre las empresas y organizaciones turísticas del destino en que opero a largo plazo							
25	La empresa ha asignado un alto ejecutivo para representarla en las decisiones de la asociación o de la red de cooperación							
26	En una relación de asociación entre empresas y organizaciones de este destino sólo me interesa/interesaría las ventajas que pueda obtener de ella							
27	Podemos confiar en las otras empresas y organizaciones turísticas de este destino para formar una alianza estratégica							

## **ANEXO VII: Cuestionario de percepción empresarial**

28	Tengo intención de mantener relaciones de cooperación con empresas del sector									
29	Confío en que las decisiones de los miembros de la asociación de empresas y organizaciones turísticas de este destino serán buenas para mi negocio									
30	Confío en que las decisiones de los miembros de la asociación de empresas y organizaciones turísticas serán buenas para el desarrollo del destino									
31	La asociación o gobernanza de este destino turístico me anima a hacer sugerencias sobre los planes del destino									
32	En mi opinión, existe un objetivo común y compartido entre las empresas turísticas de este destino									
33	Considero que una asociación de empresas turísticas del destino en que opero es un recurso que nos ayudará a posicionar mejor este destino a largo plazo									
34	La asociación que representa el sector turístico en este destino es como un "amigo"									
35	Algunas empresas del sector son esenciales para el nivel de resultados de este destino									
36	Nunca sé que están haciendo o cómo participar en las acciones previstas en el plan turístico de este destino									
37	La variedad de actividades turísticas es esencial para complementar la oferta de este destino									
38	Existe un acuerdo entre las empresas del sector sobre la forma de trabajar en equipo para mejorar la competitividad de este destino									
39	En este destino entran pocas empresas nuevas para competir en mi sector									
41	Mi empresa ha mostrado un apoyo activo a la formación de asociaciones para el sector facilitando recursos para su desarrollo (dinero, tiempo, mano de obra, y toma de decisiones)									
42	La asociación que representa el sector turístico en este destino se preocupa por los empresarios									
43	Participo en la formulación de metas de la asociación o gobernanza de este destino									
40	En mi opinión, existe un alto nivel de armonía en las relaciones de trabajo entre las empresas y organizaciones turísticas de este destino									
44	Estoy muy comprometido con la relaciones de cooperación entre empresas del sector en mi destino									

### **LAS CUESTINOS ABAJO OBJETIVAM CLASIFICAR LOS PARTICIPANTES:**

<b>2. Indique la ciudad dónde su empresa está localizada:</b>	<b>3. Indique el sub-sector de actividad en que opera su empresa (ejemplo: Hotelaria):</b>	<b>4. Indique el año de inicio de actividad de su empresa:</b>
<b>5. ¿Cuál es la personalidad jurídica de su empresa?</b> <input type="radio"/> Empresario Individual <input type="radio"/> Sociedad Limitada <input type="radio"/> Sociedad Anónima <input type="radio"/> Cooperativa <input type="radio"/> Asociación sin ánimo de lucro <input type="radio"/> Organismo público <input type="radio"/> Otra (Especificar): _____	<b>6. ¿Indique el tamaño de su empresa /asociación, segundo la clasificación fiscal brasileña:</b> <input type="radio"/> Micro emprendedor Individual (MEI) <input type="radio"/> Microempresa <input type="radio"/> Empresa de Pequeño Porte <input type="radio"/> Empresa de Medio Porte <input type="radio"/> Empresa de Gran Porte <b>8. ¿Cuántos empleados posee su empresa?</b>	<b>7. ¿Indique cuál es la asociación empresarial que usted considera más importante para el sector turístico del destino en que opera?</b>
<b>9. ¿Su empresa participa en alguna asociación empresarial?</b> NO                      SÍ	<b>9a. En caso afirmativo, indique cuáles:</b>	
<b>10. ¿Su empresa participa en algún programa en conjunto con otras empresas para el desarrollo del destino?</b> NO                      SÍ	<b>10a. En caso afirmativo, indique cuáles:</b>	
<b>11. ¿Su empresa participa en algún programa en conjunto con otras empresas para el desarrollo de productos o procesos innovadores?</b> NO                      SÍ	<b>11a. En caso afirmativo, indique cuál:</b>	

### **SI DESEA UNA COPIA DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO, POR FAVOR INDIQUE SUS DATOS:**

<b>Nombre y apellidos:</b>
<b>Dirección:</b>
<b>Correo electrónico:</b>



**DOCTORADO EN TURISMO, ECONOMÍA Y GESTIÓN**

**CUESTIONARIO**

**----- ASOCIACIONISMO Y TURISMO -----**

**PRESENTACIÓN**

Dentro del marco del Programa de Doctorado en *Turismo, Economía y Gestión* de la *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España)* está siendo desarrollado un estudio sobre el tejido asociativo en el sector turístico de la ciudad.

**INVESTIGADOR: Adriana Fumi Chim Miki, bajo dirección de la Dra. Rosa María Batista Canino (ULPGC)**

**Contatos:** e-mail: [adriana.chimmiki@gmail.com](mailto:adriana.chimmiki@gmail.com) TEL: (+34) 928960221/ (+34) 630829029

Por este motivo solicitamos su inestimable colaboración respondiendo este cuestionario. Garantizamos que la información recabada será tratada con confidencialidad y solamente se presentarán resultados agregados para preservar el anonimato de los participantes.

**PLAZO PARA RESPONDER:**

Dada la dinámica del proceso de investigación, solicitamos que responda el cuestionario en un plazo máximo de **7 días contados desde la fecha de recepción** del mismo

Podrá enviar el cuestionario cumplimentado al e-mail: [adriana.chimmiki@gmail.com](mailto:adriana.chimmiki@gmail.com)

Una vez finalizada la investigación, se le harán llegar los resultados si lo desea.

Este cuestionario se ha diseñado con el fin conducir una entrevista con las **asociaciones turísticas** para recoger información sobre el asociacionismo entre las empresas del sector turístico de su ciudad.

Las respuestas se tratarán anónimamente y todos los datos serán analizados de forma agregada. No dude en contactar conmigo si le surge cualquier duda o precisa de alguna aclaración. Estaré a su disposición en el teléfono: 053 91363801 o en el correo electrónico: [adriana.chimmiki@gmail.com](mailto:adriana.chimmiki@gmail.com)

**ESTE PRIMER BLOQUE SE CENTRA EN RECABAR LOS DATOS DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>1. Nombre de la asociación/organización:</b>
<b>2. Año de su fundación:</b>
<b>3. Dirección de la asociación/teléfono/e-mail:</b>
<b>4. Objetivo principal de la asociación:</b>

**ANEXO VII: Cuestionario de percepción empresarial**

<p><b>5. Naturaleza de la asociación:</b></p> <p>Obligatoria y gratuita</p> <p>Obligatoria y con pago de tasa de asociación</p> <p>Optativa y gratuita</p> <p>Optativa y con pago de tasa asociativa</p>	<p><b>6. Carácter de la asociación en términos de filiación:</b></p> <p>Organismo gubernamental (institución pública)</p> <p>Organismo de la Iniciativa Privada (institución privada)</p> <p>Organismo Mixto (público-privado)</p>
<p><b>7.Cuál es el área territorial de cobertura de la asociación:</b></p> <p>Los asociados deben tener sede localizada en el barrio o en un área específica de la ciudad</p> <p>Los asociados deben tener sede localizada en el área del municipio</p> <p>Los asociados deben tener sede localizada en el área regional de la ciudad</p> <p>Los asociados deben tener sede localizada en el estado o provincia dónde desarrollan su actividad</p> <p>Los asociados deben tener sede localizada en el país</p>	
<p><b>8. Número de asociados actuales:</b></p>	
<p><b>9. Indique el perfil de los afiliados a la asociación (marque los que procedan):</b></p> <p>Empresas en general</p> <p>Solamente empresas u organismos relacionados con actividad turística</p> <p>Solamente empresas u organismos relacionados con un tipo específico de actividad empresarial. Citar cual:</p> <p>Organismos gubernamentales</p> <p>Organizaciones sin ánimo de lucro</p> <p>Cualquier persona u organización interesada en el desarrollo turístico del destino</p> <p>Solamente personas físicas (no empresas)</p>	
<p><b>10. ¿Con qué regularidad actualizan la planificación estratégica de la asociación?</b></p> <p>Anual                      Bianual                      Cada 5 años                      Otra. Especifique</p>	
<p><b>11. ¿Qué tipo de planificación se realiza en su asociación?</b></p> <p>Participativa entre directores y asociados</p> <p>Completamente definida por la dirección</p> <p>Participativa entre directores/asociados/comunidad local</p> <p>Se encarga a un tercero</p>	
<p><b>12. Cuál el número medio anual de acciones para promover y comercializar el destino realizado por la</b></p>	

**ANEXO VIII: Cuestionario para as asociaciones/organizaciones turísticas**

<b>asociación:</b>					
13. ¿Cuántas asociaciones existen en su ámbito territorial?					
14. ¿Es usted la asociación más importante en el sector?					
SÍ			NO		
15. indique su percepción sobre los ítemes abajo: (Considere 1 = Muy poco y 5 Muy acentuado)					
	1	2	3	4	5
A. Existe mucha rivalidad con otras asociaciones existentes en el destino.					
B. Mi asociación es muy especializada en turismo.					
C. Mi asociación participa activamente en los procesos de planificación participativos de la ciudad.					
16. ¿Cuál es el porcentaje de empresas y organismos del sector que su asociación aglutina?					
17. Cuál es el presupuesto anual global de la asociación:					

**ESTE SEGUNDO BLOQUE SE ABORDAN ALGUNOS DATOS RELACIONADOS CON PROGRAMAS DE LA ORGANIZACIÓN**

18	Tipo de programa	N° programas	N° participantes
A	Cooperación para desarrollo de innovación turística		
B	Cooperación para el desarrollo turístico en general del destino		
C	Cooperación con sector público para el desarrollo del destino		
D	Cooperación para capacitación de recursos humanos en este sector		
E	Cooperación para co-creación de valor turístico, o sea, programas en que participan los asociados y el consumidor con objetivo de desarrollar nuevos productos/servicios o mejoría de los actuales en el destino.		
F	Cooperación con otros destinos para el desarrollo de la región turística		
G	Cooperación para marketing del destino		
H	Otros tipos de programas que la asociación desarrolla diferente de los anteriores		

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN!**

**ANEXO X:- LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES**

**ANEXO IX - RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS**

Variable <b>6U</b> Valores compartidos	CURITIBA					FOZ DO IGUAÇU				
	Summary for scale: Mean=11,6725 Std.Dv.=4,60055 Valid N:287 (FILE 1 Curitiba) Cronbach alpha: ,679669 Standardized alpha: ,678450 Average inter-item corr.: ,352049					Summary for scale: Mean=17,8411 Std.Dv.=4,76142 Valid N:258 (FILE 2 FOZ IGUAZU) Cronbach alpha: ,655920 Standardized alpha: ,656350 Average inter-item corr.: ,323772				
	Mean if	Var. if	StDv. if	Itm-Totl	Alpha if	Mean if	Var. if	StDv. if	Itm-Totl	Alpha if
Var1	8,818815	12,14139	3,484449	0,480007	0,603024	13,22868	14,53298	3,812214	0,421779	0,597896
Var2	8,487804	11,98504	3,461942	0,587709	0,528248	13,35659	13,13641	3,624418	0,481252	0,555631
Var3	8,982578	15,05545	3,880135	0,315668	0,700109	13,81008	14,32439	3,784758	0,400140	0,613379
Var4	8,728223	13,34077	3,652502	0,477839	0,604236	13,12791	14,64643	3,827065	0,444084	0,584057

Variable <b>7U</b> Interdependencia	CURITIBA					FOZ DO IGUAÇU				
	Summary for scale: Mean=22,9303 Std.Dv.=5,43705 Valid N:287 (FILE 1 Curitiba) Cronbach alpha: ,574681 Standardized alpha: ,578603 Average inter-item corr.: ,219525					Summary for scale: Mean=29,2985 Std.Dv.=5,09597 Valid N:258 (FILE 2 FOZ IGUAZU) Cronbach alpha: ,625425 Standardized alpha: ,629384 Average inter-item corr.: ,255116				
	Mean if	Var. if	StDv. if	Itm-Totl	Alpha if	Mean if	Var. if	StDv. if	Itm-Totl	Alpha if
Var5	19,24390	20,50497	4,528242	0,287583	0,548533	24,03876	17,67291	4,203917	0,326672	0,603113
Var6	18,36237	18,80249	4,336184	0,434217	0,456878	23,43411	18,40070	4,289603	0,373562	0,574321
Var7	18,69686	22,19034	4,710662	0,199918	0,597165	23,43798	16,67251	4,083199	0,409724	0,556005
Var8	18,47735	18,49339	4,300394	0,517606	0,410247	23,20930	17,35929	4,166449	0,495998	0,515301
Var9	16,94077	24,29963	4,929465	0,263116	0,555457	23,07364	20,42481	4,519382	0,309252	0,603669

Variable <b>10 CP</b> Competencia Interna	CURITIBA					FOZ DO IGUAÇU				
	Summary for scale: Mean=7,28223 Std.Dv.=2,75461 Valid N:287 (FILE 1 Curitiba) Cronbach alpha: ,251060 Standardized alpha: ,253671 Average inter-item corr.: ,145259					Summary for scale: Mean=7,92636 Std.Dv.=2,51811 Valid N:258 (FILE 2 FOZ IGUAZU) Cronbach alpha: ,080944 Standardized alpha: ,081092 Average inter-item corr.: ,042260				
	Mean if	Var. if	StDv. if	Itm-Totl	Alpha if	Mean if	Var. if	StDv. if	Itm-Totl	Alpha if
Var10	4,059234	3,811822	1,952389	0,145259		4,368217	3,217129	1,793636	0,042260	
Var11	3,222996	2,800447	1,673454	0,145259		3,558140	2,843519	1,686274	0,042260	

**ANEXO IX:- RESULTADOS DE LAS ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS**

Variable 11 CP Competencia Intra-sectorial	CURITIBA					FOZ DO IGUAÇU				
	Summary for scale: Mean=9,98258 Std.Dv.=3,01912 Valid N:287 (FILE 1 Curitiba) Cronbach alpha: ,524465 Standardized alpha: ,524609 Average inter-item corr.: ,355573					Summary for scale: Mean=11,1550 Std.Dv.=2,57782 Valid N:258 (FILE 2 FOZ IGUAZU) Cronbach alpha: ,418954 Standardized alpha: ,432198 Average inter-item corr.: ,275671				
	Mean if	Var. if	StDv. if	ltn-Totl	Alpha if	Mean if	Var. if	StDv. if	ltn-Totl	Alpha if
Var15	5,233449	3,259090	1,805295	0,355573		5,980620	1,894973	1,376580	0,275671	
Var16	4,749129	3,442290	1,855341	0,355573		5,174418	3,337795	1,826963	0,275671	

Variable 13 CP Competencia Externa	CURITIBA					FOZ DO IGUAÇU				
	Summary for scale: Mean=14,1498 Std.Dv.=4,44018 Valid N:287 (FILE 1 Curitiba) Cronbach alpha: ,703505 Standardized alpha: ,723614 Average inter-item corr.: ,473700					Summary for scale: Mean=12,2636 Std.Dv.=5,23014 Valid N:258 (FILE 2 FOZ IGUAZU) Cronbach alpha: ,749873 Standardized alpha: ,750512 Average inter-item corr.: ,501065				
	Mean if	Var. if	StDv. if	ltn-Totl	Alpha if	Mean if	Var. if	StDv. if	ltn-Totl	Alpha if
Var12	9,02787	10,80062	3,286429	0,548960	0,587431	8,372093	13,59023	3,686493	0,601843	0,638628
Var13	9,16725	10,23684	3,199506	0,616361	0,509759	7,670543	14,32944	3,785425	0,555542	0,691171
Var14	10,10453	9,04134	3,006882	0,437724	0,759361	8,484496	12,95519	3,599331	0,577145	0,668500

Variable 19A Fuerza de las Asociaciones	CURITIBA					FOZ DO IGUAÇU				
	Summary for scale: Mean=13,7561 Std.Dv.=8,25192 Valid N:287 (FILE 1 Curitiba) Cronbach alpha: ,902613 Standardized alpha: ,904064 Average inter-item corr.: ,654997					Summary for scale: Mean=21,5039 Std.Dv.=7,31038 Valid N:258 (FILE 2 FOZ IGUAZU) Cronbach alpha: ,821287 Standardized alpha: ,824590 Average inter-item corr.: ,488453				
	Mean if	Var. if	StDv. if	ltn-Totl	Alpha if	Mean if	Var. if	StDv. if	ltn-Totl	Alpha if
Var17	11,27526	47,44688	6,888169	0,758913	0,882864	17,48062	34,83102	5,901781	0,644926	0,776838
Var18	10,75958	42,93523	6,552498	0,783603	0,875277	17,00388	35,53099	5,960788	0,692832	0,765204
Var19	10,91986	46,77058	6,838902	0,702508	0,892408	16,81008	36,16935	6,014096	0,572893	0,798137
Var20	11,12892	41,69418	6,457103	0,777275	0,877700	17,70155	36,15511	6,012912	0,516535	0,817095
Var21	10,94077	43,58186	6,601655	0,778574	0,876340	17,01938	35,27482	5,939261	0,661836	0,772497

**ANEXO IX:- RESULTADOS DE LAS ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS**

Variable <b>20A</b> Consciencia de las Ventajas Asociativas	CURITIBA					FOZ DO IGUAÇU				
	Summary for scale: Mean=22,2648 Std.Dv.=6,93372 Valid N:287 (FILE 1 Curitiba) Cronbach alpha: ,796614 Standardized alpha: ,791064 Average inter-item corr.: ,440908					Summary for scale: Mean=24,7403 Std.Dv.=5,66016 Valid N:258 (FILE 2 FOZ IGUAZU) Cronbach alpha: ,685503 Standardized alpha: ,688710 Average inter-item corr.: ,314397				
	Mean if	Var. if	StDv. if	Itm-Totl	Alpha if	Mean if	Var. if	StDv. if	Itm-Totl	Alpha if
Var22	18,02091	28,30618	5,320355	0,701138	0,714536	19,36822	20,86054	4,567334	0,560661	0,583182
Var23	16,57491	36,78794	6,065307	0,461673	0,791092	18,80233	22,98806	4,794586	0,490273	0,619500
Var24	17,70383	32,73807	5,721719	0,580761	0,757118	19,89147	25,10450	5,010439	0,218305	0,727870
Var25	18,71428	27,64659	5,258002	0,726148	0,704830	20,51938	18,52094	4,303596	0,596482	0,556542
Var26	18,04530	35,62513	5,968679	0,431466	0,800748	20,37984	22,67742	4,762082	0,378260	0,662243

Variable <b>23C</b> Confianza Mutua	CURITIBA					FOZ DO IGUAÇU				
	Summary for scale: Mean=14,9861 Std.Dv.=6,20736 Valid N:287 (FILE 1 Curitiba) Cronbach alpha: ,855648 Standardized alpha: ,853743 Average inter-item corr.: ,606478					Summary for scale: Mean=17,6085 Std.Dv.=5,06820 Valid N:258 (FILE 2 FOZ IGUAZU) Cronbach alpha: ,742175 Standardized alpha: ,741525 Average inter-item corr.: ,428967				
	Mean if	Var. if	StDv. if	Itm-Totl	Alpha if	Mean if	Var. if	StDv. if	Itm-Totl	Alpha if
Var27	10,69338	24,37288	4,936890	0,626330	0,844969	12,80233	16,63922	4,079120	0,436395	0,738081
Var28	12,28571	25,20757	5,020714	0,606316	0,852314	13,79845	17,30821	4,160314	0,425153	0,741123
Var29	11,44599	20,14952	4,488822	0,822840	0,760037	13,65891	14,44180	3,800237	0,598186	0,645514
Var30	10,53310	20,82033	4,562930	0,750541	0,793876	12,56589	14,12938	3,758907	0,699244	0,587194

Variable <b>24C</b> Grado de Colaboración	CURITIBA					FOZ DO IGUAÇU				
	Summary for scale: Mean=12,5470 Std.Dv.=5,90931 Valid N:287 (FILE 1 Curitiba) Cronbach alpha: ,844166 Standardized alpha: ,848702 Average inter-item corr.: ,653818					Summary for scale: Mean=13,4186 Std.Dv.=5,03559 Valid N:258 (FILE 2 FOZ IGUAZU) Cronbach alpha: ,732418 Standardized alpha: ,733549 Average inter-item corr.: ,478877				
	Mean if	Var. if	StDv. if	Itm-Totl	Alpha if	Mean if	Var. if	StDv. if	Itm-Totl	Alpha if
Var31	7,839721	17,59800	4,194997	0,767566	0,739492	8,40310	13,45766	3,668469	0,546534	0,657377
Var32	7,738676	16,41603	4,051670	0,692430	0,801149	8,23643	12,49836	3,535302	0,581764	0,614178
Var33	9,515679	15,99888	3,999860	0,683982	0,812689	10,19767	12,22837	3,496908	0,540916	0,665971

**ANEXO IX:- RESULTADOS DE LAS ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS**

Variable <b>30GE</b> Plan turístico Integrado	CURITIBA					FOZ DO IGUAÇU				
	Summary for scale: Mean=9,20209 Std.Dv.=4,56357 Valid N:287 (FILE 1 Curitiba) Cronbach alpha: ,694468 Standardized alpha: ,699919 Average inter-item corr.: ,438582					Summary for scale: Mean=13,1163 Std.Dv.=4,00608 Valid N:258 (FILE 2 FOZ IGUAZU) Cronbach alpha: ,503403 Standardized alpha: ,518178 Average inter-item corr.: ,271157				
	Mean if	Var. if	StDv. if	ltn-Totl	Alpha if	Mean if	Var. if	StDv. if	ltn-Totl	Alpha if
Var34	6,348432	12,34549	3,513616	0,469728	0,654988	8,538759	8,814389	2,968904	0,366134	0,327815
Var35	5,972126	9,02361	3,003933	0,518699	0,606964	9,220930	9,373671	3,061645	0,188877	0,637001
Var36	6,083624	10,52959	3,244933	0,563201	0,536942	8,472868	8,419806	2,901690	0,431054	0,222055

Variable <b>44E</b> Coordinación centralizada de proyectos	CURITIBA					FOZ DO IGUAÇU				
	Summary for scale: Mean=10,8711 Std.Dv.=5,16992 Valid N:287 (FILE 1 Curitiba) Cronbach alpha: ,780172 Standardized alpha: ,776177 Average inter-item corr.: ,565622					Summary for scale: Mean=12,5194 Std.Dv.=5,23844 Valid N:258 (FILE 2 FOZ IGUAZU) Cronbach alpha: ,702543 Standardized alpha: ,673883 Average inter-item corr.: ,467186				
	Mean if	Var. if	StDv. if	ltn-Totl	Alpha if	Mean if	Var. if	StDv. if	ltn-Totl	Alpha if
Var38	8,209059	11,87267	3,445674	0,745199	0,557200	9,255814	11,34541	3,368295	0,700062	0,357942
Var39	5,651568	17,68347	4,205172	0,440463	0,868534	6,841085	21,31196	4,616488	0,228411	0,881500
Var40	7,881533	9,86053	3,140148	0,727214	0,581338	8,941860	9,20980	3,034765	0,727063	0,299439

Variable <b>49E</b> Gestión Integrada	CURITIBA					FOZ DO IGUAÇU				
	Summary for scale: Mean=9,08711 Std.Dv.=6,77532 Valid N:287 (FILE 1 Curitiba) Cronbach alpha: ,876350 Standardized alpha: ,877020 Average inter-item corr.: ,648897					Summary for scale: Mean=11,9884 Std.Dv.=7,20164 Valid N:258 (FILE 2 FOZ IGUAZU) Cronbach alpha: ,884370 Standardized alpha: ,884227 Average inter-item corr.: ,662799				
	Mean if	Var. if	StDv. if	ltn-Totl	Alpha if	Mean if	Var. if	StDv. if	ltn-Totl	Alpha if
Var41	6,902439	26,43647	5,141641	0,793881	0,818622	9,100775	30,02860	5,479836	0,766683	0,844342
Var42	7,090592	29,94998	5,472658	0,649348	0,873041	9,143411	28,87478	5,373526	0,810078	0,827014
Var43	6,599303	25,61296	5,060925	0,718279	0,849870	9,236434	29,86270	5,464678	0,760526	0,846615
Var44	6,668990	25,16918	5,016889	0,786275	0,820158	8,484496	31,95518	5,652892	0,657616	0,885101

**ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES**

**CURITIBA**

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA DE HÓTEIS -Sucursal Curitiba(ABIH)  
PROGRAMAS DESARROLLADOS – Levantamento em 10/2015**

