

*Cordisco, Marina; Scoponi, Liliana; Durán Regina*

## **EL AGROTURISMO DESDE EL PARADIGMA DEL TRABAJO EN RED Y LA COMPETENCIA. ESTUDIO DE CASO EN PYMES DEL PARTIDO DE CNEL. SUÁREZ, BUENOS AIRES**

---

SaberEs

2012, no. 4, pp. 37-54

*Cordisco, M., Scoponi, L., Durán R.. (2012). El agroturismo desde el paradigma del trabajo en red y la competencia. Estudio de caso en pymes del partido de Cnel. Suárez, Buenos Aires. SaberEs. En RIDCA. Disponible en:*

<http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4869>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.5 Argentina  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar/>

## **EL AGROTURISMO DESDE EL PARADIGMA DEL TRABAJO EN RED Y LA COOPETENCIA. ESTUDIO DE CASO EN PYMES DEL PARTIDO DE CNEL. SUÁREZ, BUENOS AIRES\***

**Marina Cordisco\*\***

**Liliana Scoponi\*\*\***

**Regina Durán\*\*\*\***

*Universidad Nacional del Sur*

**Resumen.** El presente artículo identifica el tipo de trabajo en red que realizan los establecimientos del Grupo Cambio Rural (INTA) “Cortaderas II” dedicados al agroturismo en el partido de Cnel. Suárez, provincia de Buenos Aires. Persigue analizar si dicha interacción puede encuadrarse bajo el concepto de coopetición, evaluando la presencia de actitudes de cooperación o de conflicto. Se trata de un estudio de caso, para el cual se relevó información a través de entrevistas, encuestas y observación directa. Se advirtió que el grupo constituye una red empresarial horizontal de carácter local, integrada por agentes de un mismo nivel dentro de la cadena de valor, que procuran principalmente dar soluciones a cuestiones de acceso al mercado. Predominan actitudes de cooperación y solidaridad. Sin embargo, conforme evolucione la red en el tiempo, es dable esperar que surjan fisuras que conduzcan hacia un comportamiento competitivo entre los integrantes, producto de sus simetrías como competidores y a partir del conocimiento adquirido en conjunto.

*Palabras clave:* Cooperación; Competencia; Turismo rural.

---

\* El artículo se desprende de un Proyecto de Grupo de Investigación (PGI 24/C029) financiado por la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina. Integra el programa de investigación: “El Agroturismo: una alternativa sustentable” Directora: Kent, P. (UNPSJB)- Co-directora: Durán R. (UNS).

\*\* Asistente de Docencia ordinario del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur.

\*\*\* Profesora Asociada ordinaria del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur.

\*\*\*\* Profesora Titular ordinaria del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur.

**Contacto:** liliana.scoponi@uns.edu.ar

**Abstract.** This article focuses on the nature of the network developed by the Grupo de Cambio Rural (INTA) “Cortaderas II” of Coronel Suárez (Buenos Aires province) in the field of agrotourism. It also seeks to explore if that particular kind of institutional networking falls in the concept of coopetition as long as both, cooperation and conflict, occur. It is a case study in which information was gathered throughout interviews, surveys and direct observation. Preliminary results show that the Grupo de Cambio Rural sets up as a local business network whose agents participate without internal hierarchies in the value chain, mainly seeking solutions to market access. The predominant attitude is cooperation and solidarity. However, as the network evolves over time, rupture and competitive behavior may arise among its members as a result of internal symmetries, competition and shared knowledge.

*Key words:* Cooperation; Competition; Rural tourism.

**Original recibido el 12-05-2012**

**Aceptado para su publicación el 27-09-2012**

## 1. Introducción

Actualmente, el contexto globalizado en el que se hallan inmersas las empresas, las impulsa a desplegar nuevas estrategias, descubriendo capacidades que les permitan generar ventajas competitivas para su supervivencia y para propiciar un futuro con crecimiento y desarrollo. En el partido de Cnel. Suárez, provincia de Buenos Aires, han surgido algunos emprendimientos exitosos dedicados al agroturismo en la búsqueda de mejorar los beneficios económicos del productor agropecuario y de mantener las instalaciones de los establecimientos rurales.

El agroturismo es el tipo de turismo en el cual la cultura rural es aprovechada para promover el desarrollo local, a partir del beneficio que ofrecen las áreas rurales y los paisajes socio-culturales como atracción turística. A pesar de ser una actividad reciente en el partido de Cnel. Suárez, muestra un promisorio desarrollo y ofrece la posibilidad de buscar formas de generar beneficios sustentables para los establecimientos que se han iniciado en ella y para la comunidad de la que forman parte.

Varias Pymes (pequeñas y medianas empresas), muchas de ellas familiares, se han asociado bajo el programa Cambio Rural INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), que encuadrado en el Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (ProFeDeR), promueve la actividad turística y apunta a la diversificación de la economía de la familia rural en pos del Desarrollo Territorial. Conforman el Grupo “Cortaderas II”, el cual ha sido seleccionado como unidad de análisis para el presente trabajo.

Las experiencias compartidas en la gestión del agroturismo han favorecido el aprendizaje y la posibilidad de cambio de las propias prácticas, dejando de lado comportamientos individualistas y adoptando acciones colaborativas. Por lo tanto, el objetivo general es indagar el tipo de trabajo en red que puede identificarse en la dinámica de interacción de los establecimientos integrantes de “Cortaderas II”. A partir de este análisis, se persigue reflexionar acerca de la forma en que el complejo sistémico que constituye la red y su organización puede encuadrarse bajo el concepto de *coopetición*, en función de las influencias que provocan las relaciones instituidas entre ellos, evaluando si las mismas se orientan hacia una actitud de cooperación/solidaridad y/o hacia una actitud de disputa/conflicto.

La *coopetición* es un vocablo derivado de la unión entre *competencia* y *cooperación*. Trata de la unión de empresas que compiten entre sí y que buscan crecer, a partir de introducirse agresiva y oportunamente en otros entornos competitivos, induciendo a los consumidores de esos mercados a sustituir los productos que habitualmente consumen, por los que ofrecen.

Este trabajo constituye un avance de un proyecto de tesis, el cual forma parte, a su vez, de un proyecto de investigación más amplio, cuyo objetivo general es identificar y evaluar los impactos de la actividad agroturística en el partido de Cnel. Suárez (BA), en virtud de las actividades desarrolladas por el grupo de Cambio Rural “Cortaderas II”, para proponer el diseño de un modelo de administración que viabilice su gestión agroturística en el marco del Desarrollo Sustentable. Aún cuando el estudio se enfoca en estos emprendimientos, se persigue idear un sistema de herramientas

administrativas de gestión sustentable que pueda adaptarse a emprendimientos dedicados al agroturismo con otra ubicación geográfica.

## **2. Aspectos Metodológicos**

Se trata de un estudio de caso (Yin, 1994), donde la unidad de análisis es el Grupo de Cambio Rural INTA “Cortaderas II”, el cual desarrolla actividades de agroturismo en el partido de Cnel. Suárez, provincia de Buenos Aires. Está conformado por cinco miembros con predio rural: Casa de Campo “Matietxe”, Restaurante de campo y granja educativa “El Gringo Viejo”, Establecimiento “Santa Ana”, Establecimiento “Aires de Kmpo” y “Corral de Piedra”. A los que se agregan cuatro emprendedores que complementan la oferta turística del grupo: “Isidoro” Espacio de arte, un músico, un fotógrafo y una guía de turismo, siendo en total nueve integrantes.

Las actividades desarrolladas en el trabajo de campo durante el período 2009-2011 para cumplir el objetivo planteado han sido:

- a) Relevamiento de información diagnóstica secundaria que dispone el INTA sobre los establecimientos agroturísticos que integran el Grupo de Cambio Rural “Cortaderas II”.
- b) Visitas de reconocimiento y observación directa de los aspectos e impactos socio-ambientales y económicos en los establecimientos bajo estudio.
- c) Entrevistas personales semi-estructuradas de tipo grupal e individual a los responsables del Grupo de Cambio Rural “Cortaderas II”.
- d) Encuestas y entrevistas semi-estructuradas personales con funcionarios del INTA.
- e) Encuestas a funcionarios municipales relacionados con el sector.
- f) Procesamiento, análisis y evaluación de la información recopilada que responda al encuadre teórico seleccionado.

## **3. Marco Teórico Aplicable**

### **3.1. Trabajo en red y su dinámica en el enfoque “SIAL”**

Los desafíos del contexto competitivo y globalizado dominante sugieren la puesta en práctica de modelos empresariales que respondan a las nuevas inquietudes. En el caso de las Pymes, esta tarea de superar las restricciones impuestas por el mercado se vuelve demasiado compleja, ya que en la mayoría de los casos no disponen de recursos ni de capacidad para afrontarlas. Frente a tales limitaciones, varios autores (López, 2003; Cleri, 2007; Becerra Rodríguez, 2008; González Campo y Gálvez Albarracín, 2008) sostienen que una oportunidad interesante la constituye el conformar organizaciones productivas en agrupamientos.

Existen distintos tipos de estructuras de organización productiva y social, agrupamientos productivos, como *cluster* o conglomerados, distritos industriales o redes empresariales horizontales (*networks*). Los *clusters* son una concertación sectorial y geográfica de empresas que producen y venden productos relacionados y dan lugar a economías externas y servicios especializados, los distritos industriales son transformaciones avanzadas de los *clusters* al dividirse en empresas especializadas con una relación estrecha con el desarrollo local. Las redes empresariales horizontales son un grupo de formas asociativas que cooperan en un proyecto colectivo con un objetivo común (González Campo y Gálvez Albarracín, 2008, p.19).

Becerra Rodríguez (2008) propone a su vez explorar los modelos de desarrollo en red, conformados por empresas e instituciones públicas y privadas, concentrados en espacios claramente definidos. Como sistema abierto, la red induce al intercambio entre los actores que la integran y con agentes de otros grupos sociales, de forma que la utilización de los recursos disponibles se potencializa, produciéndose un efecto sinérgico, tanto individualmente como para la red toda.

La Teoría de redes expone que, una de las razones por las cuales las empresas se asocian y cooperan, es la necesidad de completar la oferta, para hacer frente a la oportunidad de mercado. Por lo tanto, éstas colaboran por cuestiones económicas, de confianza, intentando hacerse de recursos que, por sí solas, no podrían lograr. Las fuertes relaciones de colaboración que presentan y desarrollan con sus competidores directos en el mercado, para generar ventajas competitivas que mejoren su eficiencia, y el hecho de tener que interactuar, a su vez, con otros agentes, resultan en una combinación entre competencia y cooperación o “coopetición”(Becerra Rodríguez 2008).

Dentro de las tipologías de redes (UNIDO-*United Nations Industrial Development Organization*, 2001); López (2003); Becerra Rodríguez, (2008); González Campo y Gálvez Albarracín (2008), puede encontrarse la red empresarial. Según la UNIDO (2001, p. 9) una red empresarial es un “grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder de manera individual”.

En tal definición, se hallan presentes elementos funcionales que hacen a la operatividad de la red. Ya que se plantea como un mecanismo de cooperación entre empresas, donde cada participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial, la afiliación es voluntaria y se integra con el fin de obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta. A través de las redes, las Pymes pueden realizar lo que les resulta prácticamente imposible lograr de manera individual.

Una primera clasificación de redes empresariales la conforma el límite dentro del cual operan. “Las redes locales [...], implican la definición del espacio geográfico (localidad) en que actúan las empresas componentes de la red, independientemente de si las relaciones son verticales u horizontales o de ambos tipos, pero que además incluye las relaciones con otros agentes del desarrollo situados en la misma localidad y que generan un ambiente favorable (innovación y desarrollo tecnológico, flujos de conocimiento, intercambio de servicios e información, etc.) para la competitividad empresarial” (Becerra Rodríguez, 2008, p. 37).

En función de las relaciones que imperen entre sus actores y agentes, las redes empresariales pueden adoptar otra taxonomía: horizontal o vertical. Por su estructura, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP, 1999), citado por López (2003, p. 30), entiende que las *Redes horizontales*, consisten en:

Una modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. En general estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación, y suelen estar compuestas por grupos de pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y del mismo sector. Este grupo de empresas ofrece el mismo bien o servicio, las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre sí en un mismo mercado; es decir, ocupan el mismo lugar en la cadena productiva.

Las *Redes Verticales* se definen como

Aquellas modalidades de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual. El ejemplo más típico es el establecimiento de una relación de proveeduría estratégica y estable entre varias empresas clientes y sus redes de micro, pequeñas y medianas subcontratistas o proveedoras (López, 2003, p. 30).

Del análisis del trabajo en red puede estipularse cuál es el grado de colaboración que se establece entre los actores que integran el tejido productivo y, también, conocerse cómo se construye el engranaje en la creación de valor para la red. El valor en la red puede explicarse por el desarrollo de alguna o todas las fuentes básicas de valor: estructura social, aprendizaje y generación de economías externas en la red (Capó-Vicedo, Tomás Miquel y Expósito-Langa, 2009).

Por otra parte, el trabajo en red, en cuanto genera comportamientos sociales, se halla estrechamente vinculado con el concepto capital social. Pierre Bourdieu definió el capital social como “la suma de recursos, reales y virtuales, que acumula un individuo o un grupo debido a la posesión de relaciones menos institucionalizadas o una red permanente de conocimiento y reconocimientos mutuos” (citado por Kliksberg, 2004). En esta línea, Cleri (2007) destaca el aporte que hace el matemático John Nash en 1994, valiéndose de la Teoría del Juego, al demostrar que la sociedad maximiza su bienestar cuando cada uno de sus individuos acciona a favor de su propio bienestar, sin perder de vista el de todos los demás integrantes del sistema. El autor considera que la asociación es una opción estratégica para las Pymes y que la apertura para generar alianzas y constituir redes, es un talento que debe fomentarse en las empresas, conforme la evolución compleja de la sociedad mercantil.

López (2003) ha puesto en práctica una metodología para conformar redes empresariales horizontales de Pymes, basada en una primera versión de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), en 1995. La misma consta de cinco pasos orientados a desarrollar el interés, la base de conocimiento y la confianza para que un grupo de empresarios interesados en trabajar



de manera conjunta, integren sus esfuerzos con el propósito de ejecutar proyectos que complementen sus capacidades productivas para obtener ventajas económicas en el corto y mediano plazo. Dichos pasos son secuenciales, en el sentido de que representan estadios o niveles de logro que se tienen que alcanzar antes de pasar al paso subsiguiente: Promoción y Selección; Desarrollo de una Base Inicial de Confianza; Desarrollo de Acciones Piloto; Diseño del Proyecto Estratégico; Gestión y Autosostenibilidad.

Una metodología de amplia difusión y aplicación para el análisis de casos comprendidos en el sector agropecuario que, por tanto, complementa los aportes teóricos anteriores, es el Enfoque “SIAL” (Sistemas Agroalimentarios Localizados). Este concepto, desarrollado, a fines de la década del '90, producto del recrudecimiento de la crisis del medio rural, relaciona territorio con actividad económica y propone un nuevo modelo de organización: el socio-territorial, al incluir el componente social, como base fundamental en el fortalecimiento del anclaje territorial de las producciones agropecuarias localizadas Muchnik, (2006); Boucher y Pomeón, (2010); Fournier y Muchnik, (2012 p. 138) destacan que “fue introducido para resaltar la capacidad de algunas comunidades de productores agroalimentarios en la valorización de los recursos locales y en el desarrollo de innovaciones resultantes de las interacciones entre productores, instituciones locales y consumidores” Mediante esta conceptualización, es posible analizar y elaborar un “proceso de construcción territorial que permite revelar y activar los recursos locales y la eficiencia colectiva, que se expresan a niveles horizontal (red profesional), vertical (cadena productiva) y transversal (territorio)” (Boucher y Pomeón, 2010, p. 3). Muchnick (2006) identifica distintos lazos, cuali y cuantitativos, que unen las actividades productivas al territorio: lazos históricos, lazos materiales y lazos inmateriales y determina que la diversidad para el análisis de “SIAL” es amplia y obedece a cuestiones de historia, organización espacial, organización económica y social y gama de actividades desarrolladas por los establecimientos agrícolas. El objetivo de fortalecer el anclaje territorial, como una forma de desarrollo basada en dinámicas endógenas, puede darse a partir de condiciones naturales (efecto terruño), o de procesos cognitivos (conocimientos y habilidades específicas) (Fournier y Muchnick, 2012). Pero siempre derivado de un manejo colectivo de las acciones, vinculadas a la dimensión cultural y simbólica, referencias identitarias y fuertes procesos de patrimonialización de las representaciones, del derecho a los usos y acceso de los recursos (hombres, productos y saberes) en torno a un territorio dado (Boucher y Pomeón 2010; Fournier y Muchnick, 2012).

### **3.2. La Coopetencia**

El concepto coopetencia se utiliza para hacer referencia a la relación que se establece entre dos organizaciones, mediante la cual las mismas compiten y cooperan entre sí al mismo tiempo (Walley, 2007). Los primeros autores que han estudiado la coopetencia fueron Nalebuff y Brandenburger (1996), quienes, a partir de la aplicación de la Teoría de los Juegos, modelaron una estructura de múltiples relaciones (cadena de valor) dentro de la cual la empresa está incluida (Dagnino y Padula, 2002). Bajo esta óptica, los autores sostienen que empresas competitivas que llevan adelante relaciones de coopetencia pueden lograr una situación de *ganar-ganar*.



La “coopetición” describe una situación de negocios en la cual partes independientes *cooperan* entre sí y *coordinan* sus actividades, de forma tal que *colaborando* buscan alcanzar objetivos comunes, aunque, al mismo tiempo *compiten* entre sí, así como con otras empresas” (Zineldin, 2004). El objetivo último que se fija la coopetición, es crear intercambios que sean mutuamente beneficiosos y agregar valor a las actividades que se realizan.

Esta nueva perspectiva constituye un híbrido entre dos dimensiones: el enfoque económico tradicional que tiene como protagonista a la competencia y el enfoque menos popular y de, todavía, escasa claridad para el mundo de los negocios, la cooperación (Walley, 2007), y asume la existencia de relaciones de interdependencia (horizontal y/o vertical) entre las empresas. Tradicionalmente, esta interdependencia entre empresas se ha observado, a través de las dos perspectivas opuestas anteriormente mencionadas. Bengtsson y Kock (2000) argumentan que, por una parte, se encuentra la lógica de la competencia, que se sustenta en el supuesto de que los individuos actúan para maximizar sus propios intereses y por lo tanto, las personas compiten entre sí para poder lograr de la mejor manera sus propios intereses. Por otra parte, la idea detrás de la cooperación contempla que las personas participan en acciones colectivas para lograr objetivos comunes. Estas lógicas de interacción tan disímiles y contradictorias en las que se basan la competencia y la cooperación, implican una complejidad adicional para desarrollar en forma exitosa la relación establecida, de manera que las partes involucradas alcancen los resultados esperados.

### **3.2.1. Competencia y cooperación**

Las investigaciones referidas al área de la competencia parten de la Teoría Neoclásica y de Organización Industrial, las cuales se basan en la competencia perfecta: “la mano invisible” del mercado que coloca los recursos de la manera más productiva, promoviendo la eficiencia económica. Causa un comportamiento egoísta, ya que empresas e individuos persiguen intereses propios y, a la vez, en conflicto con los que buscan lograr otros individuos y empresas, e induce, por tanto, a un juego de *suma cero* un ganador y un perdedor (Padula y Dagnino, 2007). Durante la década del '80, se constituyó como el paradigma dominante y ha servido de punto de partida para distintas investigaciones en el campo del gerenciamiento, como estrategia competitiva o economía organizacional.

A lo largo de los últimos años, se ha desarrollado una perspectiva alternativa, en parte producida como una reacción a la competencia, la cual enfatiza el desarrollo de ventajas colaborativas, a través de relaciones de interdependencia cooperativas entre las empresas (Dagnino y Padula, 2002; Padula y Dagnino, 2007). Una visión negativa de este enfoque, sostiene que “la cooperación se adoptó como una forma de confabulación y ha sido desalentada porque se ve como un medio que reduce la competencia, manteniendo los precios y moderando el proceso de innovación” (Walley, 2007, p. 13). Coincidiendo con esta posición, Bengtsson, Eriksson y Wincent (2010) sostienen que la cooperación puede tener ventajas en cuanto a la coordinación, pero es vista, en principio, como una potencial inhibición a la libre competencia. No obstante, la expansión de la perspectiva cooperativa cambió la manera de hacer

negocios, dando lugar al aumento de una red de relaciones de interdependencia entre firmas que persiguen intereses convergentes y obtienen beneficios mutuos, reduciendo el comportamiento oportunista (Dagnino y Padula, 2002). Para Padula y Dagnino (2007), las empresas pueden mejorar su *performance* compartiendo recursos complementarios, habilidades y capacidades. Buscan y explotan beneficios mutuos, desarrollando y manteniendo relaciones de interdependencia positivas. Los beneficios económicos percibidos de la cooperación se cree que impulsan un proceso de intercambio social que promueve el compromiso, la colaboración y la construcción de confianza. Los beneficios mutuos son argumento para crear un fuerte sentido de comunidad que produce altruismo. La cooperación es una virtud y una herramienta estratégica. En su segundo carácter se trata de realizar combinaciones en aspectos que ayudan a la competitividad (ahorro en compras, facilidad para acceder a puntos de venta, aspectos de logística y servicios de apoyo, etc.). A su vez, el definir políticas de cooperación constituye una herramienta a la que se apela cuando no existen opciones para motorizar una gestión individual con posibilidades de éxito (Cleri, 2007).

### **3.2.2. La dinámica de la interacción coopetitiva**

Tanto el paradigma de la competencia como el de la cooperación, ofrecen visiones parciales de la realidad y ambos presentan limitaciones.

Mientras que el paradigma competitivo ha fallado esencialmente en comprender la inusual importancia de las relaciones de interdependencia positiva dentro del campo competitivo; el paradigma cooperativo ha fallado en no reconocer ampliamente el rol que tienen los aspectos competitivos (esto es, relaciones de interdependencia negativa) que pueden asomar a través del tiempo dentro de una relación cooperativa (Padula y Dagnino, 2007, p. 36).

De acuerdo con los aportes realizados por Khun, en relación a la forma en que se produce el avance del estudio de las ciencias, Bengtsson, Eriksson y Wincent (2010) proponen utilizar una perspectiva que no reemplace, sino que complemente estas dos posturas que exhiben restricciones, aduciendo que el término *paradigma* también puede ser usado en un sentido más estrecho, con el fin de denotar modelos específicos o métodos utilizados por miembros dentro de una comunidad científica para resolver un problema dado.

Para algunos autores (Bengtsson y Kock, 2000; Zineldin, 2004; Walley, 2007; Bengtsson, Eriksson y Wincent, 2010) el punto de partida para explicar y desarrollar el fenómeno “coopetición” es el paradigma de la competencia. Sin embargo, teniendo en cuenta los supuestos sobre los que se basan ambos enfoques y las limitaciones expuestas, es posible observar que las relaciones de interdependencia entre organizaciones y/o empresas pueden sostener, en realidad, tanto intereses convergentes como divergentes, al mismo tiempo. Coincidiendo con los argumentos ofrecidos por Dagnino y Padula (2002), la coopetencia ofrece una estructura de juego positivo, pero variable. Esta variabilidad en la estructura explica la presencia de la incertidumbre debida a las presiones competitivas que se dan en la interdependencia de las empresas, destacando que no puede conocerse *ex ante* en qué medida cada

socio se beneficiará de la cooperación, comparándose con el resto. Dichas fuerzas o presiones pueden ser de dos tipos: exógenas y endógenas.

La primera fuerza que explica la divergencia de intereses en un contexto cooperativo está dada por las características cambiantes del entorno: el crecimiento de los mercados, el cambio en las necesidades de los consumidores y el desarrollo de nuevas oportunidades y amenazas tecnológicas, afectan las actividades estratégicas de las empresas y debilitan la viabilidad de alianzas estratégicas previamente establecidas, exigiendo el desarrollo de nuevas alianzas. Cuanto más cambiantes e inestables sean las condiciones del ambiente, más posibilidades hay de que se infiltren aspectos competitivos en una relación cooperativa.

En cuanto a los factores endógenos, se reconoce la importancia de los distintos perfiles de conocimiento que posean los socios de la relación, los cuales ciertamente, pueden influir en el proceso que lleva al desarrollo de un acuerdo de cooperación e incluso pueden afectar la naturaleza de la interdependencia de las empresas. Los tres saberes que se hallan implícitos durante el proceso de relaciones de colaboración son: el *saber qué* (conocimiento científico y tecnológico que detenta la empresa), el *saber cómo* (sistemas organizacionales) y el *saber por qué* (la *lógica dominante* o representaciones mentales del mundo que tiene la gerencia que dan forma a la manera de interpretar y operar el negocio). El *saber qué* sostiene la habilidad de reconocer el valor de un nuevo conocimiento externo, el *saber cómo* afecta la habilidad de asimilar esa fuente externa de conocimiento, y el *saber por qué* es responsable de la habilidad de la empresa para aplicar ese conocimiento externo para fines comerciales. En cualquier caso, cuanto más grande sea la distancia que guarden las partes que integran la relación cooperativa en los saberes mencionados, mayor será la filtración de aspectos competitivos que se produzcan en esa relación cooperativa.

Padula y Dagnino (2007) sostienen que la coopetición se presenta como un proceso continuo que ocurre entre dos extremos: fuerte cooperación y fuerte competencia. Bengtsson, Eriksson y Wincent (2010) toman esta postura, pero van más allá y proponen un enfoque de dos continuos, debido a que la cooperación y la competencia son dos procesos diferentes de interacción dentro de una relación coopetitiva y, por lo tanto, coexisten. Estos autores reconocen que existen cuatro combinaciones posibles entre cooperación y competencia (alta y baja, respectivamente) que crean patrones relacionales y confieren una dinámica en la interacción coopetitiva.

## **4. Resultados y discusión**

### **4.1. Descripción del caso de estudio**

En el partido de Cnel. Suárez, provincia de Buenos Aires, el turismo rural ofrece la oportunidad de comenzar un proceso de desarrollo rural con enfoque en el territorio, que sobre la base de las sinergias entre sus actores, aproveche las externalidades positivas que surgen de la actividad y que tienen impacto en la dimensión ecológica, económica y socio-cultural de la sustentabilidad. El Grupo Cambio Rural (INTA) "Cortaderas II" se formó en el año 2008, como una reconversión del Grupo "Las Cortaderas" constituido formalmente en el año 2004, el cual fue pionero en el Sudoeste bonaerense y referente

de otros grupos de turismo rural. Actualmente ha incorporado nuevos integrantes y pretende aprovechar la experiencia del trabajo grupal para avanzar en nuevos logros de puesta en valor de sus recursos. Inmersos en un proceso de construcción de una identidad, han logrado consensuar ciertos valores comunes que caracterizan el servicio de agroturismo ofrecido, sobre los cuales podría formularse una estrategia competitiva con anclaje en el territorio que ponga de relieve una calidad diferencial propia.

La estrategia de intervención del INTA, a través de los grupos Cambio Rural, fue diseñada para colaborar con los pequeños y medianos empresarios agropecuarios. Se ha centrado en la asistencia técnica, aplicando una metodología participativa de trabajo grupal, donde se integran técnicos y emprendedores en pos de fortalecer aspectos de la gestión empresarial y su integración al medio agroindustrial y/o al sector comercial. Se busca además consolidar las estructuras, con la finalidad de permitir mejorar el negocio agropecuario y facilitar la diversificación del ingreso, conformando junto a otros actores, redes de conocimiento, innovación y contención social.

#### **4.2. Tipología de Trabajo en red adoptada considerado el enfoque “SIAL”**

De acuerdo con las tipologías de redes explicadas en el marco teórico, puede identificarse al Grupo Cambio Rural “Cortaderas II” como una red empresarial horizontal de carácter local. El grupo ha surgido para superar la crisis de los pequeños productores y emprendedores que lo integran, frente a los cambios producidos en los últimos años en el sector agropecuario, detectando al agroturismo como una oportunidad, que les permitió mantener su actividad principal sin perder arraigo y simultáneamente, dar respuesta a nuevas necesidades del mercado turístico asociadas al contacto con la naturaleza y las tradiciones locales.

Para la Teoría de redes aplicada a organizaciones, quienes componen la red del grupo ocupan el mismo lugar en la cadena productiva, compitiendo entre sí por un mismo mercado. Gozan de tamaños comparables y se hallan ubicados en la misma zona geográfica, distribuidos en un radio de 60 km de la ciudad Cnel. Suárez, cabecera del partido. En principio, la red se orienta a desplegar estrategias comerciales, de forma de ganar mercado en un segmento específico, completando la oferta. Buscan generar ventajas competitivas, a partir de sus ventajas comparativas naturales, mediante el establecimiento de colaboraciones inter organizacionales que permitan desarrollar nuevos procesos y aprender mejores prácticas. Es dable destacar que, si bien los empresarios prestan un mismo servicio, las actividades realizadas por cada uno de ellos se complementan, ofreciendo servicios de hospedaje, gastronomía casera y tradicional, paseos con guía turística, avistajes de flora y fauna, fotografía, encuentros con animación musical, muestras culturales, museo, participación en actividades agropecuarias, actividades recreativas a aire libre, caza, entre otros. Se trata de actores con igual poder de negociación y una fuerte actitud emprendedora.

El trabajo en red, desde que está compuesto por agentes sociales y económicos, requiere de la construcción compartida de ideologías, conocimientos, valores y costumbres comunes. Para operar la red es en sí misma, una organización demanda la adopción de una visión compartida como punto de partida. Tal definición representa

la conjunción colectiva de intereses, valores y objetivos que derivan en la creación de valor. En el caso de la red empresarial “Cortaderas II”, pueden encontrarse fuentes de valor asociadas a los siguientes aspectos:

- a) **Estructura social**, ya que del trabajo de campo realizado, pueden apreciarse relaciones interpersonales armónicas y posiciones individuales adoptadas por los actores que integran la red.
- b) **Aprendizaje**, pues los productores procuran desarrollar un cuerpo de conocimiento específico, a nivel *local*, pudiendo cada uno especializar su servicio en campos concretos, con orientación al cliente final, dando lugar al mismo tiempo a la diversidad y a la complementariedad en la red.

