

## COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE SERVICIOS DE ALOJAMIENTO EN LA INDUSTRIA DEL TURISMO

### Análisis de la conurbación Fronteira da Paz

Paulo Cassanego Junior<sup>\*</sup>  
Nathalia de Simoni Ribeiro<sup>\*\*</sup>  
Universidade Federal do Pampa  
Campus - Santana do Livramento – Brasil

**Resumen:** Este artículo busca identificar el comportamiento estratégico de las organizaciones del área de turismo del conglomerado Fronteira da Paz. Para alcanzar estos objetivos se realizó una investigación cualitativa, descriptiva y exploratoria. Como método de recolección de datos se utilizó la entrevista con preguntas abiertas aplicadas a los administradores de los lugares de alojamiento, considerando variables construidas por Grangsjö (2003), Wang & Krakover (2007) y Marchi (2006). Relacionando éstas con el comportamiento de las empresas, se pudo concluir que estas últimas no alcanzan grados significativos de confianza dentro del mismo sector, sino que se producen relaciones cortas y esporádicas, con vínculos de amistad que sólo se dan cuando no es posible obtener ventajas.

**PALABRAS CLAVE:** turismo, competitividad, cooportunidad, Frontera da Paz, comportamiento estratégico, cooperación.

**Abstract:** Strategic Analysis of the Behaviour of Organizations that Provide Housing Services in the Tourism Industry. A Case Study: the Conurbation Border of Peace. This article tries to identify the strategic behavior of organizations in the field of tourism of the conurbation Fronteira da Paz. To reach these goals, a qualitative, descriptive and exploratory research was performed. Data was collected by using interviews with open questions presented to directors of organizations, while variables were constructed using studies of Grangsjö (2003), Wang & Krakover (2007) and Marchi (2006). As far as the relations with the companies behavior it can be concluded that they do not reach significant levels of trust within the same sector, resulting in sporadic and short relations driven, in part, by bonds of friendship and that they only occur when it is not possible to obtain more compensation.

**KEY WORDS:** tourism, competitiveness, cooportuneness, Fronteira da Paz, strategic behavior, cooperation.

---

<sup>\*</sup> Administrador, Magister en Administración por la Universidad de Santa María (UFSM), Brasil. Doctorando en Administración por la Universidad de San Pablo (USP), Brasil. Profesor de la Universidad de Pampa (UNIPAMPA), Brasil. E-mail: paulojr@unipampa.edu.br. Ó paulo.cass@usp.br.  
<sup>\*\*</sup> Administradora, graduada por la Universidad de Pampa (UNIPAMPA), Brasil. E-mail: nathisrrs@hotmail.com

## INTRODUCCIÓN

Las acciones de las empresas pueden ser entendidas como un comportamiento estratégico, el que fue caracterizado por Ansoff (1983:16) como *el proceso de interacción con el ambiente acompañado de la acción de promover la modificación de las configuraciones y de los aspectos dinámicos internos*. Esta interacción puede ser elevada a un nivel diferente de aquel establecido por los primeros teóricos del área de gestión. Como afirman Dyer & Singh (1998:13) *relational rents are possible when alliance partners combine, exchange, or invest in idiosyncratic assets, knowledge, and resources/capabilities, and/or they employ effective governance mechanisms that lower transaction costs or permit the realization of rents through the synergistic combination of assets, knowledge, or capabilities*. En tanto que, Powell, Koput & Smith-Doerr (1996:118) sostienen que, *firms thus turn to collaboration to acquire resources and skills they cannot produce internally, when the hazards of cooperation can be held to a tolerable level*.

García & Velasco (2002) creen que el comportamiento exclusivamente competitivo genera provechos temporarios y de corto plazo, tornando difícil que la empresa mantenga la competitividad estratégica a largo plazo. En este sentido, la competitividad puede asumir nuevas formas, haciendo que las empresas se relacionen de manera inédita, y colaborando con otras organizaciones para obtener mejores resultados (Teixeira, 2007; Mattos, Beltrand & Berté, 2002).

Un sector donde se puede observar esta realidad es el turístico sobre todo que en los últimos años se ha destacado como una de las actividades con mayor potencial de crecimiento. A partir de la década de 1980, la aceleración del proceso de internacionalización y de apertura de las economías nacionales provocó una expansión significativa de la actividad turística, transformándola en el segundo sector más globalizado de la economía, después del sector financiero (Silveira, 2002).

Teniendo en cuenta que el turismo es un ámbito propicio para el desarrollo de sociedades se intentó analizar el comportamiento estratégico y la forma de las relaciones entre las organizaciones en la Frontera da Paz, que incluye la ciudad brasileña de Santana do Livramento y la uruguaya Rivera. Este lugar se caracteriza por ser una conurbación binacional, que divide un espacio común, donde se genera un fuerte intercambio cultural, social y económico. Así surge la pregunta ¿cuál es el comportamiento estratégico de las organizaciones del sector turístico en la conurbación Frontera da Paz?

## COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

Considerando el aumento de la competencia y el crecimiento económico, Vázquez-Barquero (2001:18) dice que el proceso de globalización genera transformaciones económicas, organizacionales, tecnológicas, políticas e institucionales; y propone la adopción de una visión económica y social que permita considerar las respuestas de los actores económicos, identificando

los mecanismos de desarrollo. En el contexto de estos cambios surgen diferentes teorías para explicar el comportamiento y desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos de las organizaciones.

Para facilitar el entendimiento del término estrategia, Mintzberg (2003:26) presenta cinco definiciones: estrategia como plan, pretexto, modelo, posición y perspectiva; todas relacionadas entre sí. Puede ser definida como plan, en el sentido de que establece una dirección. Las estrategias son creadas antes que las acciones y son desarrolladas consciente y propositivamente. Puede ser definida como pretexto para realizar una acción a partir de un plan específico, entendida como una maniobra. Al definir a la estrategia como modelo, su concepto resulta de una acción pretendida o no, que mantiene la misma corriente de acciones. Las estrategias como posición son definidas por las fuerzas mediadoras entre organización y ambiente, la posición de la empresa frente al ambiente competitivo. Finalmente, la estrategia como perspectiva surge de la visión de los estrategas dentro de la organización. Se dice que la estrategia es para la organización aquello que la personalidad es para el individuo, siendo la que dirige las acciones de la organización. A continuación se presentan las teorías sobre competitividad, cooperación y cooportunidad; las cuales dan base a este artículo.

### **Competitividad**

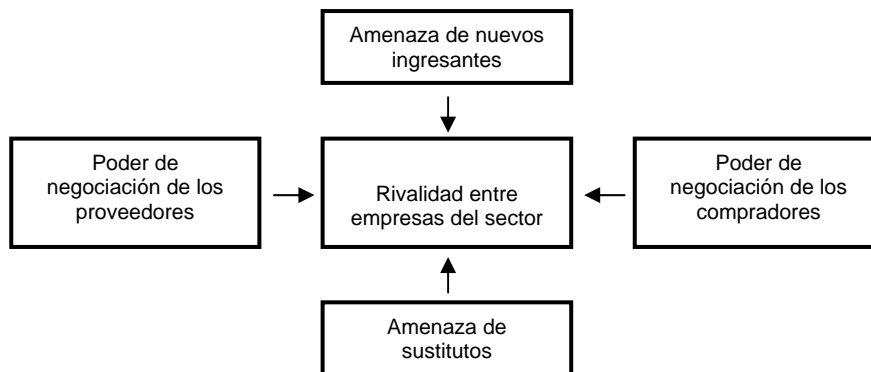
La competitividad, según Hitt; Ireland & Hoskisson (2002:189) *resulta de una serie de acciones y respuestas competitivas entre firmas que compiten dentro de un determinado sector industrial*. Sobre el abordaje competitivo, Dagnino & Padula (2002) dicen que la interdependencia de las empresas, tanto horizontal como vertical, está basada en el interés individual. En la interdependencia horizontal, las empresas buscan estrategias de creación de valor para obtener mayores beneficios económicos mientras que en el caso de la vertical las empresas buscan estrategias de apropiación de valor, con el mismo fin.

