

ELEMENTOS DE COOPETICIÓN EN REDES PARA CIRCUITOS TURÍSTICOS**Evidencias empíricas de la Ruta Caminhos do Frio (Brasil)***Adriana Fumi Chim-Miki***Rodrigo Oliveira Ribeiro****Vinicius Farias Moreira*****Universidad Federal de Campina Grande**Campina Grande, Brasil*

Resumen: Este estudio buscó identificar de acuerdo con el punto de vista de los gestores, los elementos que impulsan redes de cooperación en los acuerdos de circuitos turísticos. Se considera que el turismo de circuitos o rutas es un turismo de eventos cuya gestión estratégica está basada en la cooperación, especialmente cuando involucra más de una ciudad. Se trata de un estudio cualitativo-cuantitativo exploratorio en la Ruta Turístico Cultural Caminhos do Frio que abarca nueve ciudades en el Estado de Paraíba, Brasil. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas en profundidad y procesados en base a la técnica de Análisis de Contenido apoyada en el software IRAMUTEQ con interface del software R. Por lo tanto, une la estadística multivariada de los datos cualitativos con las técnicas de Clasificación Jerárquica Descendente (CHD), el Análisis Factorial de Correspondencia y el Análisis de Similitud realizados a partir de un Análisis Léxico. Los resultados de la CHD indicaron la formación de dos clases y dos subclases que agrupan 6 clusters, cuya jerarquía de elementos parte de legados turísticos cooperadores y su acción de la visión cooperativa, atractividad turística, ajuste estratégico y ventajas cooperativas. El análisis de centralidad y similitud mostró el punto de centroide (c) con las asociaciones turísticas, siendo la iniciativa privada el eje conductor de las estrategias de cooperación, incluso en el caso de los Caminhos do Frio donde las secretarías de turismo son las organizadoras principales en cada ciudad.

PALABRAS CLAVE: Cooperación, cooperación entre ciudades, redes interorganizacionales turísticas.

Abstract: *Competition Elements in the Networks to Touristic Circuits: Empirical Evidences of Caminhos do Frio Route (Brazil). This study aimed to identify the elements that boost cooperation networks in the tourism circuit arrangements from the managers' viewpoint. Tourism circuit or routes is a type of event tourism whose strategic management is based on cooperation, especially when involving more than one city. This research is an exploratory qualitative-quantitative study in the Caminhos do Frio Cultural Tourism Route that covers nine towns in the state of Paraíba, Brazil. Data were collected*

* Doctora en Turismo, Economía y Gestión por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. Graduada en Administración, Maestra en Geografía y posgraduada en Gestión Ambiental por la Universidad Federal de Rio Grande, Rio Grande, Brasil. Se desempeña como profesora permanente de posgrado y profesora adjunta en la Universidad Federal de Campina Grande (UFCEG), Campina Grande, Brasil. Líder del grupo de investigaciones Cooperation Network Lab. Dirección Postal: Calle Aprígio Veloso, 882 - Universitário, Campina Grande - PB, Brasil, 58428-830. E-mail: adriana.chimmiki@gmail.com

** Maestría (en curso) en Administración por la Universidad Federal de Campina Grande (PPGA/UFCEG), Campina Grande, Brasil. Graduado en Geografía por la Facultad de Tecnología y Ciencias, Bahia, Brasil. Miembro investigador del grupo Cooperation Network Lab. Dirección Postal: Calle Aprígio Veloso, 882 - Universitário, Campina Grande - PB, Brasil, 58428-830. E-mail: rodrigooliveir0@gmail.com

*** Doctor en Administración por la Universidad Federal de Pernambuco, Recife, Brasil, con estancia de investigador visitante en la Universitat Politècnica de Valencia, España. Graduado en Administración por la Universidad Federal de Campina Grande (UFCEG), Campina Grande, Brasil; y en Derecho por la Universidad Estadual de Paraíba, Campina Grande, Brasil. Se desempeña como profesor permanente de posgrado y profesor adjunto en la Universidad Federal de Campina Grande (UFCEG). Dirección Postal: Calle Aprígio Veloso, 882 - Universitário, Campina Grande - PB, Brasil, 58428-830. E-mail: viniciusmoreira@yahoo.com.br

through in-depth interviews and processed based on the Content Analysis technique supported by IRAMUTEQ software with the R software interface. Therefore, a multivariate statistical was allied for qualitative data using Descending Hierarchical Classification (DHC) methods, Correspondence Factor Analysis and Similarity Analysis performed from a Lexical Analysis. The results of the DHC indicated the formation of two classes and two subclasses that gathered 6 clusters. The hierarchy of elements starts from tourism legacies, coopetitors and their action, coopetitive vision, tourism attractiveness, strategic adjustment, and coopetitive advantages. On the other side, the analysis of centrality and similarity showed that the centroid point (c) is the tourism associations. Therefore, private initiative is the guiding axis of coopetition strategies; even in the case of Caminhos does Frio, where the public tourism offices are the main organizers in each city.

KEY WORDS: *coopetition, intercity cooperation, tourism interorganizational networks.*

INTRODUCCIÓN

Los ecosistemas de negocios han recibido atención tanto por parte de los académicos como de los gestores, pues estos acuerdos pueden conducir al desarrollo local y regional, siendo una nueva ecología de la coopetición (Miri-lavassani, 2017) que representa el comportamiento de un sistema y sus integrantes compiten y cooperan simultáneamente con un objetivo común.

Las estrategias de coopetición pueden ser usadas en micro, meso, macro o meta nivel. Los estudios a nivel micro se dedican a entender el perfil coopetitivo, pues las características individuales influyen en la tendencia a cooperar, competir o coopetir (Geraudel & Salvetat, 2014). En el nivel meso se encuentran estudios relacionados con la coopetición intraorganizacional, comprendiendo las estrategias entre departamentos o equipos de trabajo y la mejora del desempeño organizacional (Tsai, 2002). El nivel macro incluye la formación de redes de coopetición entre empresas y la literatura se enfoca en los beneficios generados por las redes interorganizacionales sobre el conocimiento y la innovación (Ritala & Hurmelinna-laukkanen, 2009). Por último, en el meta nivel diferentes actores públicos y privados, interactúan basados en estrategias coopetitivas para el desarrollo de una región y enfocados en la mejora de la competitividad (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017a; Esser, Hillebrand, Messner & Meyer-Stamer, 2013).

La coopetición es el comportamiento intrínseco dentro de un destino turístico (Chim-Miki & Batista-Canino, 2016; Czakon, Klimas & Mariani, 2019), pues diversas redes interorganizacionales se forman generando la ecología de la coopetición turística, la cual puede ser clasificada a nivel macro. Pero algunos acuerdos ocurren entre destinos turísticos, por compartir recursos naturales como los destinos fronterizos estudiados por Kylänen & Mariani (2012), o por formar circuitos turísticos integrados entre varias ciudades (Hu & He, 2013). Esta última ecología de la coopetición entre destinos turísticos puede ser clasificada a nivel meta.