<b>PROGRAMA/AREA GEOGRÁFICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES RESULTANTES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Programas 'Demandas Legales' <b>CURITIBA</b>	Representar los intereses de los hoteleros de Curitiba y pleitear junto a la clase política y legislativa para mejoría de leyes, tasas, impuestos y otros que favorezcan las empresas del sector y el desarrollo del Destino Curitiba.	*Participación de varias reuniones en Brasilia y otros centros de decisión; *Inclusión favorable de muchos proyectos de leyes.	Representación sectorial para el desarrollo turístico general (25C)
Programas 'Estudios de demanda' <b>CURITIBA</b>	Crear base de datos confiable sobre demanda, nivel de ocupación, duración de la estancia del turista, nivel salarial, etc, en la ciudad de Curitiba.	*Cálculos de indicadores de demanda del sector; *Estudio de valores medios de salarios por función y por categoría de hotel.	Investigación para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa Integración <b>CURITIBA</b>	Promover la integración entre los empresarios del sector en Curitiba y un espacio de debates para la mejoría de turismo en la ciudad.	*Realización de encuentros con los asociados y otras empresas del sector turístico de Curitiba que son convidados a participar para conocer y unirse al movimiento de asociativismo turístico.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Cooperación con el sector público' <b>CURITIBA</b>	Apoyar y participar del COMTUR y acciones elaboradas por el organismo municipal/Estadual/MTur para desarrollar el destino Curitiba.	*Participación institucional y material en acciones del poder público segundo las solicitudes que son realizadas ( ejemplo: diarias para recibir periodistas turísticos u otros relacionados a divulgación del destino, etc)	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa 'Ferias y eventos' <b>CURITIBA</b>	Promover y participar de ferias y eventos relacionados a la hospitalidad, hostelería y turismo en la ciudad de Curitiba.	*Apoyo y participación en el II Encuentro Paranaense de Hospitalidad que ocurrió en Curitiba; *Participación y apoyo a diversos eventos y ferias en la ciudad.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Capacitación y calidad' <b>CURITIBA</b>	Mejorar la capacitación del operacional y de los gestores en los hoteles en Curitiba, proporcionando condiciones de mejoría de calidad del servicio y actuando sobre la competitividad del destino.	*Oferta de cursos para los hoteleros y sus equipos; *Alianzas con escuelas y proveedores de cursos para facilitar el acceso de asociados y sus empleados;	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Network' <b>CURITIBA</b>	Establecer una red de cooperación entre gestores/propietarios de establecimientos de hospedaje y proveedores de servicios o productos en Curitiba, buscando mejoría de la competitividad en las empresas del sector turístico.	*Banco de proveedores, acuerdos para compras más benéficas, etc *Registro y promoción de los establecimientos de hospedaje en la página web del ABIH	Desarrollo turístico general (25C)



**ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES**

**ASSOCIAÇÃO DE INDÚSTRIA Y COMERCIO DE SANTA FELICIDADE (ACISF) - CURITIBA**  
**PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 09/2015**

<b>PROGRAMA AREA GEOGRAFICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES RESULTANTES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Programa 'Memoria Cultural Nuestra Colonia' <b>CURITIBA</b>	Rescate de la memoria cultural relacionado a las antiguas familias que han fundado el barrio desde un proceso de formación de colonia italiana, objetivando el desarrollo de turismo cultural.	-Muestra fotográfica Nuestra Colonia, que ganó el concepto de 'Galería abierta', generando flujo turístico al barrio; -Trabajo realizado junto a población y empresas para evitar la des caracterización del barrio como relacionado a cultura italiana;	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Navidad de Santa Felicidad' <b>CURITIBA</b>	Realización de eventos de Navidad para generar flujo turístico y de compras en el barrio de Santa Felicidad mejorando la competitividad de las empresas.	-Realización de eventos en el barrio en la época de navidad; -Campaña para las empresas y población utilizaren luces para decorar sus casas, arboles, plazas, etc.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Idioma Italiano' <b>CURITIBA</b>	Ofrecer cursos de italiano en la sala de cursos de la asociación buscando mantener la cultura italiana en el barrio y fortalecer el producto de turismo cultural.	-Realización de cursos de italiano en diversos niveles en la sed de la asociación;	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Acervo cultural da historia da imigração italiana' <b>CURITIBA</b>	Recoger objetos, fotos, pinturas, muebles, ropas y otras antigüedades de la colonia italiana que ha creado el barrio, permitiendo hacer un acervo que futuramente podrá ser convertido en museo.	-Recogida de varios ítemes donados por la población y empresas y manutención de ellos en la sed de la asociación para el futuro proyecto de museo de la inmigración italiana en Curitiba.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Boulevard' <b>CURITIBA</b>	Creación de espacios de convivio en el barrio, como pequeñas plazas o áreas de ocio con objetivo de formar infraestructura turística y para la población.	-Proyecto arquitectónico en alianza con el ayuntamiento y articulación para apoyos para la construcción de las infra estructuras.	Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)
Programa 'Revitalización' <b>CURITIBA</b>	Revitalizar calles, plazas y edificios antiguos del barrio Santa Felicidad para mejorar la infra estructura y atractivos turísticos.	-Dotar el barrio de atractivos turísticos para que no se mantenga solo la imagen de un barrio gastronómico, permitiendo incluir nuevos productos turísticos locales. Proyecto en colaboración con la oficina pública de IPUC (Instituto Planificación Urbana de Curitiba); -Articulación política para incluir estos proyectos en el presupuesto de la ciudad; -Plano director de la ciudad ya incluyó la revitalización de barrios turísticos.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa 'Cooperación Pública' <b>CURITIBA</b>	Participar activamente de la gobernanza turística de Curitiba a través de los consejos municipales.	-Participar del COMTUR de Curitiba y de los otros consejos relacionados al turismo y al desarrollo en general.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programa 'Marketing' <b>CURITIBA</b>	Desarrollar material divulgativo del barrio y de las empresas asociadas;	-Impresión del Cuaderno Santa Felicidad que es un catálogo de puntos turísticos, mapa y relación de empresas asociadas; - Venta de espacio publicitario a empresa Coca-Cola como forma de obtener recursos financieros para inversiones de promoción del barrio; -Creación de una serie de paneles con hechos históricos del barrio y fijación de ellos a lo largo de las principales calles.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Representatividad' <b>CURITIBA</b>	Representar los intereses del comercio e industria de Santa Felicidad frente a los organismos públicos y agencias de desarrollo de la ciudad, buscando la mejoría del barrio en términos de atención a las empresas y al turismo local.	-Participar activamente de las reuniones para desarrollo de Curitiba y de la planificación del municipio, llevando las peticiones de las empresas de Santa Felicidad.	Representación sectorial para el desarrollo turístico general (25C)

### ASSOCIAÇÃO DOS COMERCIANTES DA REGIÃO DA PRAÇA ESPANHA (ASCORES) - CURITIBA

#### PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 09/2015

PROGRAMA AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
Programa 'Círculo de Gastronomía, Compras, serviços e Lazer Batel-Soho' <b>CURITIBA</b>	Consolidar el circuito Batel-Soho en un estilo de vida uniendo cultura, compras y diversión, generando flujo turístico en la región.	Inspirado en los modelos de Soho de Londres, Buenos Aires y Nova York, reúne empresas de decoración, design, moda, restaurantes, bares, galerías de arte y otros situadas alrededor de la Plaza España, donde a los sábados se realiza actividades culturales.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Eventos Batel Soho' <b>CURITIBA</b>	Realizar una serie de eventos con la marca Batel-Soho generando un calendario oficial a ser insertado en la agenda de la ciudad.	-Realización del 'Emporio Soho Gastronomía en la palma de la mano' – Participación de 32 establecimientos y duración de 3 días, con música y atracciones, ha recibido 30.000 personas. -Realización del "Evento Casa Cor" -Realización del evento Burguer Festival; -Realización del evento 'El día E' – tradicional celebración de los países hispano-hablantes.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Plaza España' <b>CURITIBA</b>	Revitalizar la Plaza España como punto turístico y cultural de Curitiba.	-Realización del evento 'Palco da virada cultural' en la Plaza España; - Feria semanal a los sábados de artesanías y antigüedades en la plaza España -Obra de recuperación de la Plaza España realizada en cooperación con los organismos públicos de Brasil y España; -Durante la obra de revitalización de la plaza se ha realizado el evento: 'La arte ocupa la plaza', donde diversos artistas pintaran murales de madera que eran usados como protección de la obra, generando una bonita exposición al aire libre en sustitución a un ambiente de obras.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Semana Bienal' <b>CURITIBA</b>	Incentivar las empresas de arte a invitar personalidades famosas del mundo de la arte para muestras en sus galerías, empresas, especialmente en la semana de la Bienal,	-Presencia de artistas famosos en las galerías y empresas del Batel-Soho	Desarrollo turístico general (25C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

	generando movimiento en la región y consolidándola.		
Programa 'Cooperación con sector público' <b>CURITIBA</b>	Apoyar y participar de acciones ejecutadas por los organismos públicos para el desarrollo del turismo y de la ciudad como un todo.	-Participa de las juntas de turismo del municipio; -Presencia constante junto a las oficinas de urbanismo y desarrollo;	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa 'Desarrollo regional' <b>CURITIBA</b>	Apoyar acciones de los organismos públicos o agencias de fomento en el desarrollo de otras regiones de Brasil	-Recibe varias comitivas de empresarios y asociaciones de otras ciudades de Brasil para conocer el trabajo del Batel-Soho; -Promueve palestras a empresarios sobre la forma organizativa de la red de empresarios del Batel-Soho	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Social' <b>CURITIBA</b>	Desarrollar acciones sociales, e incentivar las empresas que también las hagan, para la mejoría de condiciones sociales de la población de Curitiba.	-Reciben y proveen vivienda temporal a jóvenes artistas para que puedan desarrollar su arte y conseguir un espacio de exposición al público.	Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)
Programa 'Sonidos de España' <b>CURITIBA</b>	Reunir conceptuados músicos en los bares y áreas de la región de plaza España, consolidando el Batel-Soho como un barrio cultural, bohemio y en sintonía con el mejor de música.	-Realización del Proyecto "Sonidos de España", con atracciones al aire libre y en los bares, restaurantes, que ha reunido conceptuados músicos de Jazz, música erudita, soul y MPB.	Desarrollo turístico general (25C)

### ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DA RUA TEFFÉ EM CURITIBA PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 09/2015

PROGRAMA AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
Programa Barrio Vivo <b>CURITIBA</b>	Recuperar barrios y transformarlos en áreas turísticas, dotándolos de equipamientos turísticos e infra estructura.	Participación del proyecto de revitalización de barrios en cooperación con el ayuntamiento y la empresa SEBRAE	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa de marketing y comercialización de la calle Teffé <b>CURITIBA</b>	Promover eventos y campañas de marketing para divulgar la calle Teffé y consagrarla como una calle de turismo de compras en Curitiba.	-Creacion del cronograma de MKT y promoción de la calle Teffé, coordinado por la asociación; -Realización de varios eventos promocionales al largo del año;	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa de representatividad turística <b>CURITIBA</b>	Representar los empresarios de la calle Teffé junto a las instancias de gobernanza turística buscando el reconocimiento del potencial turístico y la integración a la cadena turística	-Participación en las reuniones de la gobernanza turística; - Solicitación de la inclusión de la calle Teffé en el percurso de la línea turística ( Tourism Bus);	Representación sectorial para el desarrollo turístico general

**ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES**

			(25C)
Programa Promoción de Redes empresariales <b>CURITIBA</b>	Estimular la formación de redes entre empresas de la calle Teffé y alrededores para compartir costos de promoción, publicidad o compras conjuntas direccionando para consagrar el turismo de compras.	-Realización de campañas publicitarias en conjunto con participación efectiva de algunas empresa que comparten los costos;	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa Tarjeta Regalo Calle Teffe <b>CURITIBA</b>	Estimular la compra de una tarjeta con valores pre definidos que podrá ser utilizada en cualquiera de las tiendas asociadas en la calle Teffé, generando movimiento de turismo de compras.	-Creación de la Tarjeta Regalo Calle Teffé que es comercializada en el website de la asociación y permite que sea utilizada para compras en los establecimientos asociados.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)

**CURITIBA CONVENTION y VISITORS BUREAU PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 09/2015**

<b>PROGRAMA AREA GEOGRAFICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES RESULTANTES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Programa “CCVB só para você”  <b>CURITIBA</b>	Trabajar con exclusividad la formación de una red de negocios entre los asociados y los procesos de gestión de calidad en sus relaciones con la institución visando la competitividad de las empresas y sector.	<b>-Generación de ventajas entre las empresas mantenedoras;</b> - Comunicación diferenciada, exclusiva y actualizada con el asociado, a través de una área restricta; -Formación de <i>networking</i> e intermediación de negocios; -Promoción de las empresas mantenedoras.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa ‘Curta Curitiba o ano inteiro’  <b>CURITIBA</b>	<b>Promoción de la agenda cultural de la ciudad, marketing en el los establecimientos de hospedaje y empresas turísticas en general.</b>	-Desarrollo de material promocional a ser distribuido en las empresas y locales turísticos con la agenda cultural, lista de atractivos y horarios de funcionamiento; -Creación del aplicativo “Curta Curitiba” realizado a través de la cooperación entre el CCVB, Instituto Municipal de Turismo, SEBRAE y Abrasel. Actualizado en 2014 a través de una colaboración con la Fecomercio-PR. Plataforma Mobile con toda oferta turística georeferenciada e informaciones a los usuarios.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa ‘Exposición del Destino – media’  <b>CURITIBA</b>	Promover el destino turístico Curitiba en nivel internacional.	-Realización de 7 Famtour y Presstour; -Alianzas con empresas aéreas TAP, Avianca, EBT Japón, Tap/Abreu, Atlantica Hotels; -Proyecto Curitiblogando; -Proyecto Maravillas de Brasil.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa ‘Curitiba Capital de la Navidad’  <b>CURITIBA</b>	Consolidar el Navidad Curitiba como evento turístico generador de flujo de visitantes.	-Captación de 8 eventos relacionados a la temática (Coral Palacio Avenida, Feria de Santa Rita, Feria Osorio, Feria Santos Andrade. Castelo del Batel, Mercado Municipal, Arbol Encantada Radisson, y Shopping Palladium); -Promover el programa en Salón Campos Gerais, Prensa, reléase y ABAV SP. - Promover en involucramiento de asociados.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa ‘Marketing del Destino’ <b>CURITIBA</b>	Desarrollar en cooperación con IMT (Instituto Municipal de Turismo) una campaña de marketing abarcando la promoción, divulgación en ferias y eventos, y operadoras oficiales.	-Estudio de mercado sobre productos disponibles para definir líneas de acción adecuadas a la oferta y demanda.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

<p>Programa 'Festival de Invierno de Curitiba'</p> <p><b>CURITIBA</b></p>	<p>Transformar a baja estacionalidad en alta, consagrando Curitiba como destino de invierno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participación directa de 30 asociados mantenedores;</li> <li>- Alianza con 6 instituciones /asociaciones;</li> <li>- 1679 vouchers solicitados;</li> <li>-Inversión en media de R\$522.548,70 en 2014;</li> <li>- 84.289 visualizaciones en el site del evento.</li> </ul>	<p>Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)</p>
<p>Programa 'Room Tax/Donación para el turismo'</p> <p><b>CURITIBA</b></p>	<p>Estimular la concesión voluntaria por parte de los turistas para el desarrollo del turismo, siendo recaudada en los hoteles asociados del CCVB.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Campaña Room Tax en los hoteles asociados del CCVB para concientizar turistas y hoteleros;</li> <li>- Los valores arrecadados son invertidos en: Materiales y herramientas promocionales del turismo; Servicio de Lleva y busca en los hoteles, Mapas, guías culturales impresos, capacitación de colaboradores, desarrollo del aplicativo Curta Curitiba, website de descuentos, inversión en articulación para mejoría en la ciudad.</li> </ul>	<p>Desarrollo turístico general (25C)</p>
<p>Programa 'Gobernanza Corporativa y turística'</p> <p><b>CURITIBA</b></p>	<p>Organizar una gestión basada en resultados, indicadores desempeño y conceptos de gobernanza corporativa, articulada y sostenible que busque la integración y competitividad del destino Curitiba.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Acciones de integración y alianzas con 24 instituciones de turismo y desarrollo general;</li> <li>-Acciones de promoción y comercialización;</li> <li>- Desarrollo de proyectos en conjunto;</li> <li>-Anuncio mensual CCVB;</li> <li>-Seguimiento periódico con validación de resultados anual;</li> <li>-Definición de programas y acciones estratégicas anualmente.</li> </ul>	<p>Desarrollo turístico general (25C)</p>
<p>Programa 'CCVB só para você'</p> <p><b>CURITIBA</b></p>	<p>Incentivar la capacitación e intercambio entre los socios mantenedores de CCVB y proporcionar acciones, herramientas de promoción, así como apoyo a la comercialización para los asociados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-848 visitas a asociados mantenedores;</li> <li>-Realización del encuentro semestral con los mantenedores;</li> <li>-Realización de diversas palestras con media de presencia alrededor de 70 participantes por palestra;</li> <li>-Inversión de R\$ 680.000,00 en publicidad como media de contenido de mantenedor;</li> <li>-Emisión de informativos mensuales a los asociados y del Boletín de eventos;</li> <li>-Premio mantenedor destaque;</li> <li>-Creación de área on line restricta a los mantenedores para obtener informaciones y contactos.</li> </ul>	<p>Desarrollo turístico general (25C)</p>
<p>Programa 'Incentivo a Capacitación – PIC'</p> <p><b>CURITIBA</b></p>	<p>Promover la capacitación entre los asociados y sus equipos, mejorando la calidad de los servicios/productos turísticos y los resultados de las empresas/destino.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realización de 564 cursos de capacitación;</li> <li>-Acuerdos de convenios con 14 instituciones de enseñanza en Curitiba;</li> <li>- Banco de Currículos.</li> </ul>	<p>Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)</p>
<p>Programa 'M2M' (Member to Member)</p> <p><b>CURITIBA</b></p>	<p>Incentivar y promover los negocios entre los mantenedores o el aprovechamiento de las oportunidades generadas por la atracción de eventos y visitors.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-36 reuniones intermediadas;</li> <li>-Monitoreo de 2.732 oportunidades de negocios generadas a los socios mantenedores del CCVB;</li> <li>- 44 empresas participantes do M2M;</li> <li>-11 Rodadas de negocios promovidas;</li> </ul>	<p>Desarrollo turístico general (25C)</p>

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programa 'Por un destino más MICE'	Acciones para promover y capacitar el destino Curitiba como destino MICE competitivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alianza con otras 6 instituciones para el proyecto Curitiba MICE;</li> <li>- Creación de la CECEV –Comisión estratégica de captación de –eventos con 15 empresas mantenedoras e instituciones participantes;</li> <li>-Participación en 5 ferias MICE;</li> <li>-Acciones de familiarización turística MICE con 11 participantes organizadores nacionales y 47 mantenedores involucrados;</li> <li>-Realización de Benchmarking, workshops empresariales;</li> <li>-Investigación para dimensionamiento del sector y diagnóstico del destino;</li> <li>-Participación en el Global Meeting Management;</li> <li>-Preparación y distribución de 79 Kits promocionales para organizadores de eventos nacionales;</li> <li>-Oficinas con promotores de eventos para feedback, debates de tendencias del sector y capacitación;</li> <li>-21 visitas de captación; 1.448 eventos captados en 2014; 81.000 visitantes.</li> </ul>	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Curitiba y región: meet point'	Mantener un calendario de eventos como base de datos para los asociados extraer informaciones y beneficios, facilitando la anticipación de contactos con promotores y contratación de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coleta y tratamiento de datos relativos a eventos, manteniendo esta información para los asociados mantenedores, compartida en tipo de evento, ingresos generados, número de turistas, número de congresistas, etc.</li> </ul>	Investigación para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Apoyo a la realización de eventos'	Apoyar al promotor del evento realizado en Curitiba, bien como a los organizadores y congresistas desde el momento de la candidatura hacia el último día del evento, de forma que proporcione hospitalidad, se intermedie negocios y se pueda incentivar la permanencia pre y pos tour de los congresistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-311 eventos apoyados;</li> <li>-3,8 días de media de duración de los eventos;</li> <li>-635.000 participantes; 479.000 turistas;</li> <li>-R\$798.000.000,00 de ingresos generados;</li> <li>- 145 reuniones de intermediación con mantenedores;</li> <li>-21 visitas de inspección;</li> <li>- 72 PITs instalados en los eventos;</li> </ul>	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'En la prensa'	Divulgar cosas novedosas de Curitiba, consolidar el CCVB como institución de referencia local y para el turismo regional y formar opinión sobre el turismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Intensificación de acciones de relacionamiento con la prensa y exposición en redes sociales /web sites;</li> <li>-300 releases y artículos producidos;</li> <li>-R\$ 13.713.466,00 invertido en publicidad en la prensa;</li> <li>-114 entrevistas;</li> <li>- 144 informativos de CCVB con 16.000 lectores;</li> <li>-21.000 seguidores en la red social;</li> <li>-1,3 millones de acceso en el website;</li> </ul>	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Fortalecimiento de la marca del destino'	Promover y apoyar acciones que fortalezcan la marca del destino Curitiba.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Campaña Curit!ba con desarrollo de página web y App Curta Curitiba;</li> <li>-Apoyo a 54 eventos relacionados con la marca Curitiba (ej. Festival de Curitiba);</li> <li>-51 fechas festivas celebradas;</li> <li>- 127 socios mantenedores involucrados;</li> <li>- Programas de familiarización (Presstour y Famtour) con 433 participantes y 52 vivencias realizadas;</li> </ul>	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

<b>CURITIBA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 30.000 mapas do CCVB y colaboradores impresos y distribuidos;</li> <li>- Participación en 27 ferias y Blitz con presencia de 113 asociados mantenedores.</li> </ul>	
Programa 'FIFA World Cup 2014'  <b>CURITIBA</b>	Preparar los asociados para el evento World Cup 2014 y promover, así como comercializar el destino Curitiba.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relacionamiento con prensa nacional e internacional con 160 inserciones ;</li> <li>- Realización de 10 Presstours;</li> <li>-Participación en ferias internacionales (Go to Brazil)</li> <li>- Instalar las primeras CTI (plataforma cultural y turística) del Brasil, colocadas en 10 puntos de flujo turístico;</li> <li>-Confección de banners y su colocación en puntos estratégicos;</li> <li>-Capacitación a las empresas asociadas sobre los hábitos de los países que jugaran partidos en Curitiba;</li> <li>-Confección de bufandas "Enjoy Curitiba".</li> </ul>	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Curta Curitiba +2 dias'  <b>CURITIBA</b>	Incentivar las organizadoras de eventos a promover la estancia del congresista para más dos días.	-Disponibilidad de material publicitario 'Curta Curitiba +2 dias' para ser distribuido en los eventos, permitiendo a los congresistas acceso a una variedad de informaciones y opciones sobre o que hacer /ver en Curitiba.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Servicio Lleva y Busca' <b>CURITIBA</b>	Facilitar el transporte de los huéspedes de hoteles asociados a CCVB a los bares y restaurantes en el periodo de la noche.	-Creación e implantación del servicio de lleva y busca como un transporte gratuito a los huéspedes de hoteles asociados al CCVB en su desplazamiento a bares y restaurantes de Curitiba.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa de Incentivo a Captación de eventos  <b>CURITIBA</b>	Proveer asesoría, apoyo e incentivo a la realización de eventos en Curitiba.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proveer asesoría para la creación de estrategia de candidatura a eventos, auxiliar en la elaboración del Bidding Book;</li> <li>- Intermediar contactos con los organismos públicos y otras instituciones para apoyo al evento;</li> <li>-Mediación para contratos de proveedores de servicios y productos para eventos y proveer espacio para las reuniones;</li> <li>-Acompaña el proponente en la defensa de candidatura, organiza visitas de inspecciones a espacios de eventos;</li> <li>- Instalación de PIT do CCVB en el local del evento con distribución de material promocional del destino;</li> <li>-Ofrece ticket de descuentos para los congresistas utilizaren en las empresas asociadas del CCVB;</li> <li>-Auxilia en la divulgación del evento para la prensa y calendario oficial de eventos;</li> </ul>	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Sou Curitiba Souvenirs'  <b>CURITIBA</b>	Apoyo al proyecto social 'Sou Curitiba Souvenir', que incentiva el desarrollo de imagen de Curitiba en souvenir con participación de una red de artesanos y con las ganancias utilizadas para proyectos sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoyo al proyecto que busca promover souvenirs innovadores para Curitiba;</li> <li>-Comercialización de Souvenirs del proyecto en los espacios del CCVB (físico y virtual);</li> <li>-Intermediación de rodadas de negocios;</li> </ul>	Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)
Programa 'Cooperación público-privada'	Apoyo y participación en acciones para el desarrollo turístico promovido por agencias gubernamentales en todas las instancias de poder.	-Participación en el comité de Turismo de la ciudad (COMTUR), de la agencia Paraná Turismo, en reuniones y promociones del MTur, etc	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

<b>CURITIBA</b>			(27C)
Programa 'Cross Marketing' <b>CURITIBA</b>	Promover acciones reciprocas con otros destinos para cross marketing.	-Realización del congreso Mercociudades y turismo; -Campañas de promoción en diversos países y ciudades;	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Calidad y satisfacción' <b>CURITIBA</b>	Verificar el grado de satisfacción entre los asociados relativo al trabajo desarrollado por el CCVB y entre los turistas sobre el destino Curitiba.	-Investigación sobre nivel de satisfacción realizado a través de aplicativos; - Reunión con los chejes de recepción de hoteles y gestores para que tengan la oportunidad de hacer sugerencias para la mejoría de los servicios;	Co-creación de valor turístico en el destino (36GE)

### CONSEJO MUNICIPAL DE TURISMO DE CURITIBA (COMTUR) PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 09/2015

PROGRAMAS AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
<b>CURITIBA</b>	Es un organismo deliberativo, consultivo y de asesoramiento, vinculado al Jefe del Poder Ejecutivo, a través del Instituto Municipal de Turismo – CURITIBA TURISMO, instituido por Ley nº 11.835/2006.  NO DESARROLLA PROGRAMAS PROPIOS, SOLO APOYO A LOS DE ORGANIZACIONES TURÍSTICAS YA EXISTENTES.	Conjuga los esfuerzos entre el Poder Público Municipal y la sociedad civil en la aplicación de políticas de incentivo al Turismo.	

### INSTITUTO MUNICIPAL DE TURISMO DE CURITIBA - PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 09/2015

PROGRAMA AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
Programa 'Cross Marketing' <b>CURITIBA</b>	Analizar otros destinos buscando innovaciones y realizar acciones en conjunto de promoción turística.	-Realización de acciones de Cross Marketing en ciudades brasileñas y en Latino América.	Innovación turística en el destino (35GE)
Programa 'Leve Curitiba' <b>CURITIBA</b>	Desarrollar una identidad de Curitiba a través de una línea de souvenirs exclusivos.	-Creación del línea de souvenirs "Leve Curitiba" que es negociada en puntos de ventas especiales en aeropuertos y tiendas de la marca Leve Curitiba.  El programa es en colaboración con SEBRAE, artesanos y otras instituciones de turismo. La renta obtenida es destinada a instituciones sociales de Curitiba. Las tiendas son administradas por la asociación civil Pro ciudadanía.	Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)



## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programa 'Shedow' <b>CURITIBA</b>	Oír los comentarios de los turistas en el momento de su experiencia turística en la ciudad de Curitiba, objetivando verificar la calidad y obtener informaciones para reformular el producto de forma a mejorar la experiencia turística.	-Acción de seguir el turista que estaban realizando a ruta del ómnibus turístico –Línea turística	Co-creación de valor turístico en el destino (36GE)
Programa 'Sensibilización turística' <b>CURITIBA</b>	Sensibilizar y concientizar la comunidad y los empresarios sobre la importancia y vocación turística de la ciudad de Curitiba	-Acciones de consciencia sobre el turismo como actividad económica importante para la ciudad entre las escuelas, empresarios y asociaciones en general. -Exigencia de adecuación de los hoteles a accesibilidad en sus instalaciones.	Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)
Programas 'Capacitación turística' <b>CURITIBA</b>	Proveer medios para la capacitación de mano de obra para operar en el sector turístico.	-Acción integrante del programa PRONATEC, que obtiene recursos con el gobierno federal para la realización de varios cursos de nivel profesional.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Cooperación regional' <b>TODO PARANÁ</b>	Participar y apoyar las acciones del gobierno de la Provincia y del gobierno federal para desarrollar el turismo en el país.	-Apoyo a las iniciativas de MTur y del Paraná Turismo en acciones regionales o nacionales.	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Cooperación pública interna' <b>CURITIBA</b>	Colaborar con acciones de otras oficinas públicas municipales que tengan relación indirecta con el turismo.	-Trabajar en colaboración con oficinas municipales de urbanismo, medio ambiente, oficina de cultura, ocio y deporte.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa 'Estadísticas del turismo' <b>CURITIBA</b>	Realizar seguimiento de la actividad turística en la ciudad de Curitiba y proveer la disponibilidad estas informaciones al público interesado	-Realiza el informe de estadísticas de atendimento al turista en los puestos de informaciones (PITs), embarques en la línea turística, y de visitas a la torre panorámica. -Realiza el informe de demanda turística anual -Realiza el informe de la Feria del Largo da Orden – Centro histórico.	Investigación para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'PIT Móvil' <b>CURITIBA</b>	Implantar un PIT móvil sustentable que pueda estar presente en los grandes eventos y áreas/momentos de gran flujo turístico.	-En colaboración con Itaipu Binacional, la Alianza Renault-Nissan y CEIIA (Centro para la Excelencia e Innovación en la Industria del Automóvil) de Portugal un carro eléctrico fue cedido al municipio y transformado en Ponto de Información Turística móvil para atender situaciones de gran flujo sin generar emisiones de gases contaminantes.	Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)
Programa 'Apoyo al turista – Jardín Botánico' <b>CURITIBA</b>	Construir equipamientos turísticos para el Jardín Botánico, idealizado dentro de los altos estándares de la buena hospitalidad, objetivando el fortalecimiento del turismo local y del destino Curitiba.	En colaboración con PMC, MTur y IPPUC fue proyectado un PIT con área total de 115 m <sup>2</sup> , con auditorio, sala de reuniones, recepción, baños e áreas externas.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Revitalización de la señalización turística' <b>CURITIBA</b>	Revitalizar, recuperar o implantar nuevas señalizaciones turísticas en la ciudad de Curitiba.	-Implantación de 120 placas de tránsito con señalización bilingüe y 70 para pedestres en el Centro Histórico de la ciudad. El proyecto sigue las normas establecidas por el Guía Brasileño de Señalización turística de MTur.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa	Revitalizar áreas turísticas de la ciudad en proyecto de	-Ampliación y mejoras en los paseos, pavimentos, iluminación,	Desarrollo turístico

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

<p>‘Revitalización de la Plaza España’</p> <p style="text-align: center;"><b>CURITIBA</b></p>	<p>cooperación con MTur, PMC y asociaciones de empresarios locales.</p>	<p>paisajismo y obras de accesibilidad en la Plaza España.</p> <p>-Recuperar equipamientos de la Plaza, como: Fuente, Farolete del saber y red eléctrica.</p> <p>-Reforma en la Casa de Lectura Miguel de Cervantes incluyendo obras de accesibilidad, nuevos baños, mejoría en la infra estructura general e instalación de aire acondicionado;</p>	<p>general (25C)</p>
<p>Programa ‘Planificación Turística’</p> <p style="text-align: center;"><b>CURITIBA</b></p>	<p>Realizar un plan de turismo para el destino Curitiba como documento orientador para el desarrollo turístico integrado.</p>	<p>Construcción en colaboración con otras asociaciones representativas del turismo de un plan de turismo para Curitiba, que establece las directrices para la conducción del desarrollo turístico de forma compartida respetando la competencia de cada órgano en la calificación e incremento al turismo de la ciudad.</p> <p>-Elaboración anual del PDITS (Plan de desarrollo integrado del turismo sostenible)</p>	<p>Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)</p>
<p>Programa ‘Productos turísticos’</p> <p style="text-align: center;"><b>CURITIBA</b></p>	<p>Crear e implantar productos turísticos que puedan generar fondos para las acciones de desarrollo turístico.</p>	<p>-Creación de la Torre Panorámica que es gestionada por la municipalidad;</p> <p>-Manutención y fortalecimiento de la Feria del Largo de la orden que cuyas ganancias sirve para subsidiar acciones de desarrollo turístico;</p> <p>-Creación de la Línea Turística que es gestionado por URBS , empresa de transporte público de la ciudad.</p>	<p>Desarrollo turístico general (25C)</p>
<p>Programas ‘Promoción del destino Curitiba’</p> <p style="text-align: center;"><b>CURITIBA</b></p>	<p>Promover el destino Curitiba para mejoría de los flujos turísticos, especialmente los de turismo de ocio y eventos.</p>	<p>-Realización de acciones de promoción en diversas frentes con otras asociaciones u organismos, como: Sebrae, Fecomercio, CCVB, Paraná turismo, COMTUR, Universidades y asociaciones turísticas;</p> <p>-Participación en ferias de turismo por Brasil e internacionales;</p> <p>-Creación de material divulgativo de la ciudad, como guías turísticos, mapas, folders, y otros.</p>	<p>Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)</p>

### NÚCLEO DE TURISMO RECEPTIVO DE CURITIBA - PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 09/2015

PROGRAMA AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
<p>Programa ‘Curta Curitiba el Año Entero’</p> <p style="text-align: center;"><b>CURITIBA</b></p>	<p>Promover la ciudad de Curitiba como un destino para todos los días del año, disminuyendo la estacionalidad.</p>	<p>-Financia el website Curta Curitiba el año entero, que posee oferta del turismo local y otras informaciones a los viajeros.</p>	<p>Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)</p>
<p>Programa ‘e-commerce’</p> <p style="text-align: center;"><b>CURITIBA</b></p>	<p>Promover y desarrollar herramientas para la venta directa al cliente final vía internet, mejorando la competitividad de las empresas turísticas asociadas.</p>	<p>-Manutención de página web para exponer y vender sus productos y servicios directamente al cliente (turista).</p>	<p>Desarrollo turístico general (25C)</p>
<p>Programa ‘Satisfacción Turística’</p> <p style="text-align: center;"><b>CURITIBA</b></p>	<p>Realizar investigación de satisfacción con el usuario final para proveer informaciones de futuras adecuaciones de producto.</p>	<p>-Investigación de satisfacción que se realiza y desde esta información el grupo de empresas se reúne para re-adequar el producto (co-creación).</p>	<p>Co-creación de valor turístico en el destino (36GE)</p>

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programa 'Innovación turística' <b>CURITIBA</b>	Desarrollar nuevos productos y experiencias turísticas.	-Acuerdo de Cooperación con SEBRAE ha creado el grupo de empresas y utilizando la asistencia técnica de los consultores de SEBRAE se está creando nuevos productos e implantándolos con suceso; - Implantación de nuevas rutas turísticas (diversificación).	Innovación turística en el destino (35GE)
Programa 'Cooperación MTur para investigación de competitividad de FGV' <b>CURITIBA</b>	Apoyo al MTUR en su búsqueda de informaciones anual para la verificación de la competitividad de los destinos.	-Provee informaciones y auxilio para recabar informaciones necesarias al cálculo del Monitor de competitividad de MTur	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa 'Redes empresariales do Centro histórico y Rota do Pinhão' <b>REGIÓN DE CURITIBA</b>	Formación de redes de empresas privadas para el desarrollo de productos turísticos y efectiva venta de ellos.	-Con cooperación y apoyo de la empresa SEBRAE se ha reunido empresas privadas que se constituyó en una red empresarial turística para el desarrollo y oferta de productos regionales.	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Comercialización compartida' <b>CURITIBA</b>	Formación de redes de empresa con producto compartido o para venta de un producto entre varias empresas.	-Formación de una red de empresas para comercializar los camarotes de navidad, a través de una venta en conjunto entre las empresas	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Fortalecimiento empresarial' <b>CURITIBA</b>	Capacitación de las empresas en términos operativos y de gestión para el desarrollo turístico.	-Acuerdo con SEBRAE para análisis, diagnósticos y orientación técnica para la gestión, capacitación empresarial, marketing y formación de nuevos productos. -Realización de reuniones mensuales para la integración y desarrollo conjunto.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Cooperación pública' <b>CURITIBA</b>	Cooperar con las instancias públicas en acciones que puedan promocionar el destino Curitiba.	-Participación permanente en COMTUR; -Participación permanente en Paraná Turismo y agencia de desarrollo estadual; -Participación en diversas acciones públicas para el desarrollo turístico.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa 'Inter-institucional' <b>CURITIBA</b>	Apoyar y participar de otras instituciones, organizaciones y asociaciones del sector turístico buscando contribuir para un desarrollo integral.	-Participación en el CCVB y sus acciones; - Participación en varias instituciones de la ciudad;	Desarrollo turístico general (25C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

### RED EMPRESARIAL DEL CENTRO HISTÓRICO DE CURITIBA (También conocido por Largo da Ordem)

#### PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados em 21/09/2015

PROGRAMA AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
Programa 'Café con Charla' - de Fortalecimiento institucional  <b>CURITIBA</b>	Fortalecer el movimiento de asociacionismo entre los empresarios del Centro histórico y promover el reconocimiento entre los participantes de la red.	-Realización de encuentro mensual entre los asociados 'café con prosa', dónde cada uno lleva una 'golosina' y se reúnen de forma itinerante por los diversos participantes de la red; - Invitan nuevos empresarios para los 'Cafés con Charla', objetivando la captación y promoción de la red. - Buscan colaboración con universidades, sindicatos y otras organizaciones;	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Paisaje Urbana'  <b>CURITIBA</b>	Busca la mejoría de la infraestructura urbana y equipamientos para la región del centro histórico.	- Identificación de los problemas de infraestructura en la área del centro histórico (seguridad, iluminación, pavimentación, plazas, etc); - Negociaciones junto a los órganos públicos para la realización de las mejorías; - Acción de manutención de plazas en forma de fuerza tarea comunitaria.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Rememorando Historias' <b>CURITIBA</b>	Elaborar señalización turística interpretativa, contando la historia de los predios y calles del centro histórico.	- Proyecto está siendo desarrollado con la Fundación Cultural de Curitiba. - Exposición fotográfica del antes y después de los predios y calles históricas.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Festividades'  <b>CURITIBA</b>	Realizar anualmente 2 grandes eventos, y más una serie de eventos puntuales en el centro histórico.	- Festival de Invierno de Curitiba; - Centro Histórico Divertido (semana de los niños); - Una serie de eventos puntuales segundo la fecha festiva;	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Capacitación Técnica e innovación' <b>CURITIBA</b>	Fornecer capacitación técnica a los asociados mediante demandas identificadas en el mercado actual e incentivar la innovación turística.	- Realiza dos acciones de Benchmarking por año, con visitas técnicas a empresas, centros históricos o barrios/ciudades que tengan llegado a un desarrollo turístico desde una red empresarial/organizacional;	Innovación turística en el destino (35GE)
Programa 'Cooperación con sector público' <b>CURITIBA</b>	Participar activamente en la elaboración y planes para el sector turístico en la ciudad de Curitiba y en la provincia de PR;	- Participación en los consejos de turismo municipal (COMTUR) y en las cámaras de Turismo de la provincia (Paraná Turismo).	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programas 'Comercialización y promoción'  <b>CURITIBA</b>	Desarrollar acciones de promoción y comercialización del centro histórico de Curitiba como micro destino, generando visibilidad y flujo turístico para esta área.	- Desarrollo de un website, folders y mapa turístico del centro histórico; - Visitas regulares a los asociados de la red estimulándolos a realizar negocios entre ellos; - Contactos y reuniones con los empleados de los museos, iglesias y otros equipamientos turísticos explicándoles lo que es la red empresarial del centro histórico, quién hace parte y la importancia de esto, con objetivo de que ellos sean 'embajadores de las empresas y de la red', pues son muy solicitados por los turistas con solicitudes de informaciones sobre dónde ir, comprar, comer. - Se utiliza una asesoría de prensa contratada fija como funcionaria de la rede; - Se utiliza una agencia de Marketing contratada para desarrollar las piezas promocionales y otros;	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programa 'Colaboración con otros destinos' <b>CURITIBA</b>	Colaborar con otros destinos brasileños siendo un ejemplo de formación de redes empresariales locales que está siendo presentado por MTur y Sebrae .	- Se ha recibido comitivas de benchmarking de otras ciudades para contarles la experiencia que la red posee y ayudarlos a construir sus propias redes.	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Cooperación entre asociaciones de turismo receptivo' <b>CURITIBA</b>	Realizar alianza con otras asociaciones turísticas que puedan contribuir para la mejoría del flujo turístico y la imagen del centro histórico, de Curitiba y región.	- Alianza con el Núcleo Receptivo de Turismo para traer los grupos de turistas al centro histórico y compartir la elaboración de material divulgativo impreso. - Co-creación del programa, proyecto y material de las 'Rotas do Pinhão" , en alianza con SEBRAE	Co-creación de valor turístico en el destino (36GE)
Programa 'Todo de Cor para Curitiba' <b>CURITIBA</b>	Realizar estudio para revitalizar los edificios del centro histórico y generar alianzas para que se pueda transformar este estudio en una realización efectiva.	-Alianza con Prefeitura municipal, Instituto de Investigación y planificación urbana de Curitiba (IPPUC), y la empresa Tintas Coral/Akzonobel. El estudio fue realizado por los organismos públicos, las tintas fueron concedidas por la empresa de tintas y la mano de obra fue por cuenta de los empresarios de la red del centro histórico. Un total de 65 edificios fueron incluidos en el estudio en el recorrido de la calle 'Barão de Serro Azul' y calle 'João Manoel', siendo que 32 de ellos han adherido al proyecto y realizaron la revitalización.	Desarrollo turístico general (25C)

### SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS PEQUENAS E MICRO EMPRESAS (SEBRAE) - CURITIBA

#### PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 09/2015

PROGRAMAS AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
Programa 'Red Empresarial Rotas do Pinhão' <b>REGIÓN DE CURITIBA</b>	Reunir empresarios en forma de una red para promover la región metropolitana de Curitiba, dotándolos de capacitación para gestión colectiva de redes organizacionales.	-Formación de la Red Empresarial Rotas do Pinhão formada de 13 empresas; -Creación de productos para la Red, como Festival de la Rota del Pinhão; Ruteros turísticos y/o gastronómicos; -Creación de una website de la red, con la promoción de las empresas asociadas y co-productos. -Apoyar y capacitar las empresas en la planificación de la red, implantación de productos y en la gestión colectiva.	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Red de los Empresarios del Centro Histórico' <b>CURITIBA</b>	Reunir empresarios en forma de una red para promover la región histórica de Curitiba, dotándolos de capacitación para gestión colectiva de redes organizacionales.	-Formación de la Red Empresarial del Centro Histórico de Curitiba formada de 22 empresas; -Estudio de las potencialidades locales y apoyo para la planificación, estructuración e implantación de productos de la red; - Apoyo y capacitación de los participantes de la red para la gestión colectiva. -Creación de un website de la red para la promoción de sus co-productos, de la red y de las empresas participantes.	Co-creación de valor turístico en el destino (36GE)
Programa 'Red Nucleo de Turismo Receptivo' <b>CURITIBA</b>	Reunir empresarios de turismo receptivo en forma de una red para promover el desarrollo turístico y empresarial, dotándolos de capacitación para gestión colectiva de redes organizacionales.	-Formación de la Red Núcleo de Turismo receptivo formada por 6 empresas que realizan la gran mayoría de los receptivos en Curitiba; -Estructuración de la articulación de esta red con otras instituciones y empresas del sector turístico;	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

<b>CURITIBA</b>		- Estudio e implantación de productos y servicios integrados para el destino y región. -Desarrollo de material impreso divulgativo (mapa turístico) del núcleo y de las otras redes que se articulan en conjunto.	
Programa ‘Emprendimiento y competitividad’ <b>CURITIBA</b>	Desarrollar la competitividad de la ciudad considerando los 3 niveles de competitividad: Empresarial (puerta para dentro de los negocios), sectorial (ambiente externo), Sistémico (Articulación entre público y privado).	-Formación de núcleos empresariales; - Estudio de mercado para identificar productos y potencialidades de las ciudades; -Implantación de programas específicos para el emprendimiento.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa ‘Sou Souvenir Curitiba’ <b>CURITIBA</b>	Proyecto de economía criativa que estimula el desarrollo de souvenirs innovadores, generando oportunidades para productores locales.	-Realización de 3 ediciones del programa (2013, 2014, 2015); - Capacitación de más de 100 productores, entre ellos: designers, artesanos, publicitarios, artistas visuales y otros emprendedores creativos.	Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)
Programa ‘Curitiba MICE’ <b>CURITIBA</b>	Apoyar y desarrollar acciones para incentivar el Turismo MICE consolidando el destino en esta modalidad del turismo.	-Atendimiento a empresas de Hospedaje, agencia de turismo receptivo, de gastronomía, transportadores turísticos, organizadores de eventos, empresas de eventos, para calificación, capacitación y asesoría. -Programa en colaboración con otras instituciones (Sistema Fecomercio de Paraná, Federación de Conventions y Visitors Bureau de Paraná y Paraná Turismo.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa ‘Ambiente de Negocios’ <b>CURITIBA</b>	Objetiva mejorar la competitividad de las prefeituras (ayuntamientos)	-Realiza cursos y palestras de capacitación para los agentes públicos y actúa con asesoría en las planificaciones pública del turismo; -Realiza articulación y alianzas de apoyo para planes estratégicos en turismo.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa ‘Barrio Vivo’ <b>CURITIBA</b>	Apoyar programas de revitalización de barrios y estímulo a los comercios locales y al desarrollo turístico de los barrios.	Programa en colaboración con la asociación comercial para estimular las empresas de barrios a formar redes empresariales para fortalecimiento de la economía local y desarrollo de micro destinos en los barrios.	Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)
Programa ‘Sebraetec – Innovación Turística’ <b>CURITIBA</b>	Promover el acceso subsidiado a mano-de-obra especializada en servicios tecnológicos, visando promover innovación y mejores resultados a las empresas beneficiadas.	-Programa posee disponibilidad até R\$10.000,00 para inversión en innovación en cada una de las PYMES que participaren del Sebraetec y el SEBRAE subsidia hasta 80%.	Innovación turística en el destino (35GE)
Programa ‘Negocio a Negocio’ <b>CURITIBA</b>	Realizar un programa gratuito con atendimento y orientación empresarial a microempresas (ME) y micro emprendedores individuales (MEI) buscando auxiliarlos en las principales dificultades del día-a-día en la gestión de su negocio.	-Visitas de los agentes de orientación especializado a las varias empresas; -Participación efectiva de un gran número de empresas de todas las ramas;	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa ‘ALI – Agente de Local de	Proveer las PYMES de asesoría especializada gratuita para diagnósticos y planificación para la innovación	-El SEBRAE en colaboración con CNPQ (Consejo Nacional de Desarrollo científico y tecnológico) ofrece agentes Locales de Innovación (ALI) para asesorar las	Innovación turística en el destino

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Innovación' <b>CURITIBA</b>	en productos y procesos.	PYMES en las acciones de innovación en productos, procesos, marketing y gestión. - El agente acompaña la empresa por 2 años auxiliando en el proceso de implantación de las soluciones innovadoras, desde un plan desarrollado entre empresa y ALI. - 54 empresas participaron del programa en Curitiba. (se convirtió en el Programa Curitiba +)	(35GE)
Programa 'Sebrae +' <b>CURITIBA</b>	Auxiliar las empresas a implantar modelos más avanzados de gestión empresarial asegurando el crecimiento sostenible de las empresas.	-Consultoría individualizada y especializada; - Realización de Workshops; -Realización de cursos, palestras, encuentros; - Coaching. -Oficina Modelo de excelencia y gestión. -Seminarios Desafíos del crecimiento; -Sebrae Más orientación financiera; -Sebrae Más Gestión de Personas; - Plan de marketing avanzado.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)

### FORUM METROPOLITANO DE TURISMO DE CURITIBA PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 09/2015

PROGRAMAS AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
Programa 'Cooperación para desarrollo regional Rotas do Pinhão' <b>CURITIBA</b>	Apoyar la red empresarial titulada Rotas do Pinhão, compuesta por un grupo de empresarios en colaboración con SEBRAE para el desarrollo del turismo en la región de Curitiba y alrededores.	-Apoyo y la efectiva estructuración de la Rota del Pinhao. - Apoyo a la formación de una agencia de desarrollo regional "ADETUR"	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Cooperación público' <b>CURITIBA</b>	Apoyar las acciones públicas para el desarrollo del turismo.	-Apoyo a diversas acciones y participación en los consejos y juntas municipales	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa 'Cooperación privada' <b>CURITIBA</b>	Apoyar las acciones de desarrollo y promoción del destino Curitiba realizado por las agencias y asociaciones privadas que actúan como DMO o sectoriales.	-Apoyo a diversas asociaciones relacionadas al turismo	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)

**No realiza programas propios direccionados, pues en la forma como fue estructurado es un órgano de apoyo y consultivo.**

**ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES**

**FOZ DO IGUAÇU**

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDUSTRIA DE HÓTEIS FOZ DO IGUAZU (ABIH)  
PROGRAMAS DESARROLLADOS – Levantamento em 10/2015**

<b>PROGRAMA /AREA GEOGRAFICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES RESULTANTES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Programas 'Demandas Legales'  <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Representar los intereses de los hoteleros de Foz de Iguazú y pleitear junto a la clase política y legislativa para mejoría de leyes, tasas, impuestos y otros que favorezcan las empresas del sector en la ciudad.	*Participación de varias reuniones en Brasilia y otros centros de decisión; *Inclusión favorable de muchos proyectos de leyes; *Participar activamente de la Gestión Integrada del Destino Iguazú.	Representación sectorial para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Café con Palestra' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Promover la integración entre los empresarios del sector en Foz de Iguazú y un espacio mensual de debates para buscar mejorías al destino y al desarrollo turístico.	*Realización de un Café de la mañana mensual con los asociados y otras empresas del sector turístico del destino Iguazú.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Carrera hotelera' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Promover el interese de la comunidad de Foz de Iguazú en la carrera de hotelería para que se profesionalice la mano de obra y se tenga más disponibilidad calificada en el mercado, mejorando la competitividad del destino.	*Acción en las escuelas municipales para que se lleve a conocer las diversas opciones de trabajo en hostelería y gestión hotelera ( Palestras y presentación de una película);	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Capacitación y Calidad' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Promover herramientas para mejorar la capacitación del operacional y de los gestores en los hoteles de Foz de Iguazú, buscando la competitividad y calidad del destino.	*Oferta de cursos para los hoteleros y sus equipos.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Room Tax'  <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Incentivar los hoteleros a cobrar la tasa turística y repasar al Iguazú Convention y Visitors Bureau para revertir en acciones que benefician a todos el destino turístico.	*Implantación de la tasa turística en los establecimientos de hospedaje; *Campañas de incentivo para que los hoteles implementen el Room Tax; *Participación en el ICCB y en la Gestión integrada para fiscalizar el adecuado uso de la Room Tax.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Visitas técnicas'  <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Verificar y estimular buenas prácticas y la innovación en hospitalidad a través de visitas técnicas a los establecimientos considerados modelos, visando la mejoría de calidad y competitividad del destino Iguazú.	*Visitas técnicas de grupos de hoteleros en establecimientos modelos de Foz de Iguazú; *Visitas técnicas de grupos de hoteleros en establecimientos modelos fuera de Foz de Iguazú.	Innovación turística en el destino (35GE)
Programa de 'cooperación para el desarrollo turístico de la región de Triple Frontera' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Apoyar las iniciativas de la gobernanza integrada para el desarrollo de la región Turística de Iguazú ( Triple frontera y municipios linderos)	*Participar activamente de comités deliberativos del turismo de la región de Triple frontera; *Apoyar las acciones de desarrollo de la región turística de la triple frontera y municipios linderos.	Desarrollo turístico regional (46E)



## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programa de 'cooperación con sector público' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Apoyar las acciones de la gestión pública que buscan desarrollo turístico del destino.	*Participación institucional y material en diversas acciones COMTUR y otras instituciones públicas; *Participar de las reuniones y acciones del Paraná Turismo; *Participar y apoyar acciones de MTur para Foz do Iguazu;	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa de 'Cooperación para la promoción del destino' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Apoyar y participar de acciones de organismos públicos municipal/Estadual/MTur o privados para promover el Destino Iguazú.	*Participación institucional y material en acciones del poder público u otras instituciones, segundo las solicitudes que son realizadas ( ejemplo: diarias para recibir periodistas turísticos u otros relacionados a divulgación del destino, como programas de Presstour, Famtour, etc)	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programas de estudios de demanda <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Crear base de datos confiable sobre demanda, nivel de ocupación, duración de la estancia del turista, nivel salarial, etc en Foz de Iguazú.	*Cálculos de indicadores de demanda del sector; *Estudio de valores medios de salarios por función y por categoría de hotel.	Investigación para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa de incentivo a la innovación en hotelería <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Desarrollar bases para la generación de innovación en el sector de establecimientos de hospedaje en la ciudad de Foz de Iguazú.	*Proyecto de incluir en el enseñanza fundamental una asignatura direccionada a hostelería ( eje interdisciplinar en las escuelas municipales); *Proyecto emprendimiento en el turismo desarrollado en conjunto con SEBRAE .	Innovación turística en el destino (35GE)
Programa 'Convenios' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Establecer una red de empresas proveedoras de servicios y productos que negocien precios y condiciones especiales a los asociados de ABIH Foz de Iguazú, contribuyendo para un desarrollo competitivo de las empresas y del destino.	*Convenios con diversas empresas de varios sectores: escuelas, servicios de contabilidad, escuelas de idiomas, comercio de muebles para hoteles, producto de limpieza, consultorías gerenciales y ambientales, empresas de telefonía, etc.	Desarrollo turístico general (25C)

### ASSOCIAÇÃO DE TURISMO RECEPTIVO INTERNACIONAL DE FOZ DO IGUAÇU (ATRIFI) PROGRAMAS DESARROLLADOS – Levantamento em 10/2015

PROGRAMA AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
Programa 'América do Sul para o Mundo – Esfuerzo conjunto para ser a ciudad receptora del evento' <b>FOZ DO IGUAZU</b>	Proyectar Foz do Iguazu como destino turístico internacional y recibir un gran evento que genera desarrollo de la cadena turística de forma integral.	-El evento se confirma para la realización en 2016 en la ciudad de Foz do Iguazu.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Misiones diplomáticas y de rodadas de negocios en otros países que son mercados emisores potenciales' <b>FOZ DO IGUAZU</b>	Promover el destino y las empresas de turismo receptivo que son asociadas da ATRIFI como agencias oficiales del turismo internacional.	Los asociados de ATRIFI son las empresas que se han consagrado más en receptivo internacional después de un gran periodo de dificultad económica.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Concientización sobre las ventajas del asociacionismo'	Desarrollar conciencia sobre la ventaja asociativa y la promoción del destino en conjunto, especialmente apoyar la	Los asociados de ATRIFI son asociados del Iguassu Convention y participan de las reuniones/ fóruns para	Desarrollo turístico general

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

<b>FOZ DO IGUAZU</b>	gestión integrada y el ICVB.	la toma de decisiones sobre el destino foz de iguaçu.	(25C)
Programas 'Marketing y promoción del destino Iguazú'	Promover Foz do Iguazu en el mercado internacional	Varias en conjunto con organismo públicos y el Iguassu Convention and Visitors Bureau.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
<b>FOZ DO IGUAZU</b>			
Programa 'Cooperación Pública'	Apoyar y participar de acciones de la red pública para el desarrollo del turismo.	Participa del COMTUR Foz de Iguazu, del Paraná Turismo en Foz y otras instancias de juntas públicas para el desarrollo del turismo directo o indirectamente.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
<b>FOZ DO IGUAZU</b>			

### CONSELHO MUNICIPAL DE TURISMO DE FOZ DO IGUAÇU -PROGRAMAS DESARROLLADOS – Levantamento em 10/2015

PROGRAMA AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
Programa 'Planificación participativa del turismo'	Elaborar la planificación turística considerando la participación y opinión de todos los stakeholders.	*Realización de Pre conferencia municipales de turismo en las asociaciones de barrios, escuelas, universidades, etc... de forma a permitir que la comunidad participa y tenga sus demandas incluidas en el plan municipal para el turismo. * Realización anual de la Conferencia Municipal de Turismo para la formulación de la planificación participativa del municipio para los próximos 2 años.	Desarrollo turístico general sostenible –ambiental y social (25C)
<b>FOZ DO IGUAZÚ</b>			
Programa 'Cooperación Pública'	Apoyar las acciones públicas que contribuyan para el desarrollo de turismo en la región.	-Apoyo a innumerables acciones de MTur, Paraná Turismo y otras cámaras públicas.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
<b>FOZ DO IGUAZÚ</b>			
Programa 'Cooperación regional'	Apoyar las acciones de otras instituciones para el desarrollo del turismo en la región de Triple frontera y municipios linderos, desde que aprobadas por el comité gestor.	-Apoyo a innumerables acciones de promoción del destino Iguassu realizada por diversas instituciones del sector turístico.	Desarrollo turístico regional (46E)
<b>FOZ DO IGUAZÚ Y REGIÓN</b>			
Programa 'Gestión Integrada'	Apoyar y hacer parte de la Gestión Integrada del Destino Iguassu, objetivando el desarrollo turístico integrado y sostenible.	Participa de la Gestión Integrada del Destino y aporta recursos para la realización de los proyectos.	Desarrollo turístico general (25C)
<b>FOZ DO IGUAZÚ</b>			
Proyecto 'Normalización del sector turístico'	Hacer juntas sectoriales entre los asociados para proponer leyes que reglamenten la actividad de turismo en sus diversas instancias, y presentar al ayuntamiento para su revisión y tramites de aprobación.	*Aprobación o encaminamiento de diversas leyes favorables al turismo o de reglamento para las empresas que operan el sector. (ej. Lei de incentivos a eventos; Lei de incentivo a Industria, comercio y turismo)	Desarrollo turístico general sostenible –ambiental y social (25C)
<b>FOZ DO IGUAZÚ</b>			
Programa 'Representatividad política'	Mantener contactos con los centros ejecutivos, legislativos y de poder	*Participación en innumerables reuniones y encuentros en Brasilia para demandas locales/regionales;	Representación sectorial para el desarrollo turístico general

**ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES**

	relacionado a la actividad turística en las tres instancias de gobierno.	* Participación y apoyo a proyectos de turismo; *Recibir políticos relacionados a actividad turística para mantener el network y realizar solicitudes de demanda de la ciudad.	(25C)
Programa 'Análisis de situación'	Acompañar, estudiar las demandas del sector, problemas y proponer soluciones encaminando al sector/organización adecuada.	Reuniones mensuales ordinarias para acompañamiento del sector y deliberación de acciones; Reuniones extraordinarias conforme demanda – necesidad	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Deliberación de acciones y planes para el desarrollo turístico'  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Deliberar sobre asuntos que involucren el sector turístico en la ciudad de Foz de Iguazú, buscando el consenso entre los miembros del comité para decidir las acciones.	-Analiza para aprobar o modificar todos las acciones que serán presentadas a la Gestión Integrada del Destino Iguassu; -Analiza y delibera sobre los planes y proyectos presentados para el destino Iguassu o para el sector turístico; -Presenta sugerencias de mejorías al sector a la Oficina Pública de turismo municipal y otras instancias de gobierno; -Delibera sobre los recursos de solictación de desconsideración de multas y sanciones en empresas turísticas.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Café con Turismo'  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Integrar todas las asociaciones empresariales y societarias que tengan acciones directa o indirectamente sobre el desarrollo del turismo en la ciudad, representándolas frente al poder público municipal.	-Realiza reuniones mensuales con todos los miembros y algunas reuniones extraordinarias segundo la pauta solicitada. -Promueve espacio participativo para la sociedad y los empresarios pueden presentar sus planes, solicitudes y sugerencias relacionadas al desarrollo turístico de la ciudad.	Desarrollo turístico general sostenible –ambiental y social (25C)
Programa 'Marketing y promoción turística' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Realizar la promoción turística de Foz do Iguazú.	-Realiza inúmeras acciones de promoción del Destino Iguassu en el mercado nacional e internacional.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Línea Executiva Aeropuerto' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Desarrollar, presentar y proponer el proyecto de Línea de autobus ejecutiva del aeropuerto.	-Desarrollar el proyecto y diseñar la operación, validar rutas, etc; -Proponer y acompañar la licitación del servicio.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Repensar la ciudad' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Incentivar proyectos de ingenaria de obras de interesse turístico;	-Obras de estructuración de proyectos de engeñaría para obras de interés político.	Desarrollo turístico general (25C)

**COOPERTAXI DE FOZ DO IGUAÇU (COOPERATIVA DE TAXIS)  
PROGRAMAS DESARROLLADOS – Levantamento em 10/2015**

<b>PROGRAMA AREA GEOGRAFICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>AÇÕES RESULTANTES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Programas 'Capacitación en idiomas'	Dejar los taxistas con capacidad para comunicación básica en ingles, para mejor recibir el turista extranjero	* Oferta de cursos de ingles básico direccionado al atendimento en el taxi y conversación básica, información turística.	Capacitación para el desarrollo

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

<b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	mejorando la competitividad del destino.	* Contratos con escuelas de idiomas para los taxistas que tuvieran interés en seguir estudiando con descuentos especiales para ellos y sus familiares.	turístico general (25C)
Programa de capacitación "Bien Recibir" <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Mejorar las habilidades de los taxistas en ejercer la hospitalidad turística calificando el destino.	*Capacitación de un número de taxistas con el curso "Bem Receber" del Ministerio de Turismo, realizado en Foz do Iguazu	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Visitas Técnicas' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Hacer que el taxista conozca los puntos turísticos para estar capacitado a explicarlos al turista, orientar y ofertar la visita mejorando la experiencia turística del visitante.	*Visitas técnicas de grupos de taxistas a Itaipu Binacional, Parque de las aves, cataratas, etc... acompañados de guías turísticos para recibir las explicaciones sobre el punto turístico, sus peculiaridades, etc	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Actualización tecnológica' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Mejoría de las herramientas de ventas y canales de acceso al público, así como de comunicación entre los cooperados dejándolos más competitivos y mejorando el sector.	Mejoría del site para divulgar la cooperativa y compartir informaciones entre la categoría de profesionales, bien como disponibilidad de links al cliente (calculadora de tarifas, llamadas on line, etc); Creación de aplicativo para Smart phone y otros canales de conectividad rápida y actual para el cliente llamar el taxi; Mejorías en la central de radio que recibe el llamado y localiza el taxi más cerca para recoger el cliente, disminuyendo el tiempo de espera del cliente.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Concientización "Si beber no conduzca, vete de taxi" <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Campaña de marketing para disminuir los accidentes de tráfico, generando concientización y más flujo de ventas de los servicios de taxi y mejorando el imagen del destino.	Campaña de MKT social realizada en conjunto con bares y restaurantes, con apoyo de los organismos públicos y asociaciones turísticas/comerciales.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Licitaciones/contratos públicos, etc' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Generar ventas de los servicios masivos a las grandes empresas usuarias de estos servicios y para tener exclusividad de atendimento en eventos turísticos.	Contratos con SEBRAE, Parque Tecnológico Iguazu (PTI), Banco do Brasil, eventos realizados pelo Iguassu Convention y Visitors Bureau, etc...	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Promoción de las atracciones turísticas de Foz de Iguazu y región' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Divulgar los atractivos y generar demanda de uso de taxi para llevar al turista a conocer diversos atractivos en la región.	-Distribución de folders de los atractivos en el taxi y en los puntos de taxi; -Colocación de grandes adhesivos en las cabinas de los puntos de taxis con fotos de los atractivos turísticos de Foz y región	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Orientación para la certificación y licencias' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Orientar al taxista para la obtención de licencias en los organismos públicos para el ejercicio regular de la profesión y adecuado registro del taxi, manteniendo la calidad de los servicios y la competitividad turística.	Servicios especializados para encaminar la documentación de licencia;	Desarrollo turístico general (25C)

**ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES**

**COOTTRAFOZ (COOPERATIVA DE TRANSPORTE TURISTICO DE FOZ DE IGUAÇU)**

**PROGRAMAS DESARROLLADOS – Levantamiento en 10/2015**

<b>PROGRAMA AREA GEOGRAFICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES RESULTANTES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Programa Profesional Legalizado <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Legalizar el registro del profesional que opera con transporte turístico en Foz do Iguazu para un desarrollo sostenible y con calidad.	Registro de los profesionales en el ámbito de Gobierno municipal y federal, bien como instrucción a los profesionales para el pago de los impuestos y tasas públicas.	Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)
Programa Renueve su vehículo <b>FOZ DO IGUAZU</b>	Favorecer los asociados a obtener ventajas para mantener sus vehículos de transporte turístico actualizado o para ampliación de frotas mejorando la competitividad del sector.	Convenios con las empresas vendedoras de Vehículos para establecer precios y condiciones especiales, para la compra de vehículos de uso en transporte turístico, para asociados da COOTTRAFOZ.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa Mensualidad Reducida: profesional en día <b>FOZ DO IGUAZU</b>	Incentivar la regularidad del pago de la mensualidad asociativa y del impuesto federal de INSS (previdencia social) formando una red de concientización en el sector y garantizando que los asociados tengan asegurado sus derechos de seguridad social y jubilación.	Es concedido descuento de 50% en la mensualidad si el asociado paga hasta día 15 de cada mes y presenta junto a la factura de pago del impuesto federal de INSS.	Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)

**PROGRAMAS DESARROLLADOS FUNDO IGUAÇU – Levantamiento em 10/2015**

<b>PROGRAMA AREA GEOGRAFICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES RESULTANTES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Programa 'Cooperación Pública' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Apoyar las acciones públicas que contribuyan para el desarrollo de turismo en la región desde que aprobadas por el comité gestor.	-Apoyo a innumerables acciones de gestión del destino Iguassu.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa 'Cooperación regional' <b>FOZ DO IGUAZÚ Y REGIÓN</b>	Apoyar las acciones de otras instituciones para el desarrollo del turismo en la región de Triple frontera y municipios limítrofes, desde que aprobadas por el comité gestor.	-Apoyo a innumerables acciones de promoción del destino Iguassu realizadas por diversas instituciones del sector turístico.	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Gestión Integrada' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Proveer el soporte financiero a la Gestión Integrada del Destino Iguassu.	Mantiene el flujo de ingresos necesarios para concretizar los proyectos de la Gestión Integrada a través de contribuciones derivadas de los atractivos turísticos, como el Parque Nacional de Iguazu, y el complejo turístico Itaipu, además del Tourism Tax cobrado en los hoteles. También recibe contribución pública y privada a través de convenios para la gestión integrada del destino turístico. Los turistas contribuyen con tasa incluida, pero voluntaria, en los ingresos de atractivos como Visita Panorámica y Circuito Especial	Desarrollo turístico general (25C)

**ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES**

**ICVB  
(IGUASSU CONVENTION y VISITORS BUREAU )  
PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 10/2015**

<b>PROGRAMA AREA GEOGRAFICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES RESULTANTES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Programas 'Capacitación de agentes de turismo en nivel nacional' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Promover y aumentar las ventas de paquetes turísticos para Foz de Iguassu entre los agentes y operadores nacionales.	*Capacitación sobre el destino Iguassu, de diversos agentes en diferentes ciudades de Brasil, especialmente las identificadas como mercados promisoros;	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Capacitación de agentes de turismo en nivel internacional' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Hacer conocer el Destino Iguassu entre los agentes de turismo de otros países para aumentar los flujos turísticos de visitantes internacionales	*Capacitación, sobre el destino Iguassu, de diversos agentes en diferentes países, especialmente los identificados como mercados prioritarios y emergentes (promisores) en base a las estadísticas de visitación del parque Iguassu y datos del MTur. Este programa se realiza en una red de colaboración entre EMBRATUR, Embajadas de los países, ICVB, MTur, y compañías aéreas que posee vuelos entre los destinos.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa "Visitas de familiarización" <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Divulgar el destino Iguassu (regional) entre los agentes y operadores de turismo objetivando mejores ventas.	*Realización de diversos FamTour en Foz de Iguassu	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Press Trip' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Hacer conocer y divulgar el destino Iguassu entre los periodistas turísticos, objetivando generar publicidad sobre el destino.	*Realización de diversos Press Trip – recibir comitivas de prensa o reporteros, concediéndoles billetes aéreos, hospedaje, alimentación y visitación a los atractivos de la ciudad y región.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Relacionamiento con el mercado emisor' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Promover un estrechamiento de lazos con los mercados emisores objetivando mejores ventas y formación de redes de negocios.	*Realizaciones de viajes a título de misión técnica, llevando grupos de empresarios a los mercados emisores para un contacto directo con los operadores. Este programa se realiza en colaboración con ICVB, Itaipu Binacional, Secretaria de turismo, COMTUR, Fundo Iguassu, etc... o sea, Gestión integrada	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Marketing en el Mercado emisor China' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Promover, divulgar y generar redes de negocios entre los agentes de turismo en China y las empresas turísticas de Foz de Iguassu buscando mejorar el flujo de visitantes de China.	*Acción de visitas de grupos de empresas a 3 ciudades en China, identificadas como mercados emisores para presentar el destino Iguassu, capacitar los agentes de turismo Chinos para vender el destino Iguassu y crear lazos de mercado entre los empresarios y organizaciones turísticas de Foz y China. Esta acción se hizo en colaboración entre ICVB y la compañía aérea brasileña TAM que implantó vuelos entre Brasil y China.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Capacitación y calidad' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Promover capacitación de mano de obra para el turismo buscando mejoría de calidad y disponibilidad de recursos humanos en la región	*Realizaciones de cursos, palestras y entrenamientos para el trade de Foz de Iguassu; *Apoyo a las organizaciones y empresas turísticas en la divulgación de sus cursos de capacitación relacionados al turismo.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

<p>Programa 'Marketing en el Mercado Centro Oeste de USA'</p> <p style="text-align: center;"><b>FOZ DE IGUAZÚ</b></p>	<p>Promover, divulgar y generar redes de negocios entre los agentes de turismo en USA y las empresas turísticas de Foz de Iguassu buscando mejorar el flujo de visitantes de USA y China ( Hub de entrada de Chinos en America)</p>	<p>*Acciones de marketing, promoción/publicidad en centro oeste de USA por dos motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la captación de visitantes de USA aprovechando de las ventajas favorables a los estadounidenses relacionadas a la alta de la moneda frente a la moneda brasileña;</li> <li>- Mejorar la captación de visitantes de China, pues esta región es el hub de entrada de los turistas chinos para America.</li> </ul>	<p>Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)</p>
<p>Programa 'Atracción de viajes corporativas'</p> <p style="text-align: center;"><b>FOZ DE IGUAZÚ</b></p>	<p>Promover la captación de viajes corporativas para Foz de Iguassu, como una de las acciones para consolidar la ciudad como Destino MICE</p>	<p>*Participación en congresos y ferias relacionados a viajes corporativas;</p> <p>*Desarrollo de marketing específico para atraer flujo de viajes corporativas;</p> <p>* Identificar empresas emisoras de turismo corporativo.</p>	<p>Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)</p>
<p>Programa 'Captación de eventos – MICE'</p> <p style="text-align: center;"><b>FOZ DE IGUAZÚ</b></p>	<p>Promover la captación de evento para Foz de Iguassu – Turismo MICE</p>	<p>*Participación en congresos y ferias relacionados a viajes corporativas;</p> <p>*Desarrollo de planificación para atraer eventos, y de metas para anuales de captación de eventos.</p> <p>*Realización de una serie de eventos anuales.</p>	<p>Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)</p>
<p>Programa 'Promoción del destino Iguassu'</p> <p style="text-align: center;"><b>FOZ DE IGUAZÚ</b></p>	<p>Promover el destino Iguassu en Ferias y eventos del trade turístico nacional e internacional</p>	<p>*Participación en diversos eventos y ferias, como por ejemplo: LACTE, GMM, COCAL, IMEX, Feria de turismo de Gramado, etc</p> <p>*Participa de un mínimo de 30 ferias al largo del año.</p>	<p>Desarrollo turístico regional (46E)</p>
<p>Programa 'Iguassu MICE'</p> <p style="text-align: center;"><b>FOZ DE IGUAZÚ</b></p>	<p>Consolidar el destino Iguassu como destino MICE;</p>	<p>*Participación en eventos como Paraná MICE, Salão MICE promovido por MTur y otras ferias relacionadas al turismo MICE</p>	<p>Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)</p>
<p>Programa 'ICVB Comunicación'</p> <p style="text-align: center;"><b>FOZ DE IGUAZÚ</b></p>	<p>Realizar una efectiva comunicación con los mercados emisores de turistas mejorando la imagen y la competitividad del destino Iguassu (regional)</p>	<p>*Desarrollo de material publicitario impreso, electrónico y uso de diversos canales de comunicación con los mercados emisores desde acciones planificadas y desarrolladas por un profesional habilitado, contratado por ICVB para dedicarse exclusivamente a promover el destino Iguassu;</p> <p>*Actualización constante de la website con las acciones de ICVB para mantener informado a los asociados y toda la comunidad de Foz de Iguassu sobre las acciones y resultados del trabajo de ICVB;</p> <p>* Envío constante de realeses para prensa local, regional y nacional sobre el turismo de Foz de Iguassu y las acciones de ICVB.</p>	<p>Desarrollo turístico regional (46E)</p>
<p>Programa 'Fórum de planificación'</p>	<p>Posibilitar espacio de participación de los asociados y líderes de las asociaciones turísticas para contribuir en la planificación de las</p>	<p>*Reuniones periódicas para discutir, presentar y aprobar las acciones planificadas para los próximos ejercicios o situaciones de urgencia que necesitan resolución, con participación de los</p>	<p>Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social</p>