Las diferencias existentes entre las organizaciones en lo que respecta a las capacidades, competencias y recursos, provocan rivalidad entre ellas; y las estrategias competitivas son utilizadas, de acuerdo con el contexto de estas empresas, a fin de desarrollar habilidades más rápidamente y a bajo costo para aumentar sus ventajas competitivas. De acuerdo con la estructura de las cinco fuerzas (Figura 1) elaborada por Porter (1979), las organizaciones desarrollan estrategias coherentes con los factores no controlables dentro de la industria a la que pertenecen. Las cinco fuerzas son: (i) las amenazas de nuevos ingresantes, (ii) la rivalidad entre empresas del sector, (iii) las amenazas de productos sustitutos, (iv) el poder de negociación de los compradores, y (v) el poder de negociación de los proveedores.

Estas fuerzas influyen en la determinación de los precios, los costos, las inversiones necesarias, y el posicionamiento estratégico de las empresas; considerando que la competitividad y el lucro son determinados por la estructura sectorial en el mediano y largo plazo. Entender esta estructura sirve para lograr competitividad y lucro a largo plazo, analizando no sólo a los competidores

convencionales, sino también a los proveedores, clientes, potenciales ingresantes y productos sustitutos ampliando así, el análisis sectorial.

Figura 1: Estructura de las cinco fuerzas



Fuente: Porter (1980: 04)

Para competir en este mercado es necesario que las empresas creen ventajas competitivas y para lograr ésto es que Porter (1989) analiza la cadena de valor de las empresas como una herramienta. Este análisis permite que las empresas entiendan las operaciones que crean valor y las que no, los costos, los elementos para diferenciarse y los medios que podrían ser utilizados para implementar estrategias. La cadena de valor consiste en márgenes y actividades de valor. El margen consiste en la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de la ejecución. Las actividades están segmentadas en dos tipos: las primarias y las de apoyo. Las actividades primarias se relacionan con la creación física de un producto (logística interna y externa, producción, *marketing* y ventas y servicios posventas) y las de apoyo dan la asistencia necesaria para la ejecución de las actividades primarias (gestión de personal, desarrollo de tecnología, compras, e infraestructura de la empresa).

La idea principal de la cadena de valor, que muestra las etapas de un producto desde la materia prima hasta el consumidor final, es crear valor adicional sin incurrir en costos significativos y devolver ese valor creado; analizando los eslabones existentes entre estas actividades para alcanzar ventajas competitivas. Porter (1989) afirma que existen los eslabones verticales, entre la cadena de valor de una empresa y las cadenas de los proveedores y los canales, las cuales afectan los costos y el desempeño de las actividades de una empresa. Cuando las empresas no tienen competencia en sus actividades primarias o de soporte, Porter (1989) sugiere compartir las actividades semejantes o complementarias para minimizar los costos.

Hoffmann (2000), al relacionar la SCA (Sustainable Competitive Advantage) con otros conceptos menciona que, *Porter's "value chain" approach focuses on activities within a single firm. A new model is needed which adapts his approach in order to understand the value-added processes comprised of dyadic and network interfirm activities which foster each firm's SCA.* (Hoffmann, 2000: 2).

En oposición a los conceptos de competencia o competitividad surge la cooperación como un modelo que reúne empresas que, de forma interrelacionada, tienen mayores posibilidades de competir en el mercado de constantes cambios y generar beneficios mutuos.

## Cooperación

La cooperación puede ser una alternativa estratégica para las empresas que no disponen de competencias esenciales o éstas son limitadas para la ejecución de la actividad a fin de garantizar ventajas competitivas. Dagnino & Padula (2002) afirman que el mercado no es una estructura atomizada que sufre cambios instantáneos, sino que se ha convertido en un sistema de relaciones interactivas y continuas, donde sus compromisos recíprocos son reforzados progresivamente, y donde surge un proceso de adaptación mutua y de creación conjunta de valores.

*The image of atomistic actors competing for profits against each other in an impersonal marketplace is increasingly inadequate in a world in which firms are embedded in networks of social, professional, and exchange relationships with other organizational actors.* (Gulati, Nohria e Zaheer, 2000: 203)

Dyer & Sing (1998) aseguran que algunos estudios sugieren que las ganancias de la productividad en la cadena de valor son posibles cuando los socios comerciales están dispuestos a hacer inversiones específicamente relacionadas y a combinar los recursos de forma única (Asanuma, 1989; Dyer, 1996a, apud Dyer & Sing, 1998). Esto indica que las empresas que combinan recursos de forma única, pueden obtener ventajas sobre las empresas de la competencia que no lo hacen.

En las relaciones de cooperación se deben destacar dos factores importantes para facilitar las relaciones entre los diversos actores, según Marchi (2006): establecer relaciones continuas y no esporádicas entre los socios y promover condiciones para que los socios conozcan su reputación.

Figura 2: Influencia de la frecuencia de las relaciones y reputación en la cooperación

<b>Frecuencia de las relaciones</b>	<b>ALTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Poca cooperación</b></li> <li>- Relaciones inestables entre los socios</li> <li>- Poca explotación de las ventajas competitivas de la cooperación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Alta cooperación</b></li> <li>- Relaciones estables entre los socios</li> <li>- Alta explotación de las ventajas competitivas de cooperación</li> </ul>
	<b>BAJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Baja cooperación</b></li> <li>- Relaciones mediocres e insustentables entre socios</li> <li>- Imposibilidad de explorar ventajas competitivas de la cooperación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Poca cooperación</b></li> <li>- Tendencia al aislamiento de los socios</li> <li>- Poca explotación de las ventajas competitivas de la cooperación</li> </ul>
		<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>
		<b>Reputación</b>	

Fuente: Marchi (2006: 55), en base a Agostinho (2003: 69)

La Figura 2, adaptada por Marchi (2006) a partir de Agostinho (2003), describe los resultados de la relación entre la frecuencia de las relaciones y la reputación de las organizaciones. Al interpretar la figura, se concluye que cuando la frecuencia de las relaciones y la reputación son altas, existe un ambiente de alta cooperación, donde las relaciones entre los socios son estables y la explotación de las ventajas competitivas es alta. Y donde la frecuencia de las relaciones y la reputación son bajas, existe poca cooperación, con relaciones mediocres e insostenibles entre los socios, y es imposible explotar ventajas competitivas.

Arrighetti *et al.* (2001, citado en Marchi, 2006) dicen que el costo de cooperar es el del oportunismo de un actor, el de coordinación y el de adaptación. El oportunismo se da cuando la contribución de una de las partes es menor y espera sacar ventaja de las otras y tiende a aumentar cuanto más grande es el grupo. En la coordinación los riesgos son menores que los del oportunismo, tienden a ser superados por las ventajas de cooperar; y también tienden a aumentar cuanto mayor es el grupo. Los costos de adaptación son ocasionados por los cambios necesarios de los planes individuales para encontrar el equilibrio ideal en las relaciones. Marchi (2006, 29) señala que *la lucha por sobrevivir en un ambiente altamente competitivo hace que las empresas, al adoptar estrategias cooperativas, tengan que observar el comportamiento de sus futuros socios*, así como las acciones de reciprocidad y compromiso en relaciones duraderas, y la necesidad de una buena reputación y un comportamiento confiable.

*The competitive behavior is observed when individual tourism businesses try to maximize their own interests and do not participate in collective action. The different self-interests are often in conflict with each other, and as a result, businesses compete against each other to best fulfill their own self-interests. The cooperative behavior is based on a diametrically opposite rationale by which individual tourism businesses participate in collective actions to achieve common goals.* (Wang & Krakover, 2007: 130)

Conforme Lado *et al.* (1997 citado en Leão, 2004) las estrategias de cooperación se forman a partir de la competitividad, y éstas si se realizan en su forma pura, no sustentan desempeños superiores para las empresas; comparado con el proporcionado por el equilibrio de las estrategias de cooperación y competitividad. La estrategia de colaborar para competir ha sido definida como *coopetitividad*. Dagnino & Padula (2002) sugieren que la coopetitividad es una nueva categoría de la interpretación de la estrategia de adaptación al ambiente dinámico.

### **Coopetitividad**

Según Dagnino & Padula (2002), fueron Brandenburger & Nalebuff (1996) quienes insertaron el término en el campo de la administración estratégica. Ellos afirman que la coopetitividad y la competitividad se funden para formar un nuevo tipo de interdependencia estratégica entre las empresas, dando origen a un *sistema coopetitivo de creación de valor*.

*The cooperative perspective stems from the acknowledgment that, within interfirm interdependence, both processes of value creation and value sharing take place, giving rise to a partially convergent interest (and goal) structure where both competitive and cooperative issues are simultaneously present and strictly interconnected.* (Dagnino & Padula, 2002: 9)

Según Marchi (2006: 31) *la perspectiva de la cooepetitividad apunta a las ventajas que las empresas pueden obtener en un contexto cooperativo, pero que también permite presiones competitivas.* El oportunismo y la confianza son variables de comportamiento, que generalmente coexisten en el mismo contexto en diversos grados, desde la desconfianza hasta una fuerte confianza, influenciados por el tiempo y la intensidad de las relaciones.

1. *Firms' interdependence is both a source of economic value creation and a place for economic value sharing;*

2. *Firms' interdependence is based on a variable-positive-sum game which may bring to mutual but not necessarily fair benefits to the partners because of several competitive pressures of different nature that may undermine their cooperative structure;*

3. *In a variable-sum game structure, firm interdependence is based on a partially convergent interfirm interest function* (Dagnino & Padula, 2002: 13).

Marchi (2006) identificó las variables existentes en esta interrelación, las cuales se presentan en al Cuadro 1.

Cuadro 1: Dinámica de la competitividad, cooperación y cooepetitividad

Dinámica	Competitividad	Cooperación	Coopetitividad
<b>Visión de la empresa</b>	Independencia	Interdependencia	Independencia e interdependencia
<b>Estrategia</b>	Competencia esencial	Intereses similares o convergentes	equilibrio de los intereses parcialmente convergentes
<b>Fuente de valor</b>	Interna a la empresa	En los procesos comunes/complementarios entre empresas	En las diversas conexiones entre las empresas
<b>Visión de la competencia</b>	Rivales	Socios	Coopetidores
<b>Relación entre empresas</b>	Suma-cero	Suma-positiva	Suma positiva-variable
<b>Intensidad de las relaciones</b>	Corta	Duradera	Flexible
<b>Comportamiento de las empresas</b>	Oportunismo y desconfianza	Ayuda mutua y compromisos	Acciones de reciprocidad pudiendo o no alcanzar confianza

Fuente: Marchi (2006:32)

En el contexto de la cooepetitividad, Grangsjö (2003) afirma que es difícil separar cooperación y competitividad, ya que la mayoría de las empresas son interdependientes entre sí. En su trabajo sobre la teoría cooepetitiva de negocios en la comercialización de un destino turístico dominado por microempresas independientes, demuestra que existen dos conjuntos de valores diferentes en el destino, los cuales determinan la forma en que las empresas se insertan a la red.

La comercialización de un destino resulta difícil porque involucra muchas partes, cada una de ellas con sus propios objetivos, metas y motivaciones; que deben coexistir y colaborar con otras personas que desean o no tener contacto próximo, por estar en un área geográfica limitada (Grangsjö, 2003).

Grangsjö (2003) propone la existencia de dos perspectivas diferentes que coexisten en un mismo ambiente, definidas como *Gemeinschaft* y *Gesellschaft*, y que representan las normas y valores con que los empresarios interpretan la realidad establecida, y cómo ésta influye sobre su comportamiento y el interés del individuo en la comercialización del destino. La primera perspectiva, donde la empresa sirve a los intereses del destino, expresa que las empresas y los empresarios operan el destino a partir de relaciones emocionales. En la segunda, el destino sirve a los intereses de la empresa, mostrando la racionalidad y la actitud comercial de esta perspectiva que expresa un abordaje más emprendedor.

Grangsjö (2003) reconoce siete dimensiones que influyen en las relaciones entre los actores del destino: normas y valores, sentimiento comunitario, relaciones, cooepetitividad, red, funcionamiento del negocio y estructura de red.

En base al estudio de Grangsjö (2003), Wang & Krakover (2007) realizaron un estudio sobre las relaciones comerciales entre quienes intervienen en el sector turístico en la realización de las actividades de marketing de un destino. Los autores identificaron que en las entidades ligadas al turismo las diferentes relaciones de cooperación, competitividad y cooepetitividad coexisten. En la perspectiva de cooperación, constataron varios grados de formalización, integración y complejidad estructural en las relaciones entre las empresas en el destino turístico: (i) afiliación, (ii) coordinación, (iii) colaboración, y (iv) redes estratégicas. Estas relaciones se dan en interrelaciones informales por intereses semejantes (afiliación), o a través del involucramiento de todas las organizaciones para alcanzar objetivos grupales (redes estratégicas).

En base a los estudios de Grangsjö (2003), Wang & Krakover (2007) y Marchi (2006), se elaboró el Cuadro 2.

A partir de estas variables se puede observar el comportamiento de las organizaciones sobre perspectivas diferentes dentro del ámbito en que actúan y en diversos sectores. La industria turística,



debido a la interrelación de sus diversos sectores y de las organizaciones que la componen, posee un ambiente oportuno para investigar el comportamiento inter-organizacional de estas empresas.

Cuadro 2: Perspectivas de análisis

<b>Perspectivas de análisis</b>			
<b>Autor</b>	<b>Dimensión / Perspectiva / Dinámica</b>	<b>Comportamiento de la organización</b>	
		<b><i>Gemeinschaft</i></b>	<b><i>Gesellschaft</i></b>
<b>Grangsjö (2003)</b>	Normas y Valores	Organización sirve a los intereses del destino	Destino sirve a los intereses de la compañía
	Sentimiento comunitario	Evolutivo	Planificado
	Relaciones	Hermanos y hermanas	Extranjeros
	Coopetividad	Cooperación - competitividad	Competitividad
	Red	Red social	Red de negocios
	Func. del negocio	Fin en sí mismo	Lucro
	Estructura de red	Independiente	Control
<b>Wang &amp; Krakover (2007)</b>		<b><i>Cooperación</i></b>	<b><i>Competitividad</i></b>
	Normas y Valores	Organización sirve a los intereses del destino	Destino sirve a los intereses de la compañía
	Sentimiento comunitario	Involucrado	Distanciado
	Relaciones	Interdependiente	Independiente
	Modelo de negocios	Cooperación	Competitividad
	Pensamiento estratégico	Macro	Micro
<b>Marchi (2006)</b>		<b><i>Cooperación</i></b>	<b><i>Competitividad</i></b>
	Visión de la empresa	Interdependencia	Independencia
	Estrategia	Intereses similares o convergentes	Competencia esencial
	Fuente de valor	En los procesos comunes/complementarios entre empresas	Interna a la empresa
	Visión de la competencia	Socios	Rivales
	Relación entre empresas	Suma-positiva	Suma-cero
	Intensidad de las relaciones	Duradera	Corta
Comportamiento de las empresas	Ayuda mutua y compromisos	Oportunismo y desconfianza	

Fuente: Elaboración propia

## METODOLOGÍA

El objetivo de este estudio es conocer el comportamiento estratégico de las organizaciones del sector turístico de la conurbación Frontera da Paz y para lo cual se utilizaron técnicas cualitativas (Ventura, 2007). La investigación cualitativa ha sido utilizada para describir una situación circunscrita (investigación descriptiva), o para explorar determinadas cuestiones (investigación exploratoria), que difícilmente adopta el investigador que recurre a métodos cuantitativos (Deslauriers & Kérisit, 2008: 130). La investigación realizada puede ser considerada descriptiva y exploratoria. Exploratoria porque

no existen estudios profundos sobre esta temática, y descriptiva porque intenta describir una realidad, basándose en teorías (Hair *et al.*, 2005: 83).

La población investigada fue definida considerando los cinco principales sectores de la industria de viajes y turismo de Middleton & Clark (2002: 12) y limitándose al sector de alojamiento. Se optó por una muestra no probabilística por conveniencia, seleccionando los elementos de la muestra que estaban más disponibles y que podían ofrecer la información necesaria (Hair *et al.*, 2005: 247). La investigación se aplicó a los principales actores del sector turístico indicados por el Secretario de Turismo de la ciudad de Santana do Livramento. La muestra abarca hoteles, moteles y hoteles rurales presentes en la conurbación. Se eligieron nueve organizaciones formalmente establecidas y el estudio se realizó durante los meses de octubre y noviembre de 2009.

En un primer momento se estableció contacto por teléfono para proponer las entrevistas. Para recolectar los datos se usaron dos instrumentos diferentes: una entrevista no estructurada con el Secretario de Turismo de Santana do Livramento para identificar los actores clave del sector de alojamiento de la conurbación Fronteira da Paz; y entrevistas con los administradores de los hoteles. Éstas últimas fueron semi-estructuradas (Collis & Hussey, 2005: 160), debido a que tienen la flexibilidad suficiente para incluir preguntas no estructuradas que pueden brindar información inesperada y esclarecedora (Hair, 2005: 163). De esta manera se pudieron obtener diversas respuestas para las mismas preguntas, permitiendo compararlas entre sí para reflejar la diversidad entre los entrevistados (Marconi & Lakatos, 2002: 32).

Las variables abordadas fueron extraídas y adaptadas de Grangsjö (2003), Wang & Krakover (2007) y Marchi (2006), como se observa en el Cuadro 2. La variable *Coopetitividad* de Grangsjö fue percibida como el *Modelo de negocio*, abordada por Wang & Krakover (2007). Lo mismo ocurrió con la variable *Estrategia* de Marchi, percibida como el *Pensamiento estratégico* de Wang & Krakover (2007). La variable *Relaciones* de Grangsjö y de Wang & Krakover fue ampliada con las variables *Fuente de valor*, *Visión de la competencia*, *Tipo de Relaciones entre empresas*, *Intensidad de las Relaciones* y *Comportamiento Empresarial* (Marchi, 2006).

Así quedó conformado el listado: (1) Normas y Valores; (2) Sentimiento Comunitario; (3) Red; (4) Funcionamiento del Negocio; (5) Estructura de red; (6) Modelo de negocio; (7) Pensamiento estratégico; (8) Relaciones; (9) Fuente de valor; (10) Visión de la competencia; (11) Tipo de relación entre empresas; (12) Intensidad de las relaciones; y (13) Comportamiento empresarial emergente.

Con estos elementos se realizó la entrevista con el Secretario de Turismo y las entrevistas con los gestores de las organizaciones del sector de alojamiento. Una vez obtenidos los resultados se los categorizó (Bardin, 2008), teniendo como objetivo proporcionar, por condensación, una representación simplificada de los datos en bruto y después agruparlos en variables de análisis (temas).

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### Normas y valores

De acuerdo con Grangsjö (2003) las normas y valores de las empresas influyen en la manera en que perciben la realidad, considerando dos conjuntos de normas y valores: *Gemeinschaft* y *Gesellschaft*. En el primero, la empresa debe servir a los intereses del destino y las relaciones se basan en razones emocionales. En el segundo, el destino sirve a los intereses de la empresa y las relaciones se basan en actitudes más comerciales (actividades empresariales). Cuando se les preguntó sobre el tipo de relación que predomina con los demás actores de la conurbación, cinco de los nueve entrevistados respondió que predominan las relaciones comerciales, como se observa en el siguiente testimonio.

*Comerciales, considerando el precio, el plazo y las facilidades de pago. (Entrevistado 7)*

Estas relaciones se refieren al contacto con los proveedores. Aunque también mencionaron la relación con los demás hoteles y se observó que en estos casos se preservan valores como la amistad, que no llegan a alcanzar los niveles de confianza y reciprocidad con los otros actores necesarios como para formar asociaciones.

*En Santana do Livramento, ahora, no hay muchas relaciones, no sé por qué. La hotelería está funcionando muy bien, pero los hoteleros no se unen. [...] El hotel se relaciona con los demás [actores de la conurbación], pero comercialmente. (Entrevistado 1)*

Con los proveedores aparecen relaciones de mayor compromiso, debido a que son interdependientes ambas partes; pero aún así, existen bajos niveles de confianza.

*Ah, eso depende, si encuentran compañía del otro lado, la gente se puede dejar llevar por las emociones. Todo va a depender de la negociación, del tiempo de negociación que tú tienes con tal empresa, con tal proveedor; y también es cuestión de cumplir con los plazos de entrega y los plazos de vencimiento del producto. A veces no se paga el mejor precio, pero se paga el mejor producto, entonces se empieza a depender de otros factores. (Entrevistado 8)*

La tendencia a tener relaciones más comerciales muestra la visión de los actores en cuanto a sus normas y valores, que debido a la predominancia de este tipo de relaciones, perciben el destino como un medio que sirve a los intereses de las empresas. Se observan vínculos de amistad, pero no perduran, lo que confirma la existencia de los dos conjuntos de normas y valores, incorporados uno dentro del otro. Los niveles de desconfianza en los empresarios que realizan actividades similares es considerado alto, tanto que no se han podido establecer sociedades que resultarían muy provechosas

si se considera que las relaciones comerciales pueden garantizar el desarrollo de los negocios, las emociones y la preservación de normas y valores.

### **Sentimiento comunitario**

Grangsjö (2003) destaca la necesidad de tener actitudes comerciales y emotivas simultáneamente. Por un lado, la actitud comercial es fundamental para que el destino sobreviva a largo plazo y se garantice la generación de lucro que permita nuevas inversiones. Por otro lado, los vínculos personales del empresario son necesarios para garantizar que los valores comunes de la comunidad serán preservados. La autora destaca dos conjuntos de sentimientos comunitarios: evolucionado (cuando hay una relación de dependencia del ambiente), y planificado (cuando da independencia a la comunidad). Cuestionados sobre esto los entrevistados se refirieron a la existencia de una dependencia de la frontera como factor impulsador del negocio.

*Te aseguro que si no existiera la frontera, Livramento y Rivera, y el movimiento en los free shops [...] mi negocio no trabajaría tanto como ahora. Esto también depende del tipo de negocio, porque lo que trae turismo son los free shops y el dólar bajo. (Entrevistado 4)*

*El hotel depende de la frontera, [...] del turismo, fundamentalmente, a pesar que vienen algunos vendedores que trabajan para empresas. El turismo es muy importante. (Entrevistado 6)*

Algunas empresas también se involucran con causas sociales y están dispuestas a colaborar con la comunidad.

*Siempre que podemos nos comprometemos con causas sociales. En cuanto a la Frontera como destino, somos bastante dependientes, por ser una empresa que está desde hace muchos años en Livramento hemos creado un estrecho vínculo con la región; y también una dependencia del turismo que es muy fuerte aquí. En épocas de crisis, buscamos apoyo de nuestros pares [de la red a la cual están vinculados], buscando estrategias para mantenernos. (Entrevistado 5)*

En otras respuestas se observó que existe cierta dependencia del destino, aunque no están comprometidos con causas sociales.

*Aquí no tenemos forma de olvidar la frontera. Somos dos ciudades en una y trabajamos pura y exclusivamente con el turismo brasileño, sin duda. [...] No tiene sentido que la empresa colabore directamente, salvo en casos excepcionales como fue durante las inundaciones. (Entrevistado 3)*

De las 9 respuestas obtenidas, dos fueron negativas, afirmando que no existe relación de dependencia con la comunidad-destino como un todo.

Constantemente se busca la asociación, porque entiendo que la actividad turística es tremendamente democrática, o sea, todos tienen oportunidades y son importantes. [En cuanto a la dependencia del ambiente] El ambiente ayuda, pero no es fundamental, más allá que esta frontera sea un destino importante, principalmente en el segmento de Turismo de Compras, las relaciones con los otros segmentos (deportivo, religioso, cultural, eventos, rural, etc.) son muy necesarias, aunque escasas. El trade turístico (agentes públicos y privados) es totalmente desorganizado. El Turismo de Compras, que es nuestro gran gancho se realiza del otro lado (Uruguay) y no organizan acciones conjuntas, para mejorar la infraestructura por ejemplo. La gente reclama una mejor atención, más opciones recreativas y culturales, mejoras en el tránsito, y mayor información sobre hospedaje y gastronomía; pero nunca se hizo una investigación junto a los turistas para detectar, cuantificar y establecer acciones conjuntas (campañas) correctivas y de impulso. (Entrevistado 8)

El sentimiento de compromiso con la comunidad-destino es importante para preservar los valores de la misma, pero también es importante tener actitudes racionales y comerciales para garantizar nuevas inversiones. Planificar es importante para que la articulación del sector trabaje de forma sinérgica, para que la frontera sea vista como un conjunto, con un destino turístico completo, con atractivos diferenciados y característicos de la región, con infraestructura adecuada, involucrando a los sectores público y privado; para ofrecer una experiencia positiva al turista y mayor competitividad para el destino.

### **Funcionamiento del negocio**

En esta variable se analiza cómo los valores de la empresa interfieren en el funcionamiento del negocio. Si la empresa tiene una actitud comercial respecto del destino, puede entrar en conflicto con otros valores representados por el lugar (Grangsjö, 2003). Al preguntarles por el funcionamiento del negocio, los entrevistados resaltaron la importancia de considerar otras actividades para que la empresa continúe actuando de forma sustentable, enfatizando la generación de lucros, aunque no como factor exclusivo.

*Todas las empresas piensan en el lucro, pero nuestra empresa está siempre pensando en invertir, estamos construyendo un ala nueva, para igualarnos a los otros hoteles. Lo hacemos pensando en el lucro, pero no nos olvidamos de la atención y la calidad.* (Entrevistado 1)

*Toda empresa se crea para obtener lucro, claro, de ese lucro se benefician la empresa, los participantes de la empresa, los colaboradores de la empresa, el lucro beneficia a todos. [...] Es un universo, formado por la atención, la calidad, la seriedad, la honestidad, el confort; en fin la prestación de todo el servicio. Este es el universo de nuestro negocio, necesitamos de todo ese engranaje para mover nuestro negocio.* (Entrevistado 2)

*La empresa vive de resultados positivos, buscando lucro, con seguridad.* (Entrevistado 7). En esta situación no se consideró el fin en sí mismo. No obstante, en las respuestas se observó que los

entrevistados tienen en cuenta, y lo consideran como un fin en sí mismo, el compromiso de las empresas con la atención al cliente, la calidad de los productos y servicios ofertados, y la inversión en mejoras para el negocio.

## Red

Grangsjö (2003) distingue que según el comportamiento de las organizaciones, las redes pueden ser sociales (abiertas) y de negocios (formalmente establecidas). Cuando se les preguntó por esto, cinco de los entrevistados dijeron que predominan las relaciones comerciales. En un único caso fue mencionada la existencia formal de una red de negocios; pero hay respuestas que confirman la existencia de una red social abierta.

*Tenemos conocidos que tienen hoteles aquí, nos relacionamos normalmente, con amistad, pero no comercialmente.* (Entrevistado 6)

Considerando las relaciones con los otros hoteles, se percibió la existencia de una red social caracterizada por actitudes de cooperación, aunque sólo se contactan cuando su capacidad de hospedaje está completa.

*Más emocional, más social. Porque yo me contacto con todos los hoteles. Pero hay hoteles que prefieren no comunicarse y vivir la vida de ellos. Yo no, cuando recibo huéspedes y se llena el hotel, si no tengo más lugar me contacto con otros hoteles y llevo a la gente yo mismo, en mi auto, hasta allí.* (Entrevistado 4)

Uno de los entrevistados calificó la relación con los clientes como una red abierta, por la difusión informal boca a boca.

*Siguiendo esa clasificación yo diría que es una red social. No obstante, usamos ciertos recursos modernos de marketing (site, logo, marca, realising, pautas para redactar, etc.) para difundir el emprendimiento, aunque predomina el antiguo boca a boca. Las normas de calidad para el turismo son obvias, porque ahora se exige excelencia. Sorprender a los clientes es la clave para tener éxito y mantenerlo. Debido al tipo de turismo que practicamos (TR) el alojamiento es definido por los organismos oficiales (SETUR - EMBRATUR) como una Casa de Hacienda (no un Hotel). La proximidad, intimidad y relax que proporciona esta actividad permite que el turista descanse y sea amistoso. Por lo tanto el Turismo Rural no es un medio de vida, sino un modo de vida.* (Entrevistado 9)

## Estructura de red

Powell (1990 citado en Marchi, 2006) afirma que todas las empresas están involucradas en una red, con diferentes formas de conexión e intensidad. Esta red, conforme Grangsjö (2003), puede

tener dos estructuras: las empresas con una gran red externa, fuera de la comunidad, y las empresas con una red interna, en la comunidad. Los empresarios que se contactan con la mayoría de sus clientes antes de que lleguen al destino tienen una red de contactos externos, con empresas fuera de la comunidad.

Los administradores de los hoteles dijeron que trabajan esencialmente con personas de otras ciudades y regiones, tanto turistas como representantes comerciales en tránsito por la región; a pesar que algunos dijeron tener una red interna. El marketing es realizado fuera de la comunidad de forma individual. La relación amistosa con los pobladores locales y los huéspedes, promueve la publicidad informal, donde son ellos mismos quienes recomiendan los hoteles.

*El Turismo depende directamente del turista (viajero) que viene de afuera, por lo tanto todo el marketing es externo. No obstante hay acciones internas (locales) que son indirectas y muy necesarias para articular los emprendimientos de los diversos segmentos turísticos (particulares y oficiales). (Entrevistado 9)*

En cuanto a las compras, se observó que prefieren realizarlas dentro de la comunidad. Esto quizá responda a sus normas y valores, que priorizan fomentar las actividades comerciales en la comunidad.

*[...] Las compras mayores son realizadas en conjunto con los hoteles de la red a la cual estamos vinculados, pero nosotros tenemos proveedores locales, y buscamos mantener una relación que genere beneficios para ambos. Buscamos extender un modelo de calidad también a ellos, porque precisamos buenos productos para nuestros huéspedes. (Entrevistado 5)*

La estructura de red, en cuanto a proveedores, para las empresas que actúan en otros segmentos es externa y se debe a los precios, la disponibilidad de los productos y en algunos casos a la calidad

*La mayoría de los proveedores es de afuera. Nosotros trabajamos con mano de obra interna, pero el consumo de materias primas, con excepción de las distribuidoras locales, mayormente se compra afuera, [...] a otros estados u otros municipios dentro de nuestro país. (Entrevistado 2)*

Se percibe que la estructura de la red varía en relación a las actividades, si se analiza a partir de la cadena de valor. La estructura de la red de clientes es externa, ya que son empresas del sector de alojamiento y trabajan esencialmente con turistas los fines de semana, y con representantes comerciales durante la semana. Siguiendo el mismo principio, el marketing es dirigido hacia fuera de la comunidad, pero también se da la recomendación de otros huéspedes. En cuanto a las compras, se nota la preocupación por promover la mano de obra local. La estructura de la red con proveedores externos fue detectada en las empresas que actúan en otros segmentos simultáneamente.

## Modelo de negocio

Wang & Krakover (2007), en un estudio sobre marketing de destinos, identificaron que en las entidades relacionadas con el turismo, las diferentes relaciones de cooperación, competitividad y cooportunidad coexisten. Este hecho se puede observar en la comunidad en estudio, la Frontera da Paz. No se registraron casos de empresas basadas exclusivamente en la cooperación. Wang & Krakover (2007) establecieron cuatro niveles de formalización entre empresas desde la perspectiva cooperativa; desde interrelaciones informales (afiliación), hasta involucramiento de todas las organizaciones para alcanzar objetivos comunes (redes estratégicas). En sólo uno de los casos se verificó la existencia de un tipo de cooperación, a nivel de la coordinación (Wang & Krakover, 2007) en el ámbito local, donde las organizaciones autónomas alinean actividades para un servicio en particular. Esta misma organización pertenece a una red de hoteles, pero cada uno de ellos posee una administración independiente.

*Nuestro hotel tiene relación con una red de hoteles presente en otras ciudades.[...] Las compras son realizadas en conjunto con la red. [...] Vemos a las otras empresas [dentro de la comunidad] como potenciales socios, tanto es así que tenemos una sociedad con un free shop. El personal del free shop de noche viene al hotel a mostrar a los huéspedes perfumes y a ofrecer degustaciones de bebidas. Al día siguiente, ellos [los huéspedes] van al free shop a comprar. Para nosotros es un servicio diferenciado que se ofrece a nuestros huéspedes y para el free shop es conveniente porque el turista luego les compra a ellos. (Entrevistado 5)*

En otros casos, la relación es de competencia, visto que actúan con sus propios recursos y capacitaciones, como afirman en la variable fuente de valor, siendo ésta interna. [...] es *totalmente individual*. (Entrevistado 2)

*La gente debe mejorar siempre [...] [la empresa] es totalmente independiente. (Entrevistado 6)*

También se percibió que a pesar que las empresas tienen un modelo de negocio de competencia con los demás actores de la comunidad, las relaciones de amistad, establecidas a lo largo del tiempo, están presentes informalmente entre ellas, una vez que los hoteles, cuando están operando con su capacidad total, se contactan con los demás para atender las necesidades del turista. Se destaca que esta cooperación sólo se da en el momento en que sus instalaciones están completas.

*Específicamente, más cooperación. Es lógico que mi necesidad es que el negocio ande bien [...] Cuando tengo el hotel con todas las plazas ocupadas comienzo a contactar otros hoteles, moteles o posadas. Fui el primero en Livramento en llevar huéspedes a otros hoteles porque antes nadie hacía eso. En las reuniones de la Secretaría de Turismo, fui reconocido como el primero, el pionero. [En cuanto a la existencia de alguna cooperación formal] hasta hoy, aún no tuvimos. Hubo una reunión para crear nuestra asociación de hoteleros, pero no se logró. Porque en esa parte parece que existe*



cierto egoísmo. Si uno consigue un buen negocio difícilmente va a agarrar el teléfono y decir: hola, compré colchones, ropa de cama, si quieres aprovechar podemos hacer el pedido juntos. Hasta hoy esto no se ha dado, y como mi negocio es un poco pequeño, en comparación a los otros hoteles, yo tampoco he tomado la iniciativa. (Entrevistado 4)

En uno de los casos, el entrevistado expone claramente una situación de cooportunidad.

*Tenemos Cooperación cuando prestamos el servicio de información sobre nuestros alojamientos rurales (Posadas - Haciendas) por e-mail y/o teléfono a los turistas que entran en contacto. Las ciudades de Livramento y Rivera no poseen este servicio de Central de Reservas e Información. Y tenemos Competitividad, cuando los turistas optan por nuestra posada en relación a la hotelería local. Nuestro hospedaje es completo, con comida y actividades.* (Entrevistado 9)

En los entrevistados se constató la coexistencia de los diferentes modelos de negocio en el mismo ambiente, con predominancia del modelo de competitividad. No se da en forma pura, sino en algunas situaciones y actitudes de relacionamiento informales inter-empresariales.

### **Pensamiento estratégico**

El pensamiento estratégico es considerado por Wang & Krakover (2007) como uno de los factores influyentes en la configuración de las relaciones entre las empresas. Puede ser pensado bajo dos perspectivas: micro y macro. En la perspectiva micro las empresas tienen menor probabilidad de trabajar con otras empresas de turismo y su foco está puesto en cómo crear y mantener ventajas competitivas por medio de esfuerzos del propio negocio. En la perspectiva macro, tienden a trabajar más unos con otros, concentrándose en el beneficio común del destino.

Al preguntar a los entrevistados sobre el pensamiento estratégico de la empresa surgió la necesidad de definir las dos dimensiones en que puede ser pensado. Siete de los nueve entrevistados afirmaron que piensan las estrategias a nivel macro.

*Es macro porque pensamos en hacer una sociedad con otras empresas de transporte, [...] inclusive dentro de esa sociedad en vez de hacer excursiones, la idea sería crear paquetes [...] para atraer más clientes.* (Entrevistado 1)

Más allá que los entrevistados aseguraron que piensan las estrategias desde la perspectiva macro, sus actitudes son contrarias a lo que dicen, ya que las relaciones con los demás actores no alcanzan niveles considerables de compromiso y confianza. Sus ventajas competitivas son creadas internamente, o sea por esfuerzo del propio negocio.

*Esta clasificación puede volverse muy sutil, dependiendo de la interpretación. Cuando difundimos nuestro emprendimiento junto con los otros, fuera de esta región (RS/Brasil/Exterior) estamos*

*pensando a nivel macro. Cuando mejoramos las estructuras y la calidad de la atención, estamos pensando a nivel micro.* (Entrevistado 9)

### **Fuente de valor**

Marchi (2006) analiza la fuente de valor de las empresas considerando tres dinámicas: competitividad, cooperación y coopectividad. En la dinámica de la competitividad la fuente de valor, según el autor, es interna a la empresa, o sea que la creación de valor se da a nivel de la empresa (Dagnino & Padula, 2002). En la dinámica de la cooperación, Marchi (2006) menciona que las empresas buscan valor en los procesos comunes - complementarios entre empresas, *o sea que la creación de valor puede ser un proceso común que acontece entre dos o más actores y la meta es compartir beneficios mutuos* (Marchi, 2006: 29). En la dinámica de coopectividad, el mismo autor considera que la fuente de valor se origina en las diversas conexiones entre las empresas, o sea que la fuente de creación de valor puede ser la interdependencia de las empresas. Al preguntar sobre la fuente de valor de sus empresas, los administradores dijeron que es interna.

*Es interna. [...] Mi hotel está siendo reconocido [...] en función del ambiente familiar que tiene, las personas que vienen por primera vez se sienten en casa, no sufren discriminaciones ni se los somete a protocolos. El personal tiene la orden de hacerlos sentir como en casa.* (Entrevistado 4)

A pesar que algunos entrevistados dijeron lo contrario se observó, en base a la cadena de valor y teniendo en cuenta las respuestas obtenidas en otras variables de análisis, que en la actividad de marketing se dan relaciones (de amistad) entre las empresas, los pobladores locales y los clientes pero que en las demás actividades son internas.

En uno de los casos, se constató que la fuente de valor también se da en las relaciones inter-empresariales, en el contacto con otras.

*Nosotros compartimos algunas actividades con otros hoteles [de la red a la cual están vinculados], como por ejemplo las compras mayores que se hacen en la red. También estamos asociados con los free shops, que ofrecen un servicio diferenciado a nuestros huéspedes.* (Entrevistado 5)

Al relacionar la variable pensamiento estratégico con la variable fuente de valor, se confirma la contradicción en el comportamiento de los entrevistados. Este pensamiento macro puede expresar una situación ideal o un deseo, sin embargo no se concreta debido a que no se establecen relaciones consistentes y recíprocas.

## Visión de la competencia

Desde la perspectiva de la competitividad las empresas ven a los demás actores (de la dimensión horizontal) como rivales y esta postura consiste en la búsqueda de una posición más ventajosa sobre la competencia (Marchi, 2006: 24). En la cooperación, los ven como socios o compañeros con quienes intercambiar conocimientos, creación de valores y beneficios mutuos. En la cooepetitividad, los actores son vistos como cooepetidores. Los entrevistados dijeron que ven a los otros actores del sector como parte del ambiente, considerando o no la posibilidad de alcanzar una posición ventajosa sobre los demás.

*Competencia siempre debe haber, [es una] visión saludable, la competencia debe tener creatividad para vencer, hay que estar siempre luchando.* (Entrevistado 1)

En otras respuestas aparece la competencia, pero la posibilidad de establecer sociedades que produzcan beneficios para ambas partes no se descarta. Esta situación puede ser relacionada con la dinámica de cooepetitividad, ya que se pueden establecer sociedades con otros actores y, al mismo tiempo, competir.

*Hoy en día no se podría decir que hay competencia. La gente tiene asociaciones que podrían estar aún más afinadas de lo que son, para mantener más clientes, hacer frente a los huéspedes que se quedan unos días aquí, y ofrecer otros beneficios (no sólo compras). Hoy en día es una batalla que la gente tiene que enfrentar, para que vengan más turistas a la ciudad, consuman más, tanto en Livramento como en Rivera. Hoy en día existe una competitividad muy grande y para nosotros es lucrativo, pero también es perjudicial para el comercio de Santana do Livramento. [...] [La competencia] no afecta porque hay trabajo para todos los hoteles. [La demanda] se concentra en un determinado período, es estacional.* (Entrevistado 8)

Desde otra perspectiva están quienes pertenecen a un ámbito de competencia, pero no son directamente competidores porque atienden públicos distintos.

*Nuestra empresa es muy antigua. Es un ambiente familiar. El ambiente de la competencia es diferente, no lo veo como una competencia. Es otro público. No los veo como rivales.* (Entrevistado 7)

De la misma forma, otro entrevistado dijo que ve a las empresas como complementarias, aunque en su respuesta se percibió cierta desconfianza frente a los demás actores.

*No existe competencia sin complementariedad de actividades afines. Debido a la desarticulación del sector, principalmente por la ausencia de liderazgos (públicos - privados), existe una cierta competencia (ignorancia) por parte de la hotelería al no brindar información sobre las otras alternativas disponibles en la frontera (posadas – haciendas – bodegas – CTGs – sitios – Haras -*

etc.). *Existen espacios para todos desde el momento que existe calidad en los servicios y entrenamiento para una correcta difusión; así todos ganan.* (Entrevistado 9)

Aisladamente, se obtuvo una respuesta que considera a los competidores como socios. Aunque, esta declaración puede ser insustentable porque no se verificó en la práctica. *Los veo como socios* (Entrevistado 2)

Se pudo ver que los entrevistados poseen una visión de competencia con las otras empresas y que en pocas situaciones se dieron sociedades que mejoraran su competitividad frente a los otros competidores, ya que sus acciones se limitan a crear valor individual (interna) y no en los procesos comunes a otras empresas.

### **Relaciones entre empresas**

En las relaciones entre las empresas, considerando la dinámica de la competencia, el éxito competitivo y la apropiación de valor entre las empresas, o la derrota y la pérdida de valor de otras, se basan en un juego de suma-cero (Marchi, 2006: 27). En la dinámica de la cooperación el origen de la competitividad de las empresas está localizado dentro de las estructuras de interdependencia (Marchi, 2006: 29) en base a un juego de suma-positiva. En la cooperación *la interdependencia de las empresas está basada en un juego de suma-positiva-variable, que puede traer beneficios mutuos, pero no necesariamente justos para los socios por causa de las presiones competitivas, que pueden extinguir la estructura cooperativa de las empresas.* (Marchi, 2006: 31)

No se observó, en base a las respuestas de los entrevistados, una relación de suma-cero, donde necesariamente uno tiene que perder para que el otro gane. De la misma forma, pero considerando otras respuestas como las obtenidas en la variable fuente de valor, no podemos considerar la existencia de un juego de suma-positiva pues no hay una relación de cooperación formal, como muestra uno de los entrevistados.

*En Livramento se arregla cada uno solo. Yo me llevo bien con todas las empresas, con todos los propietarios, pero nunca tuve reuniones de hotelería. Esa es la competencia.* (Entrevistado 1)

No se puede decir que existe cooperación entre las empresas, ya que existen presiones competitivas y acciones de cooperación cuando recomiendan otro hotel (sólo cuando están completos). No obstante dicen tener una buena relación con los demás actores de la conurbación.

*[...] son colegas, por encima de todo son colegas, no se los ve como rivales, se ven como otra válvula de escape que gira en el mismo ámbito que nosotros. Ninguna ciudad va a salir adelante si no se trabaja en equipo.* (Entrevistado 3)

## Intensidad de las relaciones

La intensidad de las relaciones, según Marchi (2006) puede ser corta cuando las empresas actúan bajo una dinámica de competencia; duraderas cuando actúan bajo una dinámica de cooperación; y flexible cuando actúan bajo una dinámica de cooportunidad. Las respuestas sobre este tema fueron bastante diversificadas; de las nueve empresas, dos mantienen relaciones más cortas, tres mantienen relaciones más flexibles, y cuatro mantienen relaciones más duraderas.

*Sólo cuando compramos colchones, sábanas, televisores o aire acondicionado, me contacto con todas las empresas, [...] son relaciones comerciales. Procuero el mejor producto y el mejor precio. Generalmente compramos directo de las fábricas, o de algún comercio de Livramento que tenga buen precio. Lógicamente damos preferencia a los negocios de acá.* (Entrevistado 1)

Se observó una mayor flexibilidad en la intensidad de las relaciones de los siguientes entrevistados:

*Normalmente es duradera; con los proveedores y los distribuidores de productos que me interesan. La gente debe tener relaciones largas, porque es recíproco, nosotros dependemos de ellos y ellos dependen de nosotros.* (Entrevistado 2)

*Tenemos empresas que compran desde hace un buen tiempo, aunque otras no, dependiendo de la calidad del producto, el valor, el plazo. [...] Justamente, debemos buscar beneficios.* (Entrevistado 7)

*Varían en su intensidad de acuerdo con el grado de apertura y afinidad entre las empresas, ya que no existen aproximaciones inducidas por las entidades de clases y el poder público (Municipio).* (Entrevistado 9)

A continuación se exponen testimonios de algunas relaciones más duraderas:

*En general, se trata de mantener [las relaciones] sin dejar de abrirnos al mercado. Se acompaña el ritmo del mercado, si te exige que busques nuevos horizontes, hay que dirigirse hacia otros puntos.* (Entrevistado 3)

*Ahora son más duraderas. [...] En una oportunidad me quedé sin jabones y empecé a relacionarme con los hoteles y todos me ofrecieron. [Respecto de las compras] es llegar al supermercado y comprar.* (Entrevistado 4)

Considerando los conceptos de Marchi (2006), en una dinámica de cooperación prevalecen entre los actores relaciones más duraderas. Aunque no se puede decir que las empresas cooperan con los demás actores del sector porque las relaciones más largas se dan con los proveedores.

## Comportamiento de las empresas

Dagnino & Padula (2002) afirman que el oportunismo y la confianza son variables de comportamiento, generalmente coexistiendo en el mismo contexto en diversos grados, que van desde la desconfianza hasta la fuerte confianza, influenciados por el tiempo y la intensidad de las relaciones. Marchi (2006) considera que el comportamiento de las empresas es oportunista y desconfiado en la dinámica de la competencia, de ayuda y compromiso en la cooperación, y de reciprocidad (pudiendo o no ser confiado) en la cooportunidad.

Siguiendo las características de cada dinámica de comportamiento, se observa inicialmente cierto grado de desconfianza entre los actores, tanto en el sector de alojamiento como en el recreativo (*free shops*), aunque dicen que es importante colaborar.

*Debe existir la ayuda mutua, colaborar con el otro es interesantísimo, pero aún no se ve. Parece que Rivera se está moviendo, la CDL está reuniendo a los hoteleros, pero en Livramento no vi nada de eso aún.* (Entrevistado 1)

El entrevistado 2 reafirma la importancia de la colaboración, pero no deja de aclarar que esta relación se produce cuando la capacidad del hotel está colmada. Otro punto relevante a ser comentado es que surge la preocupación por la imagen del destino como un todo.

*Yo apoyo el punto de vista de la ayuda mutua, la asociación con los propios colegas, [...] muchas veces en el rubro hospedaje estamos completos y nos comunicamos con otro colega para llevar al turista (porque tenemos que recibir bien a nuestro huésped). Si no tengo lugar en mi hotel hoy, [...] intento hospedarlo en otro hotel para que tenga una buena imagen de nuestra ciudad como un todo.* (Entrevistado 2)

Surge nuevamente la influencia de las normas, los valores y el sentimiento comunitario en el comportamiento de las empresas. Como se puede ver existe una predisposición a colaborar con causas sociales.

*En la parte hotelera, tengo una buena relación. Te digo más, desde que inicié el hotel, además de comunicarme y participar con otras empresas, puse mi costado filantrópico aquí; en determinadas oportunidades me hacen pedidos de cortesía para participar y siempre encuentro un espacio para ayudar. Me siento realizado con una pequeña empresa.* (Entrevistado 4)

La reciprocidad puede ser considerada como una característica de la cooportunidad, pero se da en la relación con los proveedores y no con las empresas competidoras.

*Con algunos proveedores tenemos una relación de muchos años.* (Entrevistado 5)

Dos entrevistados se mostraron desconfiados respecto del ámbito de la competencia y otros sectores de la industria turística, como los organismos municipales, estatales y federales, así como otras organizaciones.

*Podrían evolucionar las inversiones [públicas] en Santana do Livramento porque si vas a Rivera, ellos están más desarrollados que aquí. En cualquier actividad turística que se realice, ellos abren las puertas, son muy avanzados. Y aquí, en Santana do Livramento, falta mucho aún [...] (Entrevistado 8)*

Los entrevistados demostraron grados significativos de confianza dentro del sector estudiado, resultando en relaciones cortas y esporádicas, impulsadas por vínculos de amistad, que se dan cuando no es posible obtener ventajas.

## CONCLUSIÓN

Analizando las variables abordadas se pudo investigar el comportamiento estratégico de las organizaciones del sector de alojamiento en la industria del turismo, de la conurbación Fronteira da Paz. Inicialmente, las normas y valores de los empresarios influyeron en las relaciones entre los hoteles, y se percibió que son preservados los valores como la amistad, pero que no llegan a formar sociedades porque no alcanzan los niveles de confianza y reciprocidad con los otros actores. Con los proveedores aparecen relaciones de mayor compromiso, aunque el nivel de confianza también es bajo. El grado de desconfianza de los empresarios que poseen actividades similares es alto, tanto que no se han establecido asociaciones que podrían haber sido provechosas. El sentimiento de compromiso con la comunidad-destino es importante para preservar los valores comunes de la comunidad, más allá que simultáneamente se deben tener actitudes comerciales para garantizar nuevas inversiones.

Se observó que las normas y valores considerados en el funcionamiento del negocio, se reflejan en el compromiso de las empresas con la atención al cliente, la calidad de los productos y servicios y las inversiones en provecho del negocio, considerado como un fin en sí mismo sin dejar de buscar el lucro.

En cuanto a las redes de relaciones a las cuales pertenecen las empresas, tanto con los otros actores como con los clientes, a pesar que dijeron que predomina una red de negocios, se constató que las empresas, en su mayoría, se relacionan informalmente, conformando una red social. La estructura de la red de clientes y las actividades de marketing son externas, visto que las empresas del sector de hospedaje y sus clientes son de afuera de la comunidad. En lo que respecta a las compras, se nota la preocupación por contratar mano de obra local. La estructura de la red con proveedores externos fue detectada en las empresas que actúan en otros segmentos simultáneamente.

Se observó la coexistencia de los diferentes modelos de negocios en el mismo ámbito, con preponderancia del modelo de competitividad. Respecto del pensamiento estratégico, los entrevistados dijeron pensar estrategias a nivel macro, pero la realidad demuestra lo contrario; con relaciones de poco compromiso y desconfianza entre los actores. Al relacionar la variable pensamiento estratégico con la variable fuente de valor, se confirma esta contradicción en el comportamiento, ya que afirmaron que la fuente de valor es interna.

La visión de la competitividad que poseen es de competencia con las otras empresas, y en pocas situaciones se dieron asociaciones que mejoraran la competitividad frente a los otros competidores, ya que sus actitudes se limitan a la creación de valor individual (interna) y no a los procesos comunes con otras empresas. A pesar de esto, sutilmente se producen acciones de cooperación; pero no se puede hablar de cooepetitividad entre las empresas, ya que las relaciones de cooperación no son formales.

En cuanto a la intensidad de las relaciones, se observaron las tres intensidades: cortas, flexibles y duraderas. En general, los entrevistados dijeron tener relaciones más duraderas, aunque no pueden definirse como de cooperación porque estas relaciones se limitan a los proveedores y no a los actores que realizan actividades semejantes.

Finalmente, en cuanto al comportamiento de las empresas, se percibió entre los entrevistados, que las mismas no alcanzan grados significativos de confianza dentro del mismo sector (alojamiento).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agostinho, M.** (2003) "Administração complexa: revendo as bases científicas da administração". RAE-eletrônica 2(1).
- Ansoff, H. I.** (1983) "Administração estratégica". Atlas, São Paulo
- Bardin, L.** (2008) "Análise de conteúdo". Edições 70, Lisboa
- Collis, J; Hussey, R.** (2005) "Pesquisa em administração". Bookman, São Paulo
- Dagnino, G. B., Padula, G.** (2002) "Coopetition strategic: towards a new kind of interfirm dynamics". In: The European Academy of Management, Second annual conference - innovative research in management, Stockholm
- Deslauriers, J; Kérisit, M.** (2008) "O delineamento de pesquisa qualitativa". In: Poupart, J; *et al.* (orgs.) Pesquisa Qualitativa. Enfoques Epistemológicos e Metodológicos. Vozes, Petrópolis, p. 464.
- Dyer, J.H.; Singh, H.** (1998) "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage." Academy of Management Review, New York
- García, C. Q; Vlasco C. A. B.** (2002) "Co-opetition and performance: evidence from European biotechnology industry". In: The European Academy of Management. Second annual conference – innovative research in management, Stockholm



- Grängsjö, Y. V. F.** (2003) "Destination networking: co-opetition in peripheral surroundings", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33(5): 427-48
- Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A.** (2000) *Strategic Networks*. *Strategic Management Journal*, 21(3): 203-215
- Hair Jr., J. Babin, B; Money, A; Samouel, P.** (2005) "Fundamentos de métodos de pesquisa em administração". Bookman, Porto Alegre.
- Hitt, M. A.; Ireland R. D.; Hoskisson, R. E.** (2002) "Administração estratégica: competitividade e globalização". Pioneira Thomson Learning, São Paulo
- Hoffman, N. P.** (2000) "An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future". *Academy of Marketing Science Review*. University of Alabama, Alabama
- Lado, A. A.; Boyd, N.G.; Hanlon, S. C.** (1997) "Competition, cooperarion and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review* 1: 110-141
- Leão, D. A.** (2004) "Relevância da teoria da coopeção para a compreensão da dinâmica dos relacionamentos entre empresas concorrentes". (Mestrado em Administração) – Centro de Ciencias Sociais Aplicadas, Departamento de Ciencias Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco. UFP, Recife
- Marchi, J. J.** (2006) "Redes empresariais: um estudo comparativo dos fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo em duas redes de empresas do varejo alimentício". Mestrado em Administração – Universidade Federal de Santa Maria
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M.** (2002) "Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados". Atlas, São Paulo
- Mattos, J. F.; Beltrand, M. V.; Berté, R. S.** (2002) "Cooperar para competir: o novo desafio da competitividade. MBC/Sebrae, Porto Alegre
- Middleton, V. T. C. & Clarke, J.** (2002) "Marketing de turismo: teoria e prática. Elsevier, Rio de Janeiro
- Mintzberg, H.** (2003) "Criando organizações eficazes". Atlas, São Paulo
- Nalebuff, B.; Brandenburger, A.** (1996) "Coopetição. Um conceito revolucionário que combina competição e cooperação". Rio de Janeiro: Rocco.
- Porter, M.** (1979) "How competitive forces shape strategy". *Harvard Business Review*, march – april 57 (2): 91-101.
- Porter M. E.** (1980) "Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors". Free Press, New York
- Porter, M.** (1989) "Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior". Campus, Rio de Janeiro
- 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
- Silveira, M. A. T.** (2002) "Turismo, políticas de ordenamento territorial e desenvolvimento. Um foco no Estado do Paraná no Contexto Regional. Tese (Doutorado em Geografia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. USP, São Paulo

**Teixeira, C. H.** (2007) "Identificação de competências organizacionais brasileiras no processo de Internacionalização e Inserção Competitiva no Mercado Global. 170 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração de Empresas) Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. USP, São Paulo

**Ventura, M. M.** (2007) "O estudo de caso como modalidade de pesquisa. Rev SOCERJ. 20(5): 383-386

**Vasquez-Barquero, A.** (2001) "Desenvolvimento endógeno em tempos de Globalização". Fundação de Economia e Estatística, Porto Alegre

**Wang, Y.; Krakover, S.** (2007) "Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20(2): 126-141.

**Asanuma, Banri, (1989)** "Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill." *Journal of the Japanese and International Economies*, 3(1),pp.1-30.

Recibido el 15 de mayo de 2010

Correcciones recibidas el 27 de mayo de 2010 y el 07 de junio de 2010

Aprobado para su publicación el 08 de junio de 2010

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués