



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Tesis doctoral



# REDES DE COOPERACIÓN, COMPETENCIA Y COOPETICIÓN EN LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

El caso de la industria de las aerolíneas



Autor

Luis Miguel Bolívar Caro

Dirigida por

Cristóbal Casanueva Rocha e Ignacio Castro Abancéns

fceye) Facultad  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

  
ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS Y MARKETING  
DEPARTAMENTO

Tesis Doctoral para la obtención del Grado de Doctor por la  
Universidad de Sevilla  
en  
Gestión Estratégica y Negocios Internacionales



*Dedicada especialmente a Mikel y Margareth,  
a Edita, Simón, Arly, Yeimi, Fredy J. y Freddys*

*Agradecimientos*

*A mis admirados directores de tesis Cristóbal Casanueva e Ignacio castro,*

*A mi amigo y guía Francisco Maza,*

*A mis avaladores William Arellano, Daniel Toro,  
Verónica Tordecilla y Tania Jimenez dentro de la  
Universidad Tecnológica de Bolívar*

*A los funcionarios de la Gobernación de Bolívar en Colombia que idearon,  
gestaron y pusieron en práctica el programa “Bolívar Gana con Ciencia” con  
el cual se financió este doctorado*

<b>ABSTRACT</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>PARTE I. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 1. LA INTERNACIONALIZACIÓN Y EL ENFOQUE COMPETITIVO</b>	<b>16</b>
1.1 LA TEORÍA DE INTERNACIONALIZACIÓN A NIVEL DE FIRMA	16
1.1.1 <i>Ventajas de Propiedad (Ownership)</i>	16
1.1.2 <i>Ventajas de la Ubicación (Location)</i>	17
1.1.3 <i>Ventajas de Internalización (Internalisation)</i>	18
1.2 PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	19
1.2.1 <i>Internacionalización gradual (modelo Uppsala)</i>	19
1.2.2 <i>Empresas nacidas globales (Born globals)</i>	19
1.2.3 <i>Surgimiento de empresas multinacionales de países emergentes (EMNE)</i>	20
1.3 COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL	21
1.3.1 <i>Competencia basada en ventajas competitivas</i>	21
1.3.2 <i>Competencia y el atractivo de la industria</i>	22
1.3.3 <i>Dinámica de la rivalidad competitiva</i>	24
1.3.4 <i>Redes competitivas internacionales y rivalidad</i>	25
1.3.5 <i>Particularidades de la competencia internacional</i>	26
<b>CAPÍTULO 2. EL ENFOQUE COOPERATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN</b>	<b>28</b>
2.1 LA VISIÓN RELACIONAL Y LA GESTIÓN DE ALIANZAS	28
2.1.1 <i>Portfolios de alianzas</i>	29
2.1.2 <i>Redes estratégicas</i>	30
2.2 LA FORMACIÓN DE CAPITAL SOCIAL	32
2.2.1 <i>Formas de construcción del capital social</i>	32
2.2.2 <i>Las dimensiones del Capital Social en el ámbito de los negocios</i>	34
2.2.3 <i>La actuación empresarial basada en el Capital Social</i>	34
2.2.4 <i>Mecanismos de explotación del capital social</i>	36
2.3 ESTRATEGIA COOPERATIVA INTERNACIONAL	38
2.3.1 <i>Enfoques de la colaboración interorganizativa</i>	38
2.3.2 <i>Particularidades de la colaboración internacional</i>	40
<b>CAPÍTULO 3. COOPETICIÓN Y LA CONFLUENCIA DE ENFOQUES</b>	<b>43</b>
3.1 COOPETICIÓN	43
3.1.1 <i>La coopetición como estrategia</i>	43
3.1.2 <i>Conflicto y rivalidad inherentes a la coopetición</i>	44

3.1.3	<i>Competición entre grandes grupos de aliados</i>	46
3.2	DE LAS RELACIONES AL ANÁLISIS DE REDES	47
3.2.1	<i>Análisis de redes interorganizativas de colaboración</i>	47
3.2.2	<i>Análisis de redes interorganizativas de competencia</i>	50
<b>CAPÍTULO 4.</b>	<b>DESARROLLO DE HIPÓTESIS</b>	<b>52</b>
4.1	ACCESO A MERCADOS INTERNACIONALES Y COMPETITIVIDAD	53
4.1.1	<i>La internacionalización competitiva</i>	54
4.1.2	<i>Ventajas de localización: condición sine qua non</i>	56
4.2	INTERNACIONALIZACIÓN BAJO EL ENFOQUE RELACIONAL	57
4.2.1	<i>Capital social: acceso a recursos para la internacionalización</i>	58
4.2.2	<i>Factores determinantes de una estrategia de internacionalización colaborativa</i>	59
4.3	ELECCIÓN DE UN ENFOQUE SINCRÉTICO	60
4.4	MODELO INTEGRAL DE EXPANSIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES	62
<b>PARTE II.</b>	<b>ANÁLISIS EMPÍRICO</b>	<b>66</b>
<b>CAPÍTULO 5.</b>	<b>MÉTODOS</b>	<b>67</b>
5.1	ESCENARIO DE INVESTIGACIÓN: INDUSTRIA DE LAS AEROLÍNEAS	67
5.1.1	<i>Encaje de la industria de las aerolíneas en la investigación</i>	67
5.1.2	<i>El mercado internacional: las rutas y destinos</i>	69
5.1.3	<i>Decisión de modo de acceso: código propio versus código compartido</i>	70
5.1.4	<i>Antecedentes: alianzas, competencia y cooperación en la industria de las aerolíneas</i>	71
5.2	DATOS Y MÉTODO DE ANÁLISIS	72
5.2.1	<i>Variable dependiente</i>	72
5.2.2	<i>Variables explicativas</i>	74
5.2.3	<i>Instrumentos de análisis estadístico</i>	75
<b>CAPÍTULO 6.</b>	<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</b>	<b>77</b>
6.1	ANÁLISIS DESCRIPTIVO	77
6.1.1	<i>Descripción de la variable dependiente</i>	77
6.1.2	<i>Descriptiva de recursos y ventajas de propiedad</i>	78
6.1.3	<i>Dimensión de la ventaja colaborativa</i>	79
6.1.4	<i>Dimensión de la ventaja de internalización</i>	81
6.1.5	<i>Dimensión de las ventajas de localización</i>	81
6.2	RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO	82
6.2.1	<i>Aplicación del modelo biprobit y prueba de hipótesis</i>	82
6.2.2	<i>Interacciones y sus efectos marginales</i>	85
6.2.3	<i>Análisis de efectos marginales de la ventaja relacional</i>	88
<b>PARTE III.</b>	<b>DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b>	<b>91</b>
<b>CAPÍTULO 7.</b>	<b>DISCUSIÓN</b>	<b>92</b>
7.1	ORIENTACIÓN COMPETITIVA: ENTRADA EN SOLITARIO EN LUGAR DE COOPERAR	92

7.2	EXPANSIÓN INTERNACIONAL Y VENTAJA COLABORATIVA	94
7.3	COOPETICIÓN EN LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL	95
7.4	CONCLUSIÓN	96
7.4.1	<i>Conclusión (versión en castellano)</i>	96
7.4.2	<i>Conclusion (English version)</i>	99
	<b>REFERENCIAS</b>	<b>102</b>
	<b>APÉNDICE</b>	<b>121</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	PERSPECTIVAS DEL ESTUDIO DE LOS MODOS DE ENTRADA INTERNACIONALES	17
TABLA 2.	LISTA DE VARIABLES	75
TABLA 3.	TABLA DE CORRELACIONES	77
TABLA 4.	MATRIZ DE TIPOS DE MODO DE ENTRADA	78
TABLA 5.	ESTIMACIONES DE MODELOS BIPROBIT	83

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	12
ILUSTRACIÓN 2.	ESTRATEGIAS DE ENTRADA A LOS MERCADOS SEGÚN BUCKLEY Y CASSON (1998)	19
ILUSTRACIÓN 3.	MODELO DE CREACIÓN DE VALOR DE TSAI Y GHOSHAL (1998)	37
ILUSTRACIÓN 4.	ESQUEMA DE ACCESO Y MOVILIZACIÓN DE RECURSOS DE CASANUEVA ET AL.	37
ILUSTRACIÓN 5.	TIPOS DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN INTERORGANIZATIVA (KALE Y SINGH, 2009)	41
ILUSTRACIÓN 6.	SITUACIONES DE COOPETICIÓN	46
ILUSTRACIÓN 7.	MODELO DE DECISIÓN GERENCIAL DE TALLMAN Y SHENKAR (1994)	53
ILUSTRACIÓN 8.	INTERNACIONALIZACIÓN: UNA ACTUACIÓN EMPRESARIAL	55
ILUSTRACIÓN 9.	FACTORES QUE INCIDEN SOBRE LA ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA	54
ILUSTRACIÓN 10.	LA VENTAJA COLABORATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA ESTRATEGIA COLABORATIVA	60
ILUSTRACIÓN 11.	COMPORTAMIENTO COMPETITIVO, COLABORATIVO Y SINCRÉTICO	61
ILUSTRACIÓN 12.	ORIENTACIONES DE ACCESO A LOS MERCADOS INTERNACIONALES	62
ILUSTRACIÓN 13.	INTERACCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL CON EL ENFOQUE ECLÉCTICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	63
ILUSTRACIÓN 14.	CONSTRUCTOS DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE NUEVOS MERCADOS	64

ILUSTRACIÓN 15. MODELO DE DECISION DE LAS ESTRATEGIAS DE COLABORACIÓN, COMPETICIÓN Y COOPETICIÓN	65
ILUSTRACIÓN 16. EJEMPLO DE RUTAS ENTRE DESTINOS PRINCIPALES Y SECUNDARIOS	70
ILUSTRACIÓN 17. RED DE DESTINOS CON CÓDIGO COMPARTIDO ENTRE ANA GROUP Y VIETNAM AIRLINES (VIETNAM AIRLINES, 2016)	71
ILUSTRACIÓN 18. FRECUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS APLICADAS POR AFILIACIÓN A GRUPO DE ALIANZA	78
ILUSTRACIÓN 19. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE EMPRESAS POR RANGO DE RECURSOS CLAVE	78
ILUSTRACIÓN 20. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE EMPRESAS POR RANGO DE ACTIVOS (MILES DE USD)	79
ILUSTRACIÓN 21. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE EMPRESAS POR EL NÚMERO DE OPERACIONES EN COLABORACIÓN	80
ILUSTRACIÓN 22. PRINCIPALES EMPRESAS USUARIAS DE COLABORACIONES POR CÓDIGO IATA	80
ILUSTRACIÓN 23. ESQUEMA DE LA RED DE COLABORACIÓN DE AEROLÍNEAS	80
ILUSTRACIÓN 24. NÚMERO DE EMPRESAS POR AFILIACIÓN A UN GRUPO GLOBAL	81
ILUSTRACIÓN 25. RUTAS OPERADAS EN COLABORACIÓN POR TIPO DE AFILIACIÓN	81
ILUSTRACIÓN 26. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE EMPRESAS POR RANGO DE LOAD FACTOR	81
ILUSTRACIÓN 27. RELACIÓN ENTRE LOAD FACTOR (EJE X) Y TAMAÑO DE LA EMPRESA POR VOLUMEN DE ACTIVOS (LOG)(EJE Y)	81
ILUSTRACIÓN 29. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE RUTAS NUEVAS POR RANGO DE VOLUMEN DE PASAJEROS INTERNACIONALES (LOG)	82
ILUSTRACIÓN 28. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE PENETRACIÓN A MERCADOS POR RANGO DE DISTANCIA (KM)	82
ILUSTRACIÓN 30. REPRESENTACIÓN DE LOS EFECTOS MARGINALES DE VARIABLES EXPLICATIVAS RESPECTIVAMENTE PARA A.M <sub>1</sub> , B.M <sub>2</sub> Y C.M <sub>3</sub>	86
ILUSTRACIÓN 31. PROBABILIDAD DE ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMPETICIÓN.	86
ILUSTRACIÓN 32. PROBABILIDAD DE ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COLABORACIÓN	87
ILUSTRACIÓN 33. PROBABILIDAD DE ELECCIÓN DE ESTRATEGIA DE COOPETICIÓN.	88
ILUSTRACIÓN 34. EFECTO MARGINAL DE CENTRALIDAD A NIVELES DE MERCADO (X) Y FLOTA (Y) PARA A. M <sub>1</sub> , B.M <sub>2</sub> Y C.M <sub>3</sub>	88
ILUSTRACIÓN 35. EFECTOS MARGINALES DE LA PERTENENCIA A ALIANZAS GLOBALES SOBRE LA ELECCIÓN DEL MODO DE ACCESO	89
ILUSTRACIÓN 36. EFECTOS MARGINALES CONJUNTOS POR ALIANZA GLOBAL	90
ILUSTRACIÓN 37. EFECTO MARGINAL DE LA CENTRALIDAD POR ALIANZA GLOBAL	90
ILUSTRACIÓN 38. RESULTADO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS: ORIENTACIÓN COMPETITIVA	94
ILUSTRACIÓN 39. RESULTADO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS: ORIENTACIÓN COLABORATIVA	95
ILUSTRACIÓN 40. RESULTADO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS: ORIENTACIÓN COOPETITIVA	96

# ABSTRACT

## SHORT ABSTRACT


Multinational enterprises are constantly trying to expand into new markets either by exploiting its assets base or by gaining access to partner companies that own the required resources. Thus, MNEs face the compete-cooperate-coopete dilemma, which is often explained by conflicting approaches. Mainstream international business (IB) theory claims that own resources and transaction outcomes are generally sufficient to explain firms' international expansion orientation, whereas network and social capital theories focus on the role of relationships and network embeddedness. Both perspectives seem to neglect that firms frequently develop both factors simultaneously. In this work, we bridge these perspectives by investigating the interplay between ownership, collaborative, and location advantages in producing the compete-cooperate-coopete decision. We use a biprobit model to analyze more than 50,000 new IB operations by 164 MNEs in a 5-year window. The results show the extent to which the competitive-collaborative contradictory forces attenuate each other as location advantages fluctuate. This contribution advances the resolution of the resource allocation dilemma by recognizing the conditions for selecting each expansion orientation: sole venture, cooperative and co-competitive.

## EXTENDED ABSTRACT

The choice of entry mode orientation by multinational enterprises (MNEs) continues to capture the interest of international business (IB) research (Buckley y Casson, 2019; Narula, 2010). Notably, in a highly competitive global context where market growth is marked by uncertainty, and resources are scarce or costly, one of the most important strategies for MNEs to decide is whether to approach new international markets with their own specific resources/capabilities (i.e. competing) or to access them in collaboration with a partner that owns such resources (i.e. cooperating), or combining both strategies (i.e. co-competitive) (Lado *et al.*, 1997; Luo, 2007). Indeed, the importance of making this decision is at the very heart of international organizational management (Gnyawali y Ryan-Charleton, 2018), yet its determinants remain dispersed among theoretical realms. For instance, in the resource-based IB theory, contributions align with the idea that resources are sufficient to explain the modes of international expansion (Eden y Dai, 2010; Tan *et al.*, 2020); while both networks and social capital theories focus on explaining the role of interorganizational relationships and network embeddedness, without delving into their interaction with ownership advantages (Kurt y Kurt, 2019; Lavie, 2006; Lindstrand y Hånell, 2017). At the same time, theory development in co-competition claims that, in practice, companies seek to acquire both types of advantages: competitive advantages based on resources ownership, and collaborative advantages based on social capital and inter-organizational alliances (Chiambaretto y Dumez, 2016; Cuypers *et al.*, 2020; Luo *et al.*, 2008).

However, despite the acknowledgement of the co-competitive strategy as a third alternative, little has been studied about the simultaneous determinants of the three-way possibility in the international entry and expansion research stream (Cuypers *et al.*, 2020; Oh *et al.*, 2019; Tan *et al.*, 2020). What is more, the expansion orientation decision is affected by both, features from incumbent IB perspectives, such as the eclectic paradigm (Dunning, 1980, 1979), and variables from the network and social capital perspective (Dyer y Singh, 1998; Gulati, 1999a; Johanson y Mattsson, 1987); still, the empirical study of the interaction between these forces when the firm has a three-way decision remains unresolved. Particularly, it has been noted that simultaneous ownership, location and internalization (OLI) advantages (Dunning, 2000, 1980, 1979; Eden y Dai, 2010; Narula, 2010) produce solitary competitive entries while the lack thereof would require cooperative actions (Brouthers *et al.*, 1999); yet, there is evidence to suggest that interorganizational networks provide the firm with social capital that would drive the decision in a different direction, and impact the relationship between these variables (Dyer y Singh, 1998; Gulati, 1999a; Kanter, 1994; Kwon y Adler, 2014; Lavie, 2006) Similarly, it has been noted that higher social capital facilitates internationalization through cooperation (Coviello y Munro, 1997a; Cuypers *et al.*, 2020; Johanson y Vahlne, 1990), yet the moderating role of resources on this relation remains unaccounted for. Furthermore, the interaction effect between these advantages on co-competitive action in international markets has





been hypothesized (Luo, 2007), however, it remained a pending research line and it has not been empirically tested and contrasted in different settings.

The purpose of this work is to ascertain the way MNEs manage the compete-cooperate-coopete dilemma in international expansion by analyzing the determinants of the three orientations chosen for new international market entry, and for each one, we look at the interplay between the firms' ownership advantages, collaborative advantages, and location advantages, while controlling for key OLI entry mode variables. By analyzing this three-way interaction on the three-way alternatives, we advance in depicting the complexity of the decision-making framework in international expansion. The implications of our findings highlight the interdependency and intersection between the IB approach and social capital and networks perspective; thus, providing insights impacting managerial practice on what type firm's advantages drive the use of either own resources, partner's resources or both simultaneously.

To achieve these objectives, we present a bivariate decision model that allows us to analyze the determinants of choosing sole venture international expansion instead of cooperative entry mode using partners' resources, and vice versa. Thus, the calculation of marginal effects using a biprobit model has made it possible to reveal the main effects of the three-way interaction on the compete-cooperate-coopete decision. This empirical analysis has been estimated with a sample of 50,906 expansion operations into new international markets conducted by 164 companies from the airlines industry in a 5-year observation window.

As a result, we reveal the internal and external circumstances driving each of the three expansion orientations into new markets: competitive, collaborative and cooperative. For instance, we reveal that to understand competitive entry it is necessary to analyze the impact of collaborative advantages, because in the presence of greater centrality in the network of inter-organizational alliances, the likelihood of the MNE choosing a competitive orientation is reduced. This confirms that ownership and collaborative advantage variables exert contradictory forces on decision-making, since collaborative advantages mitigate the effect of ownership advantages on the choice of sole entries. Similarly, the greater the ownership of companies' resources, the less the impact of accumulated social capital on the choice of collaborative access. This condition is accentuated as the size of the target market changes, i.e., although collaborative advantages favor entry with a partner's resources, the greater chances of collaborating occur in smaller markets, especially when the company has fewer resources. Finally, the likelihood of competing is expected to increase when all three situations occur simultaneously: when the focal company has strengths in exploitable own resources at the international level; where the company has a materialized relational strength in centrality in a network of inter-organizational alliances, and simultaneously, there is a market that is large enough to absorb the multiple offers made by the entrants.

The results obtained carry implications for several research streams, since. For instance, by introducing a joint analysis of collaborative and competitive advantages different from the traditional way of studying these determinants, which consists in examining them separately as independent and exclusionary capabilities or strategies; we contribute by pointing out that they are components of the same decision-making process, which may result in actions that exclude each other or may be concurrent in the case of cooperation. In addition to this, by incorporating competition as a resulting variable in the foreign market access decision process, we provide a comprehensive analysis of three alternatives that differs from most works that seeks to accommodate binary models. As a result, the implications extend to all, international business theory, social capital theory and the competition perspective.

# INTRODUCCIÓN

## I. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

El crecimiento sostenido y rentable suele ser el punto más importante dentro de la agenda de una Junta General de Accionistas en una empresa multinacional. Con frecuencia, el primer reporte de crecimiento corresponde a la creación de valor en los diferentes mercados gracias a una estrategia de alianzas internacionales. Se le puede llegar a otorgar igual o mayor importancia que a la gestión de relaciones con los clientes o que a las grandes transformaciones tecnológicas que afectan al negocio. Esto se debe en parte, a que el orden geopolítico les impone restricciones claras a las empresas para desarrollar sus negocios alrededor del mundo. Después de varias olas de globalización, la distancia entre las empresas y sus potenciales consumidores, inversores o empleados, aún son considerables, ya que los estados-nación siguen siendo quienes dictaminan las reglas de juego de las empresas en sus territorios. Así, las empresas deben acudir al diseño de estrategias y a la creatividad para encontrar alternativas que les impulsen al logro de la competitividad y la expansión internacional de sus negocios.

Existen tendencias hacia la liberalización de los intercambios entre los países en tres ámbitos clave: el comercial, el financiero y el humano. El ámbito comercial se refiere a la venta o exportación de bienes o servicios; el financiero es la colocación de capitales en diferentes países con el objetivo de obtener mejores rendimientos y diversificar el riesgo de las inversiones; y el humano se refiere a la migración laboral, lo que para las empresas se traduce en la libertad de trasladar mano de obra a través de las fronteras o contratar personas de diferentes nacionalidades en sus ubicaciones. La combinación de estos flujos genera un universo de posibilidades de estrategias empresariales que apuntan a la expansión de los negocios a partir de la inversión extranjera directa, la inversión en el mercado de capitales y el comercio internacional, entre otras.

Cada país tiene unas condiciones particulares que afectan al cómo las empresas hacen sus negocios en su territorio y cómo las compañías extranjeras pueden competir, invertir, comercializar o contratar personas en ellos. Asimismo, cada uno tiene unas condiciones propias en cuanto a mercado, estructura institucional, nivel de legalidad y fortaleza económica, entre otros factores. Uno de los puntos de partida de las empresas para su expansión internacional, es la consolidación de una ventaja competitiva en un mercado local, su hogar o matriz, que luego es replicada con éxito en los mercados extranjeros. Pero, también es cierto que muchas empresas parten de la internacionalización para obtener ventajas competitivas derivadas de la explotación de mercados extranjeros. Por ejemplo, mediante la integración de cadenas de valor foráneas o la formación de proveedores exclusivos aprovechando mejores costes de abastecimiento. Les corresponde entonces a las empresas que desean internacionalizarse, primero, obtener el conocimiento suficiente que le permita analizar las condiciones de los países en cada factor, como insumo para tomar la decisión de a qué países acceder o penetrar; y segundo, decidir las mejores estrategias para que el acceso a sus mercados objetivos se implemente exitosamente.

En un contexto global tan competitivo, en el que el volumen de compra de los mercados es limitado y los recursos son escasos o costosos, una de las estrategias más importantes que deben decidir las empresas es si abordar el mercado con sus propios recursos o capacidades o si acceder en colaboración con un socio. Estas posibilidades que se han abierto a las empresas se han complicado con el surgimiento de un significativo número de redes interorganizativas a través de las fronteras con diferentes niveles de éxito. No solo se trata de las redes transaccionales de compra y venta de bienes y servicios, sino las que se generan a partir de intercambios de información, las inversiones entre empresas, la formación de nuevas compañías en conjunto o *joint ventures*, la red de acuerdos de producción bajo licencia y, en general, las alianzas estratégicas.

La primera opción, la de competir, significa para la empresa el mayor esfuerzo en cuanto a capacidad operativa y en la puesta en funcionamiento de toda una cadena de valor interna en una ubicación completamente diferente y ajena a su entorno de actuación habitual. En este escenario, deberá enfrentarse a sus competidores de manera directa y afrontar los ataques competitivos de su industria. Cuando esta cadena de valor puede proyectar en el mercado destino una ventaja competitiva, entonces los réditos de la estrategia serán máximos. De otro lado, la

segunda opción, la de cooperar, permite a la empresa aprovechar ventajas que ya su aliado ha desarrollado en cuanto a recursos, capacidades o conocimiento, y combinarlas con las propias, para así lograr su objetivo. Esto le posibilita tener un competidor menos y un aliado con experiencia y conocimiento en el mercado. Asimismo, le permite un menor esfuerzo en recursos a costa de compartir los beneficios y la rentabilidad. Existe una tercera opción que es *'coopetir'*. Se trata de un término que fusiona *'cooperar'* con *'competir'* y que significa combinar acciones cooperativas en conjunto con aliados, a la vez que se compete con los mismos en otros mercados o ámbitos.

La importancia entonces de tomar esta decisión está en el centro mismo de la gestión organizacional internacional. Pero ante el volumen y complejidad de la información que rodea dicho proceso de decisión, se hace imperativo encontrar un modelo de gestión de la información que permita esclarecer los factores que inciden en que la balanza se incline hacia una u otra estrategia.

En resumen, la empresa es el centro del desarrollo económico, tecnológico y humano del mundo moderno. El orden económico mundial y el predominio del sistema capitalista les han convertido, para bien o para mal, en las protagonistas del desarrollo económico y del consecuente bienestar de la humanidad. Para esta labor, deben generar una competitividad cada vez mayor, debido a que el ambiente de los negocios ha permitido que las comunidades empresariales alrededor del mundo superen todo tipo de barreras fronterizas, culturales y tecnológicas para llegar a los consumidores de todo el globo. Y ante este entorno competitivo, se hace necesario modelar las estrategias de competición, cooperación o coopetición que pueden adoptar las empresas para tener éxito en su tarea de expandirse a través de las fronteras de los países.

## II. OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo es modelizar la forma de gestionar las redes internacionales de competición, cooperación y coopetición de las empresas multinacionales, analizando el proceso con el que las empresas de una o varias industrias deciden la forma de internacionalizarse o expandirse en mercados extranjeros. El estudio de esta cuestión de investigación se basa en aprovechar la ventaja de las redes o *'network advantage'*, que se obtiene de analizar las alianzas estratégicas internacionales bajo el enfoque de redes interorganizativas. El objeto de revisión serán las condiciones externas e internas del contexto de las empresas, que confluyen en su decisión de cooperar y crear capital social en vez de competir en un determinado mercado.

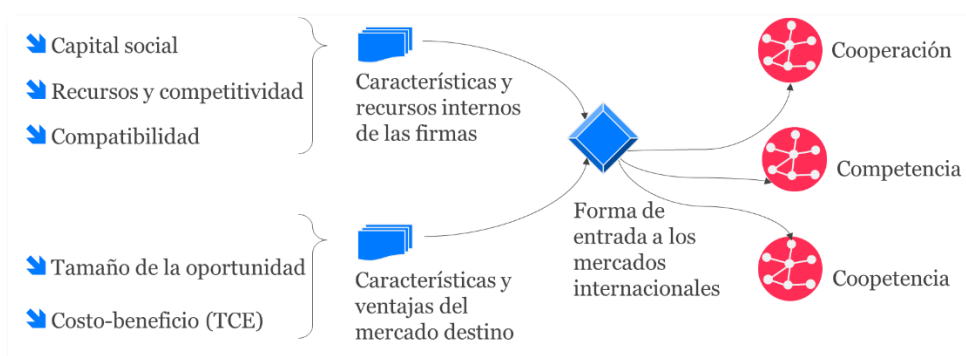
Se estudiarán los mercados en los cuales las empresas entran a competir con sus propios recursos, en contraste con los mercados en los cuales cooperan o presentan una alianza estratégica con otras compañías. Se espera que en los mercados en donde la empresa coopera se traten de ubicaciones en donde haya o sea capaz de construir y movilizar capital social, mientras que en los mercados donde se lanza a la competencia, las empresas construyan mayor capital de otro tipo. En consecuencia, los recursos asignados a uno u otro mercado serían divergentes entre sí.

Ante esta diferencia en las actuaciones empresariales, surgen preguntas como: ¿hasta dónde llega el brazo competitivo de las empresas?, es decir, en el ambiente de globalización en que el crecimiento es la medida de éxito para los *stakeholders*, ¿hasta qué punto puede una empresa crecer y competir con recursos propios? Esta pregunta podría resolverse analizando los recursos internos de las compañías, su relación de crecimiento y la absorción o participación de sus productos o servicios en el mercado. Por otro lado, ¿qué diferencia existe entre las condiciones de los mercados globales para que la empresa determine si cooperar o competir?, específicamente, cada mercado tendrá unas condiciones de demanda, crecimiento, estabilidad o estacionalidad que determinan su potencial intrínseco y a partir de estas condiciones se establece su nivel de atractivo. Adicionalmente, ¿qué condiciones debe tener la compañía para efectivamente captar las oportunidades de crecimiento en el escenario competitivo o cooperativo?, esto incluso puede estar determinado por su cercanía geográfica, la experiencia, el capital humano u otros factores que revelen la preparación de la compañía para acceder a los mercados destino. Finalmente, ¿en qué grado se da la *coopetencia* (cooperación y competencia simultánea) en las redes de mercados globales? Pues además de tener alianzas en determinadas ubicaciones o

destinos para atender mercados particulares, las compañías también pueden tener recursos propios destinados a la atención de nichos u otros segmentos de mercados diferentes a los segmentos en que cooperan, de esta forma unas condiciones internas y externas pueden generar que una empresa decida competir y cooperar al tiempo.

Al final, se trata de contribuir al conocimiento sobre cómo las empresas deben gestionar su portfolio de alianzas estratégicas en el ámbito internacional, incorporando la perspectiva novedosa que aportan los métodos de análisis de redes sociales. Además, tal como se muestra en la Ilustración 1, incorpora todas las alternativas estratégicas, no solo las de alianza o competencia, sino la de coopectición, que como consideración en el ámbito de los negocios internacionales hasta ahora ha sido ignorada o estudiada de forma tangencial y separada, y no como elemento integrado al modelo de gestión de la red de negocios de las empresas.

Ilustración 1. Diseño de investigación




### III. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo busca lograr un entendimiento de un conocido dilema del ámbito de los estudios en negocios internacionales, que consiste en la elección estratégica de la forma en que se accede a los mercados extranjeros por parte de las compañías multinacionales (Elia *et al.*, 2019). De esta manera, se procura responder al llamamiento que desde el ámbito académico se hace para descifrar la forma en que las empresas llegan a este tipo de decisiones (Buckley y Casson, 2019). Este problema se abordará mediante el uso de una perspectiva que hasta ahora no había cruzado los límites disciplinares para aportar a su solución; se trata de la combinación de la visión relacional del capital social y de las redes interorganizativas con el enfoque competitivo de la gestión estratégica empresarial.

Dicho enfoque competitivo ha sido la perspectiva dominante desde el surgimiento de la teoría de la empresa multinacional y la inversión extranjera directa recogida por Dunning (1995a, 1980), la cual, ha logrado generar una explicación ampliamente aceptada sobre las decisiones empresariales con relación a la forma de internacionalizarse, así como de los factores o ventajas propias, del mercado y de las posibilidades de internalización que inciden en esta decisión (Buckley y Casson, 1998a; Rugman, 2010). Sin embargo, una serie de cambios han irrumpido en la forma de hacer negocios a nivel global gracias a las facilidades de las tecnologías de la información y la comunicación, así como de los avances en las prácticas gerenciales (Porter, 2000a; Ricart *et al.*, 2004). Por ejemplo, cuando los objetivos de internacionalización de una empresa se ven truncados por dificultades como la distancia cultural o limitados recursos internos, las empresas tienen la opción de establecer alianzas estratégicas que le permitan alcanzar sus objetivos, abarcar las oportunidades de los mercados o cumplir con exigencias de los consumidores extranjeros que de otra forma no hubiesen podido (Cobeña *et al.*, 2017; Das y Teng, 2002a; Lavie y Miller, 2008).

El reconocimiento de que los recursos de red, la interdependencia y la interconexión de las empresas son factores preponderantes para la supervivencia y el éxito en los mercados, ha implicado la actualización de



diversos planteamientos teóricos relacionados con el comportamiento, la estrategia y el desempeño de las organizaciones, para incorporar la visión relacional e incluso el capital social, dando paso a la actualización de diversos planteamientos teóricos, entre los que se encuentran: la teoría de la ventaja competitiva (Burt, 2000; Foss, 1999; Gulati *et al.*, 2000), la visión basada en recursos (Buckley, 2016a; Coviello, 2006; MacCarthy y Jayarathne, 2013) y, consecuentemente, las teorías de la internacionalización (Coviello y Munro, 1997a; Dunning, 1995a; Forsgren, 2016; Johanson y Mattsson, 1987; Johanson y Vahlne, 2009; Lavie y Miller, 2008).

Este proceso de actualización teórica ha abierto las puertas a un nuevo ámbito de investigación en estrategia competitiva basado en la construcción de portfolios de alianzas (Cobeña *et al.*, 2017; Wassmer, 2010), capital social (Lee, 2009) y redes interorganizativas (Zaheer *et al.*, 2010). Sobre la relación entre portfolios de alianzas e internacionalización, Lavie (2008) plantea el término “*Alliance Portfolio Internationalization*”, con el cual describe el fenómeno de la internacionalización lograda mediante la identificación, establecimiento y gestión de alianzas entre empresas. Este estudio da por sentado que las empresas tienen ya establecidas una serie de alianzas y se enfoca en estudiar el desempeño de éstas a partir de la diferencia en sus respectivos contextos y características. Sin embargo, queda por determinar cómo se llega a construir este portfolios y, si efectivamente, las alianzas son la mejor alternativa en cada caso y cada mercado.

La brecha en el conocimiento que se atiende en este trabajo radica en identificar la forma en que actúan simultáneamente los componentes del capital social con los componentes de las perspectivas tradicionales de los negocios internacionales para producir decisiones estratégicas de acceso a mercados internacionales por parte de las compañías. Los componentes del capital social se refieren a la inserción de la empresa en una red tejida por multiplicidad de relaciones y alianzas estratégicas; así como, la forma en que entabla relaciones diádicas con sus pares y en que intermedia para enlazar a otros actores o mercados que de otra manera permanecerían desconectados (Coviello y Munro, 1997a; Lin, 2003). Los componentes de la perspectiva tradicional de la internacionalización se refieren a las ventajas de tipo propietario, de localización y de internalización que pueden presentarse en un determinado escenario para favorecer el proceso de acceso a los mercados extranjeros (Elia *et al.*, 2019; Oehler-Sincai, 2011).