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

<b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	actividades y co-creación de valor en turismo para el destino Iguassu.	asociados y otras organizaciones turísticas de Foz de Iguassu.	(25C)
Programa 'Política de aceptación y calculo de inversión en eventos' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Desarrollar y mantener un estándar para la toma de decisión y nivel de recursos invertidos en los eventos que se candidatean a ser realizados en el Destino Iguassu de forma a mantener transparencia de gestión y desarrollo al destino.	*Análisis de las propuestas recibidas para apoyo de eventos segundo criterios/políticas previamente establecidas: Nr empresas de Foz de Iguassu que la organizadora del evento usualmente utiliza; Nr de asociados del ICVB que colaboran con el evento; nr participantes previsto en el evento, etc... al final genera un score de puntuación que definió cuanto se puede invertir en la acción. *Política de apoyo a eventos esta disponible en el website de ICVB para que se mantenga claridad y profesionalismo;	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Comercialización de los servicios y productos de las empresas asociadas' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Promover las ventas de productos y servicios de los asociados generando competitividad turística para el destino.	*Disponibilidad en el website de listado de empresas asociadas y sus productos /servicios, así como los contactos para que el interesado pueda contactarlas. *Promover la compra de servicios/ productos entre los asociados, fortaleciendo los negocios entre la red de empresas socias del ICVB.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Inversion igualitaria' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Realizar niveles de inversión iguales entre los sectores de Visitors y el sector de eventos, buscando un desarrollo que beneficie ambos ejes y al destino integralmente.	*Presupuesto esta siendo invertido en partes iguales para el sector de Convention y para el sector de Visitors, buscando que el desarrollo de turismo en general y del turismo MICE caminen juntos.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Cooperación Pública' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Colaborar, apoyar y participar en las acciones y juntas públicas para el desarrollo del turismo en Foz de Iguazú.	*Participación en el COMTUR de Foz de Iguazú y en el Paraná turismo sucursal de Foz, así como otros consejos para el desarrollo municipal.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa 'Gestión Integrada – Destino del Mundo: Iguassu' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Participar de la Gestión Integrada del Destino Iguassu.	*Es uno de los 4 integrantes que participan de la Gestión Integrada del Destino Iguassu, realizando la gestión planificada para un desarrollo sostenible en turismo para la región de triple frontera.	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Boletín de oportunidades' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Contribuyera con el aumento del flujo turístico con generación de oportunidades de negocios a los asociados.	*Distribuir de forma igualitaria las oportunidades a los asociados; *Emisión del Boletín de oportunidades;	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'capacitación para Gestión turística' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Promover encuentros entre los asociados, cursos y palestras para mejorar los conocimientos de gestión empresarial y turística.	*Realización de inúmeros entrenamientos y encuentros; *Realización de encuentros sectoriales entre los asociados.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Agenda de eventos'	Acceso exclusivo a los asociados a la agenda de eventos contratados para la ciudad, posibilitando	*Manutención de una agenda de eventos con informaciones completas sobre el evento, tipo de participante, etc	Desarrollo turístico general



**ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES**

<b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	a anticipación en la generación de negocios y contratos y mejorando la competitividad del destino.		(25C)
----------------------	--	--	-------

**INSTITUTO POLOIGUASSU- PROGRAMAS DESARROLLADOS – Levantamiento en 10/2015**

<b>PROGRAMA AREA GEOGRAFICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES RESULTANTES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Programa 'Eirete Eirui'  <b>REGIÓN DE FOZ IGUAZÚ</b>	Generar educación para el Turismo en la Región Trinacional, contribuyendo para un desarrollo sostenible.	Creó y ejecutó el Proyecto educativo Eirete Eirui aplicado a los niños de 45 escuelas públicas con movilización de 250 educadores y 17 mil alumnos de Brasil y Paraguay;	Desarrollo turístico general sostenible –ambiental y social (25C)
Programa "Trilha Jovem" – Ruta jóvenes'  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Generar inclusión social desde el turismo, contribuyendo con la capacitación e ingreso de los jóvenes entre 16 a 24 para el mercado de trabajo en turismo.	Realización, desde 2006, del Proyecto 'Trilha Jovem Iguassu' - Turismo e Inclusão Social, que capacita jóvenes de 16 a 24 años para el mercado de trabajo del Turismo. Al total más de 690 jóvenes fueron capacitados con una tasa de 51% de efectiva inserción en el mercado laboral. El programa es un caso de éxito nacional con varias premiaciones y derivado de la cooperación público-privada. La meta para 2014-2025 es la formación de más 240 jóvenes. Se ha unido al programa la Red Proteger, grupo que reúne 40 organizaciones con objetivo de fortalecer la integración laboral, involucrar al poder público en la protección de políticas de protección al trabajo infantil.	Desarrollo turístico general sostenible –ambiental y social (25C)
Programa 'Cooperación interinstitucional'  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Establecer diversas cooperaciones técnicas, científicas, institucional y cultural para apoyar proyectos de desarrollo en Foz de Iguassu.	Por medio de la Ley Municipal Nº 3.420, diciembre de 2007 el POLOIGUASSU tiene el permiso de establecer cooperación técnica, científica, institucional y cultural con el ayuntamiento del Municipio, para el desarrollo de proyectos y actividades turísticas, educacionales y ambientales de interés público. Esto genera diversas acciones de colaboraciones ( casi en 100% de las acciones en el municipio relacionadas a turismo, el Poloiguassu hace parte)	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa 'Fórum internacional de turismo'  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Promover y realizar un fórum anual para incentivar el debate científico del turismo e integrar el mundo académico del turismo con los empresarios del sector.	Realiza, en colaboración con la Fundación Parque Tecnológico Itaipu, la edición anual del Fórum Internacional de Turismo, con objetivo de promover la producción científica y la discusión entre académicos y empresarios del turismo, reuniendo más de 1700 profesionales e investigadores.	Investigación para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Política de Turismo da Itaipu Binacional'	Apoyar el desarrollo de una política de turismo para la usina Itaipu Binacional	Apoyó la elaboración de la Política de Turismo de la Itaipu Binacional, que generó una herramienta de orientación para las acciones de esta empresa para el sector turístico.	Desarrollo turístico general sostenible –ambiental y social

**ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES**

<b>FOZ DO IGUAZÚ</b>			(25C)
Programa 'satisfacción turística'  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Mejorar continuamente la cualidad de los servicios turísticos en el Complejo turístico Itaipu, buscando la gestión de excelencia del turismo en base a investigación directa con los clientes.	Desde 2008, realiza la evaluación de la cualidad de los Servicios Turísticos del Complejo Turístico Itaipu, contribuyendo para la mejoría de la experiencia turística del Destino Iguassu. Entre las acciones está: -Coleta y tabulación de las opiniones de turistas obtenidas por los formularios dejados en la "caja de opiniones" en el centro de visitantes o enviados por e-mail; -Investigación de satisfacción por medio de entrevistas a visitantes después de la visitación y uso de los servicios; - Cliente oculto – verificando la calidad del Atendimento de los operadores en los diversos atractivos. Resultados: coleta y tabulación de 2.650 encuestas de opinión; realización de 5.136 entrevistas; Contatación de 36 clientes ocultos; evaluación mensual de 8 paseos turísticos y 4 tiendas.	Investigación para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Calificación del profesional turístico'  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Calificar los profesionales turísticos que actúan en el parque, segundo las normas técnicas brasileñas del turismo, visando ofrecer servicios calificados.	Estableció en 2009, convenio con el Ministério del Turismo para calificación de profesionales del turismo de la región de Foz de Iguassu. El programa ya calificó 94 profesionales para la cultura de la hospitalidad en el destino inductor y elaboró 235 planos de actividad según las normas técnicas brasileñas para el turismo.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Diálogos de Frontera'  <b>REGIÓN DE FOZ DO IGUAZÚ</b>	Promover el debate y eventos entre investigadores, empresarios y comunidad de la región tríplice frontera, o sea, crear un espacio interinstitucional y plural para debatir temas relacionados a la integración y desarrollo regional,	*De 2008 a 2012 ha coordinado 40 eventos, y mobilizando 10.000 participantes. *El proyecto Diálogos de Frontera, que tuvo inicio en marzo de 2008, con el intuito de promover una "activación cultural" y preparar el ambiente cultural para la implantación de la UNILA (Universidad Latino Americana) que se instaló en un área donada por la Itaipu Binacional en medio al PTI, visando atender estudiantes de Latinoamerica.	Desarrollo turístico general sostenible –ambiental y social (25C)
Programa 'Núcleo de Proyectos turísticos – PROFOZ'  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Realizar la gestión y manutención de un Núcleo de Proyectos y captación de recursos para inversiones en turismo en el destino Iguassu. Creado para ampliar la capacidad del destino de captar recursos y financiado por el FUNDO IGUAÇU, el Núcleo Integración de Elaboración de Proyectos y Captación de Recursos – PROFOZ es hoy una importante herramienta de movilización de recursos, que se consolida con la formalización de la Gestión Integrada del Turismo y cuenta fuertemente con el apoyo de los técnicos gestores de la Secretaria Municipal del Turismo.	Desde 2011 realiza la gestión del PROFOZ - Núcleo de Elaboração de Projetos e Captação de Recursos para o Turismo no Destino Iguaçu em parceria com o Fundo de Promoção e Desenvolvimento Turístico do Iguaçu; Desde su implantación en 2011, pleiteo 48 millones de reales junto a financiadores nacionales e internacionales. En noviembre/2013, el PROFOZ recibió la visita de Marcelo Estraviz, especialista en captación de recursos para el tercer sector, su venida tuvo como finalidad auxiliar en la creación del Plan de Captación de Recursos, los miembros del Núcleo pudieron intercambiar experiencias y evaluar las estrategias que estaban siendo adoptadas.	Desarrollo turístico general (25C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

<p>Programa 'Sensibilización Turística no PTI'</p> <p><b>FOZ DO IGUAZÚ</b></p>	<p>Sensibilizar los diversos públicos del PTI sobre la importancia de la actividad turística</p>	<p>En este proyecto há diagnosticado 43 instituciones con el objetivo de desarrollar acciones de sensibilizar a los diversos públicos sobre el grado de importancia del turismo en la región y ha implantado 19 acciones relacionadas.</p>	<p>Desarrollo turístico general sostenible –ambiental y social (25C)</p>
<p>Programa 'Integrado de educación turística – PIET'</p> <p><b>FOZ DO IGUAZÚ</b></p>	<p>Promover o proceso de educación y percepción de la comunidad local sobre la temática del turismo y su importancia para la ciudad y región.</p>	<p>Desde 2012 coordena el Programa Integrado De Educación Turística Del Destino Iguassu, cuyo objetivo es promover la educación y percepción de la población local sobre la acción del turismo.</p> <p>Entre las acciones del programa están:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- colocación de paineles informativos en 10 puntos estratégicos de flujo de la comunidad local con informaciones flujo turístico en el Parque Iguassu, Parque de las Aves, y en la Itaipu Binacional, número de empleos en turismo, ingresos totales del turismo.</li> <li>- Participación de las empresas turísticas en el programa haciendo precios más baratos para moradores en los atractivos e servicios turísticos.</li> </ul> <p>En 2015, el PIET - en cooperación con la Oficina Municipal de Educación promueven la elaboración de un material pedagógico para alumnos de la 4ª serie fundamental, focalizando en el rescate histórico, patrimonial, geografía e turismo de Foz de Iguassu.</p> <p>-Las asociaciones ligadas al turismo, realizan varias acciones para la promoción turística del Destino Iguacu, al mismo tiempo existe la necesidad de capacitación y sensibilización de los profesionales que actúan en la ciudad a favor de la cultura de la hospitalidad. El PIET realiza este trabajo y ya atendió por medio de oficinas a más de 170 personas, entre ellas frentistas, taxistas, comerciante, guías de turismo y escuelas públicas con el fin de incentivar los diferentes actores para el buen recibir de nuestros turistas.</p>	<p>Desarrollo turístico general sostenible –ambiental y social (25C)</p>
<p>Programa "Guias de las unidades interpretativas del complejo turístico Itaipu"</p> <p><b>FOZ DO IGUAZÚ</b></p>	<p>Elaborar manuales turísticos presentando las unidades: Ecomuseo, Refugio biológico Bela Vista, Usina hidroeletrica de Itaipu. Igualmente, elaborar manual del Monitor (guia) de turismo con informaciones básicas históricas, técnicas y generales de cada una de las unidades interpretativas y manuales para los monitores del CTI (Complejo turístico Itaipu).</p>	<p>En 2007 a 2008 se desarrollo la primera edición de los manuales y se capacitó monitores por medio de palestras y entrenamientos haciendo uso de los manuales. Estos manuales se mantienen en constante actualización.</p>	<p>Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)</p>
<p>Programa 'Premio Álvar Nuñez Cabeza de Vaca'</p> <p><b>REGIÓN DE FOZ DO IGUAZÚ</b></p>	<p>Promover una premiación para personas y proyectos de turismo que focalicen el compromiso social, ambiental, gestión de la innovación y la integración trinacional en las ciudades de región de la triple frontera.</p>	<p>Estableció evento como premio anual incentivando el desarrollo sostenible en el turismo integrado de la región trinacional.</p>	<p>Desarrollo turístico regional (46E)</p>

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programa 'Captación y gestión financieras'  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Generar herramientas para captación de recursos privados para inversión en turismo y establecer una adecuada forma de gestión integrada de los recursos, así como, disminuye la dependencia del sector público.	Creación del Fondo de desarrollo y promoción turística Iguassu, más conocido por Fondo Iguassu, que recibe parte de los ingresos en atracciones turísticas del complejo turístico Iguassu y otras atracciones, generando un aporte financiero para invertir en el desarrollo turístico, al tiempo que se establece una gestión privada deliberativa, pero con participación de las organizaciones turísticas y el poder público de forma consultiva y participativa.	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Gestión Integrada'  <b>REGIÓN DE FOZ DO IGUAZÚ</b>	Incentivar y participar de un organismo de gestión integrada para el turismo, que sea una verdadera forma de gobernanza turística para el Destino Iguassu.	Formación de una asociación que fue denominada como Gestión Integrada del Destino Iguassu y reconocida por todos los actores como la gobernanza turística. Esta organización reúne el poder público municipal (Secretaría de turismo y COMTUR), el Iguassu Convention y Visitors Bureau, la Itaipu Binacional y el Fondo Iguassu, y cada una de estas organizaciones posee una serie de otras asociadas, formando una red de las redes, cuyo brazo ejecutivo es el Polo Iguassu, el brazo técnico es el PROFOZ y el brazo financiero es el Fondo Iguassu.	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Apoyo a eventos y proyectos de otras instituciones' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Incentivar y apoyar los eventos, proyectos y otros que generen desarrollo turístico, atraktividad y competitividad al destino Iguassu	Participación en un gran número de eventos y promociones de turismo en Iguassu y región.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Cooperación con la red pública – actuación interinstitucional'  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Cooperar con el gobierno público en todas las estancias: municipal, estadual y federal en sus acciones para el desarrollo del turismo del Destino Iguassu, región de los municipios linderos y del Destino Brazil.	*Participación en marketing o acciones de promoción del destino o de Brasil promovidas por EMBRATUR y MTUR; *Apoyo a la elaboración de estudios turísticos realizados por MTur; *Actuación como miembro del actual Consejo de Desarrollo – CODEFOZ, Consejo Municipal de Turismo y Fundo Iguassu. *POLOIGUASSU conquistó delante de la Organización Mundial del Turismo la permanencia en la Vice – presidencia de la Junta Directiva de los Miembros afiliados de la OMT * <u>Miembro titular en las siguientes instituciones:</u> -Organização Mundial do Turismo -Vice-Presidente da Junta Diretiva dos Membros Afiliados da Organização Mundial do Turismo -Conselho Estadual de Turismo -Conselho Municipal de Turismo -Conselho Administrativo da Agência de Desenvolvimento Turístico Cataratas do Iguassu e Caminhos ao Lago de Itaipu -Fundo Iguassu de Desenvolvimento e Promoção Turística -Conselho Municipal do Meio Ambiente de Foz do Iguassu -Certificado de Registro no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) -Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social de Foz do Iguassu	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

		(CODEFOZ).	
Programa 'Eventos con el sello Iguassu'  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Realizar o apoyar eventos que se vinculen al sello Iguassu y contribuyan para el desarrollo del destino y la atracción de visitors.	Eventos que ya se consagran con el sello Iguassu : - Festival de turismo de las Cataratas (evento internacional, empresarial y técnico-científico, realizado con cooperación público-privado); - Seminario Latino Americano de Turismo de Fronteras (evento internacional con apoyo de OMT); - Festival Curta Iguassu Fast Forward Brasil - festival realizado en la Región Trinacional del Iguassu, inspirada en el concepto de desarrollado en Chicago, Estados Unidos. Fueron realizadas diversas oficinas esparcidas por los tres países (Brasil, Argentina y Paraguay) aparte de una maratón cinematográfica realizada en 48 horas, donde más de 200 profesionales participaban desde la creación del guion, producción y finalización de las producciones cinematográficas. Al final fueron producidos 24 corto metrajes.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Cooperación con la red privada – actuación interinstitucional'  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Cooperar con otras asociaciones/organizaciones en sus acciones para el desarrollo del turismo del Destino Iguassu, región de los municipios linderos y del Destino Brazil.	A través del programa PIET firmó un término de cooperación con el SEST/SENAT, creando así una manera para abarcar el mayor número posible de colaboradores de corredor turístico que pasan por la institución. Colabora y participa en diversas acciones en la región de triple frontera para el desarrollo turístico, económico, social y ambiental.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Observatorio del Turismo'  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Crear un observatorio de Turismo para el seguimiento de la actividad y generación de información útil a la toma de decisiones en la gestión del Destino Iguassu.	*Creación del Observatorio de Turismo, entidad posee como socios la Secretaria Municipal de Turismo (SMTU) Centro Universitario UDC, SEBRAE y el Instituto POLOIGUASSU.	Investigación para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Contratación y capacitación de investigadores'  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Mantener investigadores capacitados en el equipo de Poloiguassu para operar, sintetizar y analizar los datos estadísticos de la investigación de satisfacción y otros análisis relacionados al desarrollo turístico del Destino.	*Contratación de 8 investigadores	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'NPCR – Núcleo de Proyectos y Captación de Recursos'  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Buscar fuentes de financiación para el desarrollo turístico del Destino Iguassu.	-Creación de un banco de instituciones, dónde se identifica, clasifica y difunde las acciones para promover la cooperación de las instituciones financista de proyectos como forma de apoyar el Destino Iguazú en su plan de acción. -Fueron identificados y catalogadas 456 fuentes de financiación nacionales e internacionales.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Turismo sostenible de base comunitaria'	Desarrollar el turismo en la región de Destino Iguassu, fortalecimiento el Turismo Sostenible de Base Comunitaria celebrada en forma participativa	- Con apoyo del Ministerio de Turismo se realizó la comercialización y desarrollo de Turismo de Base Comunitaria (TBC) en el oeste de Paraná.	Desarrollo turístico regional (46E)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

<b>REGIÓN DE FOZ DO IGUAZÚ</b>	con pequeños productores, buscando en el turismo una fuente de ingresos adicional.	*El proyecto incluyó siete municipios y benefició directamente a 14 familias a través de la formación y dos intercambios de experiencias con las iniciativas de otros estados, formando el primer grupo de turismo comunitario de la región denominado de "Aconhego do Campo".	
Programa 'Gestión de la calidad en Turismo' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Participar activamente en el desarrollo y ejecución de proyectos en el área de excelencia de calidad centrada en la gestión de personas y procesos en empresas e instituciones de Turismo.	*El Instituto apoyó la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en ABNT NBR ISO 9001, que recientemente ha recibido la certificación de calidad; *Desarrollo de un manual de gestión de riesgos del CTI y del manual de Normas y procedimientos; *Movilización y capacitación de auditores internos do Sistema General de Calidad – ISO 9001.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Modelo de Gestión Innovadora' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Buscar soluciones sostenibles para los negocios del complejo y aumentar la satisfacción del cliente.	* Formación de equipo de colaboradores de diversas áreas de gestión y operacional para analizar puntos críticos y buscar soluciones. Proyecto en fase de validación y aplicación.	Innovación turística en el destino (35GE)
Programa 'Atracción Lúdica' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Promover los atractivos de lúdico en el CTI mejorando el atractivo turístico en el destino.	* Realización de un estudio histórico de la ejecución de todas las actividades ya realizadas e identificar otras experiencias en el mercado; *Realización del taller de creatividad, que reunió a expertos de diferentes áreas y localidades para desarrollar propuestas considerando la construcción colectiva del tema. A partir de estas propuestas se escogieron 3 para el desarrollo e implementación.	Innovación turística en el destino (35GE)

### AGENCIA PROFOZ - PROGRAMAS DESARROLLADOS – Levantamiento em 10/2015

PROGRAMA AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
Programa 'Competitividad Turística' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Estudiar mecanismos de mejoría continuada de la competitividad turística de Foz do Iguazu.	-Realiza un análisis anual de los puntos débiles de la competitividad turística de Foz de Iguazu, basado en los índices apuntados por el Monitor de competitividad de MTUr, buscando soluciones para mejorarlos.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Captación de recursos e inversores' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Captar recurso e inversores para desarrollar los proyectos turísticos de interés de la Gestión Integrada del Destino Iguassu.	-Realizó estudio que busca diversas fuentes de inversores y financiación para los proyectos turísticos, sociales o ambientales que impactan en el turismo. -Creación de un banco de inversores.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Planificación anual' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Presentar anualmente los proyectos que serán ejecutados en el próximo año para la aprobación del COMTUR, Pololguassu y Gestión Integrada de Foz de Iguazu.	-La agencia posee carácter de proyecto, así que anualmente presenta su proyecto de desarrollo turístico para el próximo año para mantener su contratación.	Desarrollo turístico general (25C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programa 'Natal de las Cascadas'	Promover un evento de navidad que se consagre en el calendario internacional turístico y de eventos.	-Realiza el 'Natal das cataratas' (Navidad de las Cascadas) a 5 años, con extensa programación cultural, con colaboración y apoyo de varias instituciones, y captación de recursos desde la Ley Rouanet (Lei de incentivo a cultura)	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Batallón y su entorno'	Promover la revitalización de la reserva verde perteneciente al ejército nacional, transformándola en área de ocio para la población y turistas.	-Realizó en proyecto de transformar el área en un parque de 4 km en pleno centro de la ciudad, con ciclovías, ferias, revitalizando 4 avenidas. - Negociaciones con el gobierno federal para la donación de esta área del ejército a la ciudad. - Captación de inversores para apalancar el proyecto.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Barrio Árabe'	Revitalizar las calles del barrio árabe dotándolo de atractivos turísticos. 90% de las familias en esta área de la ciudad son de origen árabe.	-Estudio de la cultura árabe y de la inmigración para Foz de Iguazu; - Desarrollo de proyecto arquitectónico con características árabes para revitalizar las plazas, calles, etc -Proyecto de instalación de pórticos semejantes a las antiguas ciudades árabes en la entrada y salida del barrio; -Incentivar los restaurantes y bares a mantener un menú de comida árabe.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Inventario Gastronómico'	Realizar un inventario gastronómico de la ciudad y área de frontera, incluyendo la ciudad de Puerto Iguassu y ciudad del este.	-En colaboración con MTur y Sebrae se está inventariando la gastronomía local para futura utilización como atractivo turístico.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Museo Gresfi'	Transformar el área del antiguo aeropuerto de Foz de Iguazu en un museo de la aviación, creando más un atractivo turístico.	-Estudio del local para la realización del proyecto de museo de la aviación; -Verificación de áreas para instalar el club social que actualmente utiliza el predio central del aeropuerto.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Teatro Municipal'	Elaborar un proyecto de creación de un teatro municipal y conseguir recursos para su realización, generando más un espacio de ocio y turismo.	-Realiza estudio para la instalación de un teatro, considerando las posibilidades del teatro da Unila que ya está en el proyecto arquitectónico de Oscar Newmayer para la universidad.	
Programa 'Espacio Cultural'	Desarrollar un proyecto para instalación de un espacio cultural en Foz de Iguazu.	-Proyecto de una Arena Cultural, similar a los espacios que están en otras ciudades promovidos por instituciones bancarias como: HSBC, o Caixa Cultural, etc	Desarrollo turístico general (25C)

### SEBRAE FOZ (SERVICIO BRASILEÑO DE APOYO A PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA DE FOZ DE IGUAÇU) PROGRAMAS DESARROLLADOS – Levantamiento en 10/2015

PROGRAMA AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
Programa "Alto potencial e	Identificar las áreas económicas potenciales de la ciudad y contribuir con el desarrollo	*Acciones en colaboración con el sector público, buscando generar el sentimiento de perteneciente a Foz de Iguazu en los moradores, pues la ciudad	Desarrollo turístico general

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

potencializaçãõ”  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	interinstitucional de la cultura relacionada a este desarrollo en la comunidad.	es básicamente formada de inmigrantes, cuyos hijos representan la primera generación de nacidos en la ciudad. * *Aplicación de un modelo de diagnóstico de excelencia de gestión en las empresas que solicitan participación en el programa, identificando puntos débiles y capacitándolas para la mejoría; *Evaluación anual de las empresas según criterios del programa de excelencia para verificar su evolución. *Realizar acciones de Benchmarking.	(25C)
Programa ‘Alianza Hospitalera’  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Creación de una red empresarial que se dedique a desarrollar el turismo en la ciudad de Foz de Iguazú.	*Estructuración del Grupo Alianza Hospitalera – grupo de 40 empresas turísticas que constituye una red empresarial para el desarrollo del sector y de las empresas involucradas en la red, utilizando los recursos técnicos de SEBRAE para buscar la mejoría de rendimiento y procesos; *Promover negocios entre la red de empresas; *Planificación de acciones colectivas para los integrantes de la red.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa ‘Liderazgos’ <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Identificar y desarrollar capacitación de nuevos líderes entre los empresarios y la comunidad de Foz de Iguazú relacionados al desarrollo general y turístico.	*Estudio para mapear líderes entre los jóvenes empresarios; *Oficinas de desarrollo de líderes; *Cursos direccionados a líderes organizacionales.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa ‘TIC’ <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Identificar startups y ayudarlos en su internacionalización; Incentivar y ayudar en el desarrollo de la innovación entre las empresas y la implantación de sistemas TIC.	*Realización del ParanaTIC anualmente; *Prestación de asesoría técnica en la implantación de TIC. *Diagnósticos en Startups y desarrollo de proyectos técnicos para su internacionalización.	Innovación turística en el destino (35GE)
Programa ‘Ambiente de Negocios’ <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Incentivar, fortalecer y promover acciones para la mejoría de las macro condiciones en el ambiente de negocios para las PYMES.	*Promover la discusión y elaboración de leyes de incentivo a PYMES; *Apoyo a la red de empresas en solicitudes de incentivos fiscales a PYMES junto a los gobiernos; *Negociación junto a instituciones financieras de líneas de crédito especial para PYMES y la desburocratización del proceso; *Articulación del grupo para generar presión política en favor de las PYMES.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa ‘Gestión y Emprendimiento’ <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Atender a los empresarios de PYMES en sus solicitudes buscando orientarlos en el uso eficiente de sus recursos para un crecimiento con calidad y sostenibilidad.	*Elaboración de diagnósticos empresariales en PYMES; *Elaboración de proyectos para solución de problemas, ampliaciones, aberturas de nuevos negocios, etc; *Elaboración de soluciones de negocios más complejas para grupos; *Promoción de cursos y entrenamientos a los empresarios.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa ‘Educación emprendedora’ <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Promover el desarrollo de emprendedores en la sociedad con objetivo de desarrollo local.	*Proyecto para incorporar la enseñanza de emprendimiento en las escuelas de la red pública municipal y la educación turística;	Desarrollo turístico general (25C)
Programa ‘ZEIT’	Apoyar el poder público en sus acciones que generen beneficios para las ciudades,	*Apoyo a creación de la Ley da ZEIT (Zona Especial de Interés Turístico) - programa del gobierno federal para establecer criterios de identificación de esta	Cooperación con el sector público para el



## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

<b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	especialmente los direccionados a PYMES.	áreas y lista de indicadores (criterios) para habilitar las empresas a participar de la ZEIT obteniendo beneficios fiscales/ trabajistas/tributarios; OBS.: FOZ DO IGUAÇU FUE ELEGIDA LA CIUDAD TESTE DEL GOBIERNO (MTUR) PARA SER LA PRIMERA ZEIT, entre los criterios para las empresas están indicadores de innovación turística; de gestión; de sostenibilidad; indicadores económicos y sociales.	desarrollo turístico (27C)
Programa 'Cooperación Pública'  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Apoyar y participar de las acciones y juntas del poder público en la gobernanza turística de Foz de Iguazu.	*Participación en el COMTUR de Foz de Iguazu; * Apoyo y Participación en acciones de la Agencia Paraná Turismo; *Apoyo y participación en las acciones de MTur.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)

### OFICINA MUNICIPAL DE TURISMO DE FOZ DO IGUAÇU - PROGRAMAS DESARROLLADOS – Levantamiento em 10/2015

PROGRAMA /AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
Programa 'Servicios al turista'	Atender a los turistas en sus demandas, reclamaciones, prestar informaciones, etc	-Coordinar y operar los Puestos de informaciones turísticas o unidades similares de atendimento al turista; -Operar el servicio del Teletur (fone de informaciones turísticas vía telefone); -Registrar las reclamaciones y sugerencias de los turistas y repasar al COMTUR para definir acciones.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Servicios turísticos'	Atender demanda de servicios turísticos en el municipio relacionados al apoyo al turista.	-Elaboración de material impreso que promuevan los servicios turísticos o ayuden en la orientación al turista; - Auxiliar en la traducción de textos por solicitud de otras oficinas municipal; -Apoyar eventos de interés turístico a ser realizados en la ciudad.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Estadísticas del turismo'	Mantener estudios de estadísticas de turismo, así como desarrollar metodologías de tratamiento de datos para generar fuente confiable de información.	-Registro y tratamiento de datos obtenidos desde los PIT Y Teletur; -Realizar estudio de demanda anual; -Elaborar los proyectos y coordinar las investigaciones para el levantamiento cualitativos y cuantitativo de la oferta e infraestructura del mercado turístico local; -Definir e implementar metodologías de investigación para orientar los estudios de mercado de la oficina; -Apoyo en la estructuración del observatorio del turismo; -Elaboración anual del inventario turístico; -Mantener registro actualizado (mailing-list) de los atractivos turísticos, emprendimientos y prestadores de servicios turísticos de la ciudad; - Realiza los informes de: Nivel de ocupación hotelera, perfil del visitante, inventario técnico de las estadísticas turísticas, etc	Investigación para el desarrollo turístico general (25 C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programa 'Biblioteca de Turismo'	Criar y mantener una biblioteca especializada en turismo con disponibilidad a la población contribuyendo para la formación y capacitación del sector.	-Atender los usuarios de la biblioteca especializada en turismo 'Frederico Engel'; -Registrar la demanda de los usuarios de la biblioteca, control y mantenimiento del acervo de la biblioteca.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Plano Pluri Anual'	Apoyo a la realización anual de los planes gubernamentales referente a la oficina de turismo.	Apoyo a la elaboración del Plan Pluri Anual – PPA, de la Ley de Directrices Presupuestarias – LDO y de la Ley Presupuestaria Anual – LOA, en lo que se refiere a la oficina de turismo.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Plan director de la ciudad'	Desarrollar las propuestas referentes al turismo para el plan director de la ciudad que es revisado periódicamente.	-Presentó al COMTUR y a la Gestión Integrada del Destino Iguassu la propuesta de redactada para el Plan Director de la Ciudad referente al turismo, y las mismas fueron discutidas y adaptadas segundo el consenso de la junta de instituciones participantes del COMTUR.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Licencia turística municipal'	Realizar o control y emisión de licencias para el establecimiento de empresas turísticas en la ciudad, buscando un correcto uso de los recursos naturales y cumplimiento de las normativas públicas.	-Realizar vistas, orientación y acompañar los procedimientos para liberación de licencias de funcionamiento a emprendimientos turísticos en la ciudad de Foz de Iguazú, segundo las normativas municipales.	Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)
Programa 'Proyectos turísticos'	Desarrollar técnica y operacionalmente el gerenciamiento de proyectos de la Oficina Municipal del Turismo y apoyar el Núcleo Integrado de Gerenciamiento de Proyectos de la Gestión Integrada del Destino Iguazú.	-Elabora, coordina y opera programas y proyectos que objetivan el desarrollo del turismo local; -Analiza alternativas estructurales, organizacionales, logísticas y gubernamentales de desarrollo e incentivo al turismo; -Actuación técnica y operacional en propuestas de captación de recursos para acciones directamente o indirectamente relacionadas con el turismo; -Elabora, coordina y opera las acciones relacionadas a la segmentación turística.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Sensibilización Turística'	Desarrollar y proponer acciones de sensibilización turística para la comunidad local, buscando mejorar la hospitalidad local.	-Elabora e implementa acciones para desarrollar en la población la conciencia sobre la importancia y dependencia económica que la ciudad posee del turismo, entre ellos: acciones en las escuelas públicas, en los barrios, etc.	Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)
Programa 'Marketing y Eventos'	Desarrollar, promover y apoyar acciones de marketing, promoción y divulgación del destino, así como apoyar la captación de eventos para la ciudad.	-Planificar el destino para ser competitivo en turismo MICE, realizando planes y acciones en conjunto con la Gestión Integrada y el ICVB. -Realizar en conjunto con la Gestión Integrada el plan de marketing de la ciudad relacionado al turismo; -Publica informe periódico para la comunidad y empresarios del turismo sobre las acciones de la secretaria del turismo y del destino; -Apoya y realiza innumerables acciones de promoción del destino, así como imprime diversos materiales divulgativos.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Oferta Turística'	-Promover las empresas, servicios y atracciones turísticas de la ciudad.	-Mantener registro de oferta de empresas, servicios y atracciones turísticas de la ciudad en el website de la Oficina, facilitando a los turistas o empresarios el contacto para contrataciones y promoviendo los recursos y empresas locales.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programa 'Gestión Integrada Destino Iguassu'	-Participar y apoyar la Gestión Integrada del Destino Iguassu buscando un desarrollo de la región turística de la triple frontera.	-Participa de la Gestión Integrada del Destino Iguassu en conjunto con otras instituciones y provee disponibilidad de los recursos materiales, financieros y de personal para que las decisiones de la Gestión Integrada se puedan realizarse.	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Cooperación Pública para el desarrollo turístico'	-Apoyar y participar de acciones para el desarrollo turístico realizadas por las otras esferas del poder público brasileño.	-Participa y apoya las acciones del MTur, del Paraná Turismo y otras oficinas del gobierno brasileño.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)

### SINDHOTÉIS (SINDICATO DOS HOTÉIS, RESTAURANTES E BARES DE IGUAÇU ) PROGRAMAS DESARROLLADOS – Levantamento em 10/2015

PROGRAMA AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
Programas 'Capacitación de gestores'  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Capacitar los gestores y los niveles de gobernanza para mejorar la calidad de gestión turística en Foz de Iguazu.	*Varios cursos y workshops específicos para el área de gestión hotelera; *Construcción de un Centro de capacitación para entrenamiento de colaboradores de primero nivel; *Manutención de una suite laboratorio de 60m2 en la sed del sindicato para entrenamientos.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Video entrenamiento'  <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Facilitar la capacitación de los trabajadores a bajo costo para las empresas mejorando la competitividad para el turismo.	*Creación de un acervo de video conferencias y video cursos relacionados al servicio de hoteles/restaurantes/bares y sus diversas temáticas. Asociado puede llevar por 2 días de préstamo para aplicar a sus colaboradores en la empresa, gratuitamente.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programas 'Desarrollo profesional para mejoría de la cualidad del servicio' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Desarrollar las habilidades de los trabajadores para los establecimientos de hospedaje.	*Convenio para descuentos de hasta 60% en los cursos de SENAC, SEBRAE, ESCUELAS DE IDIOMAS.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Oferta integrada de Capacitación'	Incentivar y promover la oferta integrada entre las asociaciones del sector turístico para mejorar la calificación del trabajador en turismo.	*Promoción de cursos integrados entre SEBRAE, SINDHOTEL, ABIH, ICVB, SINDETUR para capacitación, proyectos de hotelería, eventos y turismo; * Alta participación en los cursos, especialmente el programa de "Primoreando jefes y supervisores, - liderando su equipo de trabajo".	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Cualidad y seguridad alimentar' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Orientar y capacitar los manipuladores de alimentos sobre técnicas y procedimientos segundo as normas de la agencia de vigilancia sanitaria;	*Contratación de un profesional nutricionista y experto en este área para palestras e cursos mensuales con asociados; *Creación de un manual con informaciones para garantizar la seguridad alimentar en hoteles, bares y restaurantes;	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Orientación jurídica y fiscal' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Orientar los asociados sobre legislación fiscal, de trabajo y contable para que atiendan a las exigencias gubernamentales manteniendo un desarrollo sostenible en el sector.	*Palestras con contadores y jurídico sobre temático actual o nuevas leyes/procedimientos fiscales y orientaciones para el correcto tratamiento de los derechos de los trabajadores.	Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programa 'Representatividad política' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Representar el asociado frente al poder político brasileño en cuestiones relacionadas a categoría, promoviendo debates, presión por reglamentos, y negociaciones sindicales.	*Representatividad que genera efectivos acciones para proyectos de leyes y reglamentos nacionales y locales; *Negociaciones por convenciones colectivas de trabajo. *Negocia junto al poder público las demandas de infraestructura para mejoría de la experiencia turística en Foz de Iguazu.	Representación sectorial para el desarrollo turístico general (25C)
Programas 'Sustentabilidad en turismo' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Incentivar el asociado a conocer y actualizar sus practicas operacionales hacia a un desarrollo sostenible en turismo.	*Realización del 9º. Hotel Show, evento que promueve las prácticas novedosas y discusiones sobre sustentabilidad en el sector hotelero y gastronómico. Evento promovido anualmente en colaboración con otras organizaciones como: SEBRAE, SEHA, FBHA, Fomento Paraná, Itaipu Binacional, FECOMERCIO, e SENAC. Promoción e incentivos a reciclaje de basura; *Torneo anual Sul-Americano de Arremedo de Mobile (con equipos de colaboradores para la recorrida de basura electrónico).	Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)
Programa de innovación en hotelería <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Incentivar la busca por innovación en el sector para generar soluciones y medidas que reduzcan el costo de los emprendimientos con mejoría de la calidad y satisfacción para el cliente.	*Participación de comitiva para evento anual de la Federación Brasileña de Hospedaje y Alimentación que discute los entrabes y soluciones para los emprendimientos da categoría.	Innovación turística en el destino (35GE)
Programas de concientización sobre las ventajas de asociarse <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Incentivar y concientizar a los empresarios del sector sobre las ventajas de asociarse y de contribuir para promover un destino fuerte: El destino Iguazu	*Divulgación de las acciones realizadas por SINDHOTEL a través de una revista propia, periódicos y redes de radio/TV locales; *Promoción de encuentros entre los hoteleros locales asociados o no (Confraternización).	Desarrollo turístico general (25C)
Programa Cooperación regional' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Cooperar con otros destinos turísticos brasileños y con las ciudades de la triple frontera (Argentina y Paraguay).	*Recibe delegaciones de otros destinos brasileños; *Mantiene relación estrecha con los organismos de turismo de las ciudades vecinas de la triple frontera.	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Cooperación para el desarrollo turístico del Destino Iguazú' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Coopera y participa de las acciones promovidas por otras asociaciones, especialmente Iguassu Convention, Fundo Iguassu, COMTUR objetivando el desarrollo del destino de forma integral.	*Participación en acciones institucionales, promocionales o de abordaje al mercado emisor nacional e internacional; *Participa de la juntas de dirección de la mayoría de asociaciones turísticas de Foz de Iguazu.	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Cooperación con el sector público' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Apoyar los organismos públicos en sus acciones para el desarrollo del destino Iguazú.	*Participación activa en el COMTUR; * Participa en la planificación participativa de la ciudad de Foz de Iguazu; *Participación y apoyo a las acciones solicitadas por los organismo públicos para el desarrollo del turismo en Foz de Iguazu; *Apoyo a la acción integrada del turismo (COMTUR, Oficinas públicas y MTur)	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programas 'Promoción del destino' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Promover el destino Iguazú en nivel nacional e internacional, así como los hoteles asociados.	*Participación en diversas ferias de turismo en otras ciudades; *Envío de delegaciones a eventos y ferias del sector que ocurren en otras ciudades; *Material impreso divulgativo del destino.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

<p>Programa 'Comunicación y marketing'</p> <p style="text-align: center;"><b>FOZ DO IGUAZÚ</b></p>	<p>Promover información y comunicación entre los asociados y el sindicato y entre los asociados y el mercado turístico.</p>	<p>*Divulgación de releases sobre asociados en el website del sindicato;</p> <p>*Divulgación de artículos producidos por el asociado via correspondencia impresa o redes sociales;</p> <p>*Listado de asociados con su registro completo en el website y en las redes sociales administradas por el sindicato;</p> <p>*Uso de e-mail marketing como canal de comunicación de asuntos de interés del asociado;</p> <p>*Divulgación de material impreso en puntos de interés sobre acciones del sindicato y de las empresas asociadas.</p>	<p>Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)</p>
<p>Programa 'Inclusión social'</p> <p style="text-align: center;"><b>FOZ DO IGUAZÚ</b></p>	<p>Promover la inserción de jóvenes en el mercado de trabajo hotelero de Foz de Iguazu contribuyendo para un desarrollo sostenible del destino.</p>	<p>Campaña de marketing para que los hoteles y bares/restaurante contraten jóvenes formados pelo programa 'Thilha Jovem', promovido pelo Polo Iguazu, en su temática de turismo e inclusión social.</p>	<p>Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)</p>
<p>Programas 'Salud y calidad de vida del trabajador'</p> <p style="text-align: center;"><b>FOZ DO IGUAZÚ</b></p>	<p>Estimular acciones que conduzcan a una busca de vida saludable entre los trabajadores de hoteles y restaurantes mejorando los niveles de calidad en el destino.</p>	<p>*Participa de acciones o campañas promovidas por otras entidades como por ejemplo, la "Maratona de los Moços";</p> <p>Palestras sobre stress y calidad de vida con un psicólogo de SINDILOJAS (colaboración);</p> <p>*Evento anual con exposiciones, examen clínicos gratuitos, donación de arboles, animación para niños, etc (realizado en colaboración con la Asociación recreativa y deportiva de seguridad física).</p>	<p>Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)</p>
<p>Programas 'Asesoría al emprendedor'</p> <p style="text-align: center;"><b>FOZ DO IGUAZÚ</b></p>	<p>Proveer asesorías especializadas al asociado con costo más bajo y garantía profesionales mejorando la competitividad del sector.</p>	<p>*Asesoría jurídica gratuita en acciones de demandas legales en la justicia del trabajo;</p> <p>*Asesoría de nutrición para elaboración de alimentos seguros, implantación de PAS, manual de buenas practicas, proyectos de actualización de cocinas y rótulos nutricional;</p> <p>*Asesoría financiera en conjunto con SICRED para capital de giro, tarjetas, anticipación de ingresos, financiación para inversiones y ampliaciones;</p> <p>*Asesoría ambiental para proyectos , certificaciones y gestión ambiental empresarial;</p> <p>*Asesoría en consumo de energía para estudios del uso adecuado y más económico evitando alto costo y desperdicio.</p>	<p>Desarrollo turístico general (25C)</p>
<p>Programa 'Red de proveedores'</p> <p style="text-align: center;"><b>FOZ DO IGUAZÚ</b></p>	<p>Promover convenios para negociar descuentos de precios/tarifas con otras empresas proveedoras y complementarias del sector hotelero mejorando la competitividad de las empresas.</p>	<p>*varias negociaciones conjuntas y compras en grupos;</p> <p>*Convenios con diversos proveedores del sector para precios diferenciados;</p> <p>*Convenios con instituciones de enseñanza e idiomas;</p> <p>*Convenios con COOPERTAXI para uso de taxis con 20% de reducción en las tarifas;</p> <p>*Convenios con empresas de salud para planes de salud a los funcionarios;</p>	<p>Desarrollo turístico general (25C)</p>

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

		*Convenios con medios de comunicación para tarifas reducidas de anuncios para los asociados.	
Programa 'Banco de empleos' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Facilitar a selección y reclutamiento de empleados para el sector hotelero/bares y restaurantes contribuyendo con la competitividad del sector.	*Gerenciamiento de un site que anuncia las plazas de trabajo en la red hotelera, bares y restaurantes y disponibilidad los CV de interesados para análisis de los asociados. También avisa los interesados de cuales vagas posee en abierto para su perfil.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Estadísticas de ocupación hotelera' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Mantener el asociado actualizado sobre las estadísticas del sector buscando mantener la competitividad del sector.	*Realiza investigaciones y disemina la información sobre los índices de ocupación hotelera en los principales días festivos y periodos de puentes o de alta temporada.	Investigación para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Información y comunicación' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Mantener el asociado informado sobre las estadísticas de interés del sector a nivel nacional /regional, como: inventario turístico, expansión de la red hotelera, consumo de energía, inventario de camas y habitaciones, perfil del turista, etc	*Disponibilidad en el website del Sindihotel de una serie de documentos y estadísticas del sector a nivel local, regional y nacional.	Investigación para el desarrollo turístico general (25 C)

### SINGTUR (SINDICATO DOS GUIAS DE TURISMO DE FOZ DE IGUAÇU E MUNICIPIOS DA COSTA OESTE)- PROGRAMAS DESARROLLADOS

PROGRAMA AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
Programa 'Capacitación Turística' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Capacitar los guías de turismo como profesionales habilitados para garantizar el servicio de guía turístico de forma adecuada en el destino.	*Convênios com escolas que possuam cursos técnicos para guias turísticos.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Desarrollo profesional para mejoría de la cualidad del servicio' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Desarrollar las habilidades de los guías de turismo y su conocimiento sobre los atractivos locales.	*Visitas técnicas a outros destinos; *Palestras; *Cursos de capacitación en los atractivos; * Curso sobre fauna y flora de la región en convenio con los profesionales del Parque Nacional de Itaipu.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programas de Idiomas <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Incentivar y promover el dominio en otros idiomas entre los guías de turismo asociados al SINGTUR mejorando la competitividad del destino.	*Promoción de cursos de idiomas, siendo posible con más de 15 participantes obtener até 100% de financiación por medio de los programas de MTUR, PRONATEC o acciones del Convention Bureau; *Convênios con escuelas de idiomas para precios especiales a asociados del Singtur;	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Assessoria jurídica' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Proveer ayuda jurídica en las demandas judiciales de los asociados contribuyendo para su competitividad en el sector;	*Contratación de un profesional experto en esta área para proveer consultoría jurídica direccionada al sector.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Representatividad	Representar el asociado frente al poder político brasileño en cuestiones relacionadas a la categoría, promoviendo	*Representatividad que genera efectivos acciones para proyectos de leyes y reglamentos nacionales y locales;	Representación sectorial para el

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

política' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	debates, presión por reglamentos, y negociaciones sindicales.	*Negociaciones por convenciones colectivas de trabajo entre sindicato de trabajadores y de empresas.	desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Profesión Guía de Turismo' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Aumentar las acciones de fiscalía sobre guías no habilitados que vienen acompañando grupos de turistas de otras regiones y generar concientización entre los profesionales y entre los turistas explicitando que Guía de turismo es una profesión de nivel técnico y su ejercicio exige registro específico.	*Presión sobre el poder público para fiscalizar en las carreteras, en puntos que pasan los ómnibus turísticos, pues deben tener un guía habilitado acompañando; *Campaña divulgando la necesidad jurídica de contratar guía turístico y de la seguridad de estar con profesional habilitado; *Fijación de carteles en las puertas de entrada de la ciudad y en los puntos turísticos sobre la profesión del guía y contactos para contratarlos (Singtur).	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Registro profesional' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Orientar e incentivar o registro profesional no Ministerio del Turismo manteniendo el destino calificado y competitivo.	*Ayuda a los profesionales iniciantes a obtener su registro en el MTur	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Buenas prácticas e innovación' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Promover el desarrollo de nuevas practicas de excelencia e innovación en el servicio ofrecido por el guía turístico	*Visitas de Benchmarking a destinos de excelencia para observar la practica profesional, estructura y casos de éxitos, con objetivo de incentivar su aplicación en Foz de Iguazu, así como generar nuevas ideas entre los asociados.	Innovación turística en el destino (35GE)
Programa 'Cooperación regional' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Cooperar con otros destinos turísticos brasileños y con las ciudades de la triple frontera (Argentina y Paraguay).	*Recibe delegaciones de otros destinos brasileños, promueve su divulgación entre los guías asociados y agencias turísticas emisoras; *Mantiene relación estrecha con los organismos de turismo de las ciudades vecinas para que las visitas guiadas incluyan atractivos en Foz de Iguazu y en las ciudades de la triple frontera;	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Cooperación para el desarrollo turístico del Destino Iguassu' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Coopera y participa de las acciones promovidas por otras asociaciones, especialmente Iguassu Convention, Fondo Iguazú, así como apoyo a la Gestión Integrada de la región de triple frontera como Destino Iguassu, objetivando el desarrollo del destino de forma integral.	*Participación en acciones institucionales, promocionales o de abordaje al mercado emisor. *Participación en juntas o consejos de planificación o deliberativos.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Cooperación con el sector público' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Apoyar los organismos públicos en sus acciones para el desarrollo del destino Iguazú.	*Participación activa en el COMTUR; *Participación y apoyo a las acciones solicitadas por los organismo públicos para el desarrollo del turismo en Foz de Iguazu; *Apoyo a las acciones del MTur.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programas 'Promoción del destino Iguazú' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Promover el destino Iguazú en nivel nacional e internacional, así como los profesionales habilitados y socios del Sindgtur.	*Participación en diversas ferias de turismo en otras ciudades; *Envío de delegaciones a eventos y ferias del sector que ocurren en otras ciudades; *Material impreso divulgativo del destino.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programas 'Comercialización del servicio de guía turístico y del destino Iguazú' <b>FOZ DE IGUAZÚ</b>	Facilitar el acceso a contratación de guías habilitados y promover sus expertises.	*Listado de guías con sus contactos, expertises, idiomas y otros relacionados, on line, en el website del sindgtur; * Creación de tabla de honorarios de servicios estándar; * Divulgación de los atractivos de Foz de Iguazu en el website del sindicato.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)

**ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES**

**ASOCIACIONES NACIONALES Y REGIONALES**

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA AGÊNCIAS DE VIAGENS – (ABAV) – SUCURSAL PARANÁ PROGRAMAS DESARROLLADOS**

**Datos recabados em 21/09/2015**

<b>PROGRAMA ÁREA GEOGRAFICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES RESULTANTES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Programa 'ICCABAV'  <b>TODO BRASIL</b>	Mantener el Instituto de Capacitación y Certificación de la Asociación Brasileña de Agencias de Viaje (ICCABAV) que busca capacitar los agentes de viajes en todo país para el crecimiento y competitividad del sector.	-Desarrolla e implementar cursos y programas de capacitación on line adecuados a las necesidades del mercado actual; -Desarrolla e implementar cursos presenciales en las sucursales de ABAV por todo el país, según la demanda y necesidad de cada provincia; -Mantiene estudios sobre las tendencias del sector para promover cursos de calidad y preservar la capacitación para el mercado de los agentes de viajes.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'ABAV EXPO'  <b>TODO BRASIL</b>	Realizar anualmente una gran feira del turismo, consagrándola como el mayor evento de la industria de turismo en Brasil, y promoviendo espacios de negocios y desarrollo del sector turístico.	-Realiza la feria ABAV EXPO Internacional de Turismo anualmente, e ya está en la 43ª. edición; - Promueve espacios diferenciados a los agentes de viajes en la feria como: Villa del Saber;—Isla Corporativa Sala Vip de los Agentes de Viajes; -La última edición, en año 2014, tuvo: 41.095 Visitantes profesionales; 3.500 Marcas expositoras; 65 Países participando; 1.245 <i>Hosted buyers</i> .	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Pro Agencia'  <b>TODO BRASIL</b>	El Programa de Desarrollo Sectorial en Agencia y Operaciones Turísticas (PROAGÊNCIA) es dirigido a las PYMES de Agencias de Viajes e Turismo, así como, sus trabajadores y gestores con objetivo de establecer acciones para fortalecer, unificar e incrementar la competitividad del sector turístico.	-Establecido y abarcando todas las provincias brasileñas y el Distrito Federal en colaboración con la agencia SEBRAE; -Realiza acciones de centrales de negocios, manual de orientación al Micro emprendedor individual (MEI), acciones de capacitación, educación a distancia; análisis de la competitividad de las agencias, auxilio en la planificación estratégica, etc. -Realización de Training shows por todo Brasil; - Programación especial en la participación en la Feria de las Américas.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Tarjeta ABAV'  <b>TODO BRASIL</b>	Desarrollar un documento de identidad del Agente de Viaje asociado ABAV como profesional reconocido, generando una red nacional e internacional de empresas que conceden ventajas a los agentes, como descuentos en hoteles, etc, promoviendo facilidades para el agente viajar y capacitarse en la experiencia turística.	-Creación de la Tarjeta ABAV que podrá ser solicitada por los agentes de viaje debidamente registrados en la ABAV de su provincia; - Creación de una red empresarial de apoyo que ya está compuesta de diversos hoteles, empresas de seguro viaje, de alquiler de coches, el Corte Ingles, etc. La red es en nivel nacional e internacional proveyendo descuentos de hasta 50% a los portadores de la tarjeta ABAV.	Desarrollo turístico general (25C)



## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programa 'Feirão de Viajes' <b>TODO BRASIL</b>	Promover ventas efectivas al consumidor directo en un periodo concentrado de los 3 días de la feria ABAV EXPO, a través de herramientas y promociones específicas realizadas por los agentes asociados de ABAV presentes en la feria.	-Disponibilidad de un extenso <i>mailing</i> para los agentes de viajes realizaren la promoción de sus ofertas y apalancar ventas al consumidor final; -400 agencias participando en la Feria ABAV 2014.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Momento Agência Digital' <b>TODO ESTADO PR</b>	Estudio sobre la presencia on-line de las agencias de turismo en la provincia de PR, promovido en colaboración con la agencia SEBRAE, buscando datos para desarrollar herramientas de apoyo a la competitividad del sector.	-Identificación del número de agencias que poseen <i>website</i> actualizado y lo utiliza como herramienta de ventas; - Identificación del número de agencias de viaje que posee Planificación digital en todo Paraná; - Palestra divulgativa sobre los datos recabados en el estudio a los empresarios durante el Salón Paranaense de Turismo.	Investigación para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa de 'Consultoria colectiva sobre oportunidades en las medias digitales' <b>TODO ESTADO PR</b>	Capacitar los empresarios para el uso de las medias sociales para estimular y efectivas ventas mejorando la competitividad del sector. Programa desarrollado en colaboración con SEBRAE.	- Capacitación de 90 agencias de viaje; - Palestras de capacitación y actualización sobre Cambios en el mercado on-line, Social Media sin secretos y Multi-ventanas y organización de <i>websites</i> .	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Salón Paranaense de Turismo' <b>TODO ESTADO PR</b>	Realizar anualmente la feria "Salón Paranaense Turismo "en Curitiba, generando momento de negocios en el sector (B2B) y ofrece un espacio para promoción de las regiones turísticas de Paraná. El programa tiene 21 años y es desarrollado en colaboración con ABRASEL.	-Feria anual con 300 expositores nacional e internacional; - Genera flujo de 5.000 visitantes en 3 días del evento; - Reunión de 1400 agencias de viajes;	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'El mejor de su viaje empieza con la gente' <b>TODO ESTADO PR</b>	Promover y divulgar directamente a los turistas el listado de agencias de viajes asociadas a ABAV, promoviendo la conciencia la mayor seguridad en viajes con uso de un agente profesional y generando desarrollo y calidad al sector turístico.	Distribución de material divulgativo impreso para los turistas en los principales aeropuertos con el nombre, número de teléfono, y la dirección de agencia de viajes asociados a ABAV-PR.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Club de Ventajas' <b>TODO ESTADO PR</b>	Proveer alianzas con proveedores de servicios básicos a los asociados da ABAV con menor costo, contribuyendo para la eficacia de las empresas asociadas y para un sector más competitivo.	-En alianza con la Asociación Comercial do Paraná (ACP) se estableció una serie de convenios con empresa proveedoras de servicios para que los asociados cedan a precios especiales, entre ellos: telefonía celular, plan de salud, plan odontológico, empresas de <i>softwares</i> de gestión, empresa de seguro de vida, escuelas y otros.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Agente Urgente' <b>TODO ESTADO PR</b>	Mantener el agente de viaje informado sobre el sector y sobre las acciones de ABAV, facilitando datos para la toma de decisión y mejorando la confianza en el asociativismo para el desarrollo turístico de los destinos.	-Publicar trimestralmente la revista Agente Urgente, con distribución gratuita y segmentada (la revista posee 20 años)	Desarrollo turístico general (25C)
Programa de 'Capacitación Técnica e innovación' <b>TODO ESTADO PR</b>	Proveer capacitación técnica a los asociados mediante demandas identificadas en el mercado actual para mejorar la competitividad en el sector turístico y en el destino.	- Cursos y palestras en la sala de Cursos de ABAV /PR; - Palestras durante el Salón Paranaense de Turismo, relacionadas a: Destinos, cruceros, Ruterros de viajes, Estrategias creativas para la crisis, productos y servicios y sobre las nuevas estrategias de Marketing del MTur.	Innovación turística en el destino (35GE)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programa de 'Caravanas de agentes de Turismo' <b>CURITIBA</b>	Traer agentes de turismo de varias ciudades y estados de Brasil para conocer el Producto Turístico Curitiba, haciendo tangible el destino como producto para estimular la venta del destino. Promovido en colaboración con Núcleo de turismo Receptivo de Curitiba.	-Realización de 20 caravanas, que sumaron 500 agentes de viajes del interior de Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais y Brasilia.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Feijão Amigo en Curitiba' <b>CURITIBA</b>	Reconocer y aproximar de la ABAV las personalidades que contribuyen para el desarrollo del turismo y para las agencias de viajes, incluyendo políticos, gestores de destinos, empresarios de destaque, etc con objetivo de fortalecer el destino turístico Curitiba.	-Entrega anual de premios a las personalidades reconocidas en el sector que contribuyeron para el desarrollo de la actividad; -Formación de Network que contribuye al desarrollo turístico de Curitiba.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa de 'cooperación con el sector Público' <b>CURITIBA</b>	Participar activamente en la formulación de planes para el sector turístico en la ciudad de Curitiba y provincia de PR, buscando el desarrollo general del destino.	-Participación de ABAV en las juntas de turismo Ciudad (COMTUR) y en las agencias de turismo pública de la provincia (Paraná Turismo), así como otros consejos y comités relacionados al turismo directo o indirectamente; -Participación y apoyo a las acciones de MTur.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programas continuos de 'Marketing del destino Curitiba' <b>CURITIBA</b>	Apoyar acciones de promoción del destino Curitiba realizado por otras instituciones o asociaciones de turismo para mejorar el desarrollo turístico general del destino.	-Apoyo y efectiva participación en acciones, programas, ferias y otros desarrollados por otras asociaciones, con objetivo de divulgar el destino turístico Curitiba.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa de 'cooperación con el sector Público' <b>FOZ DO IGUAÇU</b>	Participar activamente en la formulación de planes para el sector turístico en la ciudad de Foz do Iguaçu y en los comités de gestión integral, contribuyendo para el sistema de gobernanza establecido y buscando el desarrollo general del destino Iguazú.	-Participación de ABAV en las juntas de turismo Ciudad (COMTUR) y en las sucursales de la oficina de turismo público de la provincia (Paraná Turismo), así como otros consejos y comités relacionados al turismo directo o indirectamente; -Participación y apoyo a las acciones de MTur para promover el destino Iguazú.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa de 'Cooperación para el desarrollo del Destino Iguazú' <b>FOZ DO IGUAÇU</b>	Participar y apoyar acciones de promoción del Destino Iguazú realizadas por la Gestión Integrada del destino con objetivo de generar flujo turístico y competitividad al destino.	-Apoyo a varias campañas de marketing del destino promovidas por la Gestión Integrada; -Participación de ABAV en la Feria Festival de Turismo realizado anualmente en Foz de Iguaçu; - Apoyo a campañas Destinos del Mundo y Vote Cataratas Iguazú en conjunto con Itaipu Binacional e Iguazú Convention y Visitors Bureau.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)

Obs. En la Provincia de Paraná, la ABAV posee sucursal en la ciudad de Curitiba y central regional en Foz de Iguaçu, Londrina y Maringá.

**ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES**

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE EVENTOS – SUCURSAL PR (ABEOC)  
PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 09/2015**

<b>PROGRAMA/AREA GEOGRAFICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES RESULTANTES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Programa 'cualidad ABEOC' <b>TODO BRASIL</b>	Cualificar las empresas asociadas para desarrollar eventos con calidad y adecuada gestión, fortaleciendo la marca ABEOC para mejorar la competitividad turística del sector MICE.	- Posibilita a los asociados participar del Proyecto de Cualificación en Gestión y Certificación de PYMES de Eventos en cooperación con SEBRAE; - Certificación de empresas con el Sello de Calidad ABEOC.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'orientación legislativa' <b>TODO BRASIL</b>	Orientar los asociados con relación a normas del sector para un adecuado desarrollo de eventos mejorando la competitividad del sector.	-Disponibilidad de Assessoria según demanda de los asociados para análisis de situaciones legislativas en materia de eventos	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'representatividad política e institucional' <b>TODO BRASIL</b>	Representar las empresas asociadas y el sector en el ámbito político e institucional en nivel municipal, provincia y federal para fortalecimiento del sector y desarrollo turístico.	-Realización de planificación estratégica, re estructuración del ABEOC PR y mejoría de la participación de la asociación en los niveles decisorios del turismo.	Representación sectorial para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Red de proveedores' <b>TODO BRASIL</b>	Buscar empresas proveedoras de interés de los asociados y negociar precios y condiciones especiales mejorando la competitividad del sector.	-Negociación con empresas de seguros para eventos y otros proveedores siendo válido para todo país.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Asociado informado' <b>TODO BRASIL</b>	Informar a los asociados las acciones desarrolladas por ABEOC y proveer disponibilidad de informaciones de interés a categoría en nivel nacional y local.	-Publicaciones de noticias de asociados en el <i>website</i> y redes sociales; -Envío de <i>clipping</i> del sector a e-mail de asociados y prensa; -Disponibilidad de acceso a datos nacionales de estadísticas del sector por ABEOC Brasil.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Licitación y CADASTUR' <b>TODO BRASIL</b>	Controlar la participación de empresas en licitaciones sin que tengan cumplido la ley general de turismo relacionado a su catastro en MTur, buscando desarrollo competitivo del sector y fortalecimiento de las empresas turísticas.	-Canal exclusivo para recibir informaciones de licitaciones y verificar la adecuación de las empresas a CADASTUR, dónde si localizadas irregularidades son comunicadas directamente a MTur.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa 'Vitrine del asociado' <b>TODO BRASIL</b>	Promover los asociados de ABEOC un espacio para divulgar sus empresas contribuyendo con el desarrollo del sector.	-Divulgación de las empresas el <i>website</i> de ABEOC y otros materiales impresos divulgativos	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa de 'cooperación para capacitación de recursos humanos' <b>TODO ESTADO PR</b>	Calificar los recursos humanos que operan en eventos, especialmente los de empresas asociadas, realizando cursos en la sed de la ciudad de Curitiba, para un desarrollo calificado del sector.	-Acuerdos de cooperación con centros de enseñanza para precios especiales a asociados y sus trabajadores; -Realización de palestras y cursos a los asociados y sus colaboradores;	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa de 'cooperación con sector público para el desarrollo del destino' <b>CURITIBA</b>	Cooperar con las diversas instancias públicas para acciones de desarrollo del destino Curitiba.	-Participación en el COMTUR y otros consejos /juntas de turismo	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)

**ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES**

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GUIAS DE TURISMO (ABGTUR)  
PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 09/2015**

<b>PROGRAMA/AREA GEOGRAFICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES RESULTANTES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Programa Fiscalización y concientización  <b>TODO BRASIL</b>	Fiscalizar e incentivar los correctos registros entre los profesionales del turismo, así como en las contrataciones realizadas por agencias. Acción en cooperación con MTur y Paraná Turismo. Objetiva la mejoría de la calidad y desarrollo sostenible del turismo.	-Constante verificación de contratación de guías con registro profesional adecuado; - Palestras de concientización a empresas y a los profesionales del trade turístico sobre la profesión del guía de turismo; -Presión sobre los organismos públicos para fiscalizaren y sancionaren los grupos turísticos en la región sin acompañamiento de guía de turismo registrado.	Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)
Programa ‘Circuitos turísticos’ <b>TODO ESTADO PR</b>	Incentivar, elaborar y divulgar entre las agencias de receptivo los circuitos turísticos regionales, entrenando los guías para la realización de ellos.	-Desarrollo del circuito religioso y otros regionales y entrenamiento de guías para ellos.	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa de Capacitación y entrenamiento <b>CURITIBA</b>	Capacitar y promover entrenamiento para guías de turismo sobre los atractivos turísticos de Curitiba, objetivando la calidad de los servicios.	-Realización de visitas de entrenamientos en los museos de la ciudad con grupos de guías de turismo; -Guías más antiguos participan voluntariamente de una red de entrenamiento de los guías más jóvenes en la profesión.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa de Cooperación pública-privado <b>CURITIBA</b>	Apoyar y colaborar con acciones desarrolladas por otras instituciones que objetiven el desarrollo de la ciudad como destino turístico.	-Participación efectiva en los consejos de turismo (COMTUR), agencia Paraná Turismo y otras asociaciones; -Apoyo estructural en los eventos direccionados al turismo realizados por los organismos públicos	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E CASAS NOTURNAS DEL PARANÁ (ABRABAR)  
PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 09/2015**

<b>PROGRAMA AREA GEOGRAFICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES RESULTANTES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Programa ‘Paraná sin Corrupción’  <b>TODO ESTADO DE PR</b>	Apoyar y estimular movimientos contra la corrupción política en Brasil buscando un desarrollo sostenible.	-Alianza con Movimiento Paraná sin corrupción para apoyar campañas educativas direccionadas al público joven que es frecuentador de los bares y Pubs. -Incentivo a los asociados para que los bares y casas nocturnas exhiban los debates de candidatos políticos para mejorar la politización entre la población y el reconocimiento de las propuestas de los candidatos.	Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)
Programa ‘Representatividad’  <b>CURITIBA</b>	Representar los empresarios y empresas asociadas a ABRABAR en las instancias políticas y planificadoras del sector buscando desarrollo y competitividad.	-Estudio de diversas legislaciones en tránsito e acciones para direccionar a decisiones favorables al sector. -Representatividad junto al municipio para presionar acciones que impactan el sector, exigir fiscalización adecuada, seguridad y otros	Representación sectorial para el desarrollo turístico general (25C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

		relacionados.	
Programa 'Circuitos' <b>CURITIBA</b>	Realizar y divulgar una serie de circuitos gastronómicos como eventos de la ciudad de Curitiba, incentivando el flujo turístico y la mejoría de ventas en los establecimientos asociados.	-Realización de circuitos variados, como el Circuito de sopas, de Bar en Bar, RestaurantWeek, Festival del Pan com bolinho, CWBurger, etc	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Cooperativa de compras' <b>CURITIBA</b>	Establecer mecanismos de compras conjuntas como forma de minimizar costos y generar mejores negociaciones entre asociados y proveedores del sector mejorando la competitividad de las empresas turísticas.	-Convenio con empresas proveedoras de carnes para compras conjugadas y precios especiales a socios de ABRABAR	Desarrollo turístico general (25C)
Programas 'circuitos y eventos nacionales' <b>CURITIBA</b>	Recibir eventos y circuitos nacionales relacionados a Bares y Casas Nocturnas objetivando colocar Curitiba en nivel de destino turístico gastronómico en tema de "comida y bebida de boteco".	-Recibió el 1ª circuito brasileño de caipirinhas, que generó oportunidades de movimentar los bares en periodos de estacionalidad y de que los chefs presenten innovación en productos relacionados a la típica bebida brasileña (caipirinha) y su forma de producción.	Innovación turística en el destino (35GE)
Programa 'Ambiente más seguro' <b>CURITIBA</b>	Mejorar la seguridad en las áreas de bares y casas nocturnas de la ciudad de Curitiba buscando mejoras de la calidad y competitividad turística a través de iniciativas público-privadas.	- empresarios del sector estudian una forma de integrar las cámaras de los establecimientos al Centro Integrado del Comando y Control Regional de Paraná – inaugurado en el año pasado, para los mundiales de fútbol. El local fue reactivado para ser usado como herramienta policial en tiempo ininterrumpido. La acción es en colaboración con otras asociaciones comerciales, municipalidad y gobierno de la provincia.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa 'Alianzas' <b>CURITIBA</b>	Promover alianzas con grupos de empresas que apoyen a los circuitos de ABRABAR contribuyendo para mayor flujo de clientes.	-Convenio con Easy Taxi para descuentos y promociones de precios durante los días de circuitos ABRABAR para los pasajeros que usen taxis en estos recorridos. -Convenio con la empresa 'Compagas' Y 'Sanepar' para patrocinar circuitos ABRABAR	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Promoción de la red asociados' <b>CURITIBA</b>	Promover los bares y casas nocturnas asociadas de la red ABRABAR en Curitiba contribuyendo para el desarrollo turístico del destino.	-Creación del guía ABRABAR y del site con catastro, dirección, cardapios, horarios y otras indicaciones de los bares asociados.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)

### ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CENTROS DE CONVENÇÕES, EXPOSIÇÕES E FEIRAS - Sucursal PARANÁ (ABRACCEF) PROGRAMAS DESARROLLADOS – Levantamento em 10/2015

PROGRAMA/AREA GEOGRÁFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
Programas 'Representatividad sectorial' <b>TODO O BRASIL</b>	Representar los intereses políticos y económicos de las empresa asociadas .	*Participación de varias reuniones en Brasilia y otros centros de decisión; *Inclusión favorable de muchos proyectos de leyes o proyectos de desarrollo.	Representación sectorial para el desarrollo turístico general (25C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programa 'Evento nacional del sector' <b>TODO O BRASIL</b>	Realizar o apoyar eventos que reúna a nivel nacional las empresas de centros de convenciones para fortalecer y desarrollar la categoría.	*Realización del Encuentro Nacional de Centro de Convenciones. *Apoya el 'Eventos Brasil' - Congresso Brasileiro de Empresas e Profissionais de Eventos – que ya esta en su 26ª edición.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Cooperación con el sector público'	Apoyar y participar de las instancias municipales de gobernanza del destino.	Participa del COMTUR Curitiba y de otras reuniones a medida que es solicitado.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico(27C)

### ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE JORNALISTAS DO TURISMO (ABRAJET)

#### PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 09/2015

PROGRAMA AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
<b>TODO O BRASIL</b>	ASOCIAR JORNALISTAS QUE OPERAN NO SECTO DE TURISMO	NAO REALIZA ACCIONES DE PROMOCION, NI DE COMERCIALIZACIÓN DE DESTINOS REALIZADAS DESDE ABRAJET, SOLO APOYAN ACCIONES SEGUNDO SOLICITACIONES RECIBIDAS DESDE LOS DESTINOS;	
Programa de 'Cooperación Pública'  <b>CURITIBA</b>	Apoyar y participar de los consejos o juntas de gobernanza turística de Curitiba.	-Participacion en el COMTUR de Curitiba y en eventos/reuniones/proyectos desarrollados por las agencias públicas.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)

### ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL - PR) - PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 09/2015

PROGRAMA AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
Programa 'Representatividad'  <b>TODO BRASIL</b>	Representar las empresas del sector buscando negociar condiciones propicias a ellas en ámbito de las leyes, planificaciones públicas y otros asuntos de interés del sector.	-Negociaciones de varias condiciones más favorables al sector junto a las administraciones públicas; -Formación de <i>lobby</i> para aprobar o desaprobar leyes relativas al sector;	Representación sectorial para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Guía Turismo'  <b>TODO ESTADO PR</b>	Promover la actualización anual de fichas de socios y la impresión de cuaderno divulgativo de las empresas en forma de guía para facilitar la promoción de empresas y desarrollo del destino.	-Realización de dos guías-libretos de alta calidad anualmente; -Acuerdo de cooperación con las empresas de periódicos para la distribución de los guías (libretos) dentro de los periódicos de mayor circulación de la ciudad de Curitiba	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'asesoría jurídica'  <b>TODO ESTADO PR</b>	Auxiliar las empresas asociadas en la resolución de demandas jurídicas individuales o de la categoría para que el sector se desarrolle de forma adecuada.	-Atendimiento individual a las empresas mediante pre cita de consultas con el abogado del ABRASEL; - Reducción de costos a los socios en la contratación de representantes jurídicos para sus demandas judiciales;	Representación sectorial para el desarrollo turístico general (25C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programa 'Sabor Brasil' <b>TODO ESTADO PR</b>	Promover y apoyar la participación de los asociados en uno de los festivales gastronómicos más importantes de la región buscando fortalecer el desarrollo turístico regional.	-Manutención de stand en ferias y festivales para divulgación de la ABRASEL y sus asociados. - Participación de 49 empresas asociadas en el último festival; - Lanzamiento del libro anual Culinaria Típica, que elige y presenta los Chefs más destacados de Curitiba y región que posee platos típicos.	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Banco de Proveedores' <b>TODO ESTADO PR</b>	Criar y mantener un listado de proveedores facilitando la negociación, cambio de informaciones y contactos entre los asociados y sus redes de proveedores.	-Compras conjuntas; - Negociación de precios favorables a los asociados; -Cadastró atualizado de empresas proveedoras.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Banco de empleo' <b>TODO ESTADO PR</b>	Criar espacio on line para un banco de currículos, facilitando a los socios el proceso de selección y reclutamiento de trabajadores.	-Formación de banco de datos on line con innúmeros CVs de trabajadores calificados al sector y disponibles a los asociados de ABRASEL.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Cooperación regional – Inventario gastronómico regional' <b>TODO PARANÁ</b>	Incentivar la creación de un inventario gastronómico del estado del Paraná para promover o turismo gastronómico.	-Participación de las reuniones de las oficinas gubernamentales que están buscando metodologías y la creación de un inventario gastronómico en el estado de Paraná. -Apoyo al sector público en la creación de un calendario gastronómico para el Estado del Paraná;	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Calidad y satisfacción' <b>TODO PARANÁ</b>	Incentivar a formación de un estándar de calidad en los bares y restaurantes de forma a promover la satisfacción y competitividad del sector.	-Creación de un formulario de investigación/satisfacción estándar que se deja en las empresas asociadas para que el cliente evalúe el servicio/producto; - Sello ABRASEL, placa concedida a los asociados para identificar su participación en la asociación.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa Espacio intercambio <b>TODO PARANÁ</b>	Mantener espacio de comunicación y noticias a los asociados y sociedad de asuntos relativos al sector.	-Mantenimiento del website de ABRASEL con espacio de noticias siempre actualizado que es usado para divulgar noticias de interés a todos del sector, promociones de asociados, acciones de ABRASEL, etc	Desarrollo turístico general (25C)
Programa Imagen sectorial <b>TODO ESTADO DO PARANÁ</b>	Promover y mejorar la imagen del sector de restauración fortaleciendo los destinos.	-Actuación junto a varios organismos de prensa, diferentes instancias de la sociedad y empresas del sector turístico con acciones que buscan la mejoría de la imagen del segmento.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Innovación y sostenibilidad' <b>CURITIBA</b>	Promover la creación de innovación en el sector, facilitando al asociado la formación de conocimiento, la capacitación, disponibilidad de herramientas técnicas, y un espacio para discusión en grupo con objetivo de desarrollar el sector y destino.	-Convenio con SEBRAE para la creación del evento 'Crisis e Innovación', buscando capacitar e incentivar los asociados a buscar soluciones innovadoras a sus empresas.	Innovación turística en el destino (35GE)
Programa 'Bar en Bar' <b>CURITIBA</b>	Promover un periodo de gran promoción y movimiento en los bares de Curitiba con la creación de una ruta gastronómica especializada, visando el desarrollo del sector.	-Realización de varias ediciones del festival de Bar en Bar; -Realización de ediciones diferenciadas como la Ruta de la sopa, etc.. -Participación de 50 establecimientos en estas rutas;	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programa 'Ciudadanía' <b>CURITIBA</b>	Promover a ciudadanía entre los asociados y la efectiva participación en programas de ayuda social a la ciudad y región como forma de un desarrollo turístico sostenible.	- Apoyo al proyecto Curitibaninhos, del Instituto Pró-Ciudadanía de Curitiba (IPCC). El programa auxilia recién-nacidos y embarazadas que se encuentran en situación de vulnerabilidad social, con la inclusión de 2,00 en las cuentas de los clientes de forma opcional para arrecadar fondos al programa.	Desarrollo turístico general sostenible –ambiental y social (25C)
Programa 'Asesoría Contable' <b>CURITIBA</b>	Auxiliar las empresas asociadas en servicio de contabilidad con experiencia direccionada al sector de restauración para mejorar la competitividad en el sector.	-Intermediación de servicios contables de forma a generar una economía y eficiencia en la contratación de estos profesionales para los asociados.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Calidad en la Mesa' <b>CURITIBA</b>	Promover cursos de manipulación de AyB de forma a calificar los equipos de empresas asociadas en dirección a mejoría de la calidad de los servicios y productos, realizados en la sed de Curitiba.	-Realización de diversos cursos en el edificio de la asociación que mantiene una infra-estructura de cocina-escuela.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Viaje: Ferias y Congresos' <b>CURITIBA</b>	Buscar a cooperación con agencias de viajes o apoyo de incentivos empresariales, gubernamentales para subsidiar parte de los costos de viajes para congresos y/o ferias del sector, visando la actualización y promoción del asociado con menor costo y promoción del destino curitiba	-Realización de varios acuerdos inter sectoriales, públicos y privados para facilitar el acceso de los asociados a ferias, eventos y visitas técnicas en otras ciudades con menor costo.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'cooperación pública para el desarrollo turístico' <b>CURITIBA</b>	Buscar a integración entre el sector y las instancias públicas gubernamentales, facilitando la participación de los asociados en la formación de planes para la ciudad que sea favorable a las empresas de restauración.	-Participación en las reuniones de la junta de urbanismo de Curitiba; -Participación en las juntas de la agencia estatal Paraná Turismo; -Participación en el COMTUR	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa 'Actualización, Discusión e integración sectorial' <b>CURITIBA</b>	Promover la actualización de los asociados relativo a cuestiones del sector, en ámbito legislativo, político y prácticas empresariales.	-Realización de una reunión mensual entre los asociados con presencia de la dirección de ABRASEL e invitados especiales de acuerdo con la demanda de temas a ser abordados.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)

### ASSOCIAÇÃO HOSTELS DO PARANÁ (AHPR)

#### PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 09/2015

PROGRAMA AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
Programa 'Representatividad' <b>TODO O PARANÁ</b>	Representar los establecimientos de hospedaje de la categoría Hostel en el estado del Paraná, y desarrollar una asociación fuerte para mejorar las condiciones y competitividad del sector.	-Campaña entre los hostels para asociar a AHPR; -Representación de los intereses de empresas de Hostel en las instancias públicas.	Representación sectorial para el desarrollo turístico general (25C)
Programa de 'Cooperación Pública' <b>CURITIBA</b>	Apoyar y participar de los consejos o juntas de gobernanza turística de Curitiba.	-Participación en el COMTUR de Curitiba y en eventos/reuniones/proyectos desarrollados por las agencias públicas.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)



**ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES**

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS OPERADORAS DE TRENS TURISTICOS (ABOTTC)**

**PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 09/2015**

<b>PROGRAMA AREA GEOGRAFICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES RESULTANTES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Programa 'Representación de la categoría' <b>TODO BRASIL</b>	Representar la actividad económica frente a las demandas políticas y representatividad del sector, buscando el desarrollo y competitividad turística.	- Involucramiento político y representativo a nivel nacional;	Representación sectorial para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Trenes Turismo' <b>TODO BRASIL</b>	Mejorar los estándares de calidad en el atendimento, seguridad y sostenibilidad de operaciones turísticas en trenes.	-Firmado alianza de cooperación entre ABOTTC y SEBRAE para fortalecer la gobernanza, cooperación y acceso al mercado de los pequeños emprendimientos del entorno de las operaciones de trenes turísticos y culturales. - Programa nacional que prevé calificar y capacitar PYMES de hospedaje, alimentación, comercio, servicios, artesanía y entretenimiento localizadas alrededor de rutas de los trenes. - objetivo de calificar 600 PYMES en diversas provincias brasileñas.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Cazador de Trenes' <b>TODO BRASIL</b>	Incentiva el uso de trenes para recorridos turísticos, culturales y para desplazamiento en general.	-Enseñar cómo están siendo usados los trenes y los beneficios que están generando a las comunidades locales; - Incentiva proyectos de retomadas de líneas de trenes que pasan por localidades turísticas, divulgando nuevas líneas que son activadas. - Presentación del proyecto en la feria de turismo de Gramado-RS	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Guia de Trenes' <b>TODO BRASIL</b>	Mantener un catálogo actualizado de paseos turísticos en tren por el Brasil, ofertándolos en la website de la asociación.	-Oferta de productos de los asociados.	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Información' <b>TODO BRASIL</b>	Informar a los asociados y comunidades noticias y acontecimientos relacionados a trenes turísticos y culturales.	-Manutención del website de la asociación con noticias actualizadas; - Elaboración del Informativo ABOTTC.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Cooperación con sector público regional/nacional' <b>TODO ESTADO DO PR</b>	Participar y apoyar acciones del sector público de la provincia de Paraná para el desarrollo turístico regional.	Participación en las cámaras de Turismo (Paraná Turismo) y agencias de desarrollo regional.	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Cooperación con sector público municipal' <b>CURITIBA</b>	Participar activamente en la formulación de planes para el sector turístico en la ciudad de Curitiba;	- Participación en los consejos de turismo municipal (COMTUR) y en cámaras de Urbanismo, y otras relacionadas al desarrollo turístico y económico de Curitiba.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)

**ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES**

**PARANÁ TURISMO - PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 09/2015**

<b>PROGRAMA AREA GEOGRAFICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES /RESULTADOS</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Programa 'Capacitación de Gestores Públicos para el turismo' <b>TODO ESTADO DE PR</b>	Desarrollar en los gestores públicos capacidades y conocimientos para la correcta gestión del turismo en sus ciudades.	-Cursos y palestras de capacitación aplicada a varios directores de oficinas de turismo municipal, así como a los alcaldes y vice-alcaldes.	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Memória do Turismo Paranaense' <b>TODO ESTADO DE PR</b>	Guarda y recuperación de informaciones y hechos ocurridos en el sector del turismo, que permitan estimular y generar nuevas ideas o acciones, así como, facilitar el proceso de decisión basado en pasado, presente y futuro.	-Proyecto Centenario del Turismo Paranaense; -Proyecto Rescates Históricos; - Desarrollo de un Sistema de Informaciones del Turismo en Paraná.	Investigación para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Excelencia Técnica' <b>TODO ESTADO DE PR</b>	Desarrollar una cultura de excelencia con buenas prácticas que conduzcan a la innovación, así como, mejoría de la actuación de la SEET/Paraná Turismo, y de las organizaciones públicas y privadas que actúan en la gobernanza turística en los municipios.	-Proyecto Turismo e inclusión social; -Capacitación profesionales y de gestores; -Formación de agentes de desarrollo turísticos; -Proyecto Turismo en la escuela; -Capacitación turística en el alrededor de Unidades de Conservación (UCs) priorizadas; -Implantación del Certificado del turismo.	Innovación turística en el destino (35GE)
Programa 'Mercado Turístico' <b>TODO ESTADO DE PR</b>	Desarrollar acciones de ampliación, diversificación, divulgación y promoción de destinos y productos turísticos de la provincia, a través del uso racional del patrimonio cultural y natural fortaleciendo los segmentos como el rural, náutico, deportivo, religioso y gastronómico.	-Proyecto Periodista – Conozca más el Paraná Turístico; -Exposición itinerante "Centenario del Turismo en Paraná"; -Acciones estratégicas en eventos y ferias; - Acciones de Marketing/relacionamiento empresarial; -Apoyo a eventos de 2016; -Desarrollo de publicidad impresa; -Campaña publicitaria; - Promoción del turismo en el espacio rural; -Promoción del turismo náutico marítimo y fluvial;	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa 'Agenda Estructurante' <b>TODO ESTADO DE PR</b>	Desarrollar acciones que generen mayor visibilidad al turismo en Paraná, transformando el perfil sócio-económico de la Provincia, conduciendo a un escenario deseado.	-Plan de Desarrollo Integrado del Turismo Sostenible – PDITS de las regiones turísticas y ciudades medianas; -Plan Turístico Ambiental de la Integración – PTAI; -Convocatoria para elaboración de Proyectos Ejecutivos; -Señalización Turística de la Provincia de Paraná; -Agenda de Paraná MICE; -Planificación de Turismo de la provincia; -Incentivo al desarrollo del turismo; -Captación de los recursos.	Desarrollo turístico regional (46E)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

<p>Programa 'Turismo Accesible'</p> <p><b>TODO ESTADO DE PR</b></p>	<p>Promover la inclusión social y el acceso de personas con deficiencia o con movilidad reducida a la actividad turística, posibilitando el uso de los servicios, construcciones y equipamientos turísticos con seguridad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realización de estudio del perfil de los turistas con minusvalía (demanda real y potencial);</li> <li>- Premiación de 4 casos de buenas prácticas en turismo accesible;</li> <li>- Preparación de 8.000 profesionales del turismo para atendimento de personas con movilidad reducida o minusvalía;</li> <li>- Campaña de sensibilización del turismo para adaptar y calificar sus emprendimientos;</li> <li>- Expandir el 5% el número de acomodaciones accesibles en los medios de hospedaje;</li> <li>- Ofrecer líneas de crédito a la iniciativa privada para adaptación y calificación de los servicios de emprendimientos turísticos;</li> <li>- Instituir normas para regular las condiciones mínimas para los prestadores de servicios de transportes turísticos.</li> </ul>	<p>Desarrollo turístico general sostenible – ambiental y social (25C)</p>
<p>Programa 'Jerarquización del turismo en el Paraná'</p> <p><b>TODO ESTADO DE PR</b></p>	<p>Desarrollar estudio periódico de análisis y clasificación de las ciudades de la Provincia de Paraná, categorizándolas por su grado de desarrollo turístico segundo metodología de Paraná Turismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboración de estudio y publicación del Informe "Hierarquização das regiões turísticas";</li> <li>-Elaboración de estudios de seguimiento del sector turístico en el Paraná;</li> <li>-Estadísticas del turismo;</li> <li>-Realización del Informe "Estudio estadístico 20 años de turismo -Paraná"</li> </ul>	<p>Investigación para el desarrollo turístico general (25 C)</p>
<p>Programa 'Cooperación pública'</p> <p><b>CURITIBA</b></p>	<p>Apoyar y participar de las asociaciones turísticas de la ciudad de Curitiba en nivel público o privado y en las acciones de MTur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participación en el COMTUR de Curitiba;</li> <li>-Participación y apoyo a las acciones de MTur.</li> </ul>	<p>Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)</p>
<p>Programa 'Cooperación pública'</p> <p><b>FOZ DO IGUAÇU</b></p>	<p>Apoyar y participar de las asociaciones turísticas de la ciudad de Foz do Iguaçu en nivel público municipal y en las acciones de MTur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participación en el COMTUR de Foz do Iguaçu</li> <li>-Participación y apoyo a las acciones de MTur.</li> </ul>	<p>Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)</p>
<p>Programa 'Cadastró MTur'</p> <p><b>FOZ DO IGUAÇU</b></p>	<p>Incentivar y ayudar a las empresas de Foz de Iguazú a realizar su registro en el MTur bajo la herramienta on line dedicada a crear un catálogo de empresas turísticas nacionales.</p>	<p>-Servicio de ayuda personal a las empresas de Foz de Iguazú para el registro en MTur a través de personal de la Paraná Turismo-oficina local.</p>	<p>Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)</p>
<p>Programa 'Recalificación de Guías Turísticos'</p> <p><b>FOZ DO IGUAÇ</b></p>	<p>Desarrollar un programa y acciones para re calificar los guías turísticos en Foz de Iguaçu.</p>	<p>-En colaboración con otras instituciones se está desarrollando acciones para re calificar los guías turísticos que actúan en la ciudad, con cursos, palestras, visitas guiadas, entrenamientos, etc</p>	<p>Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)</p>

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programa 'Triple Frontera – Destino Iguazú' <b>REGIÓN DE FOZ DE IGUAZÚ</b>	Apoyar a Gestión Integrada del Destino Iguazú formado por los 3 países que comparten los recursos turísticos en la región de Foz de Iguazú y municipios linderos.	-Participación de las reuniones y proyectos de la Gestión integrada; -Disponibilidad de recursos materiales y de personal para los proyectos de la gestión integrada; -realización de estudios en conjunto.	Desarrollo turístico regional (46E)
---	---	---	--

**\*OBS. Las acciones son para todas las ciudades del Estado (provincia) pues es una agencia en nivel de provincia, con pocas acciones específicas para las ciudades y que varían según el involucramiento del personal que representa la agencia de la provincia en la ciudad.**

### SINDICATO EMPRESARIAL DE HOSPEDAGEM E ALIMENTAÇÃO (SEHA)

#### PROGRAMAS DESARROLLADOS – Datos recabados en 09/2015

PROGRAMAS AREA GEOGRAFICA	OBJETIVO	ACCIONES RESULTANTES	CLASIFICACIÓN
Programa 'Representación Jurídica de la categoría' <b>TODO BRASIL</b>	Representar la actividad económica frente a las demandas judiciales, representatividad política y negociaciones sindicales con los trabajadores buscando garantizar a competitividad del sector.	- Involucramiento político para estudiar nuevas normas que se está tramitando y pueden ser benéficas o malélicas al sector, así generando el movimiento y presión política necesaria; - Negociación anual con el sindicato de los trabajadores para las convenciones colectivas de trabajo;	Representación sectorial para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Cooperación con sector público' <b>CURITIBA</b>	Participar activamente en la formulación de planes para el sector turístico en la ciudad de Curitiba y en la provincia de PR;	- Participación en los consejos de turismo municipal (COMTUR) y en cámaras de Turismo (Paraná Turismo), CEPTUR, consejo de Urbanismo de Curitiba.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa 'Capacitación' <b>CURITIBA</b>	Ofrecer cursos para la capacitación de gestores y empleados de las empresas asociadas para generar calidad y competitividad turística;	-Cursos, palestras y seminarios relacionados a las actividades del sector; -Realización de cursos obligatorios para a calificación de funcionarios en atendimento a las normas sanitarias.	Capacitación para desarrollo general (25C)
Programa 'Convenios' <b>CURITIBA</b>	Realizar convenios con empresas proveedoras de servicios a las empresas asociadas con menores precios para mejorar la competitividad de los asociados y sector.	-Convenios con empresas de servicios médico, odontológico, jurídico, educacional y otros.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Hotel Show' <b>CURITIBA</b>	Apoyar a la realización de la Feria Hotel Show en colaboración con otras asociaciones del sector promoviendo el destino.	-Realización y participación anual de la Feria Hotel Show en conjunto con otras instituciones del sector.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Banco de vacancias' <b>CURITIBA</b>	Promover en el <i>website</i> de SEHA un banco de currículos facilitando a los asociados contratación de trabajadores con menor costo y mejorando su competitividad en el sector.	- Ofertar las plazas de trabajo en las empresas y permitir acceso a los currículos registrados para un pre selección.	Desarrollo turístico general (25C)

**No posee sucursal en Foz de Iguazú, tampoco empresas asociadas de esta ciudad;**

**ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES**

**SINDICATO ESTADUAL DE GUIAS TURISTICOS DE PARANÁ (SINDEGTUR)  
PROGRAMAS DESARROLLADOS – Levantamiento en 10/2015**

<b>PROGRAMA/AREA GEOGRÁFICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES RESULTANTES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Programas 'Representatividad sectorial' <b>TODO O BRASIL</b>	Representar los intereses políticos, económicos y normativos de los guías de turismo en la provincia del Paraná, buscando el desarrollo de los profesionales y del sector turístico.	*Participación de varias reuniones en Brasilia y otros centros de decisión; *Inclusión favorable de muchos proyectos de leyes o proyectos de desarrollo; *Negociaciones por condiciones más favorables al trabajo del guía de turismo.	Representación sectorial para el desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Eventos de la categoría' <b>TODO O BRASIL</b>	Apoyo el evento nacional de Congreso brasileño de Guías de Turismo.	*Apoya a los eventos y promociones nacionales realizadas por la Federación Nacional de Guías de Turismo	Desarrollo turístico general (25C)
Programa 'Promoción del Guia asociado' <b>TODO PARANÁ</b>	Promover el trabajo de los guías asociados a SINDEGTUR y de los destinos.	*Disponibilidad en la página web del SINDEGTUR de informaciones sobre los guías de turismo asociados divulgando su trabajo; *Incentivar el correcto registro del guía de turismo y el reconocimiento profesional.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa 'Cooperación con el sector público' <b>CURITIBA</b>	Apoyar y participar de todas las juntas de gobierno que realizan acciones para el desarrollo del turismo en Curitiba.	*Participa del COMTUR Curitiba y de otras reuniones a medida que es solicitado; *Participa del Paraná Turismo y de acciones de MTur.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa 'Cooperación con el sector público' <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Apoyar y participar de todas las juntas de gobierno que realizan acciones para el desarrollo del turismo en Foz de Iguazú.	*Participa del COMTUR Foz do Iguazú y de otras reuniones a medida que es solicitado; *Participa del Paraná Turismo y de acciones de MTur; *Apoya la Gestión Integrada del Destino Iguazú.	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)

**SINDICATO DAS EMPRESAS DE TURISMO (SINETUR-PR)  
PROGRAMAS DESARROLLADOS – Levantamiento en 09/2015**

<b>PROGRAMA AREA GEOGRAFICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES RESULTANTES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Programa "Viagem com Agente" <b>TODO ESTADO PR</b>	Campaña para orientar al consumidor y estimular la contratación de un agente profesional para la planificación y compra del viaje.	-Promoción en los aeropuertos directamente al consumidor turístico; - Divulgación promocional en revistas especializadas del turismo.	Desarrollo turístico general (25C)
Programa integración sindical <b>TODO ESTADO PR</b>	Objetivo de conocer personalmente las empresas y asociados, mejorando el nivel de integración y confianza entre sindicato y asociado.	- Viaje anual de la presidencia y directores del sindicato al interior del estado a varias ciudades para reuniones con asociados y visitas a las empresas del sector.	Representación sectorial para el desarrollo turístico general (25C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programa Representación Jurídica de la categoría <b>TODO ESTADO PR</b>	Representar la actividad económica frente a las demandas judiciales, representatividad política y negociaciones sindicales con los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucramiento político para estudiar nuevas normas que se está tramitando y pueden ser benéficas o maléficas al sector, así generando el movimiento y presión política necesaria;</li> <li>- Negociación anual con el sindicato de los trabajadores para las convenciones colectivas de trabajo;</li> </ul>	Representación sectorial para el desarrollo turístico general (25C)
Programas de capacitación Profesional <b>CURITIBA</b>	Proporcionar la capacitación y actualización necesaria al empresario, especialmente las que son exigencias normativas, con menor costo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de curso y entrenamientos conforme demanda obligatorias fiscales, de leyes del trabajo o ambientales, promovido en colaboración con SEBRAE u otras instituciones en las clases de curso del Sindicato, y con menor costo por la formación de grupos;</li> <li>- Realización de cursos segundo demanda y solicitud de los empresarios.</li> </ul>	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)
Programa Entre empresas <b>CURITIBA</b>	Proporcionar que los asociados se conozcan y también conozcan mejor el producto turístico de Paraná con objetivo de mejorar el network entre ellos y establecer negocios entre las empresas asociadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de reuniones entre asociados;</li> <li>- Uso de un grupo en whatsapp para los asociados indicaren sus necesidades y quién es un proveedor de esto insumos o servicios puede contestar;</li> <li>- Impressão de guia do trade (revista com a lista de associados e contatos);</li> </ul>	Desarrollo turístico general (25C)
Programa de cooperación con sector público <b>CURITIBA</b>	Participar activamente en la formulación de planes para el sector turístico en la ciudad de Curitiba y en la provincia de PR;	- Participación en los consejos de turismo municipal de Curitiba (COMTUR) y en cámaras de Turismo (Paraná Turismo).	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programas de promoción y comercialización del destino <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Participar de las acciones colectivas para promover y comercializar el Destino Iguazú apoyando la gestión integrada.	Participación en Ferias y eventos llevando la oferta del destino foz de Iguassu; Realización del evento anual Festival de turismo de las Cataratas de Iguassu ;	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programas de apoyo a la investigación científica en turismo <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Promover la integración entre los investigadores de turismo y el destino Foz de Iguassu al tiempo que abre espacio para la innovación en el destino	Apoyo para la realización del evento anual del Forún nternacional de Turismo de Iguassu e publicación de libro anual con los mejores trabajos científicos presentados.	Investigación para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa de cooperación regional <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Promover las ciudades de la región de actuación del sindicato integrándolas a la oferta turística de Foz de Iguassu	Divulgación y apoyo para promover la región de forma integrada; Participación en las acciones de otras organizaciones para promover la región de Iguassu.	Promoción y Marketing para el desarrollo turístico general (25 C)
Programa de cooperación para marketing del destino <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Promover y comercializar el destino Iguassu	Participación en muchas acciones del convention Bureau, Fundo Iguassu, COMTUR, y otras organizaciones para el marketing del destino.	Desarrollo turístico regional (46E)
Programa de capacitación de RH <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Promover y facilitar la capacitación de trabajadores y gestores para el sector de turismo	Convenios con escuelas, universidades e instituciones que realizan cursos relacionados al turismo; Divulgación de la oferta de enseñanza en turismo entre los asociados;	Capacitación para el desarrollo turístico general (25C)

## ANEXO X: LISTA DE PROGRAMAS DE LAS ASOCIACIONES

Programas de cooperación con el sector publico <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Desenvolver el destino Iguassu y establecer un acceso para las empresas en sus demandas con poder público	-Participación en el COMTUR; -Apoyo a las acciones de la Secretaria de turismo de Foz de Iguassu; -Participación en los trabajos de planificación participativa;	Cooperación con el sector público para el desarrollo turístico (27C)
Programa de comunicación y conocimiento en el sector <b>FOZ DO IGUAZÚ</b>	Desarrollar conocimiento e información del sector para proveer datos a las empresas, así como, contribuir con herramientas para la toma de decisión del sector.	-Apoyo para la creación de un instituto de turismo como empresa privada para generar información y estadísticas de forma profesionalizada;	Investigación para el desarrollo turístico general (25 C)

**OBS.: EL SINDETUR posee sucursal en Curitiba y en Foz de Iguazú, así que fueron entrevistados los representantes del sindicato en cada ciudad para identificar los diferentes programas en cada ciudad y al nivel de PR.**