Como constructo teórico la coopectición aparece en la literatura en 1996 con la publicación *Co-opetition: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace* (Brandenburger & Nalebuff, 1996), y aplicado al sector del turismo a partir de *Coopetition: global tourism beyond the millennium; charting the course for education, government, and commerce*, de Edgell & Haenisch (1995). No obstante, a pesar de ser un comportamiento representativo de la forma operativa de un destino turístico y de que los circuitos turísticos son una forma usual de este mercado, pocas veces fue estudiada la coopectición enfocando el meta nivel o la ecología. Se destaca que, incluso en los otros sectores económicos, los estudios de coopectición frecuentemente se enfocan en el comportamiento intraorganizacional e interorganizacional (Chim-Miki & Batista-Canino, 2018; Raza-Ullah, Bengtsson & Kock, 2014). A nivel individual, referente al perfil coopectitivo existen pocas publicaciones y en el nivel meta son prácticamente inexistentes (Czako *et al.*, 2019).

Los circuitos turísticos son acuerdos que reúnen al sector público y privado y la sociedad civil organizada, pudiendo incluir más de una ciudad o destino turístico, sociedades multisectoriales que representan una fuerza motriz del desarrollo turístico basado en la comunidad (Pilving, Kull, Suškevics & Viira, 2019). Ellos conciben la identificación, formación, construcción y operación de los ecosistemas o conglomerados implicados en la actividad turística en su dimensión regional (Santos & Pereira, 2018; Souza, Pena, Carlos & Moesch, 2017), por lo tanto, la estrategia de coopectición es su base operativa.

La consolidación de las sociedades es fundamental para el éxito de los circuitos turísticos. En este sentido, el estudio de Pilving *et al.* (2019) destaca que varios factores influyen en la dinámica de la asociación turística poniendo en riesgo su sustentabilidad como motor de desarrollo regional, es el caso del liderazgo, el carácter formal o informal de la colaboración, la claridad de objetivos, la comunicación adecuada, la disponibilidad de tiempo, la existencia de financiamiento, los cambios institucionales y el nivel de colaboración entre las ciudades. Los aspectos sociales también representan factores relevantes a ser considerados, por el papel desempeñado sobre los niveles de cooperación e influencias internas y externas (Czernek, 2013).

Siendo los circuitos turísticos acuerdos de redes coopectivas de destinos, los elementos propulsores del comportamiento de coopectición resultan factores que influyen en la consolidación de este ecosistema de negocios (Miri-lavassani, 2017). Por lo tanto, entender esta dinámica puede contribuir al fortalecimiento de las sociedades y proveer subsidios para mejorar las estrategias de coopectición distribuyendo mejor los beneficios a los participantes del acuerdo productivo turístico. En base a esto, esta investigación busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las variables observadas en los acuerdos turísticos en forma de circuitos que están relacionadas con el comportamiento de coopectición? Considerando esta pregunta, y que existen vacíos en la literatura en relación a los estudios de coopectición a nivel meta y aplicados a circuitos o rutas turísticas, el objetivo de este trabajo fue identificar, a partir del punto de vista de los gestores, los elementos que impulsan redes de coopectición en los acuerdos de circuitos turísticos.

Para atender al objetivo propuesto se realizó una investigación cualitativa-cuantitativa exploratoria en la Ruta Turístico Cultural Caminhos do Frio que abarca 9 ciudades en el Estado de Paraíba, al Nordeste de Brasil: Alagoa Grande, Alagoa Nova, Areia, Bananeiras, Pilões, Serraria, Solânea, Remígio y Matinhas. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas en profundidad a los principales gestores de la ruta en cada ciudad, y procesados en base a la técnica de Análisis de Contenido apoyada en el uso del software IRAMUTEQ con interface del software R. De esta forma, se trata de una metodología cuantitativa basada en la estadística multivariada para los datos cualitativos que a partir de un análisis léxico permite aplicar las técnicas de Análisis de Clasificación Jerárquica Descendente, Análisis Factorial de Correspondencia y Análisis de Similitud. Además de esta introducción, el artículo contempla una discusión de los fundamentos teóricos de la coopección turística, la metodología adoptada, la presentación de los resultados y las conclusiones, recomendaciones y limitaciones del estudio.

COOPETICIÓN TURÍSTICA: MACRO Y META NIVEL

Desde 1996 la coopección se destaca como un nuevo *mindset* (Brandenburger & Nalebuff, 1996), cuyo origen está en la Teoría de los Juegos. Básicamente el foco está en los juegos cooperativos que conducen a situaciones *win-win*, creando fuentes de estrategias competitivas. Cuando se analizan las formaciones de mercado, se observa que los ecosistemas de producción/negocios tienen un comportamiento básico de redes de coopección (Miri-lavassani, 2017), operando a nivel macro o meta, o sea redes interorganizacionales, redes entre redes o amplios acuerdos entre varios niveles de la sociedad.

En la actualidad, crece el uso de prácticas empresariales relacionadas con la modalidad de estrategia de coopección, tanto a nivel macro como meta, por ejemplo, cooperación para generación de nuevos productos (Bouncken, Fredrich, Ritala & Kraus, 2018), co-marketing de destinos turísticos (Wang & Krakover, 2008), gestión de recursos turísticos compartidos (Czernek & Czakon, 2016; Kylanen & Mariani, 2012), redes para innovación (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009), entre otros. Pero algunos puntos son cruciales para la implementación de estas estrategias y por eso algunos sectores las implementan con más frecuencia o presentan más propensión a adoptar la coopección que otros (Bouncken & Fredrich, 2016; Czakon *et al.*, 2019).

Los estudios del área se dedican a entender los motivos de la coopección, las probabilidades, la interacción, el proceso y los resultados (Bengtsson & Kock, 2014), o el contexto que favorece la coopección, la dinámica y la forma de las redes y sus variables (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017b; Peng, Pike, Yang & Roos, 2012). Estos análisis proveen un *overview* del tópico, pero por ser un constructo multidimensional que puede ser aplicado en diversos niveles se está frente a un paradigma *in progress*. Czakon *et al.* (2019) destacan que hasta ahora los estudiosos han dado más atención al proceso y los antecedentes de la coopección que a los resultados, así como los estudios se centran

más en el nivel intraorganizacional e interorganizacional, dando poca atención a los niveles individuales e inter redes.