El valor de vincular estos dos campos reside en la complementariedad de las visiones, dado que cada una por su cuenta ofrece lecturas parciales de la realidad empresarial. Por un lado, la teoría ecléctica de la internacionalización se basa en ventajas que son inherentes, bien sea, a la organización o al destino de su emprendimiento extranjero (Buckley, 2017), pero, por otro lado, ignora los recursos a los cuales puede acceder la empresa gracias a su red de aliados y contactos vía capital social (Casanueva *et al.*, 2015). La cuestión que debe resolverse es hasta qué punto más capital social es mejor y, por qué las organizaciones deciden construir y explotar su capital social (cooperar) en vez de construir y explotar recursos propios (competir); pero también, qué factores endógenos o exógenos llevan a las empresas, en ocasiones, a ignorar el capital social que posee para emprender expansiones o adquisiciones por vía de recursos propios.


## MARCO DE REFERENCIA

Este marco de referencia contiene una conceptualización sobre las tres alternativas estratégicas que pueden elegir las empresas en sus emprendimientos de acceso a mercados extranjeros: la competición directa, la cooperación (acceso mediante alianzas) o la coopección. Aunque la tendencia a explorar las ventajas organizacionales para mejorar la estrategia de competición por los mercados ha sido el enfoque dominante de las organizaciones, la ventaja colaborativa ha despertado el interés en un mundo cada vez más interconectado (Contractor y Lorange, 2002; Kanter, 1994). Esto ha permitido el surgimiento de enfoques sincréticos, en donde no solo se privilegia la creación y sostenimiento de ventajas competitivas, sino que se requiere de un comportamiento organizativo capaz de soportar la cooperación y la confianza interorganizativa, simultáneamente con la ejecución de estrategias competitivas (Chiambaretto y Fernandez, 2016; Dyer y Singh, 1998; Lado *et al.*, 1997).

Un equilibrio entre estrategia colaborativa y estrategia competitiva es especialmente necesario en los negocios internacionales, en donde las distancias físicas, culturales, o psicológicas a las que se enfrentan las organizaciones les generan incertidumbre, riesgos y menor control sobre las situaciones competitivas (Contractor y Lorange, 2002; Pan y Tse, 1996). La estrategia colaborativa depende en parte de la decisión sobre la forma de acceso a los mercados, bien se trate de alternativas de entrada con subsidiarias de propiedad completa, propiedad compartida (*Joint Venture*), acuerdos de cooperación, acuerdos contractuales o licencias, entre otras (Pan y Tse, 2000; Wilkinson, 2002; Woodcock *et al.*, 1994).

Por estas razones, en este marco de referencia se expone la forma en que desde el ámbito teórico se responde a qué determina la estrategia para acceder a un mercado, y qué tipologías, definiciones e implicaciones conlleva la competencia, la cooperación y la coopección, tanto en su concepción general, como en su aplicación a la expansión internacional de las empresas.

La cuestión de investigación se resume en avanzar en el conocimiento sobre cómo las empresas configuran estratégicamente su red de mercados alrededor del mundo, bien sea mediante la construcción de una red de aliados, o una red de filiales competitivas; y qué características intrínsecas, además de qué factores externos propios del mercado, determinan la decisión de competir, cooperar o ‘coopectir’ en un escenario internacional. Los análisis se basan en el estudio de las estructuras de red que conforman los actores del contexto de los negocios internacionales. Se trata de una nueva perspectiva que se diferencia de estudios que se centran en análisis economicistas, de organización industrial o de las perspectivas tradicionales de la investigación basada en la teoría de la empresa multinacional.



Uno de los componentes de esta cuestión es el análisis de cómo las empresas gestionan su portfolio de alianzas estratégicas, que debe ser estudiado desde la perspectiva conjunta de la relación entre alianzas y redes interorganizativas. Un segundo asunto es cómo deciden las empresas a dónde acceder, a qué mercados penetrar o expandirse. Este asunto será abordado desde diferentes perspectivas de la teoría de la empresa multinacional posicionadas en el actual contexto de los negocios internacionales y que se enfocan en la empresa, sus estrategias y sus decisiones como objeto de investigación. Y el componente central es el marco conceptual de las tres alternativas estratégicas: con qué estrategia se accede a un mercado, qué tipologías, definiciones e implicaciones conlleva la competencia, la cooperación y la cooperación tanto en su concepción general como en su aplicación a la expansión internacional de las empresas.

Al aglutinar estos componentes se prevé identificar un modelo de gestión capaz de esclarecer el proceso de decisión de la red de negocios internacionales que construyen las empresas mediante alianzas, inversiones propias o acciones 'cooperativas'. Se conectarán los componentes mejorando planteamientos como la proposición de la internacionalización vía portfolio de alianzas y aportando nuevos componentes a los modelos de decisión de estrategia cooperativa y estrategia competitiva.

## CAPÍTULO 1. LA INTERNACIONALIZACIÓN Y EL ENFOQUE COMPETITIVO

El alcance de este trabajo incorpora el estudio de los comportamiento competitivos y colaborativos de las empresas en un ámbito multi-mercados de carácter internacional. En este capítulo, se expondrán las bases teóricas sobre las que se soportan las decisiones empresariales cuando desarrollan sus operaciones en el extranjero, y que están relacionadas con la teoría de la internacionalización de la empresa y los procesos de internacionalización.

La teoría de la empresa multinacional tiene su más amplia cobertura en el paradigma ecléctico, que explica la internacionalización desde un enfoque que fusiona la teoría de los costes de transacción, la teoría de la internalización y la visión basada en recursos. En este sentido, los virajes en estrategia y comportamientos organizativos a partir de las diferentes olas de globalización han favorecido el surgimiento de nuevos planteamientos que incorporan explicaciones a fenómenos imprevistos como el surgimiento de los países en vías de desarrollo o las empresas nacidas globales, entre otros. A continuación, exploraremos estos planteamientos y su inserción en el enfoque relacional que plantea este trabajo.

### 1.1 LA TEORÍA DE INTERNACIONALIZACIÓN A NIVEL DE FIRMA

En el campo de la internacionalización, la selección de la unidad de análisis determina la lente teórica a utilizar, sea a nivel de países o a nivel de empresa. En el primer caso, nos encontramos con teorías con enfoques claramente economicistas. Sin embargo, este trabajo pretende investigar el nivel empresarial y, por tanto, utiliza el enfoque de las teorías de la empresa multinacional (EMN). No se entrará a explorar el proceso de internacionalización empresarial desde cero, que normalmente se diferencia entre procesos graduales versus emprendimientos nacidos globales o *born globals*. En cambio, se entenderá la existencia de una corporación multinacional que se encuentra en una etapa de expansión y crecimiento. En la Tabla 1 se resumen y comparan las principales perspectivas teóricas del estudio de la entrada a mercados internacionales, adaptado de la contribución de Andersen (1997).

Con el objetivo de aprovechar su carácter aglutinador, los planteamientos de este trabajo se soportarán en la perspectiva ecléctica (Dunning, 1980), la cual se fundamenta en responder cómo las compañías multinacionales pueden crear ventajas competitivas a través de los países, mediante la integración de tres planteamientos teóricos que inicialmente se habían contrapuesto y habían formulado explicaciones a la internacionalización de forma independiente. Estos tres planteamientos se materializan en tres tipos de ventajas que facilitan el proceso de internacionalización de las compañías: las ventajas de propiedad (*Ownership advantages*), las ventajas de localización (*Location Advantages*) y las ventajas de internalización (*Internalisation advantages*). Nos referiremos a los tres tipos de ventajas conjugadas con el acrónimo OLI.

#### 1.1.1 VENTAJAS DE PROPIEDAD (*OWNERSHIP*)

Las ventajas de propiedad parten del enfoque basado en recursos (Barney, 1991; Porter, 1991), y se refieren a la posesión de una ventaja competitiva distintiva y sostenible con relación a los demás actores del mercado, lo que significa poseer una barrera de acceso difícilmente superable. Su explotación internacionalmente se da cuando se reconocen beneficios de agregar valor en una ubicación extranjera y cuando el tamaño de la ventaja supera los costes de oportunidad de la internacionalización. Según Dunning (2000), las ventajas de propiedad son de tres tipos: primero, las relacionadas con la posesión de un privilegio monopolístico, en donde la empresa tiene la exclusividad de explotación del recurso, activo o conocimiento; segundo, poseer una combinación peculiar, escasa, única y sostenible de recursos y capacidades que signifiquen una superioridad técnica en la explotación de estos por encima de los competidores; y tercero, aquellos relacionados con las competencias directivas para identificar, evaluar y captar capacidades y recursos distribuidos alrededor del mundo, que al ser combinados con los recursos de propiedad de la empresa, logran garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales a largo plazo (Dunning, 2000; Eden y Dai, 2010).



La importancia de este tipo de ventaja para la internacionalización radica en la necesidad de poseer activos y habilidades que le permitan competir con las empresas de los países o mercados destino. Además, estas capacidades deben permitirle obtener rentas que superen los costes de servir en dicho mercado. La medición del poder o la dimensión de la ventaja se traduce en el tamaño de la empresa, su experiencia y la habilidad para ofrecer productos diferenciados (Agarwal y Ramaswami, 1992).

Tabla 1. Perspectivas del estudio de los modos de entrada internacionales

	Acceso como un proceso	Coste de transacción	Paradigma ecléctico	Perspectiva de capacidades organizacionales
<b>Teoría base</b>	Visión basada en recursos	Teoría de costes de transacción (TCE)	TCE, teoría del comercio int. y teoría basada en recursos	Teoría Basada en Recursos
<b>Unidad de análisis</b>	Empresa	Transacción	Empresa	Empresa
<b>Variables explicativas</b>	Conocimiento (adquirido por experiencia)	Características de la transacción (e.g. Particularidad de activos, incertidumbre)	Ventajas de propiedad, internalización y localización	Capacidades organizacionales: <i>Know-how</i>
<b>Supuestos comportamentales</b>	Racionalidad limitada	Racionalidad limitada y oportunismo	Racionalidad limitada (y oportunismo)	Racionalidad limitada
<b>Criterios de decisión</b>	Balance entre crecimiento y riesgo	Minimización de los costes de transacción	Balance entre retorno, riesgo, control y recursos	Balance entre valor y coste
<b>Formas de entrada</b>	Gradual: a) sin exportar b) exportación indirecta c) subsidiaria d) producción exterior	Variadas: transferencia contractual, Joint Venture, Propiedad completa	Variada: Modo independiente, modo co-operación, modo integrado	Internalización versus colaboración

### 1.1.2 VENTAJAS DE LA UBICACIÓN (*LOCATION*)

Las ventajas proporcionadas por los países o regiones constituyen un factor clave para determinar la ubicación de las compañías multinacionales, bien se trate de ventajas comparativas o de ventajas adquiridas. Las ventajas comparativas se refieren a características o recursos estáticos que existen de manera natural o fortuita en una ubicación. Además de estas ventajas inherentes, los países o regiones también pueden crear capacidades o recursos, como la formación de una industria autóctona o de un capital humano especialmente formado (Dunning, 2000; Rugman, 2010).

La decisión del mercado de entrada es un proceso selectivo, en donde las compañías valoran el atractivo del mercado en diferentes dimensiones, en función de las posibilidades de obtener unos mayores retornos. Dos características fundamentales determinan el atractivo de las ubicaciones: por un lado, el potencial del mercado, en términos de tamaño y crecimiento; y, por otro lado, el riesgo de la inversión, en términos de la estabilidad económica y política (Agarwal y Ramaswami, 1992). En la medición de la ventaja de la localización, las características de las empresas y su negocio determinan las variables de análisis más apropiadas, lo que puede llevar a incorporar dentro del análisis la experiencia del destino, las restricciones normativas, las variables macroeconómicas, la intensidad y concentración de la competencia o las diferencias culturales, entre otras (Canabal y White, 2008).

Las ventajas de localización también se encuentran en el centro de la definición de la estrategia global a nivel de empresa, por lo que se hace necesario un enfoque racional para la evaluación de los mercados a los cuales pueden acceder, evitando exagerar o menospreciar su atractivo. El concepto de evaluación de distancia expuesto

por Ghemawat (2001; 2004) puede apoyar este enfoque de decisión. Según éste, existen cuatro tipos de distancia entre el mercado de origen y el lugar de destino: cultural, político-administrativa, geográfica y económica. La distancia cultural se refiere a las diferencias en costumbres, idiomas, etnicidades, y normas sociales; la distancia administrativa se refiere a los vínculos coloniales, las asociaciones políticas y monetarias, la fortaleza institucional o la hostilidad política; la distancia geográfica se refiere a la lejanía física, a las diferencias en tamaños espaciales, los vínculos en comunicación y vías de transporte e incluso a las diferencias climáticas; finalmente, las distancias económicas se refieren a las diferencias entre los ingresos de las poblaciones, la calidad y cantidad de los recursos naturales y humanos, la capacidad de producir bienes intermedios o la infraestructura (Ghemawat, 2001; Ricart *et al.*, 2004).

---

### 1.1.3 VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN (*INTERNALISATION*)

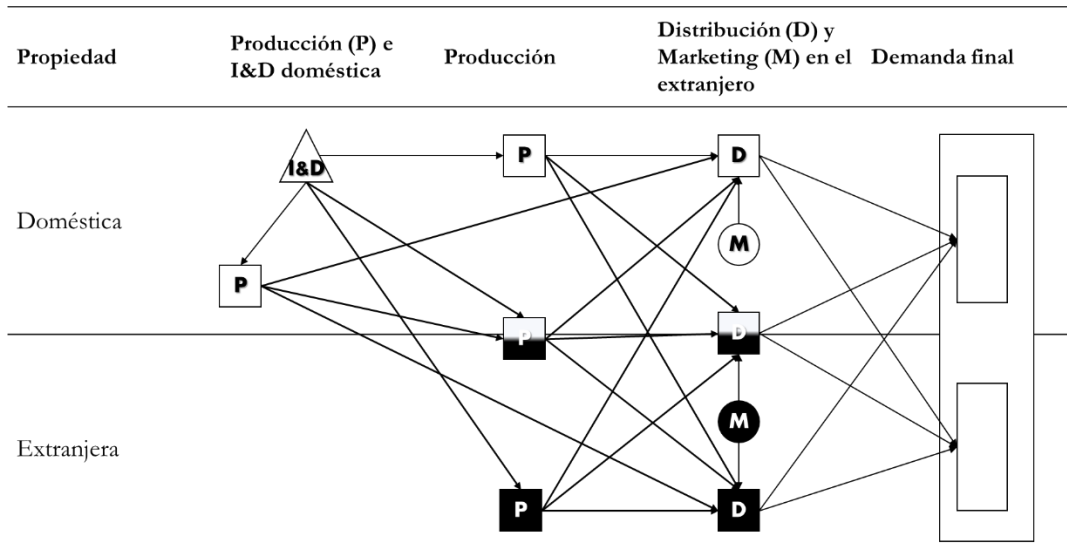
La teoría de la internalización sugiere que las compañías crecen en la medida en que son capaces de internalizar los mercados inmediatos de los cuales tienen conocimiento y a los cuales tienen capacidades de atender (Rugman *et al.*, 2012). Cuando los mercados ‘internalizables’ están por fuera de las fronteras geográficas, entonces suceden los negocios internacionales (Buckley, 2016a). La internalización se concibe como la reacción de las empresas a las imperfecciones del mercado que se ven reflejadas en oportunismo, asimetrías de información, incertidumbre, economías de escala o externalidades, lo cual les permite apropiarse de los mercados mediante el aprovechamiento de las ventajas específicas de las empresas (*Firm Specific Advantages - FSA*) (Oehler-Sincai, 2011).

Las ventajas de internalización se identifican mediante el enfoque de costes de transacción y coordinación. Se espera que los mercados con menores costes de transacción sean a la vez, los que mayores imperfecciones ofrezcan para la empresa focal. La empresa decide entonces el grado de internalización o captación del mercado dependiendo de los costes de intercambio de productos, información, tecnología, técnicas de marketing, entre otras, lo cual le genera opciones que van desde la exportación hasta la instalación de activos perdurables en el destino (Dunning, 2000).

De esta manera, Rugman (2012) plantea que diferentes combinaciones de los costes de transacción y coordinación, conjugados con FSAs y ventajas específicas de los países (*Country Specific Advantages CSA*), generan diferentes niveles en la implicación de las empresas a nivel internacional y, por ende, dan forma al tipo o modo de entrada en los países destino. En esencia, la decisión clave en esta teoría reside en identificar dónde es más económico realizar una actividad de valor para la empresa. Y la respuesta puede ser: al interior de la empresa en el mercado de origen; al interior de la empresa, pero en una ubicación en el extranjero; o en el exterior de la empresa, caso en el cual se subcontrata la actividad o se adquiere el insumo en el mercado nacional o extranjero. Estas respuestas dan origen a los modos de internacionalización de las empresas que pueden ser: las exportaciones-importaciones, las licencias, los acuerdos de producción, las *joint-ventures* o la instalación de subsidiarias de propiedad completa (Andersen, 1997).

En el esquema introducido por Buckley y Casson (1998b) y reproducido en la Ilustración 2, se pueden identificar distintas modalidades de realización de negocios a través de las fronteras. Cada bloque representa una actividad u operación clave, que puede internalizarse (en fondo blanco) o externalizarse (fondo negro), pero también pueden realizarse en modalidad de *joint venture* (fondo blanco y negro). La secuencia de estas actividades comienza siempre en el mercado doméstico mediante la producción local o mediante la investigación y el desarrollo de nuevos productos. Luego, las empresas pueden hacer múltiples combinaciones de recorridos para llegar a los consumidores finales, sean locales o extranjeros. Por ejemplo, un mercado cualquiera puede atenderse haciendo el desarrollo de producto a nivel nacional, la producción mediante un *joint venture* en el extranjero y la distribución plenamente subcontratada. Este tipo de decisión estratégica conlleva flujos internacionales de bienes, servicios, información y personas como resultado de la búsqueda de los mejores costos de producción y transacción.

Ilustración 2. Estrategias de entrada a los mercados según Buckley y Casson (1998)



## 1.2 PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Si bien el paradigma ecléctico provee explicaciones al porqué las empresas se internacionalizan, hacia qué destino lo hacen y qué medios utilizan para lograr el éxito, otros enfoques teóricos se encargan de explicar a qué velocidad se realiza el proceso de internacionalización y en qué condiciones se favorecen la velocidad y profundidad de la internacionalización.

### 1.2.1 INTERNACIONALIZACIÓN GRADUAL (MODELO UPPSALA)

El enfoque que explica la internacionalización como un proceso en el cual las empresas gradualmente incrementan y profundizan su relación con los mercados externos ha sido propuesto por Johanson *et al.* (1985; 2009, 1990), junto con una serie de investigadores que se conocen como la escuela de Uppsala (Canabal y White, 2008). El modelo distingue entre cuatro etapas en las que se puede situar una compañía, llamadas en conjunto la cadena de establecimientos: 1) la no-exportación, 2) la exportación indirecta, 3) la instalación de subsidiarias de ventas y 4) la instalación de plantas de producción o manufactura en el destino. El mecanismo para que una empresa pase de una etapa a otra es el conocimiento y aprendizaje que logra con la experiencia de atender los mercados y que le permite desarrollar habilidades y competencias para avanzar a una etapa más compleja (Johanson y Vahlne, 2009, 1990).

De esta manera, la experiencia internacional acumulada le permite a las empresas asumir mayores niveles de compromiso de recursos, lo cual les lleva a escoger modos de acceso a mercados con mayores niveles de propiedad y control (Datta *et al.*, 2002). Asimismo, el proceso de captación de habilidades y competencias es el que le permite a la empresa reducir la distancia psicológica que la separa con los mercados extranjeros y asumir el riesgo de la inversión que implica un mayor grado de complicación en sus operaciones. Es el conocimiento y el dominio del mercado lo que le permite tomar decisiones de comprometerse con actividades para atenderlo. Un factor clave para esto es la proximidad con el mercado destino. Las empresas tendrán mayor confianza para desempeñarse en las ubicaciones con las que tenga menor distancia cultural y geográfica, lo que les animará a involucrarse en una oferta dirigida a los mercados más próximos (Andersen, 1997; Buckley, 2016b). En su planteamiento inicial, el modelo no contempló las formas de internacionalización cooperativas o mediante alianzas, algo que sería subsanado en las últimas revisiones como veremos más adelante.

### 1.2.2 EMPRESAS NACIDAS GLOBALES (BORN GLOBALS)

El modelo de surgimiento y crecimiento de las empresas nacidas globales se aparta de los modelos anteriores dado que se trata de un fenómeno que no encaja en la velocidad, la gradualidad, ni la forma de enfrentar los riesgos y las distancias de los mercados (Fan y Phan, 2007; Knight y Cavusgil, 2004; Sharma y Blomstermo, 2003). Las empresas nacidas globales o ‘nuevos emprendimientos internacionales’ se caracterizan por tener la capacidad para ingresar en mercados extranjeros casi tan pronto como son concebidas (Cavusgil y Knight, 2015).

El surgimiento de este tipo de empresas se explica por una combinación de factores como el aprendizaje experimental, las tecnologías de la información y las comunicaciones, y el uso de las redes interorganizativas. De esta manera, el contexto de las *born globals* que ha favorecido su surgimiento se caracteriza por las ventajas de las tendencias globalizantes, la facilidad de desarrollar redes mediante actividades de exportación, el grado de especialización de los mercados que le provee, por un lado, la posibilidad de deslocalizar la cadena de valor y, por otro lado, la posibilidad de efectuar estrategias de enfoque y diferenciación (Fan y Phan, 2007; Rask *et al.*, 2008).

Desde una perspectiva de la cultura organizativa, Knight y Cavusgil (2004) han encontrado que las condiciones de un emprendimiento para nacer global están vinculadas a una cultura organizacional consistente en actuar con una orientación tanto al emprendimiento internacional como al marketing internacional. Según estos autores, dichas orientaciones y comportamientos permiten que la estrategia de negocios tenga cuatro características fundamentales: competencias tecnológicas de alcance global, desarrollo de productos únicos, enfoque en calidad y aprovechamiento de competencias de distribución foráneas.

El desarrollo de la internacionalización rápida puede estar mediado por la pertenencia de la empresa a redes sociales y empresariales u organizativas (Coviello y Munro, 1997b). Esta pertenencia le genera beneficios en términos de información al emprendimiento que le permitirán, por un lado, obtener conocimiento de las oportunidades en los mercados extranjeros, así como, obtener consejo, recomendaciones y aprendizaje experiencial de sus contactos; y por otro lado, establecer relaciones de confianza y solidaridad que se materialicen en colaboraciones para acceder a los mercados (Zhou *et al.*, 2007).

---

### 1.2.3 SURGIMIENTO DE EMPRESAS MULTINACIONALES DE PAÍSES EMERGENTES (EMNE)

Las empresas multinacionales de países emergentes se refieren a compañías cuya procedencia, al ser de países en vías de desarrollo, no le permite disfrutar de las mismas CSA o FSA que tradicionalmente explican el éxito de la internacionalización (Cuervo-Cazurra, 2007). Esto se ve reflejado, por ejemplo, en los recursos disponibles para la explotación, la experiencia compitiendo por un mercado o el acceso a capital de trabajo. Por esta razón, se hace necesario identificar enfoques complementarios que den luces sobre los factores que influyen en el surgimiento y éxito de este tipo de compañías (Gaffney *et al.*, 2013).

Desde un punto de vista de las condiciones que ofrece la globalización, se puede complementar el paradigma ecléctico con tres componentes adicionales planteados por Matthews (2006): vínculos (*Linkage*), apalancamiento (*Leverage*) y aprendizaje (*Learning*). Esta propuesta parte de la premisa de que las EMNEs son entrantes tardíos en los mercados internacionales, antes que innovadores que irrumpen el contexto tradicional de los negocios. Así, las EMNEs tratan de vincularse a compañías o compradores establecidos ofreciendo productos o servicios en mercados que los líderes no tienen interés por internalizar. Su desempeño en estos mercados les va otorgando recursos que les permiten luego apalancar sus capacidades. De manera que, el proceso iterativo que efectúan les genera un aprendizaje que a lo largo del tiempo les permite dejar de depender de las condiciones de los líderes (Gaffney *et al.*, 2013; Matthews, 2006).

### 1.3 COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

La competencia ha sido el paradigma dominante en el comportamiento estratégico de las empresas desde el inicio de la revolución industrial, con especial desarrollo teórico e instrumental a partir de la década de los 80, a partir de la popularización de diferentes modelos de análisis y planificación de las estrategias competitivas y la búsqueda de fuentes de ventajas competitivas (Porter, 2008a, 2000a; Rugman *et al.*, 2012; Uzzi, 1997). La razón principal por la que ha dominado este enfoque, es que de la competencia se han obtenido beneficios significativos como la utilización eficiente de recursos escasos, el surgimiento impetuoso de la innovación y el emprendimiento, y la búsqueda por la reducción de los costes de transacción en los intercambios comerciales (Lado *et al.*, 1997).

Dos visiones concretas han dominado la conceptualización de la competencia, por un lado, la enfocada en la estructura u organización a nivel de industria y, por otro, la enfocada en la conducta individual de las empresas. Entre estas visiones se enmarca el concepto de rivalidad empresarial, que tiene que ver con la incompatibilidad en las posiciones de las empresas o en el uso de recursos limitados en un contexto, lo cual las enfrenta y puede evitar acciones cooperativas (Baum y Korn, 1996). En consecuencia, la determinación de una estrategia competitiva se basa en obtener ventajas competitivas por encima de los rivales y reconocer el nivel de atractivo de la industria en que se ubica la empresa (Ghemawat, 2002).

#### 1.3.1 COMPETENCIA BASADA EN VENTAJAS COMPETITIVAS

Desde el enfoque de la organización industrial se plantea que las empresas se ven enfrentadas a situaciones competitivas de diferentes tipos a lo largo de su existencia. La primera situación, es la de rivalidad intra-industrial o inter-organizacional, en donde, visto desde el enfoque de recursos, los retornos de las empresas dependen de la estructura de la industria, incluyendo barreras de entrada a competidores potenciales, número y tamaño de las empresas, grado de diferenciación de productos y la elasticidad general de la demanda (Barney, 1991; Dunning, 1979; Porter, 1991). La segunda situación, es la de competencia monopolística, en donde la heterogeneidad de los recursos y capacidades que poseen las empresas permite explotarlos de una forma tal que se obtengan resultados superiores a nivel de industria por medio de estrategias competitivas. En esta forma de competencia, el objetivo de la estrategia empresarial se centra en adquirir combinaciones de recursos exclusivos similares a una situación monopolística, los cuales se denominan ‘ventajas competitivas’ (Barney, 1991; Ricart *et al.*, 2004; Tallman *et al.*, 2004). Finalmente, las empresas pueden enfrentar la amenaza constante de choques o revoluciones creativas (Schumpeter, 1942) que desestabilicen la industria o pueden ellas ser las protagonistas de dichos cambios para convertirse en referentes del mercado (Barney, 1986; Klimek *et al.*, 2012; Teräs, 2011).

##### *CARACTERÍSTICAS DE LA VENTAJA COMPETITIVA*

Una gran parte de esta literatura se ha enfocado en responder a cómo las empresas pueden lograr una ventaja competitiva que les permita tener un rendimiento superior a sus rivales (Flanagan *et al.*, 2007; Sirmon *et al.*, 2011). La ventaja competitiva en un contexto industrial se logra entonces combinando fortalezas originadas en las condiciones iniciales de las empresas, con decisiones directivas estratégicas. Esto les permite desarrollar actividades generadoras de valor, con el que puedan obtener una posición relativa de mercado superior, evidenciada en el rendimiento financiero y cuota de mercado (Jayachandran *et al.*, 1999; Porter, 1991; Rugman *et al.*, 2012).

Desde la visión basada en recursos, Barney (1991) plantea que las empresas deben buscar una ventaja competitiva sostenible para poder obtener una posición superior en los mercados, la cual debería tener cuatro características: ser única, valiosa, inimitable e insustituible. Conjugar estas cuatro condiciones mediante el uso de sus recursos permite a las empresas alcanzar una especie de ventaja monopolística, mientras que la ausencia o fragilidad de alguna de estas le implica enfrentarse a situaciones de rivalidad en la que sus competidores podrían imitar, sustituir o superar su oferta (Dunning y McQueen, 1981; Peteraf, 1993; Porter, 1991).

### ORIGEN DE LA VENTAJA COMPETITIVA: COMPETENCIAS CENTRALES O RECURSOS CLAVE

En la base de todo se encuentran los recursos que le confieren fortalezas a la empresa con relación a sus competidores. La integración de estos recursos permite a la empresa el desarrollo de sus capacidades, que se refieren a lo que la empresa puede hacer más eficientemente que los competidores combinando recursos de forma innovadora. Las capacidades permiten configurar una ventaja competitiva mediante la obtención de rentas sostenibles, apuntándole a la elección estratégica que mejor explote las capacidades y recursos asociados a las oportunidades de los mercados (Grant, 1991; Sirmon *et al.*, 2011).

El nombre que reciben estas capacidades distintivas de las organizaciones en términos del campo de la estrategia es ‘competencias centrales o esenciales’ o ‘*core competences*’, y según Ghemawat (2002) tienen su origen en la visión basada en recursos, siendo análogo al concepto de ‘recursos clave’ que la empresa despliega para obtener una rentabilidad superior en las categorías de producto donde compite. La competencia central definida según Prahalad y Hamel (1990) es “el conocimiento colectivo de la organización en relación a cómo coordinar diversas habilidades e integrar múltiples ramas de tecnologías”, que puede ser utilizado para producir una serie de productos centrales y dan lugar a los múltiples negocios de la empresa.

Más concretamente, los recursos se refieren a los activos, capacidades, procesos organizacionales, información, conocimiento y atributos en general que son controlados por la empresa y que pueden ser utilizados en distintas formas para obtener resultados eficientes y efectivos (Barney, 1991; Porter, 2008a). La condición clave para que estos recursos se transformen en una ventaja competitiva sostenible es que los recursos de la empresa sean claramente divergentes del resto de competidores, ya que, de acuerdo con Barney (1991) en caso de homogeneidad de recursos entre actores de un mismo espacio competitivo, no se producen barreras de entrada o de movilidad y, por lo tanto, existe un mayor riesgo de imitación y pérdida de la ventaja.

La búsqueda de fuentes de ventaja competitiva llevó a la separación de las actividades empresariales en sus diferentes componentes para identificar la secuencia de actividades que conllevan la agregación de valor para los consumidores finales (Ghemawat, 2002). De esta manera, Porter (1991, 1985) propone el esquema de cadena de valor como forma de detectar las ventajas competitivas contenidas en 1) las actividades primarias, incluyendo la logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio; y 2) en las actividades de soporte que incluyen la infraestructura de la empresa, la gestión del recurso humano, el desarrollo tecnológico, y las compras.

### DESARROLLO DE CAPACIDADES DINÁMICAS

La perspectiva sobre las capacidades dinámicas surge como respuesta a la preocupación de cómo deben evolucionar las habilidades de las organizaciones a largo plazo (Ghemawat, 2002). Las capacidades dinámicas definidas por Teece *et al.* (1997) se refieren a “la habilidad de las empresas para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas capaces de enfrentar entornos rápidamente cambiantes”. La base para el desarrollo de estas capacidades dinámicas es la acumulación de activos estratégicos junto con la habilidad de replicar las rutinas que constituyen las competencias centrales, y lograr que sean inimitables por parte de algún competidor (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997; Wang y Ahmed, 2007).

---

### 1.3.2 COMPETENCIA Y EL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA

El atractivo de la industria se puede definir como las condiciones del entorno que influyen directamente en los resultados y desempeño de las organizaciones que sirven en los mercados (Ghemawat, 2002). A continuación, se describen diferentes enfoques de análisis de la industria que influyen en las decisiones de acceso y la rivalidad de las empresas.

### FUERZAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA

El paradigma de las fuerzas competitivas del mercado introducido por Porter (2008b, 1979) es un marco de análisis de cinco fuerzas que influyen directamente en las opciones estratégicas de las empresas para competir. Las cinco fuerzas competitivas son 1) el poder de los proveedores, 2) el poder de los clientes, 3) la amenaza de nuevos entrantes, 4) la amenaza de sustitución, y 5) la rivalidad entre competidores existentes. Estas fuerzas

son las que le dan forma a la estructura de la industria y, por lo tanto, determinan el grado de su rentabilidad a largo plazo, en la medida en que muestran cómo se distribuye el valor generado por la industria entre los diferentes actores que la componen.

Así, el valor puede ser retenido por la empresa focal o puede ser absorbido por los compradores, los competidores o los proveedores, o bien, puede ser restringido por los nuevos entrantes y limitado por los sustitutos. Además de estas fuerzas, existen otros factores como el crecimiento del mercado, el cambio tecnológico, la acción del estado o las industrias complementarias que influyen en el nivel de atractivo que se percibe sobre la industria (Nalebuff *et al.*, 1997; Porter, 2008b; Rugman *et al.*, 2012).

Como resultado, una industria muy atractiva, en donde la empresa puede retener mucho valor y ser altamente rentable, es un aliciente para la inversión, mientras que una industria poco atractiva, en donde, por ejemplo, los proveedores o los compradores tienen un alto poder de negociación y retención del valor del mercado, o donde existe una alta intensidad de la rivalidad entre competidores, la empresa focal deberá realizar esfuerzos competitivos en muchos frentes y efectuar inversiones con mayor cautela (Baum y Korn, 1996; Ghemawat, 2002; Porter, 2008b).

#### *BARRERAS DE ENTRADA Y DE MOVILIDAD EN LA INDUSTRIA*

Las barreras de entrada a la industria, que se encuentran incorporadas en el marco de análisis de las fuerzas competitivas, se definen como aquellas ventajas que tienen las empresas establecidas en el mercado y que no poseen los potenciales entrantes (Bain, 1956; Porter, 2008b). De hecho, los nuevos entrantes en un mercado no solo parten de cero, sino que pueden ser entrantes desde un segmento diferente hacia el segmento focal, agregando capacidad a la oferta de bienes o servicios mediante el aprovechamiento de recursos o habilidades normalmente dedicadas a la atención de sus mercados principales. Por esto, no solo se trata de barreras de entrada, sino también de barreras de movilidad (Caves y Porter, 1977).

Las barreras de entrada y movilidad más recurrentes pueden ser: la presencia de economías de escala (Krugman, 1980); beneficios a escala de los clientes o efecto de red en el consumo (Katz y Shapiro, 1986); costes de cambio de proveedor para los clientes (Jones *et al.*, 2000; Kim *et al.*, 2004); altos requerimientos de capital; propiedad exclusiva de recursos clave; acceso desigual a canales de distribución; y políticas gubernamentales restrictivas (Caves y Porter, 1977; Porter, 2008b, 1979). Sin embargo, nuevas perspectivas relacionales en el estudio de la competencia han logrado identificar barreras adicionales, como las relaciones y la existencia de grupos estratégicos dentro de la industria. En este sentido, no solo las características de la industria pueden ser fuente de barreras de entrada, sino también las relaciones existentes entre los actores de la industria, las cuales en forma de alianzas, grupos sociales estratégicos, contratos, o licenciamientos exclusivos pueden prevenir la entrada de nuevos competidores o la imitación de las estrategias de la empresa focal (Hatten y Hatten, 1987; Johansson y Elg, 2002).

#### *DISUASIÓN ESTRATÉGICA Y AMENAZAS DE SUSTITUCIÓN*

El otro aspecto clave que determina el atractivo de la industria es la disuasión ejercida por los competidores actuales para prevenir la entrada de nuevos competidores y combatir las amenazas de sustitución; y consiste en la acción intencionada o no de las empresas que crean barreras en el sector (Caves y Porter, 1977; Salop, 1979). La disuasión no intencionada normalmente se refiere a las barreras creadas por la empresa principal en su esfuerzo por maximizar la rentabilidad o la eficiencia en sus procesos, lo que la lleva a generar economías de escala, obtener patentes u otros beneficios (Salop, 1979). La disuasión estratégica, por otro lado, se refiere a acciones intencionadas destinadas a desestimular la inversión, imitación o intensidad de la competencia de aspirantes a entrar al mercado.

Sobre la disuasión estratégica, Wilson (1992) señala tres categorías de acción: primero, la obtención de derechos preferentes, en donde la empresa focal entra primero al mercado, adquiere una ventaja monopolística y compromete recursos importantes y durables que le fortalecen su capacidad de excluir a los competidores de obtener una capacidad de producción similar. Segundo, el llamamiento a abstenerse de invertir en el mercado mediante el lanzamiento de información convincente o filtración de datos sobre la baja rentabilidad, excesivos

costes o baja posibilidad de supervivencia de quienes entren en el mercado. Y tercero, la implementación de medidas predatorias sobre entrantes existentes, por ejemplo, mediante un ataque de precios o respuestas agresivas contra la oferta del competidor. Con esto se busca intimidar a los entrantes subsecuentes, obligándoles a redefinir su oferta en términos de la intensidad de la rivalidad que encontrarían (Gimeno, 1999; Gruca y Sudharshan, 1995; Wilson, 1992).

A pesar de la capacidad de entablar acciones de disuasión, Polidoro y Toh (2011) señalan que este comportamiento puede mitigar la imitación y entrada de nuevas ofertas similares, pero a la vez puede incentivar el desarrollo de productos o servicios sustitutos. De manera que los aspirantes a captar el mercado y explotar sus necesidades puede evitar rivalizar directamente con los competidores principales buscando otras alternativas; mientras que la empresa focal deberá encontrar un balance estratégico en la configuración de sus recursos, dado que lograr la imposibilidad de imitar y de sustituir al mismo tiempo, puede llegar a ser poco factible (Gruca y Sudharshan, 1995; Polidoro Jr. y Toh, 2011).

---

### 1.3.3 DINÁMICA DE LA RIVALIDAD COMPETITIVA

En el ámbito de los estudios basados en la visión de la empresa individual, se destaca la teoría e investigaciones sobre la dinámica competitiva o dinámica de la rivalidad empresarial, que consiste en analizar las acciones y reacciones empresariales ante las estrategias, logros y posiciones de los rivales (Baum y Korn, 1996; Chen *et al.*, 2009; Smith *et al.*, 2001; Warren, 1999a). Baum y Korn (1996) sitúan el origen de este problema de investigación en el solapamiento entre el mercado (o recurso) dominado por una empresa y el mercado (o recurso) pretendido por otra, ante lo cual, las empresas ejecutan una serie de acciones competitivas en dos niveles: a nivel táctico, tales como gestión de precios, promociones y servicios; y a nivel estratégico, tales como expansiones o alianzas estratégicas. El compromiso de recursos varía substancialmente a partir de las acciones competitivas que emprenda cada rival.

#### *RIVALIDAD Y CONTROL DEL MERCADO*

Desde el punto de vista de la lucha por el control de los mercados, Warren (1999) propone un marco de análisis con tres formas de rivalidad: la captura y desarrollo de nuevos clientes, la captura de los clientes del rival y la competencia por las ventas a clientes compartidos. Para ejemplificar este planteamiento, analiza la industria de la televisión por suscripción en el Reino Unido, en donde las principales operadoras compiten en un primer momento por agotar el *stock* de clientes potenciales dentro de la circunspección de sus licencias de operación. Esto es, lograr que los hogares que no han obtenido una suscripción se adhieran a alguno de los planes de la empresa. La rivalidad por la incorporación de estos clientes se basa en el atractivo de precios y los esfuerzos de marketing y la funcionalidad de los productos. Sin embargo, un enfoque más radical a este esfuerzo por el control del mercado es el desarrollo de ‘nuevos espacios de mercado’ u océanos azules propuesto por Kim y Mauborgne (1999, 2014) que consiste en un desarrollo sistemático de una oferta de valor innovadora que separe a la empresa de las aglomeraciones de competidores sobre los mercados.

Un segundo caso, el de la captura de los clientes de los competidores, consiste en superar la oferta de los rivales en precio, así como en funcionalidad/tecnología y, en todo caso, haciendo rentable los costes de reemplazo del proveedor (Baum y Korn, 1996; Chen, 1996). Por último, cuando se comparten clientes que, en vez de reemplazar al proveedor, pueden hacer compras recurrentes de varios competidores, la dinámica competitiva se hace más compleja, pues las empresas no ganan los clientes de forma permanente, sino que están en constante riesgo de perderlos. Las estrategias en este caso son más variadas y pueden incluir grandes esfuerzos creativos de marketing. En cada caso, una combinación de recursos empresariales diferente deberá dedicarse a desarrollar las acciones estratégicas (Baum y Korn, 1999; Warren, 1999b).

#### *COMPETENCIA POR MÚLTIPLES MERCADOS*

Al análisis de cómo se comportan las empresas que compiten simultáneamente con sus rivales en múltiples destinos o mercados se dedica la teoría de la abstención mutua (*mutual forbearance*) (Feinberg y Sherman, 1988; Phillips y Mason, 1992). Sobre esto, Jayachandran *et al.* (1999) han encontrado que el fenómeno de la competencia multi-mercados se viene acentuando debido al afán por la diversificación tanto de productos como



de mercados geográficos. Así, el dominio de mercado, definido como el conjunto de productos y destinos geográficos cubiertos por la empresa, se encuentra en una tendencia expansiva generalizada (Gimeno y Woo, 1996a; Jayachandran *et al.*, 1999).

La competencia multi-mercados se caracteriza por la complejidad de la rivalidad empresarial, en donde las acciones o ataques en un mercado pueden generar reacciones en todo el espacio competitivo. Por esta razón, las empresas se hacen conscientes de la presencia, capacidad y actitudes de sus rivales al momento de determinar sus acciones competitivas como el establecimiento de precios, el lanzamiento de campañas, la colocación de productos o ampliaciones de alcance, entre otras medidas (Yu y Cannella, 2013). En este sentido, se ha propuesto que las empresas pueden apartarse de generar ataques a los competidores o entrar en los mercados donde se encuentran los rivales debido al grado de interdependencia alcanzado, lo que se traduce en una moderación de la intensidad de la rivalidad en todo el espacio competitivo, a lo que se le llama *mutual forbearance hypothesis* o hipótesis de la abstención mutua (Baum y Korn, 1999; Feinberg, 1985).

Una revisión de los comportamientos empresariales en condiciones de competencia multi-mercados (trátense de segmentos o países) y sus factores condicionantes por Jayachandran y *et al.* (1999) revela que la intensidad de la competencia por el dominio del espacio de mercado está determinada por la familiaridad entre los competidores y la disuasión ejercida por las acciones competitivas. De esta manera, a medida que una empresa focal tiene contacto con competidores por medio de ataques y reacciones, va conociendo su capacidad para ‘hacer daño’, conoce sus recursos, velocidad de reacción y procesos de toma de decisiones, y así se percata de factores que generan interdependencia, lo que a mediano plazo favorece una menor intensidad en la dinámica competitiva (Baum y Korn, 1999; Boeker *et al.*, 1997; Gimeno y Woo, 1996a; Jayachandran *et al.*, 1999), y además, establece las bases de posibles colaboraciones (Chiambaretto y Fernandez, 2016; Todeva y Knoke, 2005).

---

#### 1.3.4 REDES COMPETITIVAS INTERNACIONALES Y RIVALIDAD

Tal como se ha explicado anteriormente, la competencia y rivalidad internacional puede ser vista como una red, ya que las empresas no solo forman redes de relaciones de cooperación, sino que también entablan relaciones competitivas.

Las aplicaciones del análisis de redes competitivas se han llevado a cabo, entre otras, en los sectores turísticos y de electrónica de consumo. Matthews (2000) utiliza el concepto de proximidad como medida de la rivalidad entre 100 cadenas de hoteles que compiten en unas 3.000 ciudades. Este estudio identifica rivales a partir de matrices de afiliación; arroja índices de similitud entre cadenas dependiendo del grado de coincidencia en los mercados donde se localizan; y detecta ciertos patrones o coincidencias competitivas a partir de la pertenencia a los *clusters* resultantes de la red. El alcance de este análisis apunta meramente a la detección de rivales clave en un momento y ámbito determinado, pero no identifica las implicaciones de esta rivalidad para el desempeño empresarial, y además, los mercados en donde compiten las empresas reflejan la oferta de los competidores, mas no su tamaño y volumen de ventas en el destino.

Por su parte, Yang *et al.* (2009) proponen un análisis a dos niveles para entender la dinámica de la rivalidad competitiva entre empresas de electrónica de consumo domésticas y extranjeras por el mercado de China: a nivel de red completa y a nivel de red egocéntrica. En éste, se vinculan a las propiedades de las redes, características clave de las empresas como la participación de mercado, ciertos recursos y ventajas, así como los registros de ataques y respuestas típicas de la dinámica competitiva. Uno de los resultados llamativos de este estudio es que una mayor centralidad de las compañías conlleva recibir más ataques y, por lo tanto, el incentivo a ejecutar más respuestas. Sin embargo, las compañías con mayor índice de *clusterización* son menos propensas a las acciones de rivales debido a la cohesión y, posiblemente, al grado de especialización en los segmentos de mercado. Por otro lado, la participación de mercado y las propiedades topológicas del actor en la red están positivamente correlacionadas con el número de acciones competitivas. Lo anterior, genera implicaciones para el grado de diversificación de las empresas, pues su cuota de mercado está mediada por la fortaleza en recursos para enfrentar las acciones de los rivales en los diferentes segmentos.

Por último, un estudio sobre la influencia de la estructura de la red de competición en la decisión de acceso a mercados realizado por Skilton y Bernades (2015) señala que las relaciones competitivas generan una significativa interdependencia entre los actores de una industria. De esta manera, la entrada a nuevos mercados se estimula a mayor número de competidores en una red ego de competencia quizá por el factor de imitación, pero se reduce con el aumento de la densidad de dicha red por saturación, lo cual está mediado por el nivel de diversificación de los actores. Así, se genera un valor al entender la dinámica de la rivalidad como una red interdependiente en donde las acciones de un competidor no solo afectan a un rival, sino que tienen efectos en toda la industria de diferentes maneras.

Estas aplicaciones, entre otras, tratan de describir y encontrar patrones de comportamiento en la estructura de la red competitiva formada por el solapamiento de mercados entre empresas rivales, a la vez que buscan identificar efectos para el desempeño, la cuota de mercado o los esfuerzos de marketing en los que se involucran las empresas. Se hace necesario entonces, identificar los factores causantes de la configuración de la red y las alternativas estratégicas que tienen las empresas para obtener una posición deseable en estas.

---

### 1.3.5 PARTICULARIDADES DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL

Aunque la competencia en el ámbito internacional se puede analizar desde la perspectiva de las ventajas competitivas, el atractivo del mercado y la rivalidad entre las empresas se hace necesario identificar los aspectos adicionales que la complementan y la hacen más compleja cuando se trata de acceder a mercados extranjeros. Los enfoques que se presentan a continuación proceden de diversas perspectivas teóricas y resultan plenamente complementarios antes que alternativos.


#### *ENFOQUE FUNCIONAL DE LA COMPETENCIA GLOBAL*

Una primera propuesta que identifica las características de la competencia internacional, desde un enfoque funcional, es el marco conceptual desarrollado por Porter (1986), que identifica para diferentes funciones organizacionales, las complejidades que implica competir en mercados extranjeros. Con esto caracteriza a las empresas entre multidomésticas o globales, siendo las primeras aquellas que tienen un alto grado de adaptación al mercado y cierto nivel de descentralización de la toma de decisiones; mientras que las empresas globales, se refieren a las que buscan la estandarización y tienen mayores niveles de centralización. Entre estas dos alternativas, existen sin embargo puntos intermedios y combinaciones dependiendo de la complejidad de la empresa y de la industria en que se desenvuelve.

Las dos primeras funciones que identifica este marco conceptual son la coordinación y configuración de las actividades de producción u operaciones junto con la forma de realizar el marketing. Estas funciones pueden realizarse en distintos grados de concentración o dispersión geográfica, así como en diferentes grados de centralización o descentralización de la coordinación. De esta forma, la empresa decide 1) las sedes de su operación internacional atendiendo al criterio de ‘en qué ubicación geográfica’ puede generar mayor valor para su operación global, y de qué manera puede conocer y atender mejor a los segmentos de mercado objetivo; y 2), la estrategia con la que configurará su producto, sus comunicaciones, su servicio o sus precios; ésta puede ser altamente adaptada al mercado o altamente globalizada lo que influirá directamente en su cadena de valor (Knight y Cavusgil, 2004; Liu, 2017; Porter, 1986).

Otra función se refiere a la gestión de las finanzas organizacionales. En este ámbito, las empresas que emprenden la expansión internacional están colocando parte de su capital en un nuevo país, con lo que debe identificar la forma de minimizar el coste del capital en su nuevo marco normativo y condiciones económicas. Este argumento, es igualmente aplicable a los esquemas impositivos y a las tasas de cambio que afectan la estabilidad de los rendimientos financieros (Lessard, 1986).

Por otro lado, merece la pena mencionar los diferentes roles que asumen los gobiernos en cada destino donde se competirá, pues no solo los marcos normativos y políticos afectan el atractivo de los mercados, sino que en algunas industrias se puede requerir una mayor cercanía en las relaciones con la administración. Esto afecta,



particularmente, a la rivalidad entre las empresas dado que este tipo de relaciones puede ser un recurso valioso (Anderson y Gatignon, 1986; Meyer *et al.*, 2013; Porter, 1986).

#### *ENFOQUE DE COSTES Y BARRERAS PARA HACER NEGOCIOS*

Otro argumento sobre la diferencia de competir en mercados extranjeros versus competir en un mercado doméstico se obtiene desde la perspectiva de costes de transacción, la cual señala que las empresas deben soportar el peso de ser extranjeras (Buckley y Casson, 1998b). Este ‘peso’, en términos de costes, se refiere a 1) los costes asociados a la distancia geográfica (e.g. transporte, coordinación, comunicación), 2) los costes derivados del desconocimiento o falta de arraigo con el contexto del destino, 3) los costes inherentes a la ubicación y su ambiente económico (e.g. impuestos, aranceles), y 4) los costes inherentes al mercado doméstico de origen que se le impone a las empresas que desarrollan negocios en el extranjero (e.g. cuotas, restricciones financieras o medidas proteccionistas) (Zaheer, 1995). De manera que la decisión de competir en mercados internacionales pasa por considerar los costes de transacción, de coordinación y de superación de las barreras de los países en la ecuación de rentabilidad de la empresa para cada producto y mercado.

#### *DIMENSIONES DE LA DISTANCIA ENTRE ORIGEN Y DESTINO*

No solo la distancia física tiene un efecto en los costes y la forma de competir en los mercados extranjeros, sino que las diferencias culturales, político-administrativas y económicas entre el país de origen y el de destino son determinantes (Blonigen *et al.*, 2014; Ghemawat, 2001). Por ejemplo, en el caso de la entrada simultánea de dos rivales globales a un mercado, supongamos que se trata de una empresa de origen norteamericano y una empresa de origen español que se ven enfrentadas por el mercado de un país latinoamericano; en este caso, la distancia cultural que representa la diferencia de idioma de la norteamericana se enfrenta a la cercanía geográfica que permite menores tiempos de respuesta y de costes, factores que operan en el sentido contrario para la empresa española.

## CAPÍTULO 2. EL ENFOQUE COOPERATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

La premisa general de este trabajo es que las decisiones del modo de acceso a los mercados extranjeros no solo dependen de las ventajas para la internacionalización que sean de propiedad exclusiva de las empresas, sino que, además, tienen similar importancia las redes interorganizativas en las cuales éstas se insertan. La pertenencia a redes mediante la gestación de relaciones profesionales/económicas y la gestión de un portfolio de alianzas tiene el potencial de generarle capital social a las organizaciones, materializado en acceso a recursos, información o poder de influencia. En contraposición, insertarse en una red de mercados competitivos le implica adoptar comportamientos individualistas, y contar únicamente con los recursos y capacidades propias.

En este capítulo, se desarrollará el componente teórico de las redes interorganizativas y las alianzas estratégicas que integra este marco de referencia. Éste aborda la cuestión de la gestión del portfolio de alianzas que desarrollan las empresas para el logro de objetivos estratégicos como la creación de capital social y el acceso a recursos para la competitividad y el desempeño empresarial. Adicionalmente, se explora la configuración de redes más allá de las relaciones colaborativas, en contraposición con las relaciones competitivas.

### 2.1 LA VISIÓN RELACIONAL Y LA GESTIÓN DE ALIANZAS

Tradicionalmente, se ha estudiado el comportamiento organizativo viendo a la empresa como un ente autónomo que busca hacer crecer sus recursos y satisfacer las expectativas de sus *stakeholders* (Barney, 1986; Casson *et al.*, 2016; Chen, 1996; Porter, 2000a). La visión relacional viene a incorporar la interdependencia entre la empresa con sus aliados, proveedores y competidores para explicar las decisiones estratégicas que configuran su comportamiento competitivo (Dyer *et al.*, 2018; Dyer y Singh, 1998; Wang y Rajagopalan, 2015).

Por visión relacional se entiende a la lente teórica bajo la cual es posible identificar alternativas estratégicas derivadas de las interrelaciones organizativas desarrolladas por las empresas, bien sea a nivel de diada o nivel de red interorganizativa. La base de la visión relacional es que el comportamiento de las instituciones se encuentra influenciado por las estructuras sociales en que se encuentran incrustados o insertados los individuos que las componen (Granovetter, 1985). Dyer *et al.* (2018) planteaban que la competencia seguía siendo una regla general de dicho comportamiento empresarial, pero cada vez era menos universal, por lo que se justifica la incorporación de un enfoque distinto, complementario y quizá, completamente alternativo; la idea se fundamenta en que la complementariedad de los recursos entre los socios es el mecanismo que crea valor a partir de las alianzas y, a su vez, incide en la captura de este valor, a través de los vínculos repetidos, las confianza y la adquisición de recursos dedicados a la alianza. De hecho, esta visión relacional se separa de visiones tradicionales como la de la ventaja basada en recursos (Barney, 1991), en que ésta última plantea inversiones en recursos de uso exclusivo del propietario, existiendo un intercambio mínimo de información, secretismo en sus operaciones y búsqueda de la separación de sistemas tecnológicos y funcionales del resto de la industria. Contrariamente, el enfoque relacional plantea la inversión en activos específicos que benefician las relaciones empresariales, intercambio de información y aprendizaje conjunto y combinación de recursos complementarios (Dyer *et al.*, 2018; Johanson y Mattsson, 1987).

En esta misma línea, Gulati (1998) ratifica el uso de la perspectiva del análisis de redes sociales en la formación de alianzas estratégicas. Comienza por establecer una separación de las perspectivas tradicionales basadas en el estudio de las relaciones diádicas, según la cual, el establecimiento de alianzas y la elección de socios tienen su fundamento exclusivamente en, bien sean los atributos internos de las compañías, o bien factores externos como las exigencias del mercado, las presiones de intermediarios o las características de la industria. Para esto, se apoya el concepto de *embeddness* planteado por Granovetter (1985), según el cual los movimientos de tipo económico se encuentran insertados en medio de las relaciones sociales de los individuos y las empresas a las que pertenecen. De manera que, la red de contactos entre actores puede llegar a ser superior como fuerza determinante de la formación de alianzas, por encima de la identidad del actor. Esto se debe al intercambio de información, la confianza y proximidad que ofrecen las relaciones y que permiten identificar las oportunidades y restricciones que podrían impactar el comportamiento y el desempeño de una posible alianza.

En general, cada alianza estratégica debe surtir una serie de procesos de decisión al interior de las empresas. Gulati (1998) propone distinguir entre las siguientes etapas: formación de la alianza, determinación de los mecanismos de gobierno, la evolución y dinámica, y la evaluación del desempeño. La etapa de formación involucra decisiones de aliarse o no, y con qué socio potencial. Sobre esta etapa, más tarde Gulati (1999b) plantea que la selección de los socios es el resultado del aprendizaje obtenido de relaciones previas, de lo que resulta una prioridad por socio con recursos más importantes o complementarios, y una mayor capacidad para entablar y administrar las relaciones.

Por su parte, la determinación de la forma de gobierno conlleva decidir entre las alternativas de esquemas de contratación, pues las alianzas se diferencian de relaciones jerárquicas, en donde una empresa es propietaria de la otra, o de relaciones de mercado basadas en transacciones comerciales; en cambio, en las alianzas, las empresas conservan su autonomía y control, mientras que se comprometen en acuerdos de cooperación, proyectos de innovación o procesos conjuntos de producción u operaciones, entre otros (Provan y Kenis, 2008; Todeva y Knoke, 2005). De hecho, en las relaciones interorganizativas no jerárquicas, las empresas entran en un 'acoplamiento suelto', en el que las entidades permanecen independientes, física y legalmente, a la vez que interactúan en diferentes ámbitos. Dicha interacción se debate entre el grado de control de los recursos o sistemas clave para su operación, y el grado de cooperación que garantice los intereses comunes (Luo, 2008).

La evolución y dinámica de la alianza surge con los cambios que se dan en la relación diádica, pues el proceso de interacción puede llevar a acciones como ampliar el alcance de las actividades, o bien reducirlo, cambiar la naturaleza de la colaboración o el tipo de información que fluye, entre otras (Castro *et al.*, 2014; Chiambaretto y Fernandez, 2016). Como resultado, Castro *et al.* (2014) expone cómo la configuración del portfolio de alianzas de un actor va mutando entre relaciones homofílicas y heterofílicas, hacia una mayor o menor densidad, hacia socios más o menos prominentes, o hacia grupos cerrados o más abiertos, todo dependiendo la capacidad de agencia y las oportunidades de la red.

Finalmente, la evaluación del desempeño de las relaciones se realiza mediante la medición de los retornos obtenidos e influye en la dinámica de la misma (Gulati, 1998). El valor de las relaciones también puede ser medido por la manera en que las capacidades del actor se mejoran mediante las alianzas (Eng, 2007), o bien, por los recursos a los que fue capaz de acceder mediante su movilización (Casanueva *et al.*, 2015).

---

### 2.1.1 PORTFOLIOS DE ALIANZAS

La suma de todas las alianzas individuales en que se involucra una empresa y su configuración estratégica que se puede traducir en una red egocéntrica de aliados es lo que conocemos como portfolio de alianzas. Wassmer (2010) revisa el proceso que atraviesan las empresas para la construcción, configuración y gestión de su portfolio de alianzas. En este proceso, las empresas deben decidir en primer lugar con quién y por qué razones construir su portfolio de alianzas; en segundo lugar, cómo configurar o diversificar su portfolio; y finalmente, cómo gestionar y actualizar de manera constante su portfolio. Las motivaciones por la que las compañías escogen construir portfolios se han estudiado desde diferentes perspectivas, e incluyen el acceso a recursos valiosos de los aliados; reducir los costes de transacciones; obtener aprendizajes de los socios; reducir la incertidumbre en el crecimiento futuro; o mejorar la posición competitiva ante un rival común (Casanueva *et al.*, 2015; Foss, 1999; Gulati, 1998; Kenny y Fahy, 2011; Wassmer *et al.*, 2017). Una vez iniciada la construcción del portfolio de alianzas, las empresas entran a configurarlo mediante el ajuste en su tamaño, estructura, nivel de las relaciones y características de los socios, adoptando un enfoque holístico. Esta configuración se realiza observando los objetivos de acceso a recursos e información, la eficiencia en la interacción y la estabilidad proporcionada.

El establecer y mantener este portfolio de alianzas, en todo caso, pasa por la evaluación de la relación coste-beneficio para la compañía, la cual valora los recursos obtenidos sobre el coste de los recursos, la información y las actividades desarrolladas para mantener las relaciones (Castro *et al.*, 2014; Khanna *et al.*, 1998; Majchrzak *et al.*, 2015). Esta configuración luego no está exenta de cambios y reajustes que dependen del logro de los objetivos y de las ambiciones empresariales por obtener mejores posiciones competitivas ante sus rivales y que

son el resultado del aprendizaje empresarial, la experiencia y la constante mejora en la capacidad de gestión de las alianzas (Chiambaretto y Fernandez, 2016; Wang y Rajagopalan, 2015; Wassmer, 2010).

Ciertos patrones emergen al analizar la evolución y dinámica de los portfolios de alianzas en atención a la elección de los socios, tales como homofilia y heterofilia simultánea, asignación de criterios de experiencia y tamaño, preferencia por proximidad geográfica, atracción por la prominencia o prestigio, roles de intermediación y la transitividad o formación de grupos cerrados (Castro *et al.*, 2014).

Sobre la relación entre portfolio de alianzas e internacionalización, Lavie (2008) plantea el término “*Alliance Portfolio Internationalization*”, con el cual describe el fenómeno de la internacionalización lograda mediante la identificación, establecimiento y gestión de alianzas entre empresas. El estudio realizado por estos autores da por sentado que las empresas tienen ya establecidas una serie de alianzas y se enfocan en estudiar el desempeño de estas alianzas a partir de la diferencia en sus respectivos contextos y características. Sin embargo, queda por determinar cómo se llega a construir este portfolio y si, efectivamente, las alianzas son la mejor alternativa en cada caso y cada mercado.

---

### 2.1.2 REDES ESTRATÉGICAS

Más allá del portfolio de alianzas, las redes estratégicas se conciben como aquellos lazos interorganizativos duraderos que son de importancia estratégica para las empresas, e incluyen además de acuerdos de cooperación estratégicos, a las *joint ventures*, las alianzas de largo plazo entre compradores y proveedores, y demás vínculos perdurables (Gulati *et al.*, 2000). Este planteamiento de redes estratégicas (Gulati *et al.*, 2000; Nohria y Garcia - Pont, 1991) concibe la existencia de una serie de ventajas o retornos derivados de la gestión de las alianzas bajo el enfoque de redes. Estos retornos son: primero, el grado de competencia y barreras para los nuevos entrantes que se impone en la estructura de la industria al asegurar relaciones de confianza con los principales actores (Child *et al.*, 2005; Lee, 2009); segundo, la imposición de barreras de movilidad o salida mediante el posicionamiento dentro de grupos estratégicos de colaboración que se mueven en el mismo espacio relacional (Holm *et al.*, 1996; Luo, 2003); tercero, la obtención de nuevas fuentes de recursos y capacidades distintivas derivadas de la estructura, membresía y modalidad de la red a la que pertenece la compañía (Coviello y Cox, 2006); cuarto, oportunidades de mejora de los costes de contratación y coordinación al obtener un mejor reconocimiento del entorno y mayor confianza ante las posibilidades que ofrecen los aliados (Casanueva *et al.*, 2015; Lavie y Miller, 2008); y finalmente, el alcance de beneficios y fortalezas dinámicas y adaptables ante cambios tecnológicos, en las expectativas de los socios o en los objetivos estratégicos (Gulati *et al.*, 2000; Müller-Prothmann, 2006).

#### FACTORES ORIGINADORES DE LAS REDES ESTRATÉGICAS

El origen de las redes interorganizativas se encuentra determinado por factores exógenos y endógenos de los actores (Gulati y Gargiulo, 1999). En la perspectiva de los factores exógenos, son las condiciones externas, del mercado o de la industria, tales como la disponibilidad de tecnología o la estructura social de la dependencia de recursos, las que imponen la necesidad de gestar vínculos a las empresas. Sin embargo, esta perspectiva solo puede responder a si las empresas deben entrar en alianzas o no. Más allá de esto, está la cuestión de ‘con quién’ deben aliarse. Gulati y Gargiulo (1999) proponen una perspectiva que combina la dinámica endógena y exógena para explicar la formación de las redes de alianzas estratégicas. Los factores exógenos se resumen en las presiones del ambiente, como requisitos legales, asimetrías del mercado, necesidad de reciprocidad, presiones por la eficiencia, necesidad de estabilidad o de legitimidad. Estas, a su vez, se recogen en el concepto de interdependencia, ya que las necesidades por alcanzar ciertos objetivos o cumplir ciertas obligaciones con su entorno las lleva a la búsqueda de vínculos.

Por otro lado, los factores endógenos de este planteamiento se recogen en dos categorías: el incrustamiento de la empresa en una red (*embeddedness*) que le genera capital social y la diferenciación estructural. Este incrustamiento puede ser: de tipo relacional, cuando existe una cohesión importante en los vínculos sociales que le permiten prever oportunidades de colaboración y amplificar la posibilidad de su materialización; puede ser de tipo estructural, cuando existe una estructura más compleja que dos socios, con terceros conocidos o

aliados en común, lo que puede significar conexión por vía de contactos referidos; y puede ser de tipo posicional, cuando surgen oportunidades gracias a la posición de la organización en la red completa, puesto que en ese contexto la empresa puede lograr un rol de intermediario, mediador o simplemente de figura prominente y visible que le hace más atractivo a los aliados potenciales. Por su parte, la diferenciación estructural se refiere a la construcción de un perfil relacional único, distinto al del resto de miembros de la red, lo cual se convierte en capacidad distintiva de la empresa y la hace más propensa a alianzas de complementariedad con socios de su mismo nivel relacional (Gulati *et al.*, 2000).

#### REDES INTERORGANIZATIVAS COMO FACTOR DE VENTAJA COMPETITIVA

La inserción de las empresas en redes interorganizativas supone una oportunidad para crear ventajas competitivas que le permitan generar rentas relacionales, es decir, un beneficio económico derivado de las relaciones en las cuales se inserta la organización (Dyer y Singh, 1998). Por definición, la ventaja competitiva se refiere a la especialización de las empresas en actividades o recursos únicos que le permiten obtener una ventaja en productividad sobre el resto de los competidores (Barney, 1991). En este sentido, el planteamiento de Dyer y Singh (2018; 1998) expone cuatro fuentes posibles de ventaja competitiva para las empresas. La primera fuente es la inversión en activos específicos de la relación, en donde, gracias a la confianza o las relaciones contractuales, los aliados pueden tener la seguridad de que una inversión, por ejemplo, en una planta de producción dedicada o personalizada de acuerdo con las necesidades del aliado, esté salvaguardada en el tiempo y el aprovechamiento del activo se extienda y maximice. La generación de estas inversiones también se beneficia cuando las empresas presentan un volumen alto de transacciones que facilita los aumentos en la productividad (Borgatti y Li, 2009; Johanson y Vahlne, 2009; Lee, 2009).

La segunda fuente, es la adquisición de rutinas de intercambio de conocimientos que puedan derivar en innovaciones con aplicaciones a nuevos productos o mejoras de procesos. Aprovechar esta fuente depende de que los socios tengan capacidad de absorción del conocimiento y de que existan incentivos para mantener la transparencia y evitar los alejamientos (Gulati, 1999b; Khanna *et al.*, 1998; Powell *et al.*, 1996).

En tercer lugar, la complementariedad de recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva, se refiere a la suma de estas dotaciones que, al juntarse, generan mejores rendimientos que al tenerlas separadas. Esta ventaja depende de la capacidad de identificar las oportunidades, de complementarse y de poder explotar los beneficios de dicha combinación. Ejemplo de esto se puede dar entre aliados en el desarrollo de proveedores o en la construcción de una cadena de distribución conjunta (Cobeña *et al.*, 2016; Kenny y Fahy, 2011; Zaheer *et al.*, 2010).

Finalmente, la ventaja derivada del gobierno efectivo consiste en la reducción de los costes de transacción y el emprendimiento de actividades de creación de valor, gracias al grado de confianza y la agilidad para establecer compromisos entre los aliados. Esta depende de que los socios puedan autorregularse en vez de ejercer coerción externa, así como de su habilidad para utilizar vías informales para garantizar el cumplimiento de compromisos, en vez de las vías formales (Jones *et al.*, 1997; Provan y Kenis, 2008; Todeva y Knoke, 2005).

No obstante, las rentas relacionales que se obtienen de estos cuatro factores evolucionan a medida en que avanzan las relaciones, por lo tanto, dependen de situaciones como la etapa en el ciclo de vida de la relación, pues la captura del valor de la relación puede deteriorarse a medida en que crece la interdependencia de los socios y emerge la competencia por la captura del valor relacional. De manera que los socios deberán reconocer cuándo desarrollar capacidades colaborativas y cooperar, y cuándo gestionar el decrecimiento de los rendimientos de las alianzas (Dyer *et al.*, 2018).

#### TIPOS DE REDES INTERORGANIZATIVAS

La formación de alianzas interorganizativas ha conllevado al tejido de una compleja red de empresas con multiplicidad de relaciones en distintos niveles y con distintos grados de complejidad y formalización. Para entender los comportamientos y patrones de esta multiplicidad, se hace necesario desglosar las subredes en las que se insertan las empresas. Un ejemplo de este tipo de análisis es el de la categorización de las subredes conformadas por una gran red a partir del tipo de relación y la fuerza de las relaciones (Astley y Fombrun, 1983;

Galán *et al.*, 2010). En esta categorización se proponen cuatro tipos de subredes. Primero, las redes aglomeradas, con vínculos débiles entre empresas de un mismo sector, pues las relaciones se restringen al intercambio de información de referencia de cara al mercado. Segundo, las redes confederadas, donde las empresas de un mismo sector tienen vínculos fuertes entre sí, tratándose generalmente de alianzas estratégicas basadas en objetivos en común y combinación de competencia y colaboración. Tercero, las redes orgánicas, donde empresas de sectores distintos con relaciones débiles o indirectas. Este sería el tipo de red más adaptable al concepto de clúster industrial, pues existe multiplicidad de actores y multiplicidad de relaciones, se combinan actores principales con actores auxiliares y entre ellos hay variedad de objetivos en común. Por último, las redes conjugadas, conformadas por empresas de distintos sectores con vínculos fuertes o directos, forman una relación simbiótica, en la que abundan las relaciones formales, contractuales y jerárquicas.

## 2.2 LA FORMACIÓN DE CAPITAL SOCIAL

El capital social se define como una fuente de recursos particulares para un actor que se encuentra incrustado en una estructura social y que le facilitan ciertas acciones dentro de su estructura (Coleman, 1988). A nivel organizativo, se entiende también como la capacidad que se tiene de establecer relaciones de las cuales se puede esperar explotar ciertos beneficios, por ejemplo, Burt (2015) defiende que una mayor cantidad y calidad de capital social se construye teniendo relaciones con contactos heterogéneos, poco redundantes y con huecos estructurales entre sí. Sin embargo, más allá de las diferencias en su definición, la importancia del capital social en el ámbito de los negocios radica en que genera la posibilidad de que las empresas accedan y movilicen recursos a través de las relaciones que cultiva (Adler y Kwon, 2002).

Los efectos del capital social se logran gracias a la información, influencia y solidaridad que atañe a los miembros de una colectividad, a lo que se puede llamar unión o *bonding*; y gracias a las relaciones de los miembros de una colectividad con los de otra colectividad, a lo que se le puede llamar interconexión o *bridging*. Así, la formación de capital social es la consecuencia de la inserción de las empresas en diferentes redes de colectividades interorganizativas, bien sean de intercambio, de colaboración o de tipo jerárquico (Kwon y Adler, 2014).

Con el objetivo de ilustrar los componentes y funcionalidad del capital social, a continuación, se describe cómo se construye, de dónde se obtiene y cómo se explota el capital social, desde su aplicación en las redes de individuos a su aplicación a nivel de la estrategia organizacional.

### 2.2.1 FORMAS DE CONSTRUCCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL

Los planteamientos teóricos y las aplicaciones del concepto de capital social son tan diversos como complementarios e incluso se solapan entre sí. De manera que a continuación se exponen las perspectivas más representativas sobre las formas en las que el capital social surge y se construye tanto a nivel de individuos como de organizaciones.

#### *BONDING AND BRIDGING*

Esta perspectiva surge del análisis de las relaciones entre individuos de Putnam (2002, 1995) y plantea que las personas que pertenecen a una comunidad entablan dos tipos de relaciones, cada una con diferentes objetivos y beneficios, así como restricciones. El primer tipo de relación son los lazos intracomunitarios o *bonding*, los cuales se basan en las características internas que comparten los actores a nivel colectivo. Esto permite a los miembros de la colectividad, sean organizaciones, comunidades o naciones, obtener una cohesión en pro de alcanzar objetivos en común. El segundo tipo de relación es la de las conexiones con individuos pertenecientes a comunidades diferentes o *bridging*, lo que genera diferencias en el conocimiento o recursos de un actor que está conectado más allá de su entorno local (Adler y Kwon, 2002).

Un mayor *bonding* ayuda a los individuos a establecer confianza, intimidad y empoderamiento, lo que a su vez permite construir un ambiente homogéneo de valores y puntos de entendimiento. Normalmente, esta unión que se forma en la comunidad concurre con vínculos fuertes entre los actores. Por su lado, el *bridging* expone a diferentes flujos de información y, por lo tanto, a nuevas ideas, a la corroboración de posiciones propias o la



identificación de oportunidades. Este tipo de vínculos es normalmente débil y con menor frecuencia de interacción, pero resulta igualmente valioso (Lee, 2009).

Un balance entre los lazos intracomunitarios y extracomunitarios es la prescripción clave para alcanzar desempeños ideales tanto a nivel del actor, como a nivel de la red como un todo. Un exceso de *bonding* ante la ausencia de *bridging* puede llevar a comportamientos sectarios, sesgados y al estancamiento de ideas y del desempeño. Un exceso de *bridging* sin *bonding* puede llevar al abandono de la comunidad original y a la migración a otras prácticas o la adquisición de características que separan al individuo. La ausencia de ambos tipos de conexión impide crear un sentido de identidad, la identificación de metas comunes y la acción coordinada entre actores interdependientes, lo que lleva a crear individuos y comunidades alienadas. De manera que son necesarios en igual dimensión los lazos intracomunitarios y los extracomunitarios (Woolcock y Narayan, 2000).

#### *BROKERAGE AND CLOSURE*

El capital social para Burt se refiere a las ventajas creadas por la forma en que los actores se encuentran conectados. Su fundamento apunta a que el desempeño es el resultado de los “huecos” en la estructura social en que se encuentran inmersas las organizaciones. Estos huecos estructurales son desconexiones o desequilibrios entre jugadores y, dado que la inexistencia de una conexión es un vacío para poder tener acceso a información, obtener referencias, controlar el contexto y actuar a tiempo, las empresas que logran conectarse mediante estos huecos se hacen fértiles en capital social (Burt, 2009).

En todo caso, el capital social puede obtenerse tanto de la intermediación o *brokerage*, como de la cohesión o *closure*. En el primer caso, el actor se beneficia de las desconexiones entre el resto de los miembros de la red en la medida en que puede obtener información privilegiada, obtener oportunidades y puede convertirse en el actor que conecte a dos empresas desconectadas que presentan necesidades complementarias. No es necesario para esto que los actores desconectados desconozcan su existencia mutuamente, sino que el intermediario sea quien conozca la forma de relacionarlos. En el caso del *closure*, la creación de capital social está asociada a una mayor densidad de la red, es decir, a una mayor cohesión de las relaciones entre las empresas de una comunidad empresarial que puede significar por ejemplo uniformidad en estándares y demandas. Dicha densidad implica una mayor probabilidad de que los miembros de la red tengan la misma información. Otra ventaja es la distribución de las relaciones de poder, puesto que una empresa puede disminuir su dependencia de otro actor al sostener conexiones redundantes con otros de similares características (Burt, 2000).

En el ámbito de la investigación organizativa se hace relevante identificar cómo las empresas pueden obtener beneficios para su desempeño mediante la heterogeneidad, diversidad y complementariedad de los portafolios de alianzas. De forma similar a la relación complementaria entre intermediación y cierre o cohesión, estos conceptos implican que las empresas pueden acceder a una mayor cantidad de recursos complementarios cuando establecen alianzas con empresas que se diferencian de esta, pero que a su vez se relacionan con empresas que se diferencian entre sí. Estos beneficios se hacen evidentes en la medida en que los recursos a los que se accede no sean redundantes para el actor focal, sino complementarios (Cobeña *et al.*, 2016).

#### *VÍNCULOS FUERTES VERSUS VÍNCULOS DÉBILES*

El grado de fortaleza de los vínculos permite clasificar las relaciones entre dos actores entre fuertes y débiles (Granovetter, 1973). Los vínculos fuertes están dados por la similitud en características de los actores, además de un alto grado de interacción, un alto número y valor de transacciones o una alta frecuencia de contacto. Estos vínculos fuertes están relacionados con el *bonding*, en que determinan el grado de unión que existe entre dos individuos o empresas, su intimidad, similitud emocional, similitud de valores y el nivel de confianza (Lee, 2009). La ventaja de los vínculos fuertes radica precisamente en la confianza entre los actores que se asocia a unos menores costes de transacción gracias a que los actores pueden compartir códigos de comunicación, rutinas funcionales e interacciones altamente eficientes. Adicionalmente, los vínculos fuertes son muy útiles en la transferencia de conocimiento tácito en pro de facilitar la fase de explotación en las comunidades industriales (Zaheer *et al.*, 2010).

Por su parte, los vínculos débiles se refieren a conexiones, contacto o transacciones menos frecuentes, caracterizadas por una menor confianza y normalmente asociadas al *bridging*. Estos vínculos ofrecen nuevas oportunidades de aprendizaje para los actores y llevan a la empresa a experimentar y entender mejor los contextos externos al sistema local al que pertenece (Granovetter, 1973). Además, éstos favorecen la transferencia de conocimiento explícito, la búsqueda de información y el desempeño de las empresas en contextos de exploración. (Lee, 2009; Zaheer *et al.*, 2010).

---

## 2.2.2 LAS DIMENSIONES DEL CAPITAL SOCIAL EN EL ÁMBITO DE LOS NEGOCIOS

El marco de clasificación del capital social en tres dimensiones parte de la propuesta de Nahapiet y Ghoshal (1998), que distingue entre la dimensión estructural, relacional y cognitiva como fuentes para la construcción, en su caso, de capital intelectual. La combinación de estas tres permite a las compañías minimizar las ineficiencias en el intercambio de información, conocimiento y recursos. A continuación, se detallan las definiciones y beneficios de cada una de estas dimensiones de acuerdo con las contribuciones de Nahapiet y Ghoshal (1998), Lee (2009), Zaheer *et al.* (2010) y Kwon y Adler (2014).

### *DIMENSIÓN ESTRUCTURAL*

El capital social estructural se refiere a la red de relaciones en la que se encuentra incrustada la empresa y está compuesto por los lazos entre las empresas, la configuración general de la red y la apropiabilidad o propensión a establecer colaboraciones. Así, la estructura de red que se configura con las relaciones determina el acceso de la empresa a recursos específicos. Las características de esta estructura la componen: la configuración de lazos (sean fuertes o débiles dependiendo de las necesidades de la organización); la inserción o *embeddeness* de la empresa (medida con el tamaño de la red ego, la centralidad y los límites); y la configuración de huecos estructurales (en términos de cohesión y densidad).

### *DIMENSIÓN RELACIONAL*

El capital social relacional consiste en las condiciones normativas y las prácticas que orientan las relaciones individuales de los actores y que permiten que exista cierta confianza, obligación, identidad y expectativa de comportamiento entre los miembros de la relación. Los efectos de este capital hacen que las relaciones sean muy fluidas, hasta el punto de reducir los tiempos de transacción, minimizar las formalidades y maximizar la distribución de información. Particularmente, la confianza resulta un objeto de estudio de importancia, ya que, al minimizar la expectativa de comportamiento oportunista de la contraparte, facilita el intercambio de recursos y tiene implicaciones directas en el desempeño de las alianzas interorganizativas.

### *DIMENSIÓN COGNITIVA*

El capital social cognitivo se refiere a la importancia de los contextos en los cuales se da la comunicación entre los actores. El compartir un lenguaje y códigos comunes, así como una narrativa común, permite entablar una comunicación significativa que facilita la colaboración. Otros argumentos señalan que los significados que se comparten son vitales para la creación de sinergias y adquirir solidaridad en las relaciones.

---

## 2.2.3 LA ACTUACIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL CAPITAL SOCIAL

El capital social adquirido por una empresa le permite proponerse objetivos y emprender acciones en búsqueda de subsistir y persistir. Además de poder crear valor, construir capital intelectual o movilizar recursos, el capital social es una fuente para emprender las acciones estratégicas de las empresas. Para implementar las acciones de dichas estrategias se requieren tres condiciones que la movilizan: los recursos, las motivaciones y las interacciones. A continuación, se detallan las características de estos factores de las actuaciones corporativas de acuerdo con las contribuciones de Lin (2003) y Kwon y Adler (2014).

## OPORTUNIDAD

El primer elemento necesario para la actuación empresarial basada en el capital social de las empresas es la existencia de oportunidades de acceder y movilizar recursos de los aliados, conocidos o asociados. La capitalización de estas oportunidades depende del grado de conocimiento de los recursos de red del actor; así como de una posición objetiva en la que pueda transformar los vínculos potenciales en recursos movilizados; y del nivel de interacción y cercanía con los *alters*. En esencia, las oportunidades de actuación surgen gracias al capital social estructural.

Por un lado, el conocimiento o percepción sobre la red, les permite a los actores identificar huecos estructurales sobre los cuales puede hacer enlaces o *bridging*, de la misma forma que les permite establecer una estrategia relacional basada en las complementariedades y en las características, estatus o recursos de los *alters*. La construcción de esta red genera una posición, centralidad y en general un *embeddedness* con el potencial de ser explotado. Sin embargo, el conocer y tener vínculos potenciales no garantiza la movilización de recursos. Depende de la voluntad del actor, de normas y valores, de prácticas industriales y de objetivos estratégicos, el uso de esos vínculos latentes o dormidos que se pueden movilizar en un determinado momento. Finalmente, un alto nivel de cercanía física y de constancia en la interacción facilita y amplifica la utilización de los vínculos para el emprendimiento de acciones empresariales. Esto ocurre derivado de la formación de un ambiente de solidaridad y cooperación que se establece entre el actor focal y sus *alters*.

## LA MICROESTRUCTURA DE LOS RECURSOS

Las organizaciones pueden tener dos fuentes de recursos: los recursos de los que son propietarias y los recursos de propiedad de las organizaciones a las que se encuentran conectadas. Los recursos propietarios se refieren a los activos que configuran las capacidades y competencias de la organización. Con estos recursos, la empresa construye su capital intelectual, humano y físico, dotado de una infraestructura operativa. La posesión de recursos puede ser posicional, cuando la empresa tiene derechos temporales en la administración del recurso (e.g. una licencia), o de propiedad completa (*fully owned*). Por otro lado, los recursos de la red se refieren a la capacidad de acceder a las propiedades, la posición, el estatus o el capital de los aliados dentro de una relación formal o informal.

La importancia de la microestructura de recursos radica en que esta le confiere la magnitud o tamaño al actor-empresa-nodo, lo que a su vez determina su valía y atractivo para los demás miembros de la red. Asimismo, las características de los recursos que posee una empresa determinan el grado de complementariedad que puede tener con otros actores y, por lo tanto, su propensión a colaborar. Algunos recursos pueden referirse a competencias o habilidades específicas, como la capacidad para relacionarse y entablar vínculos con otras empresas, lo cual es particularmente importante para los actores que aspiran a convertirse en intermediarios o *brokers* que unan a distintas comunidades dentro de una red.

## MOTIVACIONES E INTERACCIÓN

Existen diferentes perspectivas sobre la razón por la cual las empresas deciden compartir recursos vía ejecución del capital social para emprender sus actuaciones empresariales. La perspectiva sociológica apunta a que la configuración de la estructura social en la cual están incrustados los miembros de la red constituye, por sí solo, un fuerte argumento motivacional. No obstante, a continuación se plantean dos perspectivas fundamentales relacionadas con el ámbito de los negocios.

Primero, la visión basada en los recursos plantea que, por sí solos, los recursos pueden convertirse en fuente de motivación, pues la actuación empresarial y sus consecuencias solo tendrían dos objetivos: la protección o conservación de los recursos actuales y la adquisición de nuevos recursos. Para ambos objetivos, las empresas tendrán la opción de tomar acciones por cuenta propia o bien, involucrarse mutuamente para acceder y usar los recursos conjuntos para sus propósitos particulares. Actuar por cuenta propia es renunciar al capital social y hacer esfuerzos en la construcción de competencias propias que le lleven a lograr sus objetivos empresariales. Mientras que, al construir capital social, puede involucrarse en relaciones homofílicas o heterofílicas, dependiendo del grado de interdependencia y complementariedad que se requiera.

Por otro lado, desde una perspectiva relacional, cuando los actores comparten normas, valores, confianza y un sentido de pertenencia, se espera que se motive la actuación empresarial conjunta. La confianza, por ejemplo, facilita la acción colectiva, cuando los actores tienen la seguridad de que el desempeño de la contraparte no afectará de manera negativa a su desempeño propio. Análogamente, los valores compartidos facilitan el acceso e información cuando una parte se siente salvaguardada de que el comportamiento del socio o aliado no afectará a su reputación. Asimismo, el sentido de pertenencia a una comunidad empresarial permite la identificación de pares con objetivos y oportunidades en común que puedan ser aprovechadas. E igualmente, el cumplimiento de esquemas normativos externos motiva el intercambio de información entre los actores que los comparten, lo que visualiza la oportunidad de actuación.

---

#### 2.2.4 MECANISMOS DE EXPLOTACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL

Existen diferentes niveles en que se puede construir y hacer uso del capital social. A continuación, se presentan tres ejemplos de explotación de capital social a nivel intra-empresarial, a nivel interorganizativa y a nivel de agregación económica. Con estos, se pretende ilustrar cómo interactúan y se superponen los conceptos relacionados con la construcción del capital social, sus tres dimensiones y su utilidad para la actuación conjunta.

##### *CREACIÓN DE VALOR*

En el ámbito intra-organizativo, Tsai y Ghoshal (1998) estudian cómo el capital social tanto a nivel individual como a nivel de unidades de negocio dentro de la organización se convierte en fuentes que favorecen la creación de valor. En este modelo, se ilustra el caso de una empresa multinacional de electrónica para demostrar cómo la creación de valor es el resultado del intercambio y combinación de recursos. A su vez, este intercambio está determinado simultáneamente por las tres dimensiones de capital social que interactúan para producir un determinado resultado, tal como se detalla en la Ilustración 3.

La dimensión estructural contiene los lazos sociales entre las unidades de negocio; y una mayor centralidad en la red genera la percepción de confiabilidad del actor, lo que fecunda una relación de confianza más robusta en la dimensión relacional. El mismo argumento se aplica para la dimensión cognitiva, en la que, al compartir una misma visión, las unidades de negocio corroboran su confianza mutua. Además, un alto grado de interacción medido por la centralidad del actor, junto con un alto grado de confianza y confiabilidad en las relaciones, suscita el intercambio y la combinación de los recursos de las unidades. De manera que, en la práctica, el mecanismo para la creación de valor funciona mediante: un fácil y profuso intercambio de información; escasos límites entre las unidades funcionales; mayor difusión de las innovaciones internas; y el fomento a una gran voluntad para colaborar entre unidades. En síntesis, considerando que por definición el valor agregado por medio de innovaciones en productos es el resultado de la combinación creativa de recursos, existe una mayor probabilidad de generar valor cuando se explota el capital social de tipo estructural, relacional y cognitivo, entre las unidades de negocio de las organizaciones.

##### *MOVILIZACIÓN DE RECURSOS*

En el ámbito interorganizativo, Casanueva *et al.* (2014) estudian la influencia del acceso y la movilización de recursos en el desempeño de las organizaciones. Para esto, utilizan el caso de las alianzas mediante códigos compartidos en la industria aérea, y contrastan los resultados operativos y financieros que se producen en relación con la capacidad de las organizaciones de aprovechar su capital social. Este proceso requiere la distinción entre los recursos a los que se tiene acceso versus los recursos efectivamente movilizados. Como se aprecia en la Ilustración 4, las empresas tienen la capacidad de utilizar los recursos de los que son propietarias, bien sea de propiedad completa o de propiedad compartida con un aliado. Asimismo, gracias a las alianzas las empresas pueden ampliar los recursos disponibles, mediante la movilización de los recursos de los aliados hacia sus propias actividades y objetivos.

Ilustración 3. Modelo de creación de valor de Tsai y Ghoshal (1998)

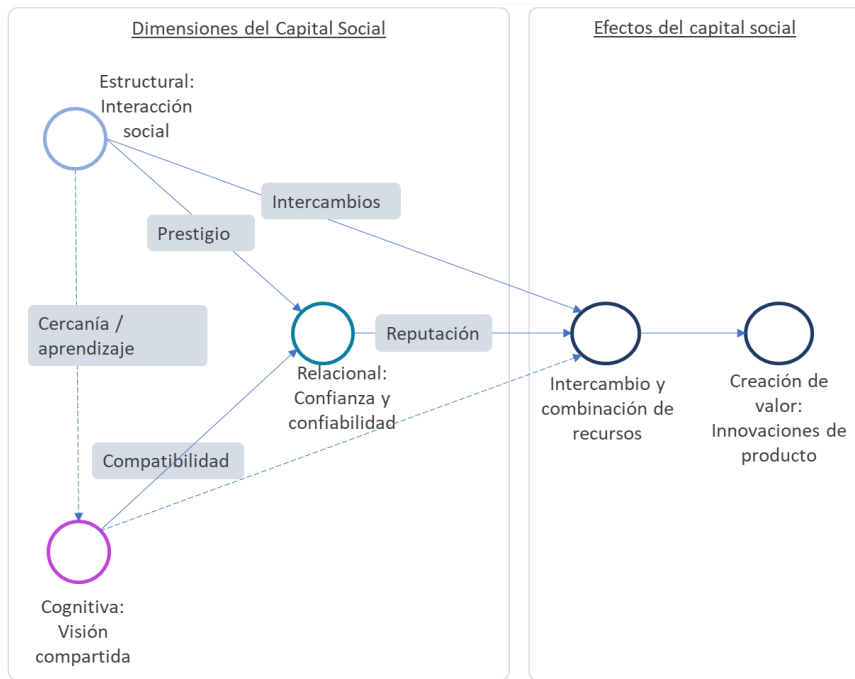
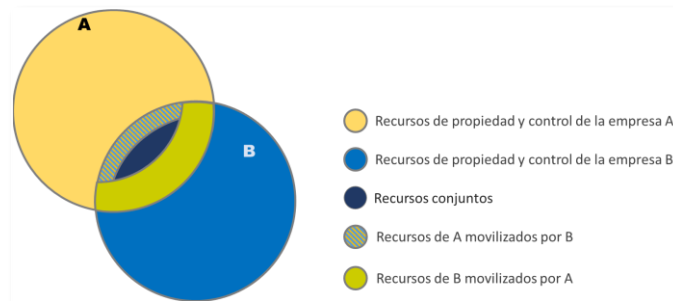


Ilustración 4. Esquema de acceso y movilización de recursos de Casanueva et al. (2014)



Este análisis confirma que el rendimiento financiero y operativo es precisamente una función de los recursos que utiliza una empresa, por lo tanto, uno de sus mayores determinantes es el tamaño en términos de activos; así, las empresas más grandes disponen de mayor capacidad de negociación y pueden alcanzar economías de escala (Lundan, 2010). Más allá de esto, en el terreno relacional, las compañías que ocupan una posición de intermediación, entre huecos estructurales, tienden a desempeñarse mejor que aquellas que son más bien centrales, gracias a la complementariedad y menor redundancia de los recursos a los que es posible acceder (Das y Teng, 2000; Walker *et al.*, 1997). Sin embargo, el acceso por sí solo no concede una ventaja para el desempeño, sino que lo hace mediante la capacidad de movilización, es decir, a medida que mayor es la proporción de destinos de los socios que incluye en sus rutas el actor focal, mejor es su rendimiento; este efecto sobre el desempeño mejora con el aumento de la experiencia en la operacionalización de las alianzas estratégicas por parte de las empresas focales (Capaldo *et al.*, 2015; Casanueva *et al.*, 2015).

*IMPLICACIONES PARA EL DESARROLLO*

Las contribuciones de Woolcock (1998; 2000) plantean una integración de diferentes visiones del capital social para arrojar una idea de cómo este puede ser utilizado como fuente de política para contribuir al desarrollo

económico de las comunidades menos avanzadas. Estas visiones son: primero, la perspectiva comunitaria, cuyos actores son las personas que hacen parte de grupos comunitarios y reconoce el valor de las relaciones a pequeña escala como fuente de intercambio de activos y recursos en beneficio común; segundo, la visión de red, que ve a las empresas o emprendedores como los actores principales cuyo capital social se evidencia en las relaciones de *bonding* y *bridging*, observando la oportunidad de intervenir en la creación de puentes para creación de empresas y obtener dividendos relacionales; en tercer lugar, la visión institucional, cuyos actores son precisamente las instituciones del sector público y privado que pueden beneficiarse del capital social para construir credibilidad, responsabilidad y transparencia; y, en cuarto lugar, la visión de sinergia, que conjuga las relaciones entre las comunidades, la sociedad, las empresas y el estado, y que percibe al capital social como herramienta para la co-producción, la complementariedad, la participación y el escalamiento local de las organizaciones.

Como resultado, propone entonces que el capital social, mirado desde una perspectiva conjunta, puede convertirse en fuente de desarrollo económico por medio de las relaciones que se gestan entre los miembros de la comunidad, sus empresas e instituciones. Un ejemplo de esto se da cuando a nivel comunitario, la pertenencia a grupos sociales y asociaciones comunitarias mejora el funcionamiento general de la sociedad, aumenta las contribuciones y colaboraciones entre los miembros y permite tener contrapesos en la toma de decisiones. Estos productos a su vez crean confianza en la sociedad, le dan una mayor cohesión, permiten aumentar los intercambios y reducir los costes de transacciones, y a la postre, la hace más atractiva para las inversiones. Por otro lado, la construcción de capital social con un alto número tanto de relaciones intracomunitarias como de extracomunitarias, no solo tiene beneficios para la identificación de oportunidades, sino que aumenta la tolerancia entre las comunidades, las hace menos propensas al conflicto y, por lo tanto, les confiere mayor estabilidad en el contexto socioeconómico (Fukuyama, 2001; Portes y Landolt, 1998; Woolcock y Narayan, 2000).

## 2.3 ESTRATEGIA COOPERATIVA INTERNACIONAL

La perspectiva de análisis de la colaboración empresarial surge como una llamada a comprender los beneficios de las alianzas, relaciones y colaboraciones entre empresas, como alternativa al escalamiento de la intensidad competitiva que desató el sistema económico imperante (Hill, 1990). Precisamente, a la habilidad que desarrollan las empresas para crear y sostener colaboraciones interorganizativas de diferentes alcances y con diferentes objetivos se le ha denominado como ventaja colaborativa (Kanter, 1994).

Como hemos visto, la colaboración entre empresas puede tomar diversas formas y magnitudes dependiendo del nivel de implicación, duración, interdependencia o control (Hagedoorn, 1990; Todeva y Knoke, 2005). Además, su establecimiento requiere un proceso de selección, compromiso y mantenimiento que trasciende lo financiero o lo contractual y que implica la interacción humana. La colaboración interorganizativa es una capacidad que se puede aprender y, por lo tanto, puede volverse una ventaja en la medida en que la empresa adquiere experiencia y construye una red de aliados o socios (Kanter, 1994). Con esta ventaja, la empresa puede perfeccionar su habilidad para seleccionar el socio, el momento y el nivel de profundidad en la acción colaborativa según los objetivos que se proponga (Contractor y Lorange, 2002; Glaister y Buckley, 1996), además podría evitar el comportamiento oportunista y los riesgos derivados del control y la confianza en las relaciones (Hill, 1990; Parkhe, 1993).

### 2.3.1 ENFOQUES DE LA COLABORACIÓN INTERORGANIZATIVA

A continuación se presentan los principales argumentos que las dos principales perspectivas teóricas ofrecen sobre el surgimiento de la cooperación interorganizativa, así como los factores que afectan a su desempeño. A pesar de la divergencia de las visiones, se hace necesario considerarlas simultáneamente dada su complementariedad.

### COLABORACIÓN INTERORGANIZATIVA BASADA EN LOS RECURSOS

Si bien el enfoque basado en los recursos está concebido como una forma de orientar la estrategia competitiva de las organizaciones, éste también ha sido incorporado como fundamento de la estrategia colaborativa o cooperativa. En este sentido, Das y Teng (2000) han construido una teoría basada en los recursos sobre las alianzas estratégicas. Su argumento se basa en el supuesto de que las empresas buscan la maximización del valor producido y que existen dos motivos para establecer alianzas estratégicas: primero, la obtención de recursos valiosos que son controlados por el potencial socio y que son esenciales para la configuración de una ventaja competitiva; y segundo, la retención de recursos de manera segura al combinarlos con los recursos del aliado y mantenerlos productivos para la organización.

Además de estos motivos, las empresas establecen alianzas en búsqueda de ‘rentas relacionales’, que se definen como un beneficio común, que se deriva de las alianzas mediante la combinación, intercambio y codesarrollo de recursos inherentes, y que no hubiese podido ser obtenido individualmente por ninguno de los miembros de la alianza (Dyer y Singh, 1998). Este enfoque se diferencia del concepto de recursos desde la perspectiva competitiva en que, en las redes de relaciones, la posesión, propiedad y control del recurso al interior de la empresa no es esencial para la consecución de una ventaja competitiva, sino que es posible que la ventaja competitiva sea compartida entre los miembros de la red relacional. Esto se logra consolidando el compromiso de las organizaciones para compartir recursos, a la vez que mantiene propiedad de otros recursos clave. Cabe anotar que, idealmente, las rentas relacionales proveerán beneficios comunes y homogéneamente distribuidos entre los socios, sin embargo, en algunos casos pueden generarse beneficios diferenciales entre los socios, dependiendo de la orientación colaborativa con que se aborde la alianza; de manera que, en algunos casos el actor focal tratará de apropiarse de la renta relacional y aportar rentas marginales para el aliado (Arslan, 2018; Lavie, 2006).

Para cada tipo de colaboración, según el grado de compromiso y control, existe un fundamento que origina la relación. De manera que, para un determinado factor que requiera la empresa (producto o servicio) ésta tendrá las opciones de producirlo con capacidades propias (jerarquías internas), adquirirlo mediante transacciones puntuales (acudir al mercado) o colaborar con otra organización para la producción o consecución (alianzas). Las empresas con mejores recursos o menos debilidades tenderían a intentar sostener el control sobre su producción, mientras que las empresas con alguna deficiencia preferirían encontrar alternativas de complementariedad de recursos con otras (Das y Teng, 2014; Lojacono *et al.*, 2017).

En este mismo sentido, el grado de movilidad, ‘imitabilidad’ y ‘sustituibilidad’ de los recursos de la empresa determinan su propensión a entablar alianzas, debido a que es la heterogeneidad de recursos lo que le otorga la posibilidad de lograr una ventaja competitiva sostenible y, en la medida en que sumando los recursos de un aliado pueda lograr una combinación única de recursos, favorecerá una estrategia colaborativa (Das y Teng, 2000; Ireland *et al.*, 2002). Es por esta razón, que el tipo de recursos con que cuenta la empresa y sus potenciales aliados son los que definen ‘con quién’ entablar la alianza, de manera que la empresa focal establece sus preferencias estructurales con base en los recursos de conocimiento y de propiedad que posee ésta y sus aliados potenciales. Así, el alineamiento de recursos, comprendido como el grado de suplementariedad y complementariedad que los socios logran, determinan el desempeño de la alianza en cuanto a generación de valor (Cobeña *et al.*, 2016; Das y Teng, 2000; Lavie, 2009).

### COLABORACIÓN BASADA EN LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

La propuesta para entender la colaboración interorganizativa desde la perspectiva de los costes de transacción se basa en el argumento de que las empresas actúan movidas especialmente por la minimización de costes de coordinación, producción y, en general, de las transacciones que realiza (Kogut y Zander, 1992). Bajo este argumento, los factores a considerar para entablar una colaboración interorganizativa incluyen la especificidad de los activos involucrados, el grado de incertidumbre, la frecuencia de las transacciones, los costes de coordinación de las funciones de la alianza, y los costes de controlar comportamientos oportunistas.

De forma complementaria, Parkhe (1993) propone que el desempeño de las alianzas está determinado por los saldos o *pay-offs* de la experiencia relacional, es decir, en la medida en que todos los socios de la relación cumplan

sus compromisos y no incurran en comportamientos oportunistas, el desempeño de las alianzas se verá positivamente afectado. Por otro lado, un amplio horizonte de acciones a futuro garantiza el desempeño de las alianzas si se establece una escala de tiempo de trabajo a largo plazo, se desarrollan interacciones frecuentes y se garantiza la transparencia en el comportamiento (Hill, 1990; Parkhe, 1993).

#### *EL VALOR Y RIESGOS DE LA COOPERACIÓN*

Sea cual sea la lente teórica que explique la formación de una estrategia colaborativa, existen ventajas y desventajas de su implementación, tal como recogen Barringer y Harrison (2000). Entre las ventajas encontramos: el acceso a recursos (Casanueva *et al.*, 2015; Gulati *et al.*, 2000); la creación de economías de escala, reparto de los riesgos y costes operativos (Das y Teng, 2000); el acceso al mercado, desarrollo de productos o servicios, aprendizaje (Hamel, 1991; Hamel y Prahalad, 2007); la velocidad de respuesta al mercado, flexibilidad productiva, acción y cabildeo colectivo y neutralización o bloqueo de competidores o entrantes (Evans, 2001; Hatten y Hatten, 1987; Kanter, 1994). Por otro lado, entre las desventajas o riesgos encontramos: pérdida de información propietaria, necesidad de gestión de complejidades mutuas, riesgos financieros y organizacionales, riesgo de dependencia, pérdida de autonomía, colisión de culturas, inflexibilidad administrativa y enfrentamiento con normas antimonopolio (Barringer y Harrison, 2000; Das y Teng, 2014; Kanter, 1994).

#### *COLABORACIÓN HORIZONTAL*

El caso de la colaboración entre competidores requiere atención especial debido a que, normalmente, su razón de ser parte de la necesidad o intención de las empresas de absorber conocimientos y recursos clave de los competidores (Chetty y Wilson, 2003; Hamel *et al.*, 1989). En este sentido, Hamel *et al.* (1989) sugieren que para que la alianza se establezca es necesario que las metas estratégicas de las empresas converjan, al tiempo que sus objetivos competitivos sean divergentes, por ejemplo, acordando alejarse de mercados/productos focales de la contraparte. Además, las partes deberán estar convencidas de que pueden lograr un aprendizaje del socio al tiempo que puede proteger o limitar el acceso de aquella a sus habilidades clave. Sin embargo, las pretensiones de las empresas que colaboran con competidores pueden ser fuente de conflicto de forma más acentuada que en otros tipos de colaboración (Erzurumlu, 2010; Hamel *et al.*, 1989; Lydeka y Adomavicius, 2007). Las relaciones simultáneas de competencia y colaboración se describen en la sección 3.1 dedicada a la cooptación.

---

### 2.3.2 PARTICULARIDADES DE LA COLABORACIÓN INTERNACIONAL

Además de tomar en consideración los factores generales de cualquier tipo de estrategia colaborativa, es necesario incorporar las peculiaridades de su análisis y aplicación cuando se trata de acceder o competir en mercados extranjeros. A continuación se señalan los principales aspectos contemplados en la literatura sobre la colaboración interorganizativa internacional.

#### *LA COLABORACIÓN COMO MECANISMO DE INTERNACIONALIZACIÓN*

Tal como hemos observado, para Johanson y Vahlne (2009, 1990) la colaboración entre empresas de diferentes países es el resultado de las transacciones comerciales, dado que éstas no solo son simples intercambios de bienes o servicios, sino que, primero, encierran un amplio intercambio de información sobre necesidades, capacidades, estrategias, rutinas o procesos, entre otros; y segundo, se encuentran incrustadas en una red de negocios mucho más amplia que la simple diada comprador-vendedor, y en la cual existe un rico contexto, prácticas comunes sectoriales, relaciones de poder y aprendizaje social.

Ahondando en este postulado, Holm *et al.* (1996) proponen un modelo en que las relaciones colaborativas internacionales se sostienen gracias al compromiso que se pone en la relación y a la rentabilidad arrojada por la relación, dos conceptos que son mutuamente dependientes. A su vez, el compromiso en la relación está influenciado por la pertenencia a una red de negocios, dado que la colaboración depende de las otras relaciones transaccionales en la cual se encuentran las partes. Asimismo, incorporan el concepto de ‘entendimiento’, conceptualizando éste como la capacidad de las partes para trabajar juntas en función de un objetivo común.



## FORMAS COOPERATIVAS DE GOBIERNO

Tal como se ha mencionado, los acuerdos cooperativos pueden tomar distintas formas, por lo que es importante distinguir entre la cooperación con participación de capital y la cooperación sin participación de capital. Las *Joint Ventures*, por ejemplo, son colaboraciones en donde se crea una entidad legalmente independiente de los aportantes de capital, mientras que otras formas de cooperación como co-producción, las licencias, las franquicias u otros acuerdos contractuales se basan en acuerdos típicamente temporales con objetivos diferentes que convergen en las actividades de la colaboración (Beamish y Lupton, 2016; Woodcock *et al.*, 1994).

A continuación, la Ilustración 5 resume los tipos de acuerdos interorganizativos en los que se materializan las colaboraciones entre las organizaciones de acuerdo con la contribución de Kale y Singh (2009). En ésta, se clasifican los acuerdos entre organizaciones en función de la existencia de participación de capital o no. Los acuerdos sin participación de capital normalmente se refieren, o bien a transacciones comerciales de corto y mediano plazo, o bien a alianzas de mayor alcance no transaccionales que dinamizan la colaboración, como acuerdos de producción, investigación y desarrollo (I&D) o marketing conjunto, acceso a recursos o capacidades complementarias o validación de estándares tecnológicos o normativos. Por otro lado, los acuerdos con participación de capital se refieren a la adquisición de cierto nivel de jerarquía, control o al menos participación en la toma de decisiones entre las organizaciones (Jones *et al.*, 1997; Kale y Singh, 2009; Pan y Tse, 2000).

De esta manera, en relación a la razón o razones que justifican el establecimiento de estos acuerdos interorganizativos, como se ha expuesto antes, con cierta frecuencia se debe, principalmente, al acceso a recursos o a la reducción de costes de transacción, lo cual es especialmente aplicable al contexto transnacional, en donde las empresas se pueden beneficiar de las capacidades y recursos de empresas que se encuentran en situaciones más favorables para ciertos negocios, por ejemplo, con acceso o cercanía a consumidores, acceso a mano de obra masiva cualificada o innovaciones en productos y procesos industriales, entre otras (Beamish y Lupton, 2016; Dunning y Mcqueen, 1981).

Ilustración 5. Tipos de acuerdos de cooperación interorganizativa (Kale y Singh, 2009)



## GEOPOLÍTICA

Además de esto, el establecimiento de alianzas a través de las fronteras está expuesto al contexto geográfico y político de los países (Beamish y Lupton, 2016). En este sentido, decisiones normativas de los países pueden influir en las opciones de acceso a los mercados; por ejemplo, mediante la imposición de límites por parte de

algunos países sobre la participación de capital extranjero en sus empresas, con lo que muchas compañías deben conseguir un copropietario en el destino donde quiere internacionalizarse (Pan, 1996). Asimismo, es importante para las empresas conocer la actitud hacia el libre comercio y la estabilidad normativa general, ya que, en muchos casos, las alianzas estratégicas implican el movimiento de bienes y servicios a través de las fronteras, y la imposición de aranceles, cuotas y otros impuestos puede impactar sobre los costes de transacción que se buscaban reducir (Blonigen, 2005; Porter, 2000a).

#### *OBJETIVOS DE LAS ALIANZAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN*

Debido a que las empresas divergen en sus tamaños y situaciones competitivas, así como en tipos de industrias, García-Canal *et al.* (2002) proponen una categorización de cuatro tipos de estrategias colaborativas según el alcance y la orientación de los objetivos de la organización: primero, la estrategia de alianzas locales, que se refiere a la colaboración con empresas domésticas, en búsqueda de recursos y capacidades suficientes para atender mercados específicos que tenga en la mira; segundo, la estrategia de alianza global única, que consiste en la elección de un único socio con el que la empresa focal, o bien ambas, amplían su alcance geográfico mediante la coordinación al detalle del acceso a cada mercado extranjero; la tercera, la estrategia de múltiples alianzas de alcance regional, en donde el acceso al mercado implica una alianza con un socio diferente por cada país o región; en ésta, se reconoce que cada mercado difiere en el dominio competitivo de diferentes empresas y se evalúa la complementariedad con los socios por cada mercado; y por último, la estrategia de construcción de competencias, en la que la empresa focal aspira a convertirse en un competidor global en su segmento y busca alianzas estratégicas para alcanzar ventajas competitivas por encima de sus competidores.

#### *CONTEXTO CULTURAL*

Los factores culturales como el idioma, religión, costumbres, normas sociales o la raza, forman parte no solo de las características de los consumidores, sino también de la idiosincrasia organizacional, por lo tanto, afectan a cómo las personas hacen negocios o entablan relaciones (Anderson y Gatignon, 1986; Ghemawat, 2001). El hecho de que dos empresas se encuentren en contextos culturales muy divergentes no implica que la cooperación sea imposible, sino que será necesario realizar un esfuerzo en considerar las nociones de la cultura nacional del aliado para evitar problemas en el entendimiento, los objetivos o las expectativas de la relación (Dasí-Rodríguez y Pardo-del-Val, 2015).

Uno de los aspectos clave de la colaboración, es la comunicación entre las partes, dado que es ésta la que armoniza las intenciones estratégicas, identifica oportunidades, provee de datos estratégicos del mercado e información valiosa sobre capacidades, recursos o amenazas de la competencia (Ghoshal y Nahapiet, 1998; Müller-Prothmann, 2006). De esta manera, el entendimiento de la cultura del socio se vuelve vital para descifrar los códigos y la intención de las comunicaciones. En este mismo sentido, se ha comprobado que la compatibilidad cultural está directamente relacionada con la longevidad de la relación a largo plazo, con el nivel de aprendizaje organizativo, con la rigidez o formalidad en los esquemas de gobierno, con la estructura de las relaciones y con la dinámica o estabilidad de la alianza (López-Duarte *et al.*, 2016).

Una forma de mejorar las probabilidades de éxito de las alianzas es realizar un proceso de selección del socio que incluya la distancia cultural y el nivel de esfuerzo que la organización es capaz de poner. Esta tarea previa, posibilita la creación de relaciones de confianza y facilita el flujo de comunicación estratégica durante la relación (Dasí-Rodríguez y Pardo-del-Val, 2015).

## CAPÍTULO 3. COOPETICIÓN Y LA CONFLUENCIA DE ENFOQUES

Este capítulo caracteriza las formas en que confluyen el enfoque competitivo y con enfoque cooperativo, así como el análisis de red resultante de la multiplicidad de relaciones formadas. En primer lugar, se presenta el concepto de coopetición como estrategia empresarial que combina cooperación y competencia simultánea con otra organización. Y, segundo, se describe cómo ambos enfoques pueden ser analizados desde la perspectiva de redes interorganizativas, dado que es una forma idónea de ilustrar y sintetizar la multiplicidad de vínculos que surgen a partir de las relaciones colaborativas y competitivas.

### 3.1 COOPETICIÓN

El concepto de coopecencia o coopetición aparece al analizar la creciente multiplicidad de las relaciones empresariales, lo que Dowling *et al.* (1996) han llamado las relaciones multifacéticas que dan forma a la coopetición. En este enfoque se observa cómo empresas que colaboran siendo compradores, proveedores, o socios, también compiten simultáneamente de alguna manera. Además, la competencia y colaboración no son solo acciones que se contraponen o superponen, sino que pueden interactuar entre sí, dando lugar a diferentes combinaciones de relaciones empresariales, estrategias y resultados en creación y captura de valor (Hoffmann *et al.*, 2018). En este apartado, se explora la coopetición como una perspectiva estratégica complementaria y se plantean los retos de las empresas que se ven enfrentadas a la yuxtaposición de la competencia y colaboración.

#### 3.1.1 LA COOPETICIÓN COMO ESTRATEGIA

Como hemos visto, las empresas pueden decidir si cooperar, competir o ejercer las dos alternativas simultáneamente, lo cual responde a diferentes objetivos estratégicos del contexto del mercado y puede aplicarse mediante diferentes mecanismos, como se detalla a continuación. En todo caso, el éxito de la estrategia coopetitiva está condicionado por la capacidad de manejar las relaciones y el conflicto inherente a la multiplicidad de objetivos que se persiguen (Kanter, 1994; Lado *et al.*, 1997; Liu, 2013).

##### *OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COOPETICIÓN*

Existen diferentes perspectivas sobre las razones por las que las empresas se involucran en relaciones coopetitivas. Ritala (2012) propone tres razones estratégicas que explicarían el comportamiento coopetitivo: 1) ampliar el tamaño del mercado y crear nuevos, 2) mejorar la eficiencia de los recursos, y 3) mejorar la posición competitiva de la empresa.

Primero, el objetivo de las empresas de incrementar el tamaño de sus mercados o crear nuevos mercados consiste en ampliar la ‘tarta’ de mercado total, de forma colaborativa entre los competidores, a la vez que se aprovechan las capacidades individuales para tratar de captar la mayor parte de dicha nueva tarta (Brandenburger y Nalebuff, 2011). El mecanismo para lograr esta dinámica implica asegurarse de que exista compatibilidad de los objetivos estratégicos e interoperabilidad a nivel de separación y especialización de tareas y funciones. Asimismo, implica compartir riesgos y costes de las acciones tendentes a la ampliación o creación del mercado (Chen, 2008; Ritala, 2012).

La segunda razón, se basa en la búsqueda de la eficiencia en la utilización de recursos; y se trata de una situación en donde la empresa busca usar menos recursos o mejorar la eficiencia de los recursos actuales con los que oferta sus bienes o servicios en los mercados actuales (Bengtsson y Kock, 2000; Erzurumlu, 2010; Ritala, 2012). La estrategia coopetitiva para este objetivo requiere de la integración de recursos complementarios y heterogéneos con los que pueda, por ejemplo, ampliar la escala de producción o reducir tareas solapadas o redundantes. Así, el grado de colaboración estará determinado por la medida en que las empresas competidoras tengan recursos similares dedicados a mercados diferentes en donde no se interfieran mutuamente (Chen, 1996).

Por último, la tercera razón consiste en que las empresas decidan cooperar con el objetivo de mejorar sus respectivas posiciones relativas en un mercado competitivo. En este caso, las empresas colaboran para proteger la cuota de mercado que poseen a la vez que intentan capturar una mayor cuota de la parte que no han logrado

conquistar debido a la fortaleza del resto de competidores. La decisión de coope- tir con un determinado actor surge por la intensidad de la dinámica competitiva en donde las acciones o ataques de los rivales ejercen presión por proteger las posiciones actuales y cooperar para ganar una mejor cuota (Gnyawali y Madhavan, 2001; Ritala, 2012)

#### MECANISMOS DE COOPETICIÓN

Los diferentes tipos de objetivos en las relaciones coope- titivas típicamente se materializan mediante esfuerzos conjuntos de innovación, desarrollo de productos o desarrollo de insumos (o proveedores) que luego permiten a los competidores generar ofertas diferenciadas (Bengtsson y Kock, 2014).

Por un lado, el proceso de desarrollo de innovaciones se facilita gracias a que, frecuentemente, las empresas que compiten parten de una misma base de conocimientos sobre los recursos, procesos o insumos que se requieren para desempeñarse en un determinado mercado; por lo tanto, en comparación con empresas que no atienden al mismo tipo de consumidores tienen cierta ventaja para comunicarse y entenderse mutuamente (Bouncken *et al.*, 2015). En este sentido, Bengtsson y Kock (2000) han señalado que la cooperación se da en mayor medida en las actividades de entrada a los procesos productivos, y se reduce o desaparece cuando se trata de actividades cercanas al contacto con los clientes o consumidores del mercado. Por ejemplo, empresas competidoras tratarán de cooperar para desarrollar materiales, pero competirán en el desarrollo del producto final; cooperarán para crear nuevos tipos de empaques y competirán por la diferenciación en el contenido; colaborarán en el uso de medios de transporte pero competirán en la venta directa (Bengtsson y Kock, 2000; Lydeka y Adomavicius, 2007).

Por su parte, cuando las empresas se encuentran conectadas por relaciones de cadena de suministro relativamente cortas, se puede producir una dinámica particular derivada de las relaciones comprador-proveedor y proveedor-proveedor. En este caso, las relaciones de coope- titación pueden ser impulsadas por una empresa focal con el rol de comprador principal que, por ejemplo, esté interesada en establecer estándares de producción de ciertos bienes y servicios, lo que obligará a los proveedores a cooperar para desarrollar productos o simplemente llegar a ciertos acuerdos (Bouncken *et al.*, 2015; Sturgeon *et al.*, 2008; Wilhelm, 2011).

---

#### 3.1.2 CONFLICTO Y RIVALIDAD INHERENTES A LA COOPETICIÓN

La coope- titación significa para la empresa ingresar en una multiplicidad de relaciones paradójicas, en donde la lógica de la actitud colaborativa con la que se asumen las interacciones con el aliado se enfrenta a la lógica competitiva inherente a la gestión organizativa. Esto supone una tensión entre la actitud cooperativa y las acciones o ataques competitivos, así como una contradicción en interacciones como el compartir conocimiento versus controlar la fuga de conocimiento, o en crear valor para la alianza, versus apropiarse del valor para fines individuales (Bengtsson y Kock, 2014; Gnyawali *et al.*, 2016). Sobre esta tensión, Hamel (1989) sugería encontrar un equilibrio en donde cada actor conserve el conocimiento o recursos esenciales alejados de potenciales comportamientos oportunistas.

#### DUALIDADES Y CONTRADICCIONES

La naturaleza de la situación paradójica que conlleva la coope- titación está compuesta según Gnyawali (2016) por dualidades que generan tensión, así como, por contradicciones que generan conflictos. Las dualidades de la relación coope- titiva, definidas como esfuerzos que persiguen fines opuestos, incluyen la creación de valor versus la apropiación de valor y la integración versus separación. Por otro lado, las contradicciones que surgen de las diferencias entre las organizaciones se pueden resumir en intereses económicos enfrentados, estrategias y enfoques divergentes e identidades distintivas (Bengtsson y Kock, 2014; Hamel, 1991; Khanna *et al.*, 1998). Para garantizar el éxito de una relación coope- titiva, Gnyawali (2016) propone entonces hacer una gestión de la situación paradójica mediante la adquisición de habilidades analíticas que le permitan comprender con precisión las dualidades y contradicciones, así como la adquisición de capacidades de ejecución mediante el desarrollo e implementación de rutinas que compatibilicen los objetivos de la multiplicidad de relaciones.

### *SUPERPOSICIÓN DE MERCADOS Y RECURSOS*

El nivel de dualidad y contradicción de objetivos también está determinado por la similitud tanto de mercados como de recursos que poseen las empresas, tal como lo plantea Chen (1996). En este sentido, se pueden presentar cuatro situaciones dependiendo del grado de superposición de los mercados que atienden y los recursos con que cuentan las empresas: primero, que las empresas tengan una alta similitud tanto en mercados como en recursos, lo que las sitúa como rivales directos; segundo, que las empresas tengan una alta similitud en el mercado, pero una baja similitud en recursos, lo que las hace complementarias; tercero, que las empresas tengan una alta similitud en recursos, pero atiendan a mercados diferentes, lo que las convierte tanto en competidores potenciales como en aliados potenciales para la expansión de sus respectivos mercados; y por último, que no tengan similitud ni en mercados ni en recursos, con lo que no existiría una rivalidad latente.

### *INTENSIDAD DE LA COOPETICIÓN INTERNACIONAL*

Como resultado del involucramiento de las empresas en relaciones paradójicas de competencia y cooperación, se pueden alcanzar diferentes niveles de intensidad de *coopetencia*. Luo (2007) identifica cuatro situaciones que se presentan en el escenario de la competencia por los mercados globales y propone tácticas para desempeñarse en cada una de estas, tal como se presenta en la Ilustración 6.

En primer lugar, la situación de adaptación se da cuando dos competidores globales dependen uno del otro para alcanzar sus respectivos objetivos, por lo que compiten y cooperan con una alta intensidad, y donde la heterogeneidad de recursos les permite moverse en otros espacios de mercados. En este escenario, se usa el alcance geográfico para determinar en qué terrenos se compete con cierto producto-segmento y en qué terrenos se colabora en ciertas actividades (Chiambaretto y Dumez, 2016; Cobeña *et al.*, 2016; Greenaway y Kneller, 2007).

En la situación de contienda, las empresas compiten con mucha intensidad por un mismo espacio de mercado dado que pueden tener recursos y segmentos similares, lo que les obliga a buscar la manera de ‘eclipsar’ a los rivales. La contienda se ve exacerbada a nivel global debido a la similitud e incluso estandarización de los productos, de manera que las empresas se esforzarán por penetrar en los nichos faltantes por atender y fortalecer su posición actual en la cadena de valor (Hamel y Prahalad, 2007; Luo, 2008).

La situación de aislamiento ocurre para las empresas altamente especializadas o con ventajas monopolísticas, que poco dependen de la interacción con rivales tanto a nivel competitivo como colaborativo y en el que los ataques del mercado le son prácticamente irrelevantes (Kim y Mauborgne, 1999; Liu, 2013).

Por último, la situación de asociación describe empresas que dependen de la complementariedad de recursos que le provee su colaboración con el rival, al tiempo que permanecen voluntariamente atendiendo segmentos de mercado independientes; estas relaciones se caracterizan por la generación de valor compartido y sinergias (Brown y Butler, 1995; Chetty y Wilson, 2003; Luo, 2007).

Ilustración 6. Situaciones de cooperación (adaptado de Lado et al. (1997) y Luo (2007))

Intensidad de la competencia	Fuerte	<p><b>Situación de Contienda</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mercado compartido</li> <li><input type="checkbox"/> Alta estandarización de productos</li> <li><input type="checkbox"/> Similitud de recursos</li> </ul>	<p><b>Situación de Adaptación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mercados heterogéneos</li> <li><input type="checkbox"/> Dependencia mutua</li> <li><input type="checkbox"/> Heterogeneidad de recursos</li> </ul>	
	Débil	<p><b>Situación de Aislamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Alta especialización</li> <li><input type="checkbox"/> Ventajas monopolísticas</li> </ul>	<p><b>Situación de asociación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mercado independientes</li> <li><input type="checkbox"/> Dependencia mutua</li> <li><input type="checkbox"/> Heterogeneidad de recursos</li> </ul>	
		Débil	Grado de cooperación	Fuerte

### 3.1.3 COMPETICIÓN ENTRE GRANDES GRUPOS DE ALIADOS

Una forma adicional de combinación entre competencia y colaboración es la competencia entre coaliciones o grandes grupos de aliados, que se conocen en la literatura como ‘constelaciones’ o ‘bloques de alianzas’ (Gomes-Casseres, 2003, 1994). Estas se caracterizan por tener un gran número de participantes y su formación obedece al objetivo de hacer frente a la competencia que representan otros grandes grupos de empresas; de esta manera, configuran complejas relaciones competitivas entre bloques, constelaciones o redes (Das y Teng, 2002b; Posselt, 1998; Vanhaverbeke y Noorderhaven, 2001).

Sobre la conformación de las constelaciones, Gomes-Casseres (2003) plantea que la ventaja competitiva deja de ser un asunto a nivel de empresa y pasa a ser una construcción del grupo, de tal manera que las empresas obtienen su renta en la medida en que el grupo como un todo la obtenga. La dimensión de la ventaja competitiva del grupo se logra mediante la escala de operaciones de la sumatoria de todos los miembros, de las capacidades tecnológicas combinadas y del alcance del dominio de mercado que en conjunto logran. No obstante, la efectividad de las constelaciones depende de que los miembros unifiquen su visión empresarial, limiten las acciones de rivalidad, de que existan empresas líderes o ‘ancla’ y de que la membresía sea limitada por normas y reglas de pertenencia.

De esta manera, la pertenencia de una empresa a una red o constelación de aliados supone ventajas de coordinación para enfrentarse al resto de competidores y conlleva beneficios para optimización de costes y complementación de recursos, pero a su vez, puede suponer desventajas en flexibilidad y libertad para competir y desarrollar sus propios objetivos. Por ejemplo, la empresa puede verse limitada al momento de decidir si colocar una oferta en un mercado donde ya se encuentra otro miembro de la alianza o, en el sentido contrario, verse limitada a entablar una alianza con empresas con las que presenta una agresiva rivalidad (Gimeno, 2004).

## 3.2 DE LAS RELACIONES AL ANÁLISIS DE REDES

En este marco de referencia, se ha presentado una caracterización de qué estrategias relacionales implementan las empresas y su incidencia en la internacionalización, dando como resultado un sinnúmero de vínculos y tipologías de relaciones empresariales. Por esta razón, ahora es necesario ahondar en cómo analizar el amplio espectro y cantidad de relaciones en que se involucran las empresas. Para esto, a continuación se introducen los principios del análisis de las redes interorganizativas de colaboración y de competición, lo que permite hacer una medición y visualización de las estrategias relacionales, así como la posición de las empresas en el marco de las redes a las que pertenecen.

### 3.2.1 ANÁLISIS DE REDES INTERORGANIZATIVAS DE COLABORACIÓN

La importancia manifiesta de las redes estratégicas y del enfoque relacional ha despertado un amplio interés por el estudio de las relaciones interorganizativas mediante el análisis de redes sociales (Wang y Rajagopalan, 2015; Wasserman, 1994). El principal instrumento de este enfoque es la aplicación del análisis de redes sociales a las redes de tipo económico. Borgatti *et al.* (2009) presentan una equivalencia de los conceptos del análisis de redes aplicado al mundo de las ciencias sociales y la cadena de suministro. En dicho marco del enfoque de redes, los actores que son el objeto de análisis se refieren a los nodos de una red y las relaciones de diferente naturaleza entre ellos son los vínculos de los nodos, tal como se describe a continuación.

#### RELACIONES INTERORGANIZATIVAS

Los lazos interorganizativos en este marco de referencia pueden darse entre individuos o entre entidades y, según Borgatti *et al.* (2009), pueden basarse en cuatro aspectos: similitudes, relaciones, interacciones y flujos (Bolívar *et al.*, 2012). Las similitudes se refieren a la co-ocurrencia o coincidencia de actividades, ubicaciones o características entre dos compañías o personas. Estas generan una percepción de proximidad y, normalmente, originan oportunidades para interactuar. Por su parte, las relaciones se refieren a los vínculos continuos, roles establecidos y relaciones cognitivo-afectivas que existen entre los actores. Entran en esta categoría la competencia, relaciones de propiedad y relaciones de confianza respectivamente (Oliver, 1990). Luego están las interacciones, que son eventos discretos, contables o numerables a lo largo de un periodo de tiempo. Este sería el componente transaccional que incluye: a nivel organizacional, la compra y venta de bienes y servicios, así como las acciones y reacciones competitivas; y a nivel de individuos, las interacciones sociales entre empleados (Johanson y Mattsson, 1987; Leblang, 2010; Liyanage, 1995). Por último, los flujos se refieren al contenido que se transfiere de un actor a otro. Normalmente, este consiste en transferencia de conocimiento, flujos de información, inyecciones de capital u otros, que tienen consecuencias para el desempeño, la captación de oportunidades o el aprendizaje y capacidad de innovación (Cristóbal Casanueva *et al.*, 2013; Ernst y Kim, 2002; Goes y Park, 1997; Liyanage, 1995). Todos estos lazos o vínculos pueden darse de manera simultánea entre individuos y organizaciones, e incluso muchas organizaciones solo están vinculadas entre sí gracias a las conexiones de las personas que hacen parte de ella (Borgatti y Li, 2009).

Cuando estos lazos tienen un carácter formal, en el que se constituye una cooperación interorganizativa, Majchrzak (2015) propone una distinción de seis características que adoptan las relaciones, a saber: la meta u objetivo de la relación; el marco contractual: transaccional y/o relacional; el estilo de interacción: competitivo vs. cooperativo; la forma de tomar decisiones; los roles y procedimientos que forman la estructura organizacional; y la composición de los actores: organizaciones vs. individuos.

#### FORMAS DE REDES INTERORGANIZATIVAS

El entramado de lazos o relaciones entre las organizaciones dan forma a las redes como un todo, las cuales según Grandori y Soda (1995) se pueden categorizar en tres tipos principalmente: las redes sociales, las redes burocráticas y las redes de propiedad. En las redes sociales, los actores son las personas, vinculadas entre sí por relaciones personales como la amistad, afiliación profesional o cualquier tipo de afinidad. Estas pueden dar pie a intercambios de información, la creación de distritos industriales o la adopción de prácticas comunes en una industria (Ghoshal y Nahapiet, 1998; Leblang, 2010; Uzzi, 1997). Por su parte, las redes burocráticas se refieren a intercambios formalizados o asociaciones contractuales. En este tipo se incluyen las redes transaccionales de

comercio, las redes contractuales de licenciamiento y las alianzas estratégicas. En ningún caso, supone una jerarquización o subordinación (Borgatti y Li, 2009; Chiambaretto y Fernandez, 2016; Jones *et al.*, 1997; Todeva y Knoke, 2005). Finalmente, en las redes propietarias, las organizaciones tienen una relación de dependencia y un cierto grado de influencia en la toma de decisiones. Se incluyen las redes formadas a nivel intra-empresarial mediante holdings y redes en donde los vínculos son la participación de capital de una empresa en otra, bien se trate de *joint-ventures* entre pocos actores, o bien la participación accionarial con muchos copropietarios (Müller-Prothmann, 2006; Tsai y Ghoshal, 1998). En las tres categorías, la definición de la red depende de la concepción del vínculo, del grado de formalización y del tipo de relación (Grandori y Soda, 1995).

#### NIVELES DE ANÁLISIS

Zaheer *et al.* (2010) explican el espectro de los análisis de redes interorganizativas clasificándolos según su mecanismo teórico y el nivel o unidad de análisis. De esta manera, se observan mayormente cuatro perspectivas u objetos de estudio relacionados con la forma en que las empresas se desenvuelven en las redes a las que pertenecen, que son: el acceso a recursos, el grado de confianza, las relaciones de poder o control, y *signaling* o implicaciones. Cada uno de estos análisis se pueden realizar en tres niveles: a nivel diádico, egocéntrico o de red completa. El nivel diádico se centra en determinar la fortaleza de los vínculos entre dos organizaciones dadas las características de estas y de su contexto. Esto a su vez, permite detectar las consecuencias de estos vínculos sobre la confianza, el desempeño organizacional, la capacidad de aprendizaje, la transferencia de conocimiento o las dinámicas relacionales (Anderson *et al.*, 1994; Kilduff y Brass, 2010; Wilhelm, 2011). El nivel de análisis egocéntrico busca identificar los efectos que tiene la red de la empresa en su comportamiento y desempeño. Este nivel usa medidas de red como la centralidad, intermediación, huecos estructurales o medidas de estatus para explicar los mecanismos mediante los cuales la red provee de ventajas o desventajas competitivas a las empresas, que pueden ser información, acceso a recursos, posicionamiento y confianza, poder de negociación o incluso prestigio (Coviello y Cox, 2006; Wassmer, 2010; Zaheer *et al.*, 2010). Por último, el nivel de red completa se enfoca en las características y el comportamiento del cúmulo de empresas que hacen parte del entramado interorganizativo. Este nivel utiliza las propiedades matemáticas de la red para detectar tendencias en cuanto a comportamientos generales, concentraciones, formación de bloques o grupos cerrados, la facilidad y patrones de crecimiento de la red, y la velocidad de cambios o de flujo de información a través de esta, entre otros aspectos (Provan *et al.*, 2007; Yang *et al.*, 2009).

#### PROPIEDADES DE LAS REDES

La determinación de las propiedades de una red interorganizativa, según Borgatti y Li (2009), pasa por definir los actores, sus roles y sus relaciones. Una vez clarificado esto, será posible calcular las principales medidas que arrojan un conocimiento útil de la red, e incluyen: la composición de la red egocéntrica, los huecos estructurales, la detección de *hubs & authorities*, las diferentes mediciones de centralidad, grupos y subgrupos, equivalencias, propiedades de red completa y propiedades de redes bimodales (Borgatti y Li, 2009).

Las propiedades de las redes dependen entonces de la definición de los actores y del vínculo que los une. Como hemos visto, los nodos de la red pueden ser individuos o empresas y los vínculos dan pie a una multiplicidad de relaciones entre los actores. Dicho vínculo puede ser ponderado o dicotómico, es decir, puede tener un peso específico, tal como el valor de transacciones, el flujo de bienes o la cuantificación de eventos, o puede ser binario, como las relaciones de amistad, las alianzas o el confiar o no en otro actor. Además, las relaciones pueden ser dirigidas o no dirigidas: el primer caso se refiere a flujos como la información, el dinero o las mercancías que pasan de un actor a otro; y el segundo, se refiere a las relaciones valoradas o no, que no representan flujos, tales como el comercio entre dos actores o la pertenencia a un mismo club, grupo o categoría (Wasserman y Faust, 1994). De acuerdo con estas condiciones de los nodos y sus relaciones, entonces se contemplan, entre otros, los instrumentos de análisis que se enuncian a continuación y que son detallados en la sección metodológica.

Medidas de centralidad: Se refieren a la importancia, prestigio o grado de influencia relativa del nodo ante la red como un todo. Esta importancia o prominencia se puede medir en términos de propiedades como: la cantidad y el valor de las conexiones (grado o *degree*) entrantes (prestigio) o salientes; la forma en que un nodo conecta a los demás actores en la red (intermediación o *betweenness*); la facilidad o rapidez con la que un nodo



puede llegar a los demás a través de sus conexiones (cercanía o *closeness*); o el prestigio en función del estatus o calidad de las conexiones del actor (índices de Katz o Bonacich) (Wasserman y Faust, 1994).

La composición de la red egocéntrica (*egonet*): Esta herramienta consiste en analizar la red compuesta por un actor focal o ego, junto con los actores a los que se encuentra conectado o alter, y las conexiones entre los *alters*. Las métricas derivadas de este análisis permiten por ejemplo identificar la calidad de los *alters*, priorizar las relaciones, entender el grado de diversificación o redundancia, y categorizar los tipos de vínculos mediante los atributos de los socios. El enfoque en este tipo de análisis no se centra entonces en las conexiones individuales sino en el conjunto de relaciones que rodean el contexto del actor focal (Zaheer *et al.*, 2010).

Huecos estructurales: se definen como la ausencia de vínculos entre organizaciones de una red. La importancia de los huecos estructurales se encuentra en su influencia en el rol de los actores. Así, en las redes más densas, los actores generalmente poseen muchas conexiones de las que pueden obtener resultados redundantes; mientras que, en las redes muy espaciadas o poco densas, las empresas pueden carecer de acceso a actores clave, como aquellos con mejores recursos, información o capacidad de conexión con el resto de la red. De este análisis resulta la identificación de actores que actúan como intermediarios clave o *brokers*, quienes se benefician del contacto con grupos que se ‘conocen’ poco entre ellos (Burt, 2001).

*Hubs & authorities*: Se refieren a la posibilidad de detectar empresas que ejercen un rol de dinamizadoras u orquestadoras en su contexto de red al aglomerar muchos vínculos salientes o vínculos entrantes. Estos roles influyen en la formación de relaciones de dependencia, poder de negociación, o en la gestión y captura del valor que circula en la red, y pueden revelar el nivel de rivalidad/cooperación entre los actores (Borgatti y Li, 2009; Dhanaraj y Parkhe, 2006).

Grupos y subgrupos: la determinación de la estructura de agrupamientos al interior de las redes permite revelar patrones de comportamiento que dependen tanto de las características de los actores, como de sus relaciones o su inserción en comunidades homogéneas (Borgatti y Foster, 2003). Asimismo, estas estructuras influyen en aspectos tales como la velocidad del flujo de información entre organizaciones, el ‘contagio’ por crisis o situaciones adversas, el alcance de comportamientos coordinados o el grado de interrelación entre actores de categorías similares. Este análisis puede hacerse, por un lado, partiendo de la unidad de agrupamiento más básica hacia otras más elaboradas (*bottom-up*) en donde todos, o casi todos los actores están conectados, es decir, desde las diadas, hasta las triadas, *cliques* o camarillas, clanes y otros; y, por otro lado, partiendo de una visión general (*top-down*) en donde se observan bloques, clusters o agrupaciones que presentan espacios entre sí y de los cuales se pueden detectar factores aglutinantes (Hanneman y Riddle, 2005).

Equivalencias: los estudios de equivalencia estructural se enfocan en los roles de las empresas como actores de la red. La detección de estas equivalencias busca identificar hasta qué punto ciertos actores son equivalentes dado que se encuentran en la misma posición en la red, es decir, tienen idénticas conexiones entrantes o salientes. De manera que, en ciertas redes, las empresas pueden tomar como referente al comportamiento de los actores que ocupan su misma posición, y no necesariamente a los actores con los que se encuentra directamente conectada, dado que comparten el mismo ambiente y tienen las mismas influencias. Un ejemplo de esto son las empresas que comparten el mismo grupo de clientes o el mismo grupo de proveedores. Este análisis indica posiciones compartida en riesgo, poder de influencia, poder de negociación y referentes o *benchmarks* con quien comparar el desempeño y las acciones competitivas (Borgatti y Li, 2009; Brass *et al.*, 2004).

Propiedades de red completa: estas propiedades no usan como unidad de análisis a la empresa, ni a las diadas o los subgrupos, sino a todo el conjunto de actores que se conectan bajo cierto tipo de concepto relacional. Provan (2007) recoge las principales medidas arrojadas por el análisis de red completa. Una de estas es la densidad, definida como el número de vínculos existentes sobre el número de conexiones posibles. Una densidad alta indica un alto grado de interrelación o interdependencia entre los actores lo cual, a su vez, puede significar redundancia, cohesión o velocidad de transferencia de información. Otras medidas son el nivel de reciprocidad de los vínculos, las formas de gobernanza o los patrones de homofilia. Estos arrojan conocimiento sobre el nivel de interrelación y la manera general en que la red se construye. Adicionalmente, en este análisis se incluye la medida en que las estructuras de redes se asemejan a modelos arquetípicos, como el modelo centro-

periferia o estructura de estrella; los modelos de escala libre altamente concentrados o de “ricos que se hacen más ricos”; los “mundos pequeños”; y las redes aleatorias, entre otros. Por último, puede convenir explorar la dinámica general de las redes, como la estabilidad, los patrones de crecimiento de la red o las externalidades producidas (Jackson, 2008; Provan *et al.*, 2007).

Propiedades de redes bimodales: las redes bimodales son aquellas en que existen dos tipos de nodos que no se relacionan directamente entre sí, sino a través de los nodos de modo complementario. Un tipo de estas redes son las afiliaciones a clubes, participación en eventos o pertenencia a asociaciones o gremios. En estas, las empresas solo tienen vínculos entre sí cuando estén vinculadas a estas situaciones o eventos. Redes como las de proveedores con compradores pueden analizarse para identificar las relaciones de poder de negociación, el grado de diversificación y concentración de mercados, entre otros (Borgatti y Li, 2009).

#### ARQUITECTURA DE LAS REDES ORGANIZATIVAS

Los mecanismos que permiten la emergencia y evolución de las redes dan origen a la categorización de las redes organizativas según la arquitectura o configuración general. Ahuja *et al.* (2012) proponen un marco teórico para clasificar estas arquitecturas según tres criterios o *micro-foundations* que parten de los mecanismos que activan la creación de los vínculos, en contraste con la micro-dinámica de los actores. En primer lugar, los vínculos se pueden formar por presiones normativas o institucionales, lo que genera dos alternativas: por un lado, pueden surgir redes llamadas de arquitectura altamente densa, cuando la micro-dinámica muestra un número de actores mediano o pequeño, con intereses o relaciones que convergen y con poca competencia entre sí; y, por otro lado, las redes llamadas aglomeradas y aisladas, cuando el número de actores es alto, tienen intereses contradictorios y existe una fuerte competencia entre ellos. En segundo lugar, cuando los vínculos se forman por fuerza de la capacidad de agencia y motivación de los actores, la micro-dinámica puede llevar a la creación de dos tipos de redes: unas son las llamadas redes de arquitectura abiertas con huecos estructurales, en las que unos pocos actores asumen capacidades de arbitraje, intermediación, control e interconexión con los demás actores; y las otras, son las redes *scale-free* o de escala libre, en las que la prominencia y prestigio de unos pocos actores los lleva a ser preferidos para las conexiones de la mayoría que permanece poco conectada entre sí. En tercer lugar, una combinación de presiones normativas junto con la capacidad de agencia de los actores puede producir redes de arquitectura *small world* o mundo pequeño, caracterizadas por la existencia de puentes que se trazan entre las conexiones, y que permiten que los actores de una red muy amplia puedan ser alcanzados con facilidad. Y finalmente, los vínculos pueden generarse debido a factores exógenos o aleatorios, caso en el cual normalmente los vínculos son débiles y se crean por oportunidad e incluso por el azar. La arquitectura de estas formaciones es indeterminada.

Cada una de estas arquitecturas puede ser detectada al medir las propiedades matemáticas de los datos relacionales que representan a la red. Por ejemplo, los mundos pequeños se caracterizan por tener un diámetro pequeño, es decir un número reducido de pasos que conectan a los actores más alejados; las redes de escala libre se detectan al mirar la distribución estadística del grado de los nodos en relación con la cantidad de nodos con dicho grado; y otros como la homofilia, que se puede detectar al calcular la frecuencia con la que actores de la misma categoría se relacionan entre sí (Jackson, 2008).


---

### 3.2.2 ANÁLISIS DE REDES INTERORGANIZATIVAS DE COMPETENCIA

Antes que nada, es necesario distinguir entre la estructura social de la competencia (Burt, 2009) y el análisis de la red de relaciones competitivas. Por un lado, el primer enfoque se centra en los beneficios que otorgan las relaciones para obtener poder competitivo. Por otro lado, la competencia puede ser vista como una red, ya que las empresas no solo forman redes de relaciones de cooperación, sino que también entablan relaciones competitivas. Este apartado pretende ahondar en este último concepto.

#### FUNDAMENTO TEÓRICO

Las redes competitivas son el producto del concepto más amplio de las redes de intercambio, pertenecientes a la lente teórica de las cadenas de suministro. La teoría de las redes de intercambio plantea que las relaciones de poder entre los actores de una cadena de suministro están determinadas por la posición en la estructura de red



en donde se extiende su dominio competitivo. Una compañía puede intentar variar su diversidad de compradores o segmentos atendidos para ganar poder de negociación con los compradores o segmentos actuales. Para lograr cierto grado de diversidad, deberá tener en cuenta en todo caso el poder y características de los competidores que también atienden sus segmentos objetivo. Las mediciones de poder de la red tienen implicaciones para la formulación de las estrategias de intercambio, posiciones de negociación y determinación de alianzas estratégicas potenciales (Borgatti y Li, 2009; Markovsky *et al.*, 1988).

No obstante, el conocimiento de la posición de poder del actor en la red es solo un elemento en el análisis de la competencia como un todo. De hecho, la competencia afecta directamente a las decisiones de expansión, la entrada a nuevos mercados y las fusiones y adquisiciones. De manera que, para esta toma de decisiones, el actor focal debe evitar los ‘puntos ciegos’ de la dinámica competitiva, como el conflicto irracional, los sesgos en la visión del campo competitivo o el exceso de confianza, en definitiva, todo lo que se puede mitigar obteniendo una información desglorada que incorpore un análisis de red competitiva (Zajac y Bazerman, 1991).

#### *INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS*

Este tipo de redes competitivas pueden ser analizadas por medio de dos instrumentos principalmente: mediante análisis de grafos bipartitos o mediante análisis de redes de afiliación. Por un lado, los grafos bipartitos ofrecen una perspectiva general de las conexiones que generan las relaciones proveedor-comprador o proveedor-segmento. En este caso, sólo existen vínculos entre quien suministra y quien adquiere, pero no entre proveedores ni entre compradores. Este análisis puede dar una idea de la saturación de los mercados, del grado de atracción de los segmentos o compradores y su poder de negociación; e igualmente, puede revelar nichos o segmentos aprovechables gracias a exclusiones de proveedores o de clientes no advertidas (Borgatti y Li, 2009).

Por otro lado, en las redes de afiliación se construye un tipo de red de resultados negativos desde la perspectiva de los proveedores, es decir, a mayor centralidad en la red de competidores, mayor dificultad para lograr los objetivos estratégicos empresariales debido a la lucha por un mismo mercado o recurso. Asimismo, un mayor grado de conexión con actores altamente poderosos, puede conllevar menores beneficios o resultados de desempeño. Este tipo de red se forma uniendo a los competidores a partir de los mercados por los cuales compiten. Estos mercados pueden ser categorías de productos, lugares geográficos e incluso clientes específicos (Borgatti y Halgin, 2011; Everett y Borgatti, 2014; Wasserman y Faust, 1994).

La premisa general de este trabajo es que las decisiones del modo de acceso a los mercados extranjeros no solo dependen de las ventajas propias para la internacionalización, sino también de un recurso crítico y estratégico para las empresas, derivado de las relaciones entabladas con sus socios, como es el capital social. En este sentido, exploraremos cómo la decisión de acceder a un nuevo mercado internacional puede ser vista desde tres perspectivas simultáneamente: cooperación, competición y *coopetición*. De tal manera que la decisión puede encontrarse simultáneamente influenciada por 1) las ventajas de propiedad, internalización y localización con las que la empresa obtiene su ventaja competitiva, y 2) por el cúmulo de alianzas estratégicas que alimentan el capital social de la compañía.

Consecuentemente, cuando se trata de penetrar en un mercado internacional, las empresas se ven enfrentadas a la decisión de asignar recursos para atender a las necesidades de los consumidores objetivo. Para esto, debe decidir entre usar recursos propios (internalizar), o usar recursos externos a los que pueda acceder por vía de alianzas con proveedores, clientes o competidores. La consecuencia de estas decisiones es que las empresas se ven incrustadas en diferentes tipos de redes empresariales, unas de relaciones cooperativas con aliados, otras de relaciones competitivas con los rivales y otras de tipo *coopetitivo* con ambos tipos de actores. Es por esta razón que los procesos de acceso a mercados internacionales son análogos a la gestión de redes interorganizativas y, por tanto, pueden ser analizados desde la perspectiva relacional. A continuación, se resumen los antecedentes teóricos y se plantean las hipótesis de cómo estas visiones actúan para predecir las decisiones empresariales en torno a la competencia, cooperación y *coopetición*.

### *MODOS DE ENTRADA A LOS MERCADOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS*

Las decisiones de modo de acceso son las que determinan el grado de despliegue de recursos de las compañías, así como su planificación de marketing y estrategia de posicionamiento en el mercado (Sharma y Erramilli, 2004). Los diferentes enfoques coinciden en que la decisión sobre de los modos de entrada a mercados extranjeros se basan en cinco tipos de opciones fundamentalmente: 1) no involucramiento o implicación, 2) exportación (directa o indirecta), 3) licencias, 4) *joint venture*, y 5) *sole venture* o propiedad completa (Agarwal y Ramaswami, 1992; Laufs y Schwens, 2014; Morschett *et al.*, 2010).

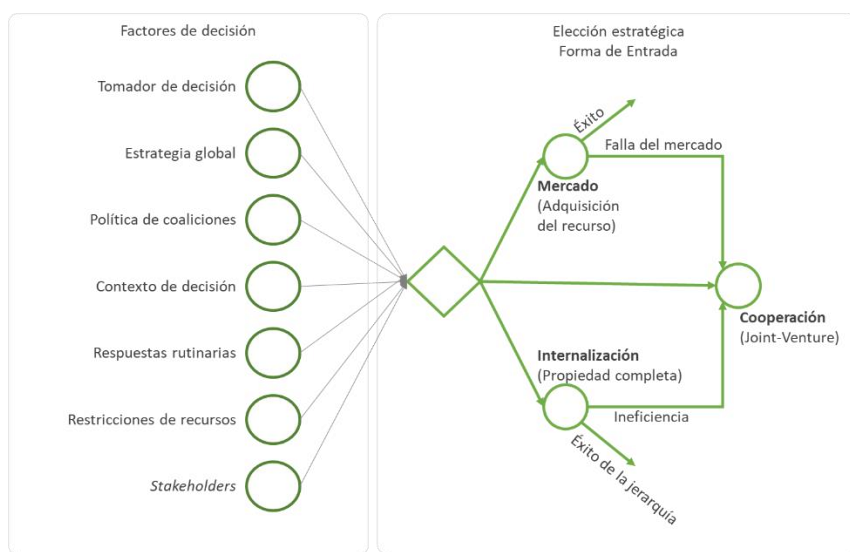
En cada una de estas opciones, a excepción de la primera, el modo de entrada a los mercados puede categorizarse según el grado de control que se ejerce sobre el emprendimiento, lo que los clasifica en modos cooperativos y modos no cooperativos (Anderson y Gatignon, 1986; Gnyawali *et al.*, 2016; Tallman y Shenkar, 1990). La exportación directa y la propiedad completa de subsidiarias se pueden catalogar como modos no cooperativos donde las empresas deciden competir en el mercado comprometiendo recursos propios, y asumir tanto el control como los riesgos asociados. Mientras que, en la exportación indirecta, los licencias y los *joint ventures*, la empresa comparte el control y los riesgos, y necesariamente, requiere una contraparte que cumpla las funciones de distribuidor, licenciado y copropietario respectivamente (Anderson y Gatignon, 1986; Todeva y Knoke, 2005). Esto obliga a la empresa focal a surtir el proceso de selección de la contraparte de una forma racional y usando sus fortalezas en capital social (Dasí-Rodríguez y Pardo-del-Val, 2015; Kraus *et al.*, 2017).

Cualquiera que sea la selección del modo de acceso al mercado, las empresas aún pueden establecer alianzas estratégicas a través de las fronteras con funciones diferentes y complementarias a los roles aquí especificados. Así, las empresas y los individuos que la componen pueden construir capital social basado en relaciones interpersonales, en pertenencia a asociaciones, en alianzas orientadas a la innovación y desarrollo de productos, entre muchas otras (Ahuja *et al.*, 2012; Borgatti y Foster, 2003; Zaheer *et al.*, 2010).

Todas estas alternativas generan una complejidad en la toma de decisiones, por lo que Tallman y Shenkar (1994) plantean un modelo de toma de decisión que arroja qué tipo de acción emprender al momento de acceder a un mercado, considerando tres alternativas: acudir al mercado mediante transacciones (e.g. exportación), establecer filiales conjuntas con socios (e.g. *Joint Ventures*) o emprender con filiales de propiedad completa.

El modelo detallado en la Ilustración 7 señala que la estrategia colaborativa, según lo planteado por Tallman y Shenkar (1994) se encuentra definida por: 1) la orientación del tomador de decisión, su contexto profesional y la estructura social en la que se encuentra insertado (Gulati, 1995); 2) la estrategia global desglosada en ventaja competitiva y competencias centrales de la organización (Glaister y Buckley, 1996; Lavie, 2006; Porter, 1985); 3) la política de coaliciones, es decir, la aversión al riesgo y la tendencia a controlar las operaciones y el detalle del negocio; 4) la forma en que se toman las decisiones internas, bien se trate de organizaciones centralizadas o descentralizadas; 5) las respuestas rutinarias, que son las acciones derivadas de la experiencia en otras alianzas o cooperaciones, que hacen que la empresa sea capaz de administrar y dinamizar sus relaciones colaborativas (Kanter, 1994); 6) limitaciones de recursos percibidas, dado que la empresa se hace consciente del grado de interdependencia y complementariedad con una contraparte (Baum y Korn, 1999; Gulati y Gargiulo, 1999); y 7) la participación de *stakeholders* que ejercen su poder a favor de ciertas relaciones (Barringer y Harrison, 2000; Child *et al.*, 2005).

Ilustración 7. Modelo de decisión gerencial de Tallman y Shenkar (1994)

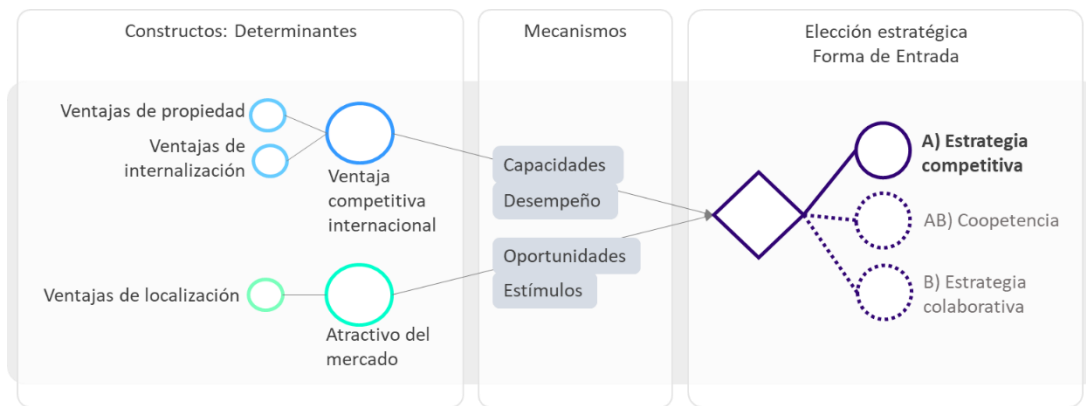


#### 4.1 ACCESO A MERCADOS INTERNACIONALES Y COMPETITIVIDAD

Se puede considerar que la base para la selección de una estrategia competitiva es el resultado de analizar dos factores fundamentales aportados por el campo de la estrategia empresarial: 1) el atractivo de la industria y 2) la ventaja competitiva de la empresa (Ghemawat, 2002; Grant, 1991; Porter, 1991); a lo que, en el ámbito internacional, es necesario incorporarle consideraciones adicionales, como las características de la localización y las distancias con los mercados (Buckley, 2016b; Dunning, 2000; Ghemawat, 2001; Ricart *et al.*, 2004). En la Ilustración 8 se detalla cómo estos factores inciden en la elección estratégica del modo de entrada en los mercados internacionales.

Las ventajas competitivas, compuestas por las competencias centrales, le otorgan un valor a la aptitud competitiva de la empresa (Prahalad y Hamel, 1990). De manera que, mejores ventajas competitivas permiten reconocer las capacidades con que la organización puede satisfacer un mercado y lograr desempeños superiores que le den la confianza y la experiencia para ‘atreverse’ a competir (Buckley y Casson, 2009; Dunning, 2000). Por otro lado, el atractivo de la industria se compone de: las características del mercado; las fuerzas que orientan la competición; las barreras de entrada y movilidad; y, en general, las ventajas de localización (Fujita *et al.*, 1999; Rugman *et al.*, 2012). El grado de atractivo del mercado entonces es el que determina el tamaño de la oportunidad y le genera los estímulos para entrar y competir (Blonigen, 2005; Ghemawat, 2001; Lin, 2003).

Ilustración 8. Factores que inciden sobre la elección de una estrategia competitiva



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, la elección de una estrategia de acceso a los mercados internacionales bajo el enfoque predominante de la competencia obedece a la presencia de fortalezas empresariales en términos de ventajas competitivas explotables en el extranjero, así como, de un atractivo del mercado suficiente para enfrentarse a los retos y riesgos que imponen las operaciones a través de las fronteras (Morschett *et al.*, 2010). De hecho, para emprender una incursión internacional en solitario, las compañías deben sobreponerse a muchos retos como superar las barreras de acceso, mitigar el impacto de las distancias culturales, geográficas o administrativas o, incluso, garantizar beneficios significativos ante los costes de transacción o coordinación entre unidades (Agarwal y Ramaswami, 1992; Ricart *et al.*, 2004).

#### 4.1.1 LA INTERNACIONALIZACIÓN COMPETITIVA

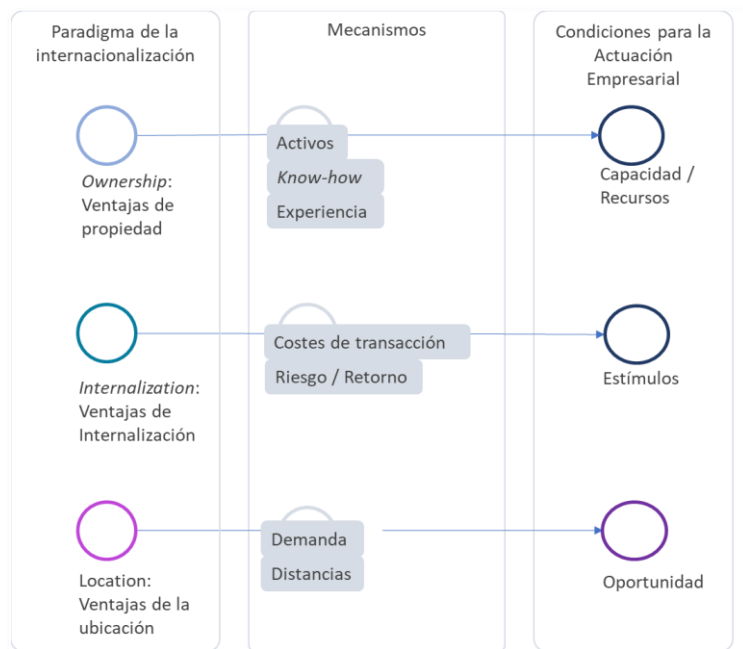
Entre las diferentes alternativas por las que pueden optar las empresas para acceder a los mercados internacionales se encuentran las no colaborativas, en donde se enfrenta directamente y con todos sus recursos a la competencia local y global en cada localización. Así, la internacionalización competitiva o no colaborativa se caracteriza por la propiedad completa de las operaciones en el exterior y, dependiendo del nivel de compromiso y riesgo, puede tomar la forma de exportaciones o inversión extranjera directa (IED) materializada mediante el establecimiento de filiales nuevas (*greenfield*), o la adquisición de empresas en funcionamiento que operen en el destino (Anderson y Gatignon, 1986; Zahra, 2005).

Como hemos visto en la teoría de la empresa multinacional, los factores determinantes del acceso competitivo se clasifican en tres categorías basadas en el paradigma ecléctico (Dunning, 1995b; Hill *et al.*, 1990); éstos son: las ventajas de propiedad, de localización y de internalización. Estas tres categorías de ventajas reúnen contribuciones previas como la teoría de la internalización desarrollada por Rugman (Buckley, 2016a), y han servido de base para nuevas contribuciones a la teoría de la internacionalización (Mathews, 2006; Oehler-Sincai, 2011). Estos tres componentes corresponden, primero, a las características y capacidades inherentes a la compañía que determinan si la inversión en el extranjero entre diferentes alternativas de internacionalización es una decisión apropiada; segundo, los factores externos que influyen en la decisión de localización y la estrategia en relación a la forma de acceso a esta; y, por último, la posibilidad de acceder a la ubicación-objetivo dados los costes de transacción y las posibilidades de transferencia de conocimientos. Estos factores están estrechamente relacionados con la propuesta de ventajas específicas de firma (FSA) y ventajas específicas de país (CSA) de Rugman *et al.*, (2012), refiriéndose a los componentes que permiten a una compañía internacionalizarse y explotar los factores externos que son favorables a su estrategia. En esencia, la internacionalización sucede por iniciativa de la empresa gracias a sus capacidades, sin embargo, las decisiones de volumen de inversión, alianzas, mercados-objetivo o elección de micro-localización, se toman en consideración de factores externos que son inherentes a los posibles destinos (Blonigen, 2005; Mathews, 2006; Rugman, Oh, & Lim, 2012).

## PARALELO ENTRE VENTAJAS O-L-I Y CAPACIDADES-ESTÍMULOS-OPORTUNIDAD

La internacionalización puede ser vista como una forma de actuación empresarial, entre tantos objetivos y actividades en las que se involucra una empresa, de manera análoga a las estrategias y acciones que se emprenden a partir del aprovechamiento del capital social. En la Ilustración 9 se detallan los mecanismos que impulsan la actuación empresarial a partir de los componentes del paradigma de la internacionalización bajo el esquema de Oportunidades-Capacidades-Motivaciones (Chen *et al.*, 2007; Kwon y Adler, 2014; Lin, 2003). En primer lugar, las ventajas de propiedad de la empresa, entre las que se encuentran los activos, el conocimiento, la experiencia e incluso la cultura organizacional se conjugan para construir la combinación de recursos únicos y capacidades para ejercer la acción de incursionar en los mercados internacionales. Por su parte, las ventajas de internalización que incluyen las presiones por rendir el capital, evitar los riesgos y obtener mayores recursos y retornos, canalizan las motivaciones o estímulos para acceder, claro está, no sin sopesar los costes de transacción y coordinación en relación con el potencial retorno. Y finalmente, las ventajas de localización, específicamente relacionadas con el destino, le dan la dimensión, tamaño y alcance a la oportunidad por medio del tamaño y crecimiento de la demanda, observando los criterios de distancia de tipo físico, cultural, económica o político-administrativa.

Ilustración 9. Internacionalización: Una actuación empresarial



Fuente: Elaboración propia

## ELECCIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN EN SOLITARIO

La entrada a nuevos mercados extranjeros sin acudir a aliados conlleva esfuerzos significativos en materia de asignación de recursos e internalización de procesos de la cadena de valor (Hill *et al.*, 1990). Por esta razón, la elección de una estrategia de acceso competitiva se fundamenta en que la empresa posea, por un lado, capacidades y recursos concretos, tales como activos, propiedades o respaldo económico (Brouthers *et al.*, 1999; Hamel y Prahalad, 2007; Prahalad y Hamel, 1990); y, por otro lado, un desempeño probado en el mercado que garantice la productividad y la rentabilidad para desarrollar las operaciones de negocios en el extranjero (Arnold y Hussinger, 2010; Brouthers *et al.*, 2009; Hollender *et al.*, 2017; Wheeler y Mody, 1992). Concretamente, existen las siguientes evidencias: las empresas con menor productividad difícilmente pasan del mercado local; las empresas medianamente productivas incluso llegan a exportar; mientras que las empresas más productivas son capaces de establecer subsidiarias en el exterior (Arnold y Hussinger, 2010).

Además de estas características inherentes a la empresa, también será necesario que existan unas condiciones para la internalización de los procesos en términos de costes de transacción que sean asumibles dependiendo de los vínculos con el mercado o las barreras existentes (Brouthers *et al.*, 2009; Pan y Tse, 2000). Por esta razón, desde la perspectiva de los costes de transacción se estudia el tipo de participación patrimonial que asumen las empresas en su incursión internacional. Por ejemplo, el estudio de Brouthers y Nakos (2004) exhibe tres factores clave que determinan la elección de modos de incursión en mercados con o sin participación propietaria; en primer lugar, señala que el grado de singularidad de los activos (*Asset Specificity*) de las compañías, al tener mayor grado de diferenciación tecnológica les obliga a procurar la preservación de su *know-how* y, por ende, un modo de mayor propiedad; en segundo lugar, la experiencia internacional con la que la empresa desarrolla mecanismos de control interno de sus operaciones en el extranjero le genera una mayor confianza para asumir mayor control sobre el emprendimiento (Hollender *et al.*, 2017; Maekelburger *et al.*, 2012); y, finalmente, la incertidumbre del contexto de los mercados que orienta la necesidad de un aliado en el destino (Brouthers y Nakos, 2004; Laufs y Schwens, 2014).

En esencia, los diferentes enfoques teóricos coinciden en que, salvo los aspectos de localización, los factores que determinan la elección del modo en que las empresas entran en los mercados se basan en la consecución de mayores ventajas que pueden ser de propiedad o de internalización (Brouthers, 2002; Sharma y Erramilli, 2004). De modo que, por un lado, las empresas que poseen recursos y habilidades superiores tendrán mayores probabilidades de desarrollar una ventaja competitiva que sea transferible a nuevos mercados y localizaciones (Buckley y Casson, 2009; Ekeledo y Sivakumar, 2004; Larimo y Arslan, 2013). Por otro lado, las empresas que sean capaces de capitalizar las imperfecciones de los mercados, dada una mayor singularidad de los activos y ventajas de eficiencia en las transacciones, podrán aprovechar estas imperfecciones mediante la internalización, es decir, asumir el control de las operaciones en el destino al interior de la organización (Agarwal y Ramaswami, 1992; Buckley y Casson, 2009; Maekelburger *et al.*, 2012; Sharma y Erramilli, 2004). Estos planteamientos han sido amplio objeto de estudio en la literatura (Brouthers *et al.*, 2009; Canabal y White, 2008; Morschett *et al.*, 2010; Shaver, 2013), sin embargo, no se ha puesto en contraste el fenómeno de los modos de acceso basados en las teorías tradicionales de los negocios internacionales, con la perspectiva relacional; i.e. se hace necesaria una explicación de los modos de acceso cuando la empresa además de haber construido ventajas de propiedad y de internalización, cuenta con ventajas relacionales o colaborativas. En virtud de lo anterior, podemos formular las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis 1.a.** Cuanto mayor sean las ventajas de propiedad de las empresas, mayor será la probabilidad de preferir la entrada a nuevos mercados mediante modos competitivos (incursión en solitario) en lugar de modos colaborativos.
- **Hipótesis 1.b.** Cuanto mayor sean las ventajas de eficiencia (internalización) de las empresas, mayor será la probabilidad de preferir la entrada a nuevos mercados mediante modos competitivos en lugar de modos colaborativos.

---

#### 4.1.2 VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN: CONDICIÓN SINE QUA NON

Tal como se ha argumentado, el rol de la localización o destino determina el atractivo del mercado para la empresa y, por lo tanto, unas condiciones favorables en este ámbito le darán la dimensión al interés y compromiso que la empresa imprimirá en sus acciones de acceso al mercado (Dunning, 1995b). Así, las diferentes orientaciones a los mercados externos se definen con base en la ventaja colaborativa representada en términos de capital social, versus la ventaja competitiva internacional en términos de ventajas de propiedad y de internalización. En consecuencia, la no existencia de una ventaja propia de la ubicación relativa a otros mercados evitaría el interés e inclinaría la decisión hacia la no entrada (Agarwal y Ramaswami, 1992); mientras que la existencia de una ventaja superior a otros destinos atraerá la presencia de más empresas, que estarán incentivadas a ejercer esfuerzos de cualquier tipo para acceder, bien sea compitiendo con recursos propios, o mediante acceso a recursos de socios a través de alianzas estratégicas (Agarwal y Ramaswami, 1992; Fujita *et al.*, 1999; Porter, 2000b).



La literatura sobre la inversión extranjera directa (IED) sugiere que las empresas deciden su localización en función de dos tipos de objetivos: la búsqueda de recursos (*resource-seeking*) y la búsqueda de mercados (*market-seeking*) (Buckley, 2017; Dunning, 1998). Por lo tanto, las características de las ventajas de localización que determinan su atractivo para la incursión enfocada en la atención de mercados extranjeros incluyen, el tamaño y crecimiento de la demanda, la capacidad de compra/consumo de la ubicación, la carencia de barreras de acceso a la industria, bajos riesgos operacionales, o reducida competencia, entre otras (Hill *et al.*, 1990; Sharma y Blomstermo, 2003). De esta manera, la ventaja de localización podría asumir un rol moderador que potencie cualquier estrategia tomada sobre la incursión internacional.

En consecuencia, una cuestión clave consiste en determinar en qué medida las variables que describen el atractivo de la localización generan una respuesta organizativa hacia la entrada en solitario, o, por el contrario, hacia el ingreso colaborativo. Sobre esta pregunta, en la literatura (Agarwal y Ramaswami, 1992; Anderson y Gatignon, 1986; Sharma y Erramilli, 2004) se ha propuesto que los destinos con bajo atractivo no tienen suficiente poder para despertar el interés por la penetración en estos; sin embargo, un significativo atractivo de localización, en presencia de ventajas empresariales de internalización y de propiedad, generaría una estrategia de ingreso en solitario mediante IED; mientras que unas menores ventajas de internalización provocarían el ingreso mediante licencias o acuerdos contractuales. En estas diferentes situaciones, las colaboraciones interorganizativas entran a suplir las carencias que se presenten en las condiciones para la internacionalización.

Tal como se ha expuesto, en vista de los efectos que ejercen las características de la localización sobre la decisión de entrar en un mercado y sobre el modo elegido para dicha entrada, se plantean las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis 2.a.** Cuanto mayor sea el atractivo del destino de internacionalización, mayor probabilidad de preferir la entrada en solitario sobre la internacionalización colaborativa.
- **Hipótesis 2.b.** Las ventajas de localización moderan positivamente la relación entre ventaja de propiedad y la probabilidad de seleccionar la entrada en solitario sobre la internacionalización colaborativa.

## 4.2 INTERNACIONALIZACIÓN BAJO EL ENFOQUE RELACIONAL

El enfoque de redes se ha posicionado como un complemento a la explicación del éxito de los emprendimientos internacionales de las empresas (Coviello y Munro, 1997a; Ellis, 2000; Joyez, 2017). Los argumentos apuntan a que las empresas se internacionalizan en la medida en que pueden acceder a los recursos, el conocimiento o la información de aliados en países extranjeros. Resultan muy frecuentes las contribuciones que otorgan una alta importancia a la visión de red de las empresas multinacionales, situándolas como actores focales en redes de mercados, de cadenas de suministro, de alianzas multilaterales o incluso como un ente compuesto por redes de personas y unidades de negocios. Sin embargo, solo desde un periodo reciente se ha comenzado a aplicar el análisis de redes sociales (ARS) para identificar las propiedades de estas redes y obtener conclusiones sobre las causas y consecuencias de su configuración a nivel internacional o la posición de las empresas en las mismas (Coviello y Munro, 1997a; Johanson y Mattsson, 1987).

Así, por enfoque relacional nos referiremos a la capacidad explicativa que tienen las relaciones sobre fenómenos empresariales, pues la visión relacional viene a incorporar la interdependencia entre la empresa y sus aliados, proveedores y competidores para explicar las decisiones estratégicas que configuran su comportamiento competitivo (Dyer *et al.*, 2018; Lindstrand *et al.*, 2011). La justificación para que las empresas accedan a aplicar un enfoque relacional radica en la posibilidad de crear y capturar valor a partir de la complementariedad de recursos que generan las alianzas. De tal manera que, al disponer de recursos complementarios, compartir conocimientos e implementar relaciones de gobernanza relacional, las empresas serán capaces de obtener beneficios como acceso a innovaciones, ahorros en transacciones, o, como es nuestro caso, acceso a nuevos mercados (Dyer *et al.*, 2018).

#### 4.2.1 CAPITAL SOCIAL: ACCESO A RECURSOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Una de las premisas de la teoría de la internacionalización es que las empresas deben ser propietarias de un conjunto de recursos para poder crear una oferta de valor que satisfaga las necesidades de un mercado (Barney, 1986; Buckley, 2017; Oh, 2009; Rugman *et al.*, 2012). Sin embargo, la visión de red plantea que no es absolutamente necesario que la empresa sea propietaria de los recursos, sino que la empresa puede mitigar una debilidad en sus capacidades por medio del acceso a los recursos de sus aliados (Dunning, 1995a; Lavie y Miller, 2008). De manera que, la pertenencia a una red de relaciones es, en sí mismo, un recurso valioso en incluso puede ser inimitable, ya que la configuración de los lazos y los niveles relacionales son únicos para cada compañía (Coviello y Cox, 2006).

Por otra parte, no solo los activos son vitales para la internacionalización, sino también los recursos de conocimiento y aprendizaje, que es igualmente un producto de la construcción de capital social (Gulati, 1999b). Los aliados locales y extranjeros de la empresa focal también le proveen información de oportunidades para atender necesidades de mercado, e incluso tienen la capacidad de usar su experiencia y conocimiento para apuntar o recomendar destinos de inversión. Por ejemplo, en el estudio de los recursos de redes para la internacionalización de las empresas de electrónica taiwanesas, Chen (2003) encontró que empresas aparentemente pequeñas y débiles, fueron capaces de internacionalizarse y establecer plantas de producción en el extranjero gracias al apalancamiento y maximización de los recursos y la información provista por sus aliados.

##### *CAPITAL SOCIAL A TRAVÉS DE LAS FRONTERAS*

La ubicación de los miembros de una organización en una red de lazos sociales y transaccionales, le permite aprovechar las tres dimensiones del capital social para facilitar el cumplimiento de sus objetivos, incluyendo los objetivos de internacionalización (Ahuja *et al.*, 2012; Coviello y McAuley, 1999; Lindstrand *et al.*, 2011). En este sentido, Lindstrand (2011) afirma que el capital social estructural le permite al actor identificar el conocimiento disponible a través de la red y conocer la forma de acceder a recursos para la internacionalización que son controlados por los demás miembros; el capital social relacional que se construye con la interacción repetitiva le permitirá establecer la confianza tan necesaria en el contexto de los negocios a través de las fronteras, y mitigar las distancias culturales existentes; y, por su parte, el capital social cognitivo le permite a la organización identificarse con las metas de los alters y/o adaptarse a la narrativa y valores que en ocasiones imponen los mercados exteriores.

Uno de los factores clave que facilita la construcción de capital social para el desarrollo de procesos de internacionalización es la base de conocimientos que acumulan las organizaciones para entablar relaciones sociales o transaccionales (Holm *et al.*, 1996; Johanson y Vahlne, 2011; Yli-Renko *et al.*, 2002). Sobre esta construcción de conocimiento, Yli-Renko (2002) plantea un modelo en el cual el intercambio y asimilación de información por parte de las empresas a través de su red, incrementa el conocimiento sobre los mercados extranjeros y proporciona una mayor intensidad o dominio de las condiciones de acceso al mercado (demanda, consumidores, competidores, aliados potenciales), lo que le permite tomar decisiones y comprometer recursos destinados a la atención de dichos mercados.

En este marco, se ha propuesto que los efectos de la pertenencia a una red de capital social pueden tener dos tipos de roles para la incursión en los mercados: un rol de eficacia y un rol de serendipia o casualidad (Agndal *et al.*, 2008). Ellis (2000) y Agndal *et al.* (2008) describen estos roles de la siguiente manera: primero, el rol de eficacia se refiere a la búsqueda y explotación activa del capital social por parte de la empresa. Se trata de emprender actividades para reconocer y adquirir los recursos necesarios para la internacionalización; para la exploración de relaciones directas e indirectas; y el acceso a mercados por iniciativa de la empresa focal; por otro lado, el rol de la serendipia se refiere a la recepción de oportunidades por parte de los *alters* de la red; la respuesta a una oportunidad de la que no estaba al tanto; y en consecuencia la entrada al mercado se efectúa como consecuencia de una propuesta u oportunidad no solicitada.

Asimismo, desde la perspectiva del emprendimiento internacional, la formación de capital social es una capacidad vital, pues las limitaciones en recursos y conocimiento del nuevo emprendimiento le incentivan a

iniciar un proceso evolutivo en el que se aprovechen los lazos con que se cuenta a la vez que se construyen nuevos lazos (Han, 2006; Musteen *et al.*, 2010; Zahra, 2005). Todo, orientado a identificar las relaciones estratégicas con las cuales la empresa puede tener acceso a recursos clave y construir sus capacidades distintivas. La ejecución de las transacciones o las alianzas con las contrapartes en el extranjero dará como resultado una filtración de los lazos productivos, y el emprendedor podrá dedicarse a construir su red con la nueva experiencia obtenida (Ahuja *et al.*, 2012; Han, 2006; Powell *et al.*, 2005).

#### ELECCIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN COLABORATIVA

En resumen, tal como se ha argumentado, tener ventajas colaborativas inclina a las empresas a emprender estrategias de alianzas, lo cual es especialmente beneficioso en el ámbito de los negocios internacionales, en el cual las empresas pueden hacer uso de su capital social local para obtener recursos estratégicos para atender mercados extranjeros (Chen, 2003; Coviello y McAuley, 1999; Coviello y Munro, 1997c) o capital social en el extranjero para lograr una más fácil inserción en mercados que se encuentran física y psicológicamente distantes (Lindstrand *et al.*, 2011; Yli-Renko *et al.*, 2002).

Los análisis sobre cómo las empresas inician los intercambios a través de las fronteras sugieren que las relaciones interpersonales son las que accionan las transacciones, antes que la búsqueda sistemática por vía de investigación de mercados (Ellis, 2000); y por ende, la pertenencia a redes ricas en información de oportunidades de mercados y complementariedad de recursos significan mayor capital social para el actor, lo que facilita un mayor grado de colaboración (Johanson y Kao, 2015). Incluso, en el caso de las empresas pequeñas y medianas, los factores relacionales llegan a influir en la decisión inicial de internacionalización, en la selección de mercados y la velocidad de internacionalización (Coviello y Cox, 2006; Coviello y McAuley, 1999; Ibeh y Kasem, 2011; Musteen *et al.*, 2010). De esta manera, en las etapas iniciales de internacionalización, las empresas suelen aprovechar los vínculos sociales en el extranjero, mientras que en etapas más avanzadas se apoyan en vínculos formales de negocios para lograr sus objetivos de crecimiento y expansión (Ibeh y Kasem, 2011; Musteen *et al.*, 2010). En este sentido, los trabajos de Chen (2003), Musteen *et al.* (2010), y de Ibeh y Kasem (2011), muestran que un mayor capital social, en términos de *embeddedness* relacional, estructural y cognitiva, favorece el desempeño y la velocidad de los emprendimientos internacionales. Esto a su vez da soporte al desarrollo teórico de Johanson y Mattsson (1994) y Johanson y Kao (2015). De esta manera, una tercera hipótesis apunta a que la acumulación de un mayor capital social impulsa la selección de la estrategia colaborativa para el acceso a los mercados internacionales, mediante la construcción de una red de alianzas interorganizativas.

- **Hipótesis 3.** Cuanto mayor sea el capital social del actor focal, mayores serán las probabilidades de que acceda a los mercados internacionales mediante alianzas estratégicas en vez de acceder en solitario.

---

#### 4.2.2 FACTORES DETERMINANTES DE UNA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN COLABORATIVA

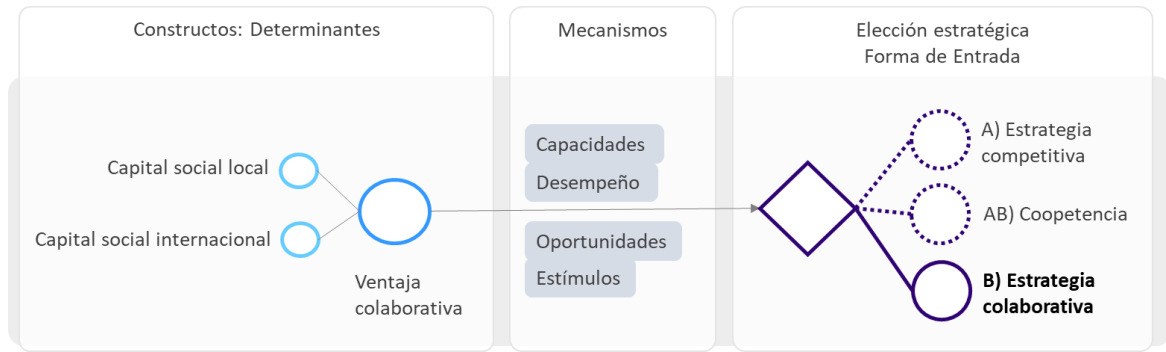
La elección de una estrategia colaborativa es el resultado de un proceso de decisión que pone en consideración una gran cantidad de factores y que puede visualizarse en forma de actividades en cascada o de árbol de decisión, debido a que requiere de varias etapas: primero, decidir si cooperar o no cooperar; segundo, decidir ‘con quién’; y tercero, con qué mecanismo de gobierno y bajo qué términos (Child *et al.*, 2005; Gulati, 1995; Tallman y Shenkar, 1994).

Los factores que inciden en la decisión de formación de vínculos, según Gulati y Gargiulo (1999) pueden clasificarse en endógenos y exógenos. Donde los factores exógenos dan lugar principalmente a una interdependencia estratégica entre las organizaciones, mientras que los factores endógenos tienen que ver con la inserción o *embeddedness* dentro de una red de relaciones, moderada por la diferenciación estructural entre las entidades.

De esta manera, bien sea que la iniciativa de establecer alianzas se origine por factores endógenos o exógenos, una lectura completa de los determinantes de una estrategia colaborativa debe incorporar los objetivos clave de

las colaboraciones interorganizativas, tales como: la necesidad de proteger y obtener recursos complementarios, la intención de reducir los costes de las transacciones a la vez que se optimizan los rendimientos de producción y operaciones (Lado *et al.*, 1997; Tallman y Shenkar, 1994), y la necesidad de enfrentar los retos que impone el desarrollo de negocios más allá de las fronteras (Johanson y Mattsson, 1987; Lavie y Miller, 2008).

Ilustración 10. La ventaja colaborativa y su incidencia en la estrategia colaborativa



Fuente: Elaboración propia

#### 4.3 ELECCIÓN DE UN ENFOQUE SINCRÉTICO

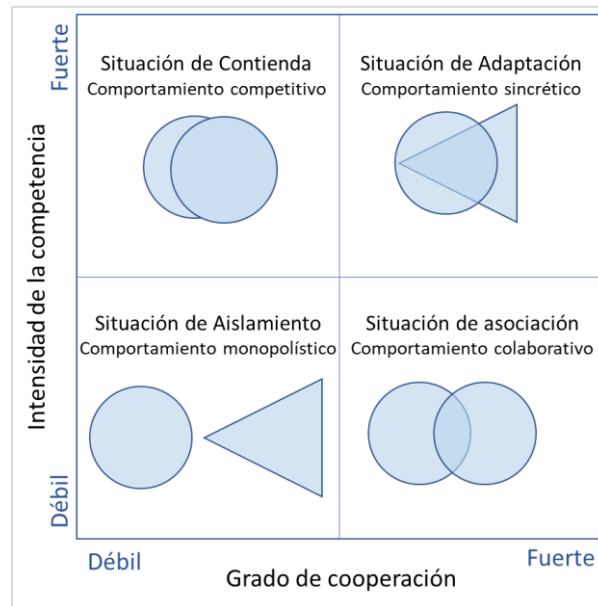
Ante la existencia de perspectivas complementarias y contrapuestas que muestran las ventajas e inconvenientes de la cooperación, la competición y la coopetición, han surgido perspectivas sobre la decisión estratégica que orientan estas acciones en el momento en que las empresas deciden acceder a los mercados. Los enfoques competitivos y colaborativos han surgido de forma independiente, y se han alimentado de contribuciones que los alejan sin reparar en su posible complementariedad (Hoffmann *et al.*, 2018; Lado *et al.*, 1997). De esta manera, han surgido enfoques como la teoría de juegos (Brandenburger y Nalebuff, 1995) en donde se privilegia la elección entre una estrategia u otra (Faems *et al.*, 2010). Por su parte, Lado *et al.* (Lado *et al.*, 1997) proponen un enfoque 'sincrético' en donde los dos tipos de comportamiento se concilian para favorecer los objetivos orientados a la obtención de rentas. En esta propuesta, identifican cuatro comportamientos y orientaciones de búsqueda de rentas, que fueron tomados de base para proponer los cuatro niveles de intensidad de coopetencia de Luo (2007) que se muestran superpuestos en la Ilustración 11. De acuerdo con esta proposición, asumir un comportamiento de alta colaboración y alta competencia predispone a las empresas a obtener mejores desempeños que las otras alternativas, gracias a que se desarrollan competencias organizativas que concilian la orientación a explotar eficientemente los recursos propios con la complementación por vía de alianzas estratégicas. Estas competencias organizativas se dividen en: 1) las competencias de gestión y liderazgo con las cuales se comunica y armonizan los objetivos que se persiguen con cada relación empresarial (Balkundi *et al.*, 2011; Lado y Wilson, 1994; Luo, 2003); 2) las competencias para equilibrar la internalización de capacidades propias y los conocimientos y recursos a los que se puede acceder o que se pueden adquirir (Buckley, 2016b; Casson *et al.*, 2016); y 3) las competencias para transformarse ante las oportunidades y retos del mercado, lo cual se logra mediante capacidades para la innovación, el intra-emprendimiento, aprendizaje organizacional y una cultura organizacional cohesionada (Lado *et al.*, 1997).

En la práctica, se espera que las situaciones de alta orientación a la cooperación junto con una alta orientación a la competencia sean poco frecuentes debido a la aversión al riesgo de comportamientos oportunistas y al hecho de que las empresas suelen privilegiar objetivos individuales sobre objetivos comunes, lo cual corta las posibilidades de cooperación en favor de un comportamiento directamente competitivo (Chin *et al.*, 2008; Dyer *et al.*, 2018; Liu, 2013).

Sin embargo, la identificación de todas las posibilidades estratégicas les permite a los líderes de la empresa entender la situación competitiva propia y de los rivales, con lo que pueden emprender las acciones bajo

cualquiera de los dos enfoques, competencia o colaboración o combinaciones de estos según sus mercados o actividades. Por ejemplo, una sola organización podría adoptar simultáneamente por: un comportamiento monopolístico en un mercado donde posea una patente de producto; un comportamiento colaborativo en un mercado geográfico donde establezca una sucursal mediante *joint venture*; un comportamiento competitivo en un mercado doméstico maduro; y un comportamiento sincrético en mercados de exploración donde se desarrollen materiales para las necesidades de mercados a futuro (Luo, 2007). Por lo tanto, una empresa con este tipo de comportamiento sincrético estaría destinada a tener éxito en navegar la simultaneidad de objetivos yuxtapuestos (Gnyawali y Ryan-Charleton, 2018).

Ilustración 11. Comportamiento competitivo, colaborativo y sincrético

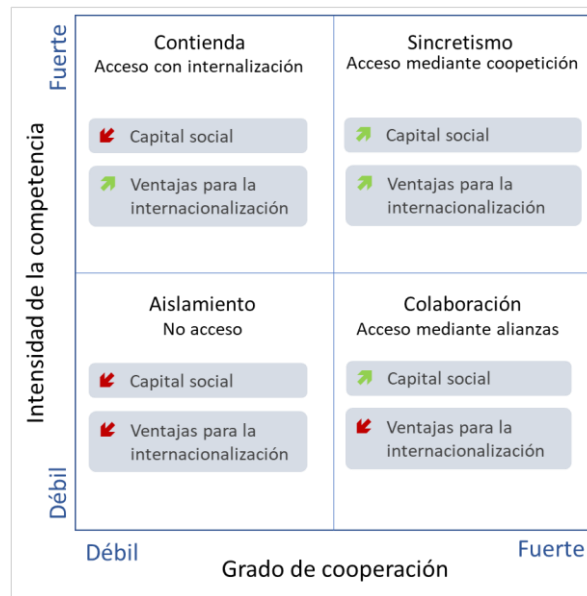


Nota: Adaptado de Lado *et al.* (1997) y Luo (2007)

GRADO DE COMPETICIÓN Y DE COLABORACIÓN Y LA ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA COOPETITIVA

La interacción de estas fuerzas, en concordancia con lo planteado por Luo (2007) y Lado *et al.* (1997), permite identificar cuatro situaciones que explican el comportamiento competitivo y colaborativo organizacional de acuerdo con la medida en que se compite o se coopera (Chiambaretto y Dumez, 2016; Chin *et al.*, 2008). A diferencia de lo argumentado por estos autores, en este trabajo se propone que no solo la similitud de las organizaciones en cuanto a competencias y recursos es lo que define su propensión a cooperar o competir, sino que esto depende de la acumulación de capital social y de la adquisición de ventajas competitivas para la internacionalización. En otras palabras, un mayor capital social inclinará a las empresas hacia estrategias colaborativas, mientras que mayores ventajas propietarias y de internalización (O-I) inclinarán a las empresas hacia estrategias competitivas. En consecuencia, a continuación se explorarán las cuatro situaciones que han planteado respectivamente Luo (2007) y Lado *et al.* (1997), pero desde una perspectiva relacional aunada a la de internacionalización, tal como se muestra en la Ilustración 12:

Ilustración 12. Orientaciones de acceso a los mercados internacionales



Nota: Basado en la propuesta inicial de Lado *et al.* (1997) y Luo (2007)

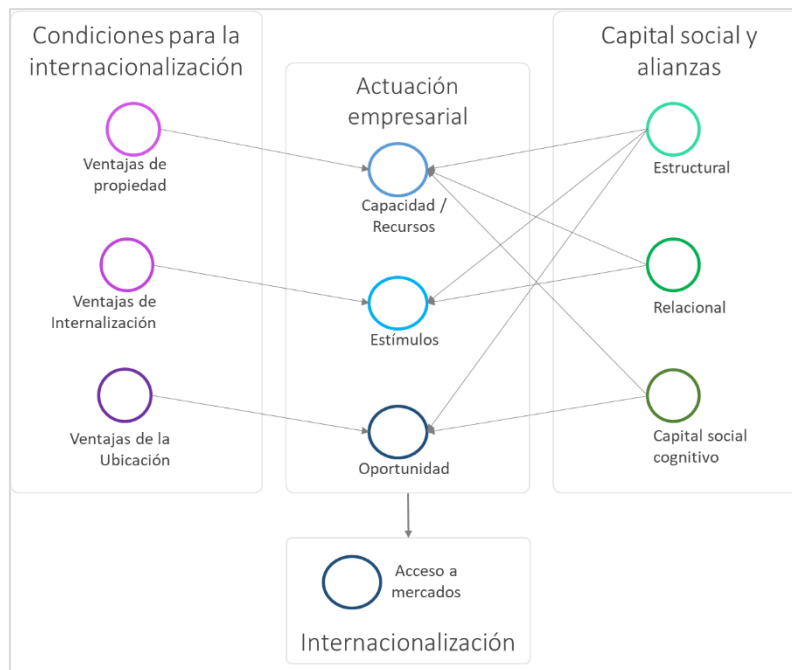
La conciliación entre las acciones competitivas y la colaboración supone la aplicación de un enfoque sincrético, es decir, en donde se produce la *coopetencia*, caracterizada por la colocación de ofertas propias y de ofertas en colaboración con un aliado de manera simultánea (Bengtsson y Kock, 2014; Hamel *et al.*, 1989). Los supuestos para que se presente esta situación son: la existencia de espacios de mercados superpuestos con los espacios de los aliados/competidores (Chiambaretto y Fernandez, 2016; Hamel y Prahalad, 2007); la dependencia mutua con alto grado de colaboración (Bengtsson y Kock, 2000; Dowling *et al.*, 1996); y la presencia de un mercado suficientemente amplio, esto es, ventajas de localización fuertes que permitan la coexistencia de estas ofertas (Hamel *et al.*, 1989; Kraus *et al.*, 2017). Todo lo anterior conlleva a plantear la siguiente hipótesis:

- **Hipótesis 4.** Cuanto mayor sea el grado de coincidencia de ventajas colaborativas, ventajas competitivas y ventajas de localización superiores en un mercado destino, mayor será la probabilidad de acceder a los mercados mediante cooperetición.

#### 4.4 MODELO INTEGRAL DE EXPANSIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES

El aspecto central que analiza este trabajo es el modo de acceso a los mercados internacionales en función del enfoque que orienta las decisiones de acceso de la empresa, que puede ser competitivo, colaborativo o cooperativo. En la Ilustración 13, se detalla cómo interactúan el capital social simultáneamente con los componentes del paradigma ecléctico de la internacionalización para influir en las acciones empresariales que derivan en dicho modo de acceso a los mercados internacionales. A partir del enfoque de redes aplicado a la internacionalización, de los diferentes aportes del capital social y de las ventajas requeridas para la internacionalización de la empresa, se logran los componentes para la actuación empresarial orientada a la internacionalización de la empresa.

Ilustración 13. Interacción del capital social con el enfoque ecléctico de la internacionalización



Fuente: Elaboración propia

Tal como se ha propuesto en el marco de referencia, la gestión de la manera de acceder a mercados internacionales no solo es el resultado de lo manifestado desde la teoría de la internacionalización de la empresa, sino que debe incorporar la visión relacional para poder acertar sobre el comportamiento colaborativo versus competitivo de la empresa.

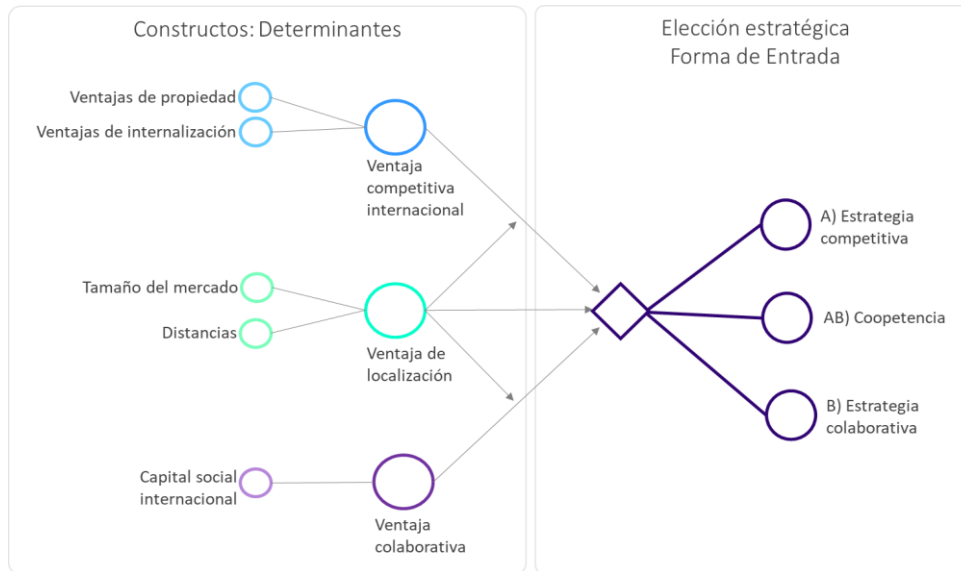
De esta manera, este trabajo propone un modelo de análisis de la gestión de la internacionalización integrador, que tiene su base en las ventajas de localización, internalización y propietarias de las empresas, cuya combinación les otorga una importante complejidad a las decisiones de acceso a mercados internacionales. El análisis de la combinación de estas ventajas también permite saber si la empresa cuenta o no con una ventaja competitiva, y si ésta es sostenible. Por ello, a pesar de que la ventaja competitiva no se encuentra explícita como un factor independiente, el modelo incluiría los indicadores competitivos de la firma como parte de la ventaja propietaria (reflejado en los recursos) y como parte de la ventaja de internalización (reflejado en los indicadores de desempeño financiero y operativo).

Además de lo anterior, este modelo incorpora dos aportes del enfoque relacional. En primer lugar, lo concerniente al capital social, en donde la teoría de la acción o comportamiento empresarial señala que una acción de aprovechamiento del capital social requiere tres elementos: el conocimiento de una oportunidad de actuar, la capacidad interna de ejecutar la acción y la motivación para emprenderla (Lin, 2003). En este caso, la acción es la internacionalización o entrada a nuevos mercados extranjeros, que puede tomar formas cooperativas, competitivas o *coopetitivas*. Y, en segundo lugar, el aporte del capital social de cara a la internacionalización se observa en el modelo, bien sea en un contexto local donde la empresa encuentra recursos a partir de su inserción en redes de aliados o conocidos que luego le permitirán ofertar sus bienes o servicios en el extranjero, o en un contexto transnacional que le permite identificar oportunidades, acceder a recursos o entablar emprendimientos conjuntos.

El segundo aporte de este enfoque es el del análisis de la formación de alianzas (Gulati y Gargiulo, 1999), que reconoce la presencia de factores endógenos y exógenos como determinantes del establecimiento de alianzas. Estos aportes se encuentran representados en el modelo tanto en la estructura de red de capital social a la que pertenecen las empresas, como en las características y recursos de las organizaciones con las que afrontan sus mercados y que le significan un cierto grado de interdependencia con los demás actores o rivales.

De acuerdo con este planteamiento, se ha configurado un modelo en el que la elección estratégica del modo de acceso al mercado depende de tres constructos determinantes: las ventajas competitivas internacionales, las ventajas colaborativas y las ventajas de localización. Este último factor, además de tener una incidencia sobre la estrategia, tiene un rol moderador que potencia los argumentos de los otros dos constructos. A continuación, se ilustra la interacción de estos factores desde una vista general.

Ilustración 14. Constructos determinantes de la estrategia de penetración de nuevos mercados

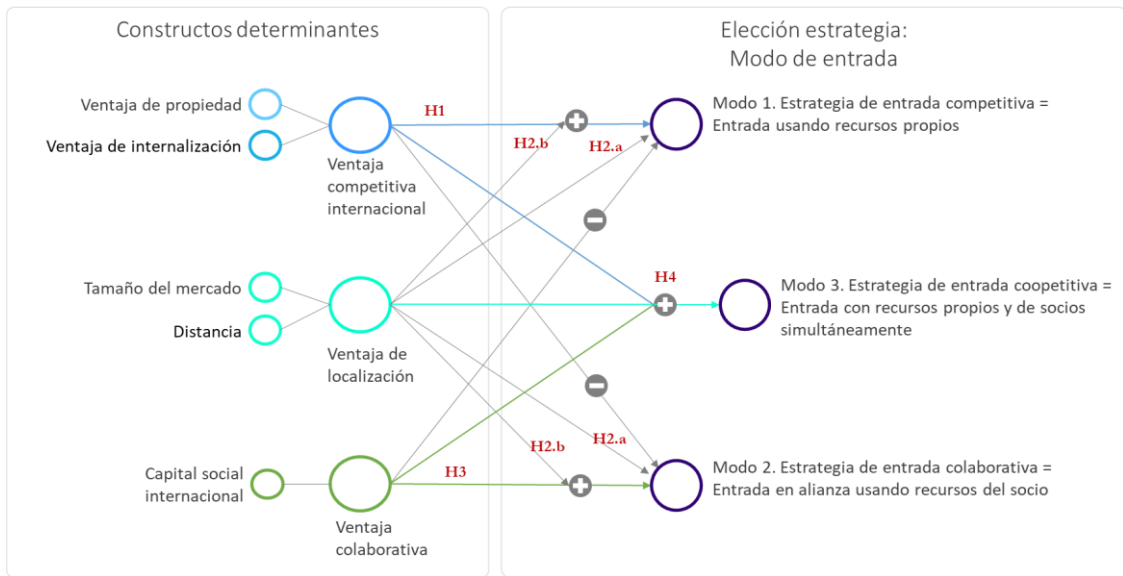


Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 15 se detalla cómo interactúan los factores considerados a lo largo de este trabajo sobre la decisión de elección de cada una de las tres alternativas y se representan los efectos propuestos en las hipótesis. En este esquema, la ventaja competitiva internacional está compuesta a su vez por dos tipos de ventajas: las ventajas de propiedad y las ventajas para la internalización. Las ventajas de propiedad se refieren a los recursos tangibles e intangibles de los que dispone la empresa para configurar su oferta de valor; mientras que las ventajas para la internalización se refieren a la capacidad para utilizar esos recursos en el objetivo de acceder a un mercado y tienen que ver con el desempeño, la productividad y los costes de transacción con relación al destino. Por su parte, el atractivo del mercado se refiere a las ventajas de localización que motivan a los potenciales ofertantes a acceder a penetrar en este. Finalmente, la ventaja colaborativa se refiere al capital social acumulado por la organización que le permite acceder a recursos, información y oportunidades para la penetración de mercados extranjeros. Como resultado de la interacción de estas variables se visualiza la complejidad en la toma de decisiones sobre las estrategias empresariales de incursión en mercados extranjeros que se han clasificado en tres: ingreso colaborativo, ingreso en solitario o competitivo, e incursión coopetitiva. Las variables de análisis con las que se hará operativo este modelo se detallan en la sección 5.2 dedicada a la metodología.



Ilustración 15. Modelo de decisión de las estrategias de colaboración, competición y cooperación



Fuente: Elaboración propia

# ANÁLISIS EMPÍRICO

## CAPÍTULO 5. MÉTODOS

Debido a la complejidad de las diferentes lentes teóricas que inciden en la elección estratégica de las empresas para acceder a los mercados internacionales, este trabajo requiere la selección de una industria en donde exista información amplia y relevante y, en la cual, se puedan analizar los diferentes fenómenos observados del comportamiento organizativo en los procesos competitivos, cooperativos y coopeitivos de la internacionalización. Por este motivo, a continuación se explica la conveniencia de elegir a la industria de las aerolíneas como escenario de investigación empírica. Seguidamente, se describe la metodología a implementar para el análisis de las hipótesis planteadas, así como, los datos que describen a las variables y el modelo estadístico que soporta dicho análisis.

### 5.1 ESCENARIO DE INVESTIGACIÓN: INDUSTRIA DE LAS AEROLÍNEAS

La industria de las aerolíneas representa un escenario ideal para analizar las hipótesis propuestas en este trabajo, debido a que contiene todos los elementos analizados y presenta todas las variaciones, alternativas estratégicas, así como todos los *inputs* del modelo; es por esta razón, que el contexto empírico de esta industria ha contribuido a la investigación en diversos campos del saber en *management* y negocios internacionales, como la internacionalización (Albers *et al.*, 2010; Chiambaretto y Dumez, 2016; Ramón-Rodríguez *et al.*, 2011), las alianzas interorganizativas (Cobeña *et al.*, 2016; Fan *et al.*, 2001; Flores-Fillol y Moner-Colonques, 2007; Lordan *et al.*, 2015), el emprendimiento global (Fan y Phan, 2007), las constelaciones empresariales (Das y Teng, 2002b; Gomes-Casseres, 2003), la coopeitición internacional (Chiambaretto y Dumez, 2016; Czakon y Dana, 2013), el capital social y las redes interorganizativas (Casanueva *et al.*, 2014; Cristobal Casanueva *et al.*, 2013; Park *et al.*, 2001), entre otros.

#### 5.1.1 ENCAJE DE LA INDUSTRIA DE LAS AEROLÍNEAS EN LA INVESTIGACIÓN

El modelo de análisis de la elección del modo de incursión internacional que se pretende probar en este trabajo incorpora tres componentes básicos. En primer lugar, se enfoca en empresas que se encuentran ante la elección de la forma de acceder a los mercados internacionales, lo que incluye nuevos emprendimientos y expansiones a nuevos mercados. En segundo lugar, estas compañías deben elegir entre enmarcarse en un enfoque competitivo, en un enfoque colaborativo o una combinación de ambos (Bengtsson y Kock, 2000; Lado *et al.*, 1997). Finalmente, se hace necesario probar la importancia de las redes de relaciones tanto cooperativas como competitivas en dichas decisiones de acceso a nuevos mercados. Estas consideraciones separan este estudio de los análisis tradicionales en donde solo se categoriza la incursión internacional entre modos cooperativos (*joint venture*, licencias, acuerdos contractuales) y modos no cooperativos (exportación directa o inversión extranjera directa) (Andersen, 1997; Buckley y Casson, 2009; Canabal y White, 2008; Madhok, 2002).

El buen encaje de la industria de las aerolíneas se debe a la forma transparente y evidente, para el mercado y para el investigador, de los procesos de internacionalización multi-mercados (Evans y Kessides, 1994; Ramón-Rodríguez *et al.*, 2011), la alta intensidad en relaciones tanto competitivas como colaborativas (Chiambaretto y Dumez, 2016), la forma en que se materializan las alianzas y relaciones a través del sistema de códigos compartidos (Goetz y Shapiro, 2012; Zou y Chen, 2017) y la pertenencia a grandes grupos de alcance global (Gimeno y Woo, 1996b).

Dentro de la industria, los actores objeto de estudio escogidos son las aerolíneas comerciales de transporte de pasajeros, que operan un negocio enfocado en la necesidad de transporte masivo entre pares de ciudades (Teichert *et al.*, 2008). El turismo doméstico puede representar el 70% de los arribos en los aeropuertos (UNWTO, 2011), sin embargo, el transporte entre ciudades de diferentes países es una oferta habitual para las principales aerolíneas, especialmente en el ámbito regional. Aunque el surgimiento de las aerolíneas a nivel global estuvo influenciado por el apoyo gubernamental, los procesos de desregulación han permitido la aceleración de una dinámica competitiva agresiva desde la mitad del siglo XX, acompañada de una expansión de alcance global (Ramón-Rodríguez *et al.*, 2011).

## NATURALEZA INTERNACIONAL DEL NEGOCIO

Las estrategias de las diferentes empresas han configurado un sector en el que se pueden observar las diferentes velocidades de internacionalización, incluyendo empresas eminentemente domésticas, empresas con procesos graduales, hasta fenómenos de empresas nacidas globales (Albers *et al.*, 2010). También se observan diferentes modos de entrada a los mercados, incluyendo exportación de servicios desde el origen, diferentes modos de alianzas y acuerdos contractuales con firmas externas, implementación de *joint-venture*, y el establecimiento de filiales de propiedad completa en el extranjero (Fan y Phan, 2007; Ramón-Rodríguez *et al.*, 2011).

Muchos de los procesos de internacionalización de las aerolíneas se desarrollaron gradualmente debido al rol fundamental que tienen las distancias en este negocio (Ghemawat, 2001). Las distancias han determinado la actitud hacia los negocios, así como, los costes de transacción de las iniciativas de acceso a mercados. En el caso de las industrias aéreas, el alcance de los mercados atendidos se ve claramente afectado por la distancia geográfica, cultural y administrativa (Ricart *et al.*, 2004). En lo geográfico, los costes de combustible y, en general, de la operación de vuelos de largo alcance restringe la propensión de las aerolíneas por atender mercados altamente remotos (Anderson y Gatignon, 1986; Stein y Daude, 2007). En lo administrativo, se trata de una industria con fuertes requisitos de seguridad y de operación, con complejos sistemas de impuestos y en donde el cumplimiento de las normas, requisitos y estándares a través de países no integrados dificulta el acceso (Ramón-Rodríguez *et al.*, 2011). En lo cultural, las diferencias en idioma, costumbres y patrones de consumo dificultan la comprensión del comportamiento de los consumidores, la estacionalidad de los productos o las preferencias sobre las características del servicio. Mientras que puede resultar menos complejo predecir el consumo del servicio con base en el tamaño de la población y la capacidad adquisitiva, a las aerolíneas les resulta más natural establecer rutas hacia destinos similares al local, con el objetivo de minimizar los costes de adaptación a las condiciones del mercado (Albers *et al.*, 2010; Bidault, 2015; IATA, 2018).

Lo anterior ha provocado que, en principio, en esta industria se formasen principalmente aerolíneas domésticas, muchas de las cuales fueron internacionalizándose gradualmente, algunas de las cuales se han convertido en aerolíneas claramente regionales y, un grupo reducido se puede considerar global (Rubin y Joy, 2005). Para lograr esta internacionalización y el crecimiento organizativo, muchas empresas decidieron optar por las fusiones y adquisiciones como forma de mitigar las distancias y los retos de acceder a más mercados (Hamill, 1993). Esto ha hecho que algunas empresas se conviertan en *born-again-globals*, es decir, empresas que tenían un carácter eminentemente doméstico o regional y que, en un determinado momento, emprendieron la internacionalización acelerada para convertirse en multinacionales a través de fusiones y adquisiciones (Knight y Cavusgil, 2004; Zander y Rose, 2015).

Por otro lado, las ventajas de localización son especialmente importantes para la industria de las aerolíneas, pues el mercado objetivo se encuentra determinado por la población de una ubicación, la capacidad adquisitiva de sus consumidores y los hábitos en relación con el transporte (IATA, 2018). De esta forma, los mercados de la industria están representados por pares de ciudades que tienen la necesidad de comunicarse, bien sea por razones de turismo, o bien de negocios, lo que a su vez determina la configuración de la oferta de las aerolíneas (IATA, 2017; Teichert *et al.*, 2008). Por esta razón, el conocimiento del mercado y de los patrones de consumo de ubicaciones cercanas ha propiciado que muchas empresas se hagan fuertes en un nivel regional antes que en un nivel global. Por ejemplo, AirFrance-KLM, Lufthansa e IAG tienen su fortaleza en Europa Occidental; mientras que American Airlines, Delta y United Airlines la tienen en Norte América; y las empresas Latam y Avianca no son grandes jugadores más allá de Latinoamérica (Ishak, 2018).

## JUGADORES EN TODAS LAS SITUACIONES COMPETITIVAS

La industria de las aerolíneas también es rica en situaciones competitivas que son objeto de investigación sobre comportamiento organizativo. Se puede observar en esta industria diferentes intensidades de competencia y rivalidad, múltiples tipos y significativa cantidad de alianzas y la cooperación como práctica habitual.

La intensidad de la rivalidad entre las empresas aéreas ha sido objeto de investigación frecuente, debido a que los principales jugadores protegen con celo los mercados combatiendo directamente a nuevos entrantes (Goetz y Shapiro, 2012; Lin, 2008); además, han incurrido en guerras de precios (Ito y Lee, 2007; Rubin y Joy, 2005;

Zou *et al.*, 2011), han sufrido la entrada de nuevos modelos de negocios como el *no-frills* o *low-cost* (Albers *et al.*, 2010; Mohammed, 2017), y han sido objeto de cambios culturales y tecnológicos que han afectado la demanda (Rubin y Joy, 2005).

Esta dinámica competitiva ha propiciado que se establezcan distintos tipos de alianzas orientadas a fortalecer la posición ante ciertos competidores, algunas de las cuales, han antecedido procesos de fusión o adquisición. Entre éstas se incluyen acuerdos contractuales para reducir los costes de operación en aeropuertos, acuerdos de códigos compartidos para extender el alcance del mercado o combinar ofertas, *joint-ventures* para crear nuevas empresas que operen nuevos mercados, entre otros (Fan *et al.*, 2001; Flores-Fillol y Moner-Colonques, 2007; Gaggero y Bartolini, 2012).

Todas estas acciones competitivas y colaborativas han configurado una industria en donde la cooperación es práctica habitual, pues se entrelazan los objetivos de expansión mediante colaboración, a la vez que la industria en general se desarrolla en medio de una rivalidad bajo la perspectiva competitiva (Czakon y Dana, 2013).

#### *JUGADORES CON DIFERENTES ENFOQUES ESTRATÉGICOS*

Los objetivos estratégicos de las aerolíneas también varían a través de la industria, pues se trata de empresas con diversos tamaños y cantidades de recursos, así como, con variados niveles de desempeño financiero y operativo. Por esta razón, las empresas se mueven entre el enfoque hacia el modelo de negocio tradicional y el modelo *no-frills* que entró a irrumpir en la forma de hacer negocios de las empresas; sin embargo, entre las aerolíneas más grandes del mundo coexisten empresas con el modelo tradicional (*legacy Airlines*), tales como American Airlines o Lufthansa, y empresas con el modelo de bajo coste, tales como Southwest y Ryanair (Ramón-Rodríguez *et al.*, 2011; Rubin y Joy, 2005).

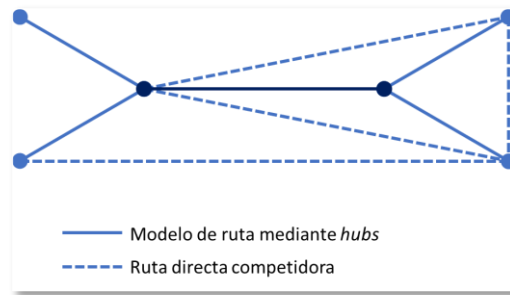
Las aerolíneas de bajo coste o *low cost carriers* (LCC) han implementado un modelo de negocio conocido como *no-frills* o ‘sin lujos’, que consiste en minimizar los costes de operación al tiempo que se elimina todo tipo de servicios accesorios al servicio principal de transporte que normalmente estaban incluidos como parte de la oferta y del precio del billete de las aerolíneas tradicionales, de manera que el precio al consumidor final se reduce significativamente. A esta oferta sin lujos, las aerolíneas tradicionales de servicio completo han respondido ofreciendo un porcentaje de asientos económicos que recortan ciertas amenidades o características de la experiencia (Mohammed, 2017; Pels, 2009).

---

### 5.1.2 EL MERCADO INTERNACIONAL: LAS RUTAS Y DESTINOS

El mercado de las aerolíneas consiste en que los viajeros se desplazan entre pares de ciudades mediante un itinerario que puede ser una ruta directa o con conexiones intermedias (escalas). Usualmente, entre las ciudades más grandes la oportunidad es tal que permite ofrecer conexiones de vuelos directos, mientras que los viajeros de ciudades secundarias deberán pasar por ciudades principales para llegar a su destino. Como parte de los procesos de optimización de operaciones, la mayoría de las aerolíneas escogen aeropuertos *hub* por regiones, a través de los cuales conectan sus diferentes rutas. Sin embargo, se ha convertido en práctica habitual de nuevos entrantes el ofrecer vuelos directos entre ciudades secundarias como alternativa a la oferta de las aerolíneas posicionadas, como se muestra en la Ilustración 16 (Lordan *et al.*, 2015; Pels, 2009).

Ilustración 16. Ejemplo de rutas entre destinos principales y secundarios



Fuente: Elaboración propia basada en Pels (2009)

Como en cualquier mercado, la oferta se establece con base en el tamaño y características de la demanda potencial y las condiciones de precio y calidad que la empresa puede ofertar para captar una cuota de mercado. Por esto, desde la perspectiva del mercado, la decisión sobre qué rutas ofertar y el tipo de conexión que se ofrece entre los destinos, se basa principalmente en las características y atractivo de las ubicaciones y las características de los viajeros (Woodside y Lysonski, 1989), es decir, se basa en las ventajas inherentes a la localización.

Con relación a los viajeros, se pueden observar dos tipos principales de consumidores masivos: los viajeros de negocios y los viajeros de turismo. Los factores que impulsan la demanda del turismo de ocio se relacionan con ventajas de la localización como la existencia de atractivos de tipo natural, histórico, cultural, entre otros, y en las actividades de entretenimiento del destino como conciertos, espectáculos, parques temáticos, etc. (Tinsley y Lynch, 2001; Woodside y Lysonski, 1989). Por otro lado, el impulso de los viajes de negocios se relaciona con factores como el crecimiento económico, el desarrollo de transacciones comerciales entre los países o los vínculos comerciales o de negocios entre ciudades (Delahaye *et al.*, 2017; Kashyap y Bojanic, 2000; Woodside y Lysonski, 1989).

### 5.1.3 DECISIÓN DE MODO DE ACCESO: CÓDIGO PROPIO VERSUS CÓDIGO COMPARTIDO

Este estudio tomará como caso de estudio a las alianzas de códigos compartidos o *codesharing agreements* entre las aerolíneas. Este tipo de alianzas han sido ampliamente utilizadas en la literatura para estudiar los factores determinantes del establecimiento de los vínculos entre empresas (Fan *et al.*, 2001; Flores-Fillol y Moner-Colonques, 2007); la dinámica de las relaciones interempresariales (Chiambaretto y Fernandez, 2016; Goetz y Shapiro, 2012; Lin, 2008); la estructura de red y roles que asumen las empresas en la industria (Aladag, 2012; Cristobal Casanueva *et al.*, 2013); los efectos para los consumidores (Brueckner, 2001; Zou *et al.*, 2011); y los resultados y desempeños de las empresas que se involucran en éstos (Park y Zhang, 2000; Wassmer *et al.*, 2017). De esta manera, la industria de las aerolíneas se ha convertido en un “escenario natural” para el estudio de los comportamientos colaborativos y competitivos de las empresas (Gimeno, 2004).

En estas alianzas, las empresas obtienen diferentes beneficios: por un lado, la posibilidad de extender el rango de oferta al mercado mediante la comercialización de las rutas del aliado como si fueran propias. De esta forma, una empresa con ruta entre el punto A y B, puede conectar a sus viajeros entre A, B y toda la red a la que tiene acceso mediante la alianza con la contraparte. Por otro lado, las rutas que entran en la alianza de códigos compartidos no solo pueden ser adicionales a las que tiene establecida la empresa, sino que puede tratarse de una combinación de recursos para una ruta que operan los dos aliados y, en la que colaboran y compiten al mismo tiempo adicionando frecuencias disponibles para los consumidores (Chiambaretto y Dumez, 2016; Ito y Lee, 2007). Puede suceder, por ejemplo, que si dos aerolíneas tienen cada una tres vuelos (ida y vuelta) diarios entre dos puntos, al compartir código, puedan vender cada uno seis vuelos, pero también, pueden optimizar la

asignación de recursos para ajustarla a la demanda reduciendo el número de vuelos individuales, aunque de cara al mercado se oferten más. En la siguiente Ilustración se detalla cómo las empresas ANA Group de Japón y Vietnam Airlines extienden su oferta mediante el uso de códigos compartidos y cooperación de vuelos entre ciudades principales (Vietnam Airlines, 2016).

Ilustración 17. Red de destinos con código compartido entre ANA Group y Vietnam Airlines (Vietnam Airlines, 2016)



En sentido estricto, dos empresas pertenecientes a una misma alianza múltiple o multilateral, de colaboración global, que a su vez compiten en diversas rutas, se pueden considerar coepetidoras, al igual que dos empresas que comparten códigos en unas rutas y compiten contra las mismas en otras rutas. Sin embargo, en este trabajo se usa como unidad de análisis las decisiones de acceso a nuevos mercados mediante nuevas rutas, caso a caso, entendiendo como coepetición la oferta simultánea de una ruta en la que las dos empresas operan al mismo tiempo vuelos conjuntos y separados, realizando las funciones de marketing independientemente.

Así, como parte de esta dinámica, para una determinada ruta, las empresas pueden optar por cooperar, competir o coepetir. Por esta razón, de manera similar a otros estudios sobre alianzas y coepetición que utilizan a la industria de las aerolíneas como escenario de estudio (Cristobal Casanueva *et al.*, 2013; Chiambaretto y Dumez, 2016; Gimeno, 2004), consideraremos que la empresa que decide penetrar en un nuevo mercado, debe decidir entre las siguientes opciones: a) asignar recursos a esta nueva ruta; b) comercializar la ruta compartiendo código con un aliado sin operar vuelos; o c) asignar recursos donde se encuentra el aliado y combinar recursos con aquel. En virtud de lo anterior, podemos establecer que las aerolíneas: cooperan cuando extienden su alcance geográfico a través de la ruta del aliado; compiten cuando ofertan una ruta sin alianza o código compartido; y coopiten cuando operan una ruta propia simultáneamente con una compañía del aliado.

#### 5.1.4 ANTECEDENTES: ALIANZAS, COMPETENCIA Y COOPETICIÓN EN LA INDUSTRIA DE LAS AEROLÍNEAS

Tal como hemos señalado, debido a la riqueza de actores y relaciones en la industria de las aerolíneas, este contexto se ha convertido en objeto de estudio empírico y vehículo para el desarrollo teórico sobre colaboración, competencia y coepetición (Chiambaretto y Dumez, 2016; Gimeno y Woo, 1996b; Klein *et al.*, 2019). Esta multiplicidad de relaciones de las aerolíneas ha dado pie a variados tipos de categorías. Una de estas es la clasificación denominada las 6 “C” de la industria de las aerolíneas (Nason, 2009): Competición tradicional, coepetición (operativa, logística y de mercado), códigos compartidos (de cara al mercado), coordinación operativa, cooperación (ante las autoridades y reguladores operativos), pero también, colusión como aspecto negativo o el lado oscuro de las relaciones interempresariales. Todo este entramado le ha dado su forma actual

a la industria de las aerolíneas, pues les ha permitido acelerar sus procesos de crecimiento y de globalización mediante una mayor red de mercados y de proveedores, mayor coordinación operativa y mayores incentivos competitivos (Czakov y Dana, 2013). Además, un aspecto relevante, que es particular en esta industria, y que potencia todas estas relaciones, es la pertenencia a los grandes grupo de alianzas: Sky Team, One World o Star Alliance, pues existe una mayor predisposición a cooperar entre los miembros de una misma gran alianza antes que fuera de la misma (Chang y Chiu, 2016; Gomes-Casseres, 2003; Zou *et al.*, 2011). Adicionalmente, Chiambaretto y Dumez (2016) clasifican las relaciones cocompetitivas entre aerolíneas; primero, de acuerdo con el tipo de actividad, diferenciándolas entre relaciones horizontales (compiten y cooperan en un mismo mercado/negocio), verticales (compiten y cooperan en diferentes espacios de mercado) y combinaciones vertical-horizontal. Y segundo, de acuerdo con el nivel organizativo, diferenciándolas entre relaciones de nivel empresarial, de nivel macro-alianza o mixtas. De manera que persisten las motivaciones para cooperar y competir a nivel diádico con empresas dentro de la gran alianza y fuera de esta, formándose complejas redes colaborativas y competitivas (Czakov y Dana, 2013).

A esta categorización se le suman las diferencias en el grado en que una aerolínea se involucra en relaciones colaborativas y competitivas dependiendo de situaciones internas y externas a la empresa y la industria. Sobre esto, Chiambaretto y Fernandez (2016) ponen el énfasis en aspectos externos, como la incertidumbre de los mercados, afirmando que empresas como Air France responden a la incertidumbre mediante la estabilización o variación de su portfolio de alianzas. De forma similar, Klein *et al.* (2019) señalan que es la intensidad de la competencia o colaboración en el mercado la que determina la predisposición de las empresas a escoger los modos de acceso a un itinerario potencial. Por otro lado, para entablar estas múltiples relaciones, las aerolíneas deben superar unos procesos de decisión internos, en el cual se valoran aspectos como el grado de complementariedad de los recursos con el aliado potencial (Kraus *et al.*, 2017), la experiencia en relaciones colaborativas o cocompetitivas (Czakov *et al.*, 2019), el nivel de confianza en la contraparte (Chin *et al.*, 2008), y el encaje de los roles esperados a desempeñar (Ross y Robertson, 2007), entre otros aspectos.

Finalmente, el escenario que provee la industria de las aerolíneas ha sido productivo para analizar los efectos de las alianzas en el rendimiento organizativo. Por ejemplo, en términos de acceso y movilización de recursos, Wassmer y Dussauge (2012), encontraron que por medio de sinergias y complementariedades, es posible expandir el valor que se puede obtener del acceso a los recursos de los socios tanto a nivel diádico como a nivel de red completa. De forma complementaria, Casanueva *et al.* (2015, 2014) han demostrado que el acceso a recursos de las aerolíneas socias a través de una red de alianzas tiene un efecto significativo en el rendimiento financiero y operativo. Sin embargo, otro tipo de rendimiento, por ejemplo, el rendimiento al nivel de innovación de la empresa, puede requerir de un equilibrio entre relaciones cooperativas y competitivas, en el que se permita el acceso a conocimiento del mercado a la vez que permanezcan los incentivos para competir y avanzar en procesos de innovación en búsqueda de la captura del mercado (Park *et al.*, 2014).

## 5.2 DATOS Y MÉTODO DE ANÁLISIS

El método de análisis seleccionado para los objetivos de este trabajo permite separar las variables explicadas en las tres alternativas de orientaciones estrategias examinadas. De manera que, mediante un modelo de análisis estadístico bivariado de unidades de probabilidad (*biprobit*) se podrán captar los efectos marginales conjuntos e individuales de las diferentes variables explicativas seleccionadas. Este análisis se aplicará a una muestra de accesos a nuevos mercados en el escenario de investigación de la industria de las aerolíneas, en donde frecuentemente se observa la situación de decidir sobre el modo de incursión en nuevos mercados internacionales, lo cual resulta claramente observable y cuantificable en las variables que a continuación se describen.

### 5.2.1 VARIABLE DEPENDIENTE

#### RECOPILACIÓN DE DATOS

La unidad de análisis seleccionada es el evento de acceder a un nuevo mercado por parte de la empresa en una ventana de 5 años desde 2011 hasta 2015. La población de estudio es la industria de las aerolíneas comerciales



de pasajeros, dentro de las cuales se ha seleccionado una muestra que incluye a las cien empresas más grandes del sector según el *Journal Airline Business*, y se ha completado con el resto de las empresas miembros de las tres grandes alianzas de aerolíneas Sky Team, One World y Star Alliance, lo que resulta en una selección de 164 empresas. En el Apéndice 1 se detalla el listado de las aerolíneas incluidas en la muestra y sus datos básicos.

El siguiente paso ha sido investigar las nuevas rutas internacionales abiertas y operadas entre pares de ciudades en el periodo de cinco años. Para cada ruta se han captado y codificado los datos de ciudad/país de origen y destino, ciudad/país de la aerolínea, coordenadas de cada localización, empresa que comercializa el vuelo, empresa que opera el vuelo y lista de empresas con la que se comparte el vuelo (acuerdo de código compartido). Esta información se captó de la base de datos de pago *Official Aviation Guide (OAG)* (2019) que permite identificar los itinerarios reales materializados en billetes vendidos por cada una de las aerolíneas durante el periodo. De esta lista de rutas se identificaron las internacionales, es decir, aquellas en que el origen o el destino se encuentran en un país diferente al de la aerolínea. Seguidamente, se procedió a detectar las rutas que fueron comercializadas durante cada año que no habían sido comercializadas en el año inmediatamente anterior, considerando a las rutas resultantes como nuevas operaciones internacionales.

El siguiente paso, ha sido identificar para cada nueva operación el tipo de modo de entrada elegido por la empresa. Para esto, se clasifican las rutas nuevas entre aquellas operadas por la propia empresa ofertante y aquellas operadas por una empresa diferente a la comercializadora del vuelo. De esta manera, se puede distinguir las rutas operadas con recursos propios de las operadas con recursos de un socio. Consecuentemente, ha sido posible detectar aquellas empresas que operan en un nuevo mercado internacional de las dos maneras simultáneamente, es decir, deciden conectar dos mercados ofreciendo vuelos con recursos propios al tiempo que ofrecen vuelos operados por un tercero en la misma ruta durante el mismo periodo.

En este proceso de cribado, se encontró que las 164 aerolíneas acumularon operaciones de 118.873 rutas en mercados internacionales en promedio por año en el periodo 2011-2015. De estas operaciones, anualmente se fueron incorporando en promedio 10.181 rutas nuevas. No todas las empresas agregaron nuevas rutas internacionales; solo 131 de las 164 empresas lo hicieron en el periodo de estudio, abarcando en total 50.906 eventos de penetración de nuevos mercados extranjeros en los 5 años. Dichos eventos se convierten en el número de observaciones utilizado para los análisis de este trabajo.

#### CÁLCULO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Tal como se ha planificado, la unidad de observación que corresponde al acceso a un nuevo mercado queda representada en cada nuevo par de ciudades conectadas mediante un vuelo en el caso de cada una de las aerolíneas. Se considera acceso a un nuevo mercado cuando la empresa coloca su oferta en un destino específico que antes no tenía y realiza la venta efectiva de billetes o tickets durante el año analizado. Para el caso de las aerolíneas nos referiremos a la adición de un nuevo itinerario entre pares de ciudades.

Para este análisis es posible construir dos variables de resultado binario que al ser combinadas pueden ofrecer múltiples escenarios de resultados (Chen, 2012; Li *et al.*, 2019; Sawyer *et al.*, 2015), de tal manera que para cada nuevo mercado accedido/ruta lanzada en un determinado año, se identifica si la empresa la operó mediante recursos propios o no y, por otro lado, se identifica si la misma ruta incorporada a la oferta fue operada por un aliado o no, de la siguiente manera:

$$Y_1 = \begin{cases} 1 & \text{si Utiliza recursos propios para acceder} \\ 0 & \text{si No utiliza recursos propios para acceder} \end{cases}$$
$$Y_2 = \begin{cases} 1 & \text{si Utiliza recursos de un socio para acceder} \\ 0 & \text{si No utiliza recursos de un socio para acceder} \end{cases}$$

De esta forma, se pueden clasificar las acciones de acceso a mercados tanto separadamente como en conjunto, de tal manera que para cada observación, una empresa puede aplicar cualquiera de las tres estrategias en el periodo: 1) Modo competitivo: entrar en solitario mediante el uso de recursos propios, lo que en este caso significa una flota operada por la propia empresa; 2) Modo colaborativo: penetrar en los mercados

internacionales mediante el uso de recursos de un aliado que opere el vuelo, incluso implementando una alianza de código compartido; o 3) Modo coopeitivo: entrar combinando ambos modos para una misma ruta simultáneamente, operando vuelos propios y comercializando vuelos del socio.

Es usual que en el estudio de modos de entrada se elija usar como variable dependiente una binaria; e.g. modo a propiedad completa (en solitario) versus *joint venture* (Brouthers, 2002; Brouthers y Hennart, 2007); modo colaborativo versus modo competitivo (Klein *et al.*, 2019); sin embargo, el enfoque de este trabajo exige el uso de dos variables dicotómicas como resultado de la combinación de los enfoques colaborativo y competitivo de forma similar a múltiples contribuciones en la literatura (Chen, 2012; Girma *et al.*, 2015; Henisz, 2000; Sawyer *et al.*, 2015), lo que permite incorporar el enfoque coopeitivo en un mismo modelo de análisis estadístico.

---

## 5.2.2 VARIABLES EXPLICATIVAS

Las variables explicativas del modelo de análisis propuesto se refieren a los diferentes tipos de ventaja que se combinan para favorecer el proceso de internacionalización de las empresas.

### *LA VENTAJA COMPETITIVA INTERNACIONAL*

En primer lugar, la ventaja competitiva se ha subcategorizado en dos, por un lado, la ventaja de propiedad, referido al volumen de recursos que posee la empresa, los cuales puede combinar para desarrollar su negocio de manera independiente. Para medir la ventaja de propiedad se utilizan indicadores que posibilitan suficiente solidez de la empresa para proyectar un mayor desempeño operativo en el ámbito internacional como es el volumen de recursos clave (Calvelli y Cannavale, 2019; Sharma y Erramilli, 2004); los cuales, en esta industria, están representados en el tamaño de la flota. Además, como control, se incluye el volumen de los activos declarado por la empresa en sus reportes financieros en millones de dólares estadounidenses (Coviello y Cox, 2006; Eden y Dai, 2010; Lundan, 2010; Zhao *et al.*, 2004), lo cual permite capturar el tamaño de la empresa y controlar por esta variable. Para obtener esta información, se consultó la base de datos de la ICAO (2019), capturando, para cada empresa, datos del tamaño de su flota registrada y el volumen de activos reportado a las autoridades de aviación de cada país de origen. Esta información se contrastó y complementó con datos de informes anuales a inversores y con informes de industria de libre acceso.

Por otro lado, la ventaja de internalización se refiere a los indicadores que reflejan la posibilidad de acceder a los mercados destino, visto esto como el nivel de desempeño de la empresa en desarrollar un negocio exitoso a través de las fronteras y siendo capaz de internalizar los mercados extranjeros (Elia *et al.*, 2019; Narula *et al.*, 2019; Zhao *et al.*, 2004). Se mide la ventaja de internalización mediante el indicador de rendimiento estandarizado en la industria que mide la productividad, *load factor*, que refleja el nivel de ocupación, y, por lo tanto, la capacidad de la empresa para obtener un rendimiento de las rutas a las cuales ha accedido (Chen *et al.*, 2007; Gimeno y Woo, 1996b; Rajasekar y Fouts, 2009).

### *EL ATRACTIVO DEL MERCADO / VENTAJAS DE LA LOCALIZACIÓN*

En segundo lugar, para la ventaja de localización se ha seleccionado el tamaño del mercado, el cual refleja el atractivo de las ubicaciones en términos de la demanda potencial a la que las empresas pueden acceder (Datta *et al.*, 2002; Laufs y Schwens, 2014; Morschett *et al.*, 2010). Esta variable se mide como la suma del tráfico de pasajeros internacionales que acumulan el origen y el destino, con lo que se obtiene el tamaño de la demanda comprobada del servicio de transporte de pasajeros para la conexión entre el par de ciudades/aeropuertos (Brueckner *et al.*, 2014; Gaggero y Bartolini, 2012; Wassmer *et al.*, 2017). Para obtener esta información se ha consultado la base de datos “*On Flight Origin and Destination*” de la ICAO (2019), capturando el tráfico internacional de pasajeros de cada una de las ciudades en las que se agregó una nueva ruta. Como resultado, se encontró que las 50.906 nuevas operaciones internacionales incorporadas por las 131 empresas en los 5 años del estudio correspondieron a conexiones entre 1.412 ciudades en 208 países del mundo. Estas 1.412 ciudades acumularon más de 2.307 millones de pasajeros movilizados desde y hacia ciudades en países distintos al propio.

Adicionalmente, controlaremos por la distancia física en kilómetros entre la ciudad donde se ubica la empresa y el destino más lejano de la ruta accedida (Laufs y Schwens, 2014; Ricart *et al.*, 2004). Este dato fue calculado

a partir de la fórmula de distancia ortodrómica (camino más corto entre dos puntos de la superficie terrestre) entre las coordenadas de los aeropuertos de origen y destinos captados en de la base de datos de OAG en el paso anterior; dicho cálculo utiliza el arcoseno de la curvatura de la tierra para medir en kilómetros la distancia que separa a los aeropuertos de la ruta de la ciudad en donde se encuentran los *headquarters* de la empresa focal (Abbate *et al.*, 2012; Lavie y Miller, 2008; Stein y Daude, 2007).

#### LA VENTAJA COLABORATIVA

Finalmente, como variable representativa de la ventaja colaborativa y del capital social con que cuenta la empresa, se incorpora la centralidad de grado de la empresa que equivale al tamaño de la red egocéntrica de alianzas (Castro *et al.*, 2005; Hansen y Nohria, 2004; Zaheer *et al.*, 2010). Este indicador se obtiene a partir de la red formada por las alianzas de código compartido a las que puede acceder la empresa y refleja la capacidad relacional que le permite acumular socios y tener a su disposición los recursos/rutas de dichos socios (Casanueva *et al.*, 2014; Castro y Roldan, 2013; Gimeno, 2004). Para esto, ha sido necesario identificar las alianzas de código compartido de todas las empresas de la muestra, con lo que se construyó la red utilizando vínculos salientes desde la empresa hacia los socios que le permiten usar sus recursos para comercializar vuelos y luego se procesaron estos datos en UCINET 6.631® (Borgatti *et al.*, 2002), obteniendo de esta manera los principales indicadores de centralidad de cada empresa en la red de alianzas de códigos compartidos. De estos indicadores se ha tomado la centralidad de grado como indicador base para dimensionar el volumen de alianzas a las que una empresa es capaz de acceder por recursos (Wasserman & Faust, 1994).

Adicionalmente, se ha incluido, como variable de control, la pertenencia de la empresa a uno de los tres grandes grupos de alianzas a nivel global, concretamente: Sky Team, Star Alliance y One World. Variable que además de reflejar mayor orientación colaborativa, puede ser determinante para condicionar las políticas de la empresa para implementar determinados tipos de estrategia.

Tabla 2. Lista de variables

Factor	Cód.	Variable	Valores / Fórmulas
Variable dependiente			
Decisión de incursión	M	Modo de acceso al mercado	Competitivo (M <sub>1</sub> ) / Colaborativo (M <sub>2</sub> ) / Coopetitivo (M <sub>3</sub> )
Variable independiente			
Ventaja competitiva	P	Ventaja de propiedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de recursos específicos (Flota)</li> <li>• Control: tamaño en volumen de activos</li> </ul>
	I	Ventaja de internalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad (<i>Load Factor</i>)</li> </ul>
Atractivo del mercado	L	Ventaja de localización: Tamaño del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda real (Tráfico de pasajeros internacionales)</li> <li>• Control: distancia</li> </ul>
Ventaja colaborativa	C	Capital social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralidad de grado</li> <li>• Control: Afiliación a un grupo/alianza</li> </ul>

### 5.2.3 INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

El objetivo del análisis estadístico es conocer la probabilidad de que una empresa escoja una de las tres estrategias para el modo de acceso a los mercados internacionales. Dado que se cuenta con dos variables clave que reflejan modos de acceso mediante recursos propios o recursos de los socios, se hace necesario utilizar un modelo bivariado de unidades probabilísticas (*biprobil*). Este tipo de modelo permite hallar el cambio en la

probabilidad de elección de una estrategia en función de los cambios en las variables explicativas continuas y categóricas. El modelo de unidades de probabilidad (*probit*) tiene una amplia aplicación al análisis de la toma de decisiones empresariales en relación con los modos de acceso a los mercados internacionales. Ejemplos de este tipo de análisis incluyen la revisión mediante modelo *probit* bivariado de los elementos del contexto que inciden en la probabilidad de entrada a mercados mediante inversión extranjera directa, *joint venture* o exportaciones a la vez que se revisa las características de dicha inversión (Chen y Chang, 2011; Henisz, 2000). De forma similar, otros trabajos, por ejemplo, tratan de evaluar las características de las empresas y de los destinos que tienen un rol en la elección de modos de acceso y particularidades como la participación de capital, la influencia de la experiencia, las alianzas de investigación