A su vez, el Grupo “Cortaderas II” cuenta con las características necesarias que hacen a las redes empresariales:

- **Orientación a la demanda**, ya que existe un mercado promisorio para el servicio de agroturismo en la región. El partido de Coronel Suárez presenta interesantes atractivos naturales, económicos y culturales. Ubicado en el sudoeste de la provincia de Buenos Aires, se caracteriza por su relieve llano, sólo interrumpido al sur por la presencia del sistema serrano de Ventania. La cercanía a dicho sistema, zona turística reconocida y a otros corredores turísticos (ejemplo, el corredor Danés - San Cayetano, Tres Arroyos y Necochea -) constituye una oportunidad. Culturalmente es una región muy rica por su gran diversidad, ya que fue poblada inicialmente por diferentes colonizaciones, en especial por los alemanes del Volga. En lo deportivo, se reconoce a Cnel. Suárez como la *capital mundial del polo*.
- **Orientación al empresario**, debido a que los empresarios aceptan un proyecto y están interesados en llevarlo adelante (están dispuestos a invertir tiempo y recursos propios en el proyecto).
- **Orientación al negocio**, porque el proyecto mediante el cual se articulan los establecimientos presenta grandes posibilidades de ser un negocio rentable para los empresarios que lo operen. Si bien ningún establecimiento ha efectuado un estudio económico-financiero minucioso antes de iniciarlo, los resultados preliminares son satisfactorios para la mayoría de los propietarios.
- **Orientación a generar cambios permanentes en la estructura productiva de los empresarios**, el proyecto de la red requiere una serie de ajustes que tienen que realizar para alcanzarlo, tanto los establecimientos (infraestructura, en algunos casos) como los empresarios (cuestiones de cultura y gestión, cumplimiento de regulaciones institucionales, formalizaciones ante instituciones gubernamentales, registración de operaciones, entre otras). A nivel grupal, también deben operarse cambios en la estructura productiva y de la cultura empresarial que los une como proyecto, en particular en lo que respecta al refuerzo permanente del compromiso de trabajo conjunto y de la difusión de la actividad del grupo para captar clientes.

En cuanto al territorio que contiene a la red, bajo el enfoque “SIAL”, las estrategias del Programa Cambio Rural del INTA fomentan la participación de diferentes actores, organizaciones e instituciones presentes en el territorio, tanto del sector público como



del privado y de la sociedad civil con el fin de lograr un partenariado que genere externalidades positivas. Actualmente el grupo se encuentra transitando una etapa del ciclo de vida de construcción del anclaje territorial, en paralelo con la activación recursos locales.

A pesar de encontrar algunas limitaciones asociadas al desarrollo institucional, en cuanto a la participación pasiva del municipio y del estado provincial en un proceso *bottom-up* o ascendente de desarrollo rural, la emergencia de un “territorio de desarrollo” se encuentra en plena construcción. En la zona de estudio, se insinúan condiciones ligadas a la cultura, los sabores, saberes y tradiciones (lazos inmateriales) que contribuyen a que la imagen del territorio pueda forjarse hacia un espacio identitario, más allá de las actividades económicas y sociales desarrolladas en la actualidad. Un aporte importante, en este sentido, es el rol que tiene el patrimonio intangible representado en las festividades culturales más reconocidas de Cnel. Suárez, vinculadas con la colectividad alemana, y los torneos del polo que son atractivos convocantes para promocionar la afluencia de turistas a lo largo del año.

### **4.3. Evolución del Grupo “Cortaderas II” como red horizontal**

Un aspecto de interés para analizar la red del grupo bajo estudio, es medir en qué instancia se encuentra, aplicando la metodología para conformar redes empresariales horizontales propuesta por López (2003).

El primer paso, correspondiente a la *Promoción y selección del objetivo*, se halla plenamente cumplido. Esto puede visualizarse en las metas que se han propuesto como grupo: buscan trabajar con la tercera edad, promocionar la región, valerse de los recursos con los que cuentan para crecer y ayudar, mejorar el vínculo con el municipio, encontrar socios y promotores, lograr que la gente valore el patrimonio natural, histórico y arquitectónico local, crear alianzas para mejorar el servicio de transporte y con agencias de viajes, llegar a otras ciudades. Estos objetivos se replantean anualmente en función de su cumplimiento.

El segundo paso, referido al *Desarrollo de una base inicial de confianza*, está completo en su fase informal, en términos de desarrollo de relaciones interpersonales y de trabajo de cuestiones grupales y de la red. Aún cuando del trabajo de campo surge que todos los integrantes prestan conformidad para realizar visitas a redes en operación y/o a empresas modelo en el sector, no se han ejecutado de manera generalizada. Son pocos los integrantes que participan. Tampoco se han efectuado viajes o retiros para que los empresarios estrechen lazos de confianza. El desarrollo de líderes internos ha sucedido de manera informal. Sin embargo, de acuerdo a la propuesta de López (2003), no se ha elegido y conformado una mesa directiva que represente al grupo, dándole una imagen común; ni se ha escrito un reglamento interno del grupo, a los efectos de regular las relaciones entre los miembros, de modo de proteger los intereses individuales y minimizar conflictos. Otra herramienta que contribuye a fortalecer la base de confianza mutua es el hecho de contar con un primer fondo de ahorro para poder enfrentar los compromisos financieros que se generen a partir de los proyectos que se realicen. Lo que se busca en este paso es verificar el nivel de confianza del



grupo, mediante la inversión de algunos recursos, aún en pequeñas cantidades. Si bien es importante contar con este primer fondo para pasar a la etapa siguiente, por la forma en que el grupo está constituido y el apoyo otorgado por los asesores del INTA, el cumplimiento de este instrumento no ha impedido de manera alguna el desarrollo natural de la fase que prosigue.

El *Desarrollo de acciones piloto objetivo* constituye la siguiente etapa que les posibilita a los miembros del grupo ganar experiencia. Entre las acciones propuestas por López (2003), los integrantes de “Cortaderas II” realizan viajes y visitas conjuntas a ferias y exposiciones, práctica que han hecho la mayoría de los establecimientos. Son proyectos muy sencillos y proporcionan mucha cohesión al grupo de empresarios. Para su preparación, el grupo cuenta con el apoyo y experiencia de sus asesores, con quienes realizan, en la medida de las posibilidades, este tipo de participaciones. Una actividad conveniente para el futuro, sería el desarrollar estrategias compartidas de promoción, para que los productores difundan los servicios que ofrecen, como la elaboración de catálogos promocionales y la confección de un portal de Internet conjunto con más prestaciones para el turista/recreacionista de las que actualmente brinda el sitio que el grupo tiene en una red social. Hasta el momento, sólo tres establecimientos cuentan con información en la *web* y la promoción, en dos de esos casos, se hace a través del vínculo con la página *web* del municipio suarensé.

Las dos etapas posteriores, referidas al diseño del *Proyecto Estratégico* y a la *Gestión y Autosostenibilidad* no se han pensado aún. Respecto al diseño del proyecto estratégico, pueden vislumbrarse intenciones para lograr la comercialización de servicios, con orientación al mercado. En cuanto a gestión y autosostenibilidad, requiere de la formalización de la red (constitución jurídica) y de la profesionalización de la gestión de la red, para luego poder monitorear la ejecución de las actividades individuales y colectivas.

#### **4.4. Patrones relacionales en la interacción dinámica coopetitiva: posición actual de “Cortaderas II” bajo el enfoque de la coopetición en dos continuos separados**

Una alianza estratégica coopetitiva implica una alineación de intereses individuales entre las empresas interesadas en involucrarse en una relación en la cual haya congruencia, de forma que surja un interés común que cause el inicio de la cooperación. De acuerdo con la propuesta de Nalebuff y Brandenburger (1996), las relaciones inter e intra organizacionales se rigen por reglas, siguiendo la Teoría del Juego, de modo que todos los participantes alcancen una situación de *ganar-ganar*. Poner en práctica esta teoría implica un cambio organizacional, ya que requiere trabajar integradamente, en equipo, logrando una participación activa de quienes están involucrados. Es por esta razón que la cultura organizacional (englobada dentro del *saber por qué* o *lógica dominante*) cumple un rol fundamental: la definición de la cultura por parte de la red es la que propiciará la cooperación, encontrando el equilibrio necesario, sin que deje de existir la condición de competencia que se da en forma natural en las empresas (Nalebuff y Brandenburger, 1996).

El hecho de que los miembros de “Cortaderas II” cuenten con una visión compartida acerca de lo que desean convertirse en el futuro y que hayan redactado una misión preliminar como red, facilita el contexto de las relaciones de cooperación, actuando como barreras para que ocurran patrones de comportamiento egoístas entre los participantes y se infiltren aspectos competitivos.

La competencia y la cooperación son procesos de interacción diferentes dentro de una relación cooperativa, que coexisten y se presentan simultáneamente. Por lo cual, considerarlos como un continuo permite capturar los cambios que se producen en esta dinámica. De acuerdo con las combinaciones que pueden darse entre cooperación y competencia bajo el enfoque de cooperación analizado por Bengtsson, Eriksson y Wincent (2007), en esta instancia de evolución del grupo, es posible ubicar la red de trabajo en una interacción de fuerte cooperación y débil competencia.

Esto significa que la interacción tiene poca dinámica, como consecuencia de no contar con tensiones, en general. La confianza y los fuertes lazos que unen a los integrantes facilitan el intercambio de información y conocimiento y asegura una estructura de prácticas que soporta la interrelación de los emprendedores. La familiaridad que caracteriza las relaciones, al haber un fuerte sesgo hacia el continuo de la cooperación (receptividad y transparencia en los dichos y actos de los integrantes), indica el peligro que encierra el carecer de la presión competitiva, tan necesaria para mejorar y explorar nuevas formas de complementariedad en las actividades desarrolladas.

El punto central sería que la red de trabajo desarrolle una dinámica competitiva, apoyada en la fortaleza que le confiere la cooperación, a través de la exploración de nuevos caminos para lograr mejor acceso a los puntos de venta y aspectos concernientes a la logística y servicios de apoyo. Si no hay dinámica y las relaciones permanecen estables, no puede descartarse un posible comportamiento oportunista de parte de alguno de los integrantes. De acuerdo con el trabajo de campo realizado, los emprendimientos gozan de simetría (ofrecen servicios similares en el mismo segmento de mercado con recursos del mismo tipo) y, a pesar de no presentar un comportamiento hostil entre ellos, existe el propio orgullo de lograr un mejor desempeño que el “competidor”. Si bien se complementan entre sí, aún no han logrado establecer circuitos integrados en los que participe más de una actividad.

Se cree conveniente fomentar una mayor creatividad para proponer otras alternativas; por ejemplo, algún recorrido conjunto o realización de turismo de eventos, educativo y/o de tercera edad por venta directa. La creación de paquetes y rutas turísticas permitirían aumentar la oferta complementaria de los servicios ofrecidos, redundando en una mayor estadia, y por efecto, en mayor gasto del turista.

Entre las acciones que debe fortalecer el grupo, se encuentra la de establecer una vía de comunicación que actúe como estímulo para atraer positivamente a la demanda hacia el servicio ofrecido. De las entrevistas realizadas a los municipios de Bahía Blanca y Cnel. Suárez ha surgido que, en ambos casos, se asume una posición pasiva en términos de promoción y difusión del turismo rural que desarrollan los establecimientos de la región. Se espera que la iniciativa surja de dichos emprendimientos. Esta es un área crítica para captar el potencial interés de turistas e intermediarios comerciales.

En particular, se observa que podría lograrse mayor difusión en el partido de Bahía Blanca, sin descuidar otros de la provincia de Buenos Aires.

Confirmando los resultados hallados a nivel nacional en el Estudio de Demanda de Turismo Rural (PRONATUR 2009), las principales limitantes de acceso al mercado identificadas son: ausencia de mayores esfuerzos de promoción; dificultad para relacionarse con agencias de viaje extranjeras y formar alianzas comerciales; ausencia de información al turista/recreacionista y nivel de precios (percepción, por parte de los turistas de que estas propuestas son de precio elevado).

## 5. Consideraciones finales e implicancias

El Grupo Cambio Rural “Cortaderas II” constituye una red empresarial horizontal de carácter local. La coopetición es una construcción multidimensional que involucra, básicamente, a dos empresas, con posibilidades de ser extendida a una red de trabajo, tal es el caso que se analiza. Representa la naturaleza de las interdependencias que tienen las empresas por su interacción basada en intereses propios parcialmente sobrepuestos. Los factores que explican el surgimiento de la coopetición son el contexto y la estructura sobre la cual basan sus conocimientos las empresas que intervienen en la relación. Estos dos factores son los que inducen a que aparezcan presiones competitivas.

En el caso de estudio, puede apreciarse que se cumple el supuesto básico en el cual se sustenta la coopetición: la cooperación entre los emprendimientos de agroturismo que integran la red. A partir del trabajo de campo, se observa que dicha red ocurre en un mismo nivel dentro de la cadena de valor, con el fin de dar soluciones a cuestiones, principalmente, de acceso al mercado, apelando a la diferenciación del servicio sobre la base de ventajas comparativas naturales y de las bondades que surjan del desarrollo territorial de la región en la que se ubican.

En el continuo entre cooperación y competencia, los emprendimientos estudiados se hallan en una fase incipiente, en la que prevalecen las condiciones primarias y suficientes para que se desarrolle la cooperación: confianza mutua, respeto, integridad y compromiso. Es decir, para esta etapa de la estrategia, priman actitudes de cooperación/ solidaridad. Sin embargo, conforme evolucione la red en el tiempo, es dable esperar que surjan fisuras que conduzcan hacia un comportamiento competitivo, entre los integrantes, producto de sus simetrías como competidores, así como también del desarrollo de habilidades individuales, a partir del conocimiento adquirido en conjunto. En la actualidad, condiciones estructurales actúan favorablemente para que esta simetría persista. No obstante, los emprendimientos deben permanecer alertas, ante iniciativas que efectúen competidores que no integran la red ni forman parte de la relación coopetitiva, cambios que ocurran en regulaciones impuestas por el gobierno, o soluciones que deban surgir como consecuencia de demandas del mercado.

En vista a la incipiente implementación de una estrategia coopetitiva basada en la cooperación, se propone, a partir del diagnóstico efectuado, trabajar en dos líneas: (1) Profundizar las acciones de *marketing* en la promoción y diseño de diferentes circuitos turísticos que abarquen el recorrido de algunos establecimientos, con la

complementación de los restantes servicios y (2) Adoptar el paradigma de “Calidad Territorial” europeo en la gestión de la actividad, aprovechando la dinámica de trabajo grupal que realiza el INTA, como forma de reforzar los procesos identitarios y la puesta en valor comercial de los recursos disponibles para el turismo rural con un sello diferencial.

## Referencias Bibliográficas

- Becerra Rodríguez, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *Revista Innovar*, 18, 27-45. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx>.
- Bengtsson, M. y Kock, S. (2000). Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
- Bengtsson, M.; Eriksson, J. y Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20, 2, 194-214.
- Boucher F. y Pomeón, T. (2010, October). Reflexiones en torno al enfoque SIAL: Evolución y avances desde la Agroindustria Rural (AIR) hasta los sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL). 116<sup>th</sup> EEA SEMINAR Spatial Dynamics in Agri-food Systems: Implications for Sustainability and Consumer Welfare. Parma (Italy).
- Capó-Vicedo, J.; Tomás-Miquel, J. y Expósito-Langa, M. (2009). Redes virtuales de PYMES. Un caso de estudio en el sector textil español. *Dirección y Organización*, 38. Recuperado de: <http://www.revistadyo.com>.
- Cleri, Carlos (2007). *El libro de las pymes*. Buenos Aires: Gránica.
- Dagnino, G. y Padula, G. (2002, may). *Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. Proceedings of second EURAM – The European Academy of Management*, Stockholm.
- Fournier, S. y Muchnik, J (2012). El enfoque “SIAL” (Sistemas Agroalimentarios Localizados) y la activación de recursos territoriales. *Agroalimentaria*, 18, 34, 133-144.
- González Campo, H. y Gálvez Albarracín, E. (2008). Modelo de Emprendimiento en Red -MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales. *Academia. Revista. Latinoamericana de Administración*, 40, 13-31.
- Kliksberg, Bernardo (2004). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Temas.
- López, C. (2003). *Redes empresariales, experiencias en la región andina*. Manual para el Articulador. Lima: MINKA.
- Muchnik, J. (2006, octubre). Sistemas agroalimentarios localizados: evolución del concepto y diversidad de situaciones. III Congreso Internacional de la Red

SIAL Sistemas Agroalimentarios Locales, Alimentación y Territorios ALTER 2006. Baeza, Jaén, España.

- Nalebuff, B. y Brandenburger, A. (1996). *Coo-petencia*. Barcelona: Norma.
- Padula, G. y Dagnino, G. (2007). Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. *International Studies of Management & Organizations*, 37, 2, 32-52.
- Sánchez De Pablo González del Campo, Jesús y Estévez, Pedro (2008). Evaluación de la cooperación empresarial como estrategia competitiva en el sector agroalimentario: El caso español. *Ecos de Economía*, 27, 12, 103-144.
- Singerman, P. y Makon (2009). *Estudio de Demanda de Turismo Rural en la Argentina*. Proyecto Nacional de Turismo Rural (PRONATUR) – MAGPyA-BID. Buenos Aires: PRONATUR
- United Nations Industrial Development Organization, UNIDO (2001). *Development of cluster and Networks of SME's*. Viena: Autor.
- United Nations Development Program, UNDP (1999). *Introducción a la integración productiva*. México D. F.: United Nations.
- Walley, Keith (2007). Coopetition: An introduction to the subject and an agenda for research. *International Studies of Management & Organizations*, 37, 2, 1-31.
- Yin, Robert (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA (USA): Sage.
- Zineldin, Mosad (2004). Co-opetition: the organization of the future. *Marketing Intelligence & Planning*, 22, 7, 780-789.