La propensión a la coopetición varía por sector, pues los antecedentes de este comportamiento son específicos de cada industria (Czakov & Mucha-Kuś, 2014). En este sentido, en el turismo, algunos factores, como la interdependencia, la co-localización, la complementariedad y la existencia de un objetivo común colectivo se convierten en pilares coopetitivos del sector (Chim-Miki & Batista-Canino, 2018). La existencia de redes cooperativas para el desarrollo del destino turístico es un formato común en este sector (Della Corte & Sciarelli, 2012). Otra forma creciente en el turismo es la formación de sociedades entre destinos, porque existe un recurso natural compartido (Chim-Miki, Batista-Canino & Medina-Brito, 2016; Czernek & Czakov, 2016), un producto turístico integrado como los circuitos o rutas turísticas (Hu & He, 2013) o clusters turísticos (Pejanović, Demirović, Glavaš-Trbić, Maksimović & Tomaš-Simin, 2017; Taylor, McRae-Williams & Lowe, 2007). No obstante, a pesar de ser un acuerdo común en el turismo, ha sido poco estudiado bajo la perspectiva de la coopetición (Della Corte, 2018).

En el caso de las redes de destinos turísticos, la perspectiva de estudio de la coopetición alcanza el nivel meta, el cual se relaciona con una capacidad sistémica de generar ventajas competitivas a partir de la existencia de una organización social que, por medio de múltiples interacciones entre empresas, organizaciones, comunidad, sector público y privado, se convierten en motor del desarrollo (Esser *et al.*, 2013). La múltiple interdependencia entre las organizaciones del sector turístico contribuye a buscar soluciones modulares e integradas, así como un nivel de coopetición más competitivo para el destino (Czakov *et al.*, 2019; Della Corte & Aria, 2016). Los mayores niveles de estrategias de coopetición también son indicadas como generadoras de sustentabilidad y ventajas mutuas en los escenarios de desempeño económico, ambiental y social (Christ, Burritt & Varsei, 2017).

Un estudio conducido por Czakov *et al.* (2019) para el sector turístico, identifica elementos considerados antecedentes de la coopetición, pero su verificación empírica fue a nivel individual, es decir micro nivel. No obstante, la escala generada puede ser útil para identificar la heterogeneidad del nivel de coopetición y contribuir a entender cómo influyen en el nivel macro. Los elementos validados como resultados de la investigación de Czakov *et al.* (2019) mostraron que la lógica estratégica y la mentalidad coopetitiva incorporan respectivamente los abordajes racional y de comportamiento de la estrategia y que la heterogeneidad motivacional implica la selección de los stakeholders (Tabla 1). Por un lado, los socios buscan actores que piensen en una misma dirección orientados a los beneficios, siendo la parte competitiva de la mentalidad. Por otro lado, la mentalidad cooperativa implica enfocarse en los objetivos comunes y el desarrollo de acciones colectivas. Al reunir los dos tipos de actores, competitivos y cooperativos, surge la mentalidad coopetitiva como la capacidad de trabajar conjuntamente orientados por oportunidades *win-win* y por una creación de valor superior.

Tabla 1: Elementos de la coopección definidos por Czakon *et al.* (2019)

| Elemento | Contextualización | Apoyo en la literatura |
|-----------------------------------|--|---|
| Beneficios percibidos | Para iniciar la colaboración con la competencia es preciso ver beneficios (acceso a recursos, reducción de costos, control de la competencia, obtener ventajas sobre los rivales, acceso a nuevos mercados, etc.). | (Bouncken, Gast, Kraus & Bogers, 2015; Damayanti, Scott & Ruhanen, 2017; Gnyawali & Park, 2009) |
| Ajuste estratégico | Para iniciar la colaboración es preciso que los socios sean estratégicamente adecuados (incluyendo visión convergente, objetivos comunes y estrategia de desarrollo). | (Chin, Chan & Lam, 2008; Van der Zee & Vanneste, 2015) |
| Reputación del socio | El hecho de que el competidor sea reconocido en la comunidad local incentiva a colaborar con él. | (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016; Czernek & Czakon, 2016; Mariani, 2016) |
| Participación en redes existentes | Ser miembro de una red, asociación u organización local incentiva a colaborar con un competidor que también es miembro. | (Della Corte & Aria, 2016; Gnyawali, He & Madhavan, 2006; Kylänen & Mariani, 2012) |
| Confianza en los socios | La confianza en la competencia incentiva a colaborar con ella. | (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017a; Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004) |
| Orientación cooperativa | La disposición general a colaborar con la comunidad incentiva a colaborar con la competencia. | (Bouncken & Fredrich, 2016; Kylänen & Rusko, 2011) |
| Experiencia previa con coopección | La experiencia anterior de colaboración con la competencia incentiva a colaborar con otros competidores. | (Gnyawali, Madhavan, He & Bengtsson, 2016; Mariani, 2016; Van der Zee & Vanneste, 2015) |

Fuente: Elaborado por los autores a partir de Czakon *et al.* (2019)

Otros estudios presentan indicadores similares como antecedentes o variables de la coopección, además de los citados por Czakon *et al.* (2019). Por ejemplo, el ajuste estratégico y los beneficios percibidos pueden encontrarse en la literatura como un objetivo común o compartido (Luo, Rindfleisch & Tse, 2007; Wang & Krakover, 2008); la participación en redes existentes está asociada a la intencionalidad de la acción de coopección (Kylänen & Rusko, 2011); la confianza en los socios ha sido estudiada como confianza mutua (Taylor *et al.*, 2007) y la orientación cooperativa como la propensión a cooperar (Eriksson, 2008; Von Friedrichs Grängsjö, 2003).

En el caso de los circuitos turísticos, la formación de un producto integrado y en algunos casos la creación de una identidad común, un destino turístico integrador, representa el ajuste estratégico. Un ejemplo de éxito internacional fue la creación del 'Destino Iguazú', que reunió tres ciudades fronterizas de tres países diferentes, Argentina, Brasil y Paraguay, unidos por un recurso turístico compartido, las Cataratas de Iguazú (Chim-Miki *et al.*, 2016). Otro caso de éxito es el destino turístico Estrada Real, que considerando sus dos caminos y variantes pasa por 162 ciudades y distritos en el estado de Minas Gerais, por 8 en Rio de Janeiro y por 7 en São Paulo, gestionado por un sistema de gobernanza turística (Barbará *et al.*, 2007).

Se observa que esa realidad de circuitos o destinos unificados como producto integrado, con objetivos comunes y éxito no siempre es encontrada, lo que motiva el desarrollo de estudios para identificar los puntos cruciales tanto para el éxito como para el fracaso de los co-empresarios. Por ejemplo, Božić & Tomić (2016) evaluaron valores principales y adicionales para el desarrollo del turismo en la Ruta de los Emperadores de Serbia, permitiendo administrar y elaborar políticas que permitieron que alcance mejor sus objetivos, y Briedenhann & Wickens (2004) estudiaron factores críticos para el éxito del desarrollo de rutas de turismo rural en Sudáfrica.

El rol de la creación de las rutas y circuitos turísticos para el desarrollo económico regional y local es enfatizado por diversos autores (Miri-lavassani, 2017; Božić & Tomić, 2016). A pesar de no estudiar la coopectición, Briedenhann & Wickens (2004) demostraron que las rutas pueden favorecer áreas rurales y que el agrupamiento de actividades y atracciones en áreas menos desarrolladas, estimula la cooperación y asociación entre comunidades de regiones locales y vecinas sirviendo como dinamizador de la región, visión que comparten los estudios de Porter (1998).

Además, es destacado el papel del turismo de eventos en la creación de legados turísticos que son elementos tangibles e intangibles dejados para las generaciones futuras del lugar anfitrión del evento, donde esos elementos influyen en el bienestar económico, físico y psicológico de la comunidad y a nivel individual a largo plazo (Li & McCabe, 2013). Así, el análisis de las rutas y circuitos turísticos considerándolos como redes interorganizacionales a nivel meta, involucrando a las sociedades de diferentes localidades, puede estar representado por las estrategias de coopectición, por lo tanto comprender los elementos que impulsan este comportamiento permite consolidar este ecosistema de negocios (Miri-lavassani, 2017).

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta investigación realiza un estudio de caso exploratorio que mezcla metodología cualitativa y cuantitativa, pues lleva a cabo los análisis utilizando el software IRAMUTEQ, el cual según Camargo & Justo (2013), permite evaluar datos cualitativos a partir de técnicas cuantitativas. Así, a través de la *Interface de R pour Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRAMUTEQ) se aplicó la técnica de Análisis de Contenido con estadística multivariante sobre corpus textuales derivados de entrevistas en profundidad a los gestores de las ciudades participantes del caso estudiado. Específicamente, se realizó un análisis léxico denominado lematización, el cual identifica y reformatea las unidades de texto de las entrevistas reduciendo las palabras a sus raíces o formas reducidas (lemas). Luego se realizó un análisis de Clasificación Jerárquica Descendente (CHD), el cual genera una clasificación de los lemas, agrupándolos por clases de acuerdo con el chi-cuadrado (X^2) que representa la medida de relacionamiento entre los lemas, permitiendo una distribución uniforme que maximiza la similitud entre las declaraciones de una misma clase al mismo tiempo que maximiza la diferencia entre las clases formadas. En tercer lugar se realizó un análisis factorial de correspondencia que representa cartesianamente las palabras asociadas a los clusters de la CHD, indicando las estadísticamente significantes en base al valor de p (p -value), y permite identificar el centroide de líneas o vector de la matriz asimétrica. Finalmente, se realizó un análisis de similitud que identifica las co-ocurrencias entre palabras y sus conexiones, mostrando un sociograma con vértices y aristas (relaciones entre palabras), llamado árbol de similitud.

La metodología de estudio de caso es adecuada a esta investigación porque se trata de un fenómeno contemporáneo en su contexto real y sigue los criterios metodológicos indicados por Villarreal & Landeta (2010). De esta forma, se pretende contribuir a la ampliación y posterior

La Tabla 2 resume el diseño metodológico e indica los procedimientos adoptados para atender a los criterios de rigor y confiabilidad del análisis del estudio de caso. El trabajo de campo fue conducido entre abril y junio de 2019. El diseño metodológico total incluye mecanismos para la verificación de la validez del constructo, validez interna y externa, así como de confiabilidad de los resultados en base a los mecanismos indicados por Villarreal & Calvo (2015). El instrumento de investigación fue la entrevista en profundidad semiestructurada en base a la revisión bibliográfica sobre cooepetición para establecer las categorías de análisis, siguiendo el estudio de caso (Villarreal & Calvo, 2015; Villarreal-Larrinaga, 2017).

Los elementos incorporados a las entrevistas reúnen dos tipos de abordajes. La primera parte buscó comprender el involucramiento del entrevistado con el sector del turismo, así como su opinión como gestor en relación con la importancia de los Caminhos do Frio para el desarrollo turístico. La segunda parte se enfocó en cuestiones específicas relacionadas con la planificación estratégica de la ciudad de los Caminhos do Frio, la oferta turística relacionada, la formación de asociaciones, el grado de compromiso de los socios, la forma de surgimiento de las redes locales entre los stakeholders, la identificación de objetivos comunes y lazos sociales entre los participantes, la experiencia previa con redes colaborativas del desarrollo turístico, el funcionamiento de la gestión integrada, la visualización de las ventajas cooepetitivas por parte de los socios, y el nivel de cooperación y de competición entre las ciudades integrantes de la ruta. Las entrevistas a los gestores, principales responsables de los Caminhos do Frio en las 9 ciudades participantes, duraron en promedio una hora, y fueron grabadas y transcritas con la autorización de los participantes.

RESULTADOS Y ANÁLISIS

Los datos textuales procesados en el IRAMUTEQ alcanzaron índices satisfactorios para garantizar la confiabilidad de la Clasificación Jerárquica Descendente (CHD). Del total de segmentos textuales (ST) catalogados en el análisis léxico (28.015), se aprovechó el 89,73% (708), siendo que el 70% es el índice mínimo indicado para el tratamiento de datos en el software (Camargo & Justo, 2013). La Tabla 3 muestra la síntesis del análisis léxico. Los segmentos fueron divididos en 3.457 cuerpos textuales, en los cuales 697 formas aparecen con frecuencia de repetición igual o superior a 3 veces (20,16%). Mientras que el índice Hápx fue de 45,38%, indicando que 1031 lemas se utilizaron en sólo un corpus textual.

Tabla 3: Características del corpus textual resultante del Análisis Léxico

| Nº Ocurrencias | Nº Formas | Media de formas por segmento de texto | Nº formas de frecuencia ≥ 3 | Lemas | Nº Segmentos de Texto (ST) | Nº segmentos clasificados |
|----------------|-----------|---------------------------------------|----------------------------------|-------|----------------------------|---------------------------|
| 28015 | 3457 | 35.50 | 697 | 2272 | 789 | 708 (89,73%) |

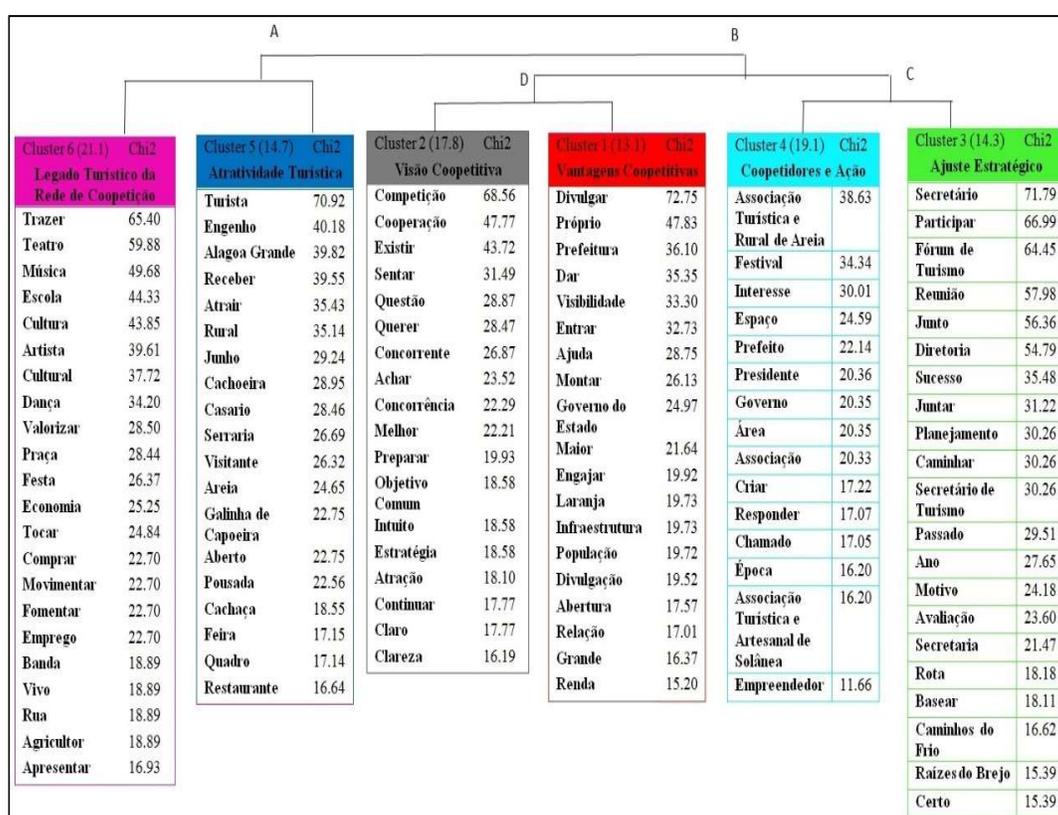
Fuente: Elaborada por los autores a partir de los resultados del software IRAMUTEQ

La disposición de los segmentos de texto de acuerdo con las sentencias analizadas generó seis clusters de palabras que se correlacionan en función de su relevancia, y mayor significancia estadística. Este

cluster, según el análisis de los dominios textuales resultó en dos clases independientes (A y B) y dos subclases dependientes (C y D). El Cluster 1 tuvo un aprovechamiento de 13,1% (93 de 708 ST), el cluster 2 de 17,8% (126 ST), el cluster 3 de 14,3% (101 ST), el cluster 4 de 19,1% (135 ST), el cluster 5 de 14,7% (104 ST) y el cluster 6 de 21,1% (149 ST).

La Figura 1 presenta el dendograma que ilustra la relación entre las clases derivadas del análisis del corpus textual. Debido al elevado número de lemas, en esta figura se muestran los vocablos más relevantes para representar cada clase, considerados por presentar el $p\text{-value} < 0,0001$. También se indica el respectivo valor de chi-cuadrado (χ^2) del lema.

Figura 1: Clasificación Jerárquica Descendente



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados del IRAMUTEQ (procesamiento originalmente en portugués)

La Clase A fue titulada Bases Turísticas pues la mayoría de los elementos está asociada a legados turísticos que la red de coopetición en la gestión de los Caminhos do Frio genera a los municipios integrantes de la ruta turística (Cluster 6), así como la atraktividad local (Cluster 5). El cluster 6, denominado Legados Turísticos de la Coopetición se asocia a legados culturales como la valoración de los elementos locales (arte callejero, producción agrícola, música, danza) y al legado económico como el fomento de la economía local. Hay una asociación entre lo que es un recurso local (atraktividad)

y los impactos positivos en las comunidades, generando empoderamiento, o sea legados del evento según la perspectiva de Li & McCabe (2013).

Se extrae del caso analizado que la cooepetición en las rutas turísticas está asociada a la obtención no sólo de ventajas cooepetitivas, sino de legados a la comunidad, lo que amplía la visión teórica inicial, en la cual el principal motivo de una red de cooepetición se enfoca en obtener ventajas individuales extraídas de la relación de cooepetición (Della Corte & Aria, 2016; Luo, 2007). También, surge de este análisis que la atractividad turística, cluster 5, que forma parte de la Clase A, es identificada por los gestores de la red cooepetitiva relacionada con lo rural, a elementos gastronómicos como la comida y bebida típicas (*galinha caipira* y *cachaça*) y las vacaciones. Además, 2 de las ciudades participantes (Areia y Alagoa Grande) son reconocidas por ser *hubs* de atracción turística en la red cooepetitiva de las 9 ciudades, especialmente en relación a los antiguos ingenios y a la producción de *cachaça*. Lo que indica una reconocida polaridad en la red cooepetitiva formada, la cual puede ser un tipo de liderazgo que favorece el éxito de la ruta turística (Pilving *et al.*, 2019).

A su vez, la Clase B, se subdivide en dos subgrupos. El primero incluye el cluster 1 y 2, y está relacionado con los stakeholders de la acción cooepetitiva y la visión de ellos sobre las ventajas obtenidas. El cluster 1 (ventajas cooepetitivas) muestra que los gestores comprenden que la estrategia de cooepetición genera ventajas colectivas en la divulgación, aumenta la visibilidad para todos, mejora la fuerza política de las prefecturas frente al gobierno del estado, genera ingresos, y juntos pueden hacer una mejor apertura del evento, entre otras ventajas. Se observa que debido a la visión sobre las ventajas mejora el compromiso de los socios públicos y privados. Este cluster se alinea con lo indicado por los autores que conciben la dimensión regional implícita en la actividad de los circuitos turísticos en la formación y operación de ecosistemas en el sector como motores de desarrollo (Pilving, Kull, Suškevics & Viira, 2019; Santos & Pereira, 2018; Souza, Pena, Carlos & Moesch, 2017).

En cuanto al cluster 2 (visión cooepetitiva), en la clase B, indica una acentuada visión sobre la cooepetición y los gestores muestran consciencia de la existencia de concurrencia entre las ciudades, pero entienden que sin cooperación no hay continuidad del evento. Indican un objetivo común que promueve reunirse a preparar estrategias conjuntas y claridad sobre la intención de que cada participante sea de la propia ciudad o de los otros municipios participantes de la red. Este resultado corrobora la relevancia del papel desempeñado por los socios internos y externos (Czerneck, 2013).

La segunda subclase de la Clase B incluye el cluster 3 y 4 y está relacionada con la planificación de la cooepetición, los participantes de la red (cooepetidores) y sus acciones. El cluster 3, Ajuste estratégico se realiza durante todo el año a través de las reuniones de los foros y asociaciones del turismo en conjunto con las secretarías de turismo. También indican que existe una evaluación del evento pasado para que cada edición mejore e incluya nuevas oportunidades para el turismo de la región, como el surgimiento de la ruta turística 'Caminhos do Brejo'. O sea, los Caminhos do Frio están actuando como experiencia previa para el desarrollo de otras redes de cooepetición en la región. A pesar

Se extrae de la Figura 2 que el punto de centroide (c) en las asociaciones turísticas y la iniciativa privada es el eje conductor de las estrategias de coopección, incluso en el caso de los Caminhos do Frio donde las secretarías de turismo son los organizadores principales en cada ciudad. La AFC también indica que las líneas centrales están relacionadas con querer dar a conocer el patrimonio cultural local, la música, la tierra, lo rural, y que las redes de coopección se forman el objetivo común de generar ingreso, fomentar la economía y que el turismo sea visto como positivo. Esos aspectos, demuestran la existencia de un ajuste estratégico por parte de los participantes (Czakov *et al.*, 2019). También se alinea con los estudios de Wang & Krakover (2008), que defienden la coopección como una de las primeras estrategias para el co-marketing de destinos turísticos. Por otro lado, se alinea con la categoría asociación utilizada por Chim-Miki & Batista-Canino (2018), que para Kylänen & Rusko (2011) representa la intencionalidad en la relación de coopección en los destinos turísticos.

Por último, se realizó un Análisis de Similitud que permite a través de la visualización del análisis de gráficos comprender la relación entre los ejes centrales y sus ramificaciones, la co-ocurrencia de palabras y sus conexiones (Marchand & Ratinaud, 2012). La Figura 3 muestra el árbol de similitud extraída del análisis de las entrevistas a los 9 gestores del evento Caminhos do Frio en las ciudades participantes. La rama más fuerte relaciona los Caminhos do Frio con la ciudad y el evento.

Las conexiones indicadas para Caminhos do Frio incluyen la gestión de lo rural, de la cultura, del artesanado y las asociaciones turísticas para el desarrollo de la región del Brejo Paraibano, identificando su importancia para el desarrollo local. Por lo tanto, indica una similitud del discurso en cuanto al uso de los activos culturales para el turismo como base para la economía local a través de redes de coopección (asociación). La densidad de los dos principales núcleos del árbol de similitud frente a las teorías de la coopección se relacionan con la existencia de una cultura común (Luo & Rindfleisch, 2007), valores compartidos (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017b) y orientación coopectiva (Von Friedrichs Grängsojő, 2003).

Por otro lado, las conexiones que se desprenden de la palabra ciudad son más densas, siendo 'ciudad' el núcleo de relaciones con diversos puntos relacionados con la coopección, entre ellos la existencia de cooperación y de competencia, confianza mutua, sociedades, objetivos comunes, lazos sociales, emprendedorismo local, formación de oportunidades e importancia de las instituciones de fomento como el Sebrae y las prefecturas. Surge de este núcleo una conexión con la palabra eventos, que a su vez establece conexión con el sentimiento de pertenencia generador de potenciales participantes de la red de coopección para los Caminhos do Frio. También hay una conexión más débil que vincula la sociedad con el gobierno del Estado y las comunidades rurales, indicando que la red de coopección está extrapolando los niveles locales y urbanos. En general, del núcleo 'ciudades' se verifica la múltiple interdependencia que conduce a estrategias de coopección (Della Corte & Aria, 2016) y la búsqueda de soluciones modulares e integradas (Czakov *et al.*, 2019), y son fuentes de obtención de ventajas mutuas (Christ, Burritt & Varsei, 2017).

CONCLUSIONES

Para entender la dinámica que puede fortalecer las redes de cooperación turística en la formación de ecosistemas de negocios para el desarrollo regional, este estudio buscó identificar a partir de la visión de los gestores los elementos asociados a las redes cooperativas de los circuitos turísticos. Para esto se analizó el caso de la Ruta Turística Caminhos do Frio que abarca 9 ciudades en el Brejo Paraibano y se muestra como un caso de éxito en la región. Del análisis surgen dos bloques de conclusiones que fueron extraídas en base a una triangulación de métodos de análisis cuantitativo para datos cualitativos, visto que la recolección de datos fue a través de entrevistas en profundidad a los gestores de los Caminhos do Frio en cada ciudad.

El primer bloque establece una jerarquía para las categorías de análisis indicadas en la literatura de cooperación. Los resultados indicaron que la jerarquía de elementos para el éxito de una red de cooperación turística del tipo rutas o circuitos es la identificación de la existencia de legados (21,3%), seguida de la participación de los actores (cooperadores) y su acción (19,1%); en la jerarquía, en tercer lugar están los elementos que explicitan la existencia de una visión cooperativa (17,5%), en cuarto lugar la atractividad turística del conjunto formado por el circuito (14,3%), en quinto lugar el ajuste estratégico para la cooperación (14,1%), y por último está el foco en las ventajas cooperativas con 13,1%.

Es importante destacar algunos puntos de estos resultados frente a la literatura clásica de competitividad turística, en la cual los activos o recursos de la región para desarrollar el turismo son punto fundamental de la atractividad de un destino y así en los modelos de competitividad turística son jerárquicamente privilegiados (Ritchie & Crouch, 2003). En los resultados de esta investigación, el liderazgo fue ocupado por el grupo que indica legados del turismo, que representan una transformación de los recursos turísticos en impactos más permanentes para la población local, haciendo el lugar más atractivo, pues en el caso estudiado los legados son vinculados a la valoración de la cultura, el empoderamiento de la población, la educación y la mejora de las condiciones socioeconómicas (Li & McCabe, 2013). Por lo tanto, los resultados se alinean con los estudios de competitividad turística, pero avanzan en el sentido de mejorar los atractivos locales y generar a partir de ellos legados a la población.

Además, jerárquicamente, los resultados indicaron que los factores relacionales, cooperadores y su visión cooperativa, son la base para el éxito de las redes de circuitos turísticos, y que el ajuste estratégico es el eslabón que une todos los elementos al desarrollo conjunto. Czakon *et al.* (2019) destacaba que para iniciar una relación de colaboración los socios deben ser adecuados, con una visión convergente, objetivos comunes y estrategia de desarrollo, ítems que se verifican en el resultado de la CHD. Božić & Tomić (2016) al estudiar la Ruta de los Emperadores y Briedenhann & Wickens (2004) en las rutas de turismo rural de Sudáfrica destacaron que existen factores críticos para el éxito del circuito y éstos están relacionados con la existencia de objetivos comunes y la polarización regional derivada de las sociedades entre comunidades, pudiendo favorecer las áreas rurales con la creación de ecosistemas de negocios basados en la cooperación (Miri-lavassani, 2017).

El segundo bloque de resultados presenta qué tipo de centralidad existe en los elementos identificados relacionados con la coopección y las conexiones existentes entre las categorías de análisis comúnmente utilizadas en los estudios de coopección de diversos sectores aplicados a circuitos turísticos. En el presente estudio se utilizaron 12 categorías de análisis previamente definidas y derivadas de diversos autores anteriormente citados: cooperación, coopección, valores compartidos, objetivos comunes, experiencia previa con coopección, lazos sociales, gestión turística integrada o gobernanza, visión sobre ventajas coopectivas, visión a largo plazo en la planificación, compromiso y participación, formación y gestión de redes interorganizacionales y ajustes estratégicos. No obstante, el Análisis Factorial de Correspondencia mostró que la mayoría de estas categorías no son puntos centrales para la estrategia de coopección en circuitos turísticos. La centralidad está relacionada con las asociaciones turísticas que en parte representa un tipo de gobernanza para el grupo, a los activos culturales más que a los valores compartidos y la visión sobre los beneficios generados por la actividad, lo que actúa como objetivo común para la red de socios. Estos resultados complementan los estudios anteriores de Czakon *et al.* (2019), Chim-Miki & Batista-Canino (2018), Kylänen & Mariani (2012) y Von Friedrichs Grängsöj (2003), entre otros que estudiaron la coopección aplicada al turismo.

Las otras categorías de análisis no son centrales, pero se destacan en el discurso de los gestores y mantienen conexiones con la estrategia de coopección para el éxito de la ruta Caminhos do Frio. La categoría 'experiencia previa' que la literatura indica como un elemento que consolida las redes de coopección (Mariani, 2016; Van der Zee & Vanneste, 2015), en el caso analizado comprueba esta relación en la medida en que la red Caminhos do Frio está siendo la experiencia inicial de la región, pero ya está impulsando nuevas redes de coopección, como el evento Caminhos do Brejo.

Además, otras categorías de la coopección turística surgieron del análisis realizado, destacándose la participación de las instituciones de apoyo y el grado de asociación que pueden ser indicios de que los circuitos turísticos sean precursores de conglomerados productivos, por lo tanto el inicio de la formación de un cluster turístico, pues generan empresas co-ubicadas, complementarias, interdependientes y con políticas públicas para su desarrollo (Porter, 1998). También confirman la suposición de que los circuitos turísticos alcancen el nivel meta de coopección.

En relación a las categorías de coopección indicadas anteriormente en la literatura y sintetizadas por Czakon *et al.* (2019), se confirmaron en el caso analizado las categorías beneficios percibidos, confianza en los socios, orientación coopectiva, participación en redes existentes y ajuste estratégico. Pero no se confirmaron las categorías relacionadas con la reputación del socio y la experiencia previa en coopección.

El estudio tuvo como limitación el número de entrevistas, no obstante, esto fue minimizado al darse la saturación de los datos por la repetición constante de los resultados presentes en los discursos de los entrevistados. También se eliminaron sesgos de análisis al realizarlos con el apoyo de softwares, reduciendo la interacción del investigador en la interpretación de los resultados. Pero, se recomienda

para estudios futuros replicar esta metodología en otros casos de circuitos turísticos o de destinos con gobernanza de activos turísticos compartidos. También es interesante repetir el estudio en la Ruta Caminhos do Frio realizando entrevistas a los empresarios y a la población, para confirmar los elementos de cooperación o identificar otras variables; siendo posible analizar aspectos de la cooperación en otros niveles de análisis.

La principal contribución de este estudio fue mostrar que los elementos identificados en el discurso de los gestores de los circuitos turísticos corresponden a las variables que identifican la estrategia de cooperación, comportamiento que una vez más se confirma como la base de las redes turísticas. También, deja indicios de que la perspectiva relacional asume la prioridad sobre la perspectiva basada en recursos del tipo atractivo turístico, lo que contribuye a explicar casos de desarrollo diferenciado de regiones con similares niveles de atractivo. Conocer estos elementos resulta esencial, pues pueden actuar como propulsores o impeditivos del desarrollo local y del éxito de las rutas o circuitos turísticos, así como destinos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barbará, S.; da Silva Leitão, M. C. & Fontes Filho, J. R.** (2007) "A governança regional em turismo: realidade? Estudo de caso sobre o destino Estrada Real". *Cadernos EBAPE BR* 5(4): 1-16
- Bengtsson, M. & Kock, S.** (2014) "Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges". *Industrial Marketing Management* 43(2): 180–188
- Bengtsson, M. & Raza-Ullah, T.** (2016) "A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding". *Industrial Marketing Management* 57: 23–39
- Bonache-Pérez, J.** (1999) "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 3: 123-140
- Bouncken, R. B. & Fredrich, V.** (2016) "Learning in coopetition: Alliance orientation, network size, and firm types". *Journal of Business Research* 69(5): 1753–1758
- Bouncken, R. B.; Fredrich, V.; Ritala, P. & Kraus, S.** (2018) "Coopetition in new product development alliances: Advantages and tensions for incremental and radical innovation". *British Journal of Management* 29(3): 391-410
- Bouncken, R. B.; Gast, J.; Kraus, S. & Bogers, M.** (2015) "Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions". *Review of Managerial Science* 9(3): 577–601
- Božić, S. & Tomić, N.** (2016) "Developing the Cultural Route Evaluation Model (CREM) and its application on the Trail of Roman Emperors, Serbia". *Tourism Management Perspectives* 17: 26–35
- Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J.** (1996) "Co-opetition: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace". Harvard Business School Press, Boston
- Briedenhann, J. & Wickens, E.** (2004) "Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas-vibrant hope or impossible dream?" *Tourism Management* 25(1): 71–79
- Camargo, B. V. & Justo, A. M.** (2013) "IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais". *Temas em Psicologia* 21(2): 513-518

- Chim-Miki, A. F. & Batista-Canino, R. M.** (2018) "Development of a tourism coepetition model: A preliminary Delphi study". *Journal of Hospitality and Tourism Management* 37: 78–88
- Chim-Miki, A. F. & Batista-Canino, R. M.** (2017a) "Tourism coepetition: An introduction to the subject and a research agenda". *International Business Review* 26(6): 1208-1217
- Chim-Miki, A. F. & Batista-Canino, R. M.** (2017b) "The coepetition perspective applied to tourism destinations: a literature review". *Anatolia* 28(3): 381-393
- Chim-Miki, A. F. & Batista-Canino, R. M.** (2016) "La investigación sobre coepetición: Estado actual del conocimiento y sus implicaciones en los estudios turísticos". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 25(4): 399–415
- Chim-Miki, A. F.; Batista-Canino, R. M. & Medina-Brito, P.** (2016) "Coopetition in the Argentinian, Brazilian and Paraguayan border tourism destination". *Semestre Económico* 19(40): 145–174
- Chin, K.-S.; Chan, B. L. & Lam, P.-K.** (2008) "Identifying and prioritizing critical success factors for coepetition strategy". *Industrial Management and Data Systems* 108(4): 437–454
- Christ, K. L.; Burritt, R. L. & Varsei, M.** (2017) "Coopetition as a potential strategy for corporate sustainability". *Business Strategy and the Environment* 26(7): 1029–1040
- Czakov, W.; Klimas, P. & Mariani, M.** (2019) "Behavioral antecedents of coepetition : A synthesis and measurement scale". *Long Range Planning*, In press. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.001>
- Czakov, W. & Mucha-Kuś, K.** (2014) "Coopetition research landscape-a systematic literature review 1997-2010". *Journal of Economics & Management* 17: 122–150
- Czernek, K. & Czakov, W.** (2016) "Trust-building processes in tourist coepetition: The case of a Polish region". *Tourism Management* 52: 380–394
- Czernek, K.** (2013) "Determinants of cooperation in a tourist region". *Annals of Tourism Research* 40: 83–104
- Damayanti, M.; Scott, N. & Ruhanen, L.** (2017) "Coopetitive behaviours in an informal tourism economy". *Annals of Tourism Research* 65: 25–35
- Della Corte, V. & Aria, M.** (2016) "Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations". *Tourism Management* 54: 524–540
- Della Corte, V.** (2018) "Innovation through coepetition : Future directions and new challenges". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 4(4): 47-60
- Della Corte, V. & Sciarelli, M.** (2012) "Can coepetition be source of competitive advantage for strategic networks". *Corporate Ownership and Control* 10(1): 363–379
- Edgell, D. L. & Haenisch, R. T.** (1995) "Coopetition: global tourism beyond the millennium; charting the course for education, government, and commerce". *Internaternational Policy Publication*, London
- Eriksson, P. E.** (2008) "Procurement effects on coepetition in client-contractor relationships". *Journal of Construction Engineering and Management* 134(2): 103–111
- Esser, K.; Hillebrand, W.; Messner, D. & Meyer-Stamer, J.** (2013) "Systemic competitiveness: new governance patterns for industrial development". *Routledge*, London
- Geraudel, M. & Salvetat, D.** (2014) "What are the antecedents of coepetition?: An explanation in terms of centrality and personality traits". *European Business Review* 26(1):23–42

- Gibbert, M.; Ruigrok, W. & Wicki, B.** (2008) "What passes as a rigorous case study?" *Strategic Management Journal* 29(13): 1465-1474
- 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
- Gnyawali, D. R.; Madhavan, R.; He, J. & Bengtsson, M.** (2016) "The competition--cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework". *Industrial Marketing Management* 53: 7–18
- Gnyawali, D. R. & Park, B.** (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
- Hu, Y.-C. & He, X.-L.** (2013) "Research on the coopetition 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
- Kylänen, M. & Mariani, M. M.** (2012) "Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks". *Anatolia* 23(1): 61–74
- Kylänen, M. & Rusko, R.** (2011) "Unintentional coopetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland". *European Management Journal* 29(3): 193–205
- Li, S. & McCabe, S.** (2013) "Measuring the socio-economic legacies of mega-events: Concepts, propositions and indicators". *International Journal of Tourism Research* 15(4): 388-402
- 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
- Marchand, P. & Ratinaud, P.** (2012) "L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuelles: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française". 11^oJournées Internationales d'Analyse Statistique Des Données Textuelles, Université de Toulouse, Toulouse, pp. 13–15
- Mariani, M. M.** (2016) "Coordination in inter-network co-opetition: Evidence from the tourism sector". *Industrial Marketing Management* 53: 103–123
- Miri-Javassani, K.** (2017) "Coopetition and sustainable competitiveness in business ecosystem: a networks analysis of the global telecommunications industry". *Transnational Corporations Review* 0(0): 281–307
- Pejanović, R.; Demirović, D.; Glavaš-Trbić, D.; Maksimović, G. & Tomaš-Simin, M.** (2017) "Clusters as a factor of competitiveness of rural tourism destinations in the Danube region of the Republic of Serbia". *Tourism Economics* 23(2): 475–482
- Peng, T.-J. A.; Pike, S.; Yang, J. C.-H. & Roos, G.** (2012) "Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice". *British Journal of Management* 23(4): 532–560
- Pilving, T.; Kull, T.; Suškevičs, M. & Viira, A. H.** (2019) "The tourism partnership life cycle in Estonia: Striving towards sustainable multisectoral rural tourism collaboration". *Tourism Management Perspectives* 31: 219-230
- Porter, M. E.** (1998) "Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions". *Business Economics* (98): 7-13

- 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
- 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
- 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
- Ritchie, J. B. & Crouch, G.** (2003) "The competitive destination: A sustainable tourism perspective". Cabi, New York
- Santos, T. D. S. & Pereira, R. da S.** (2018) "Governança do turismo no campo das vertentes (MG): garantia de desenvolvimento regional?" *Garantía* 12(2): 83–111
- Souza, H.; Pena, S.; Carlos, L. & Moesch, M.** (2017) "Conhecimento e sinergia como indutores da inovação regional em turismo : o caso do Observatório do Turismo no Distrito Federal (Brasil)". *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo* 11(1): 19-38
- 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
- Tsai, W.** (2002) "Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing". *Organization Science* 13(2):179–190
- 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
- Villarreal-Larrinaga, O.** (2017) "Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies?" *Cuadernos de Gestión* 17(1): 147-171
- Villarreal, O. & Calvo, N.** (2015) "From the Triple Helix model to the Global Open Innovation model: A case study based on international cooperation for innovation in Dominican Republic". *Journal of Engineering and Technology Management* 35: 71-92
- Villarreal, O. & Landeta, J.** (2010) "El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 16(3): 31-52
- Von Friedrichs Grängsjö, Y.** (2003) "Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33(5): 427–448
- Yin, R. K.** (1994) "Case study research. Design and methods". Sage Publications, Porto Alegre
- Wang, Y. & Krakover, S.** (2008) "Destination marketing: Competition, cooperation or coopetition?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20(2): 126–141

Recibido el 15 de noviembre de 2019

Reenviado el 20 de diciembre 2019

Aceptado el 01 de enero de 2020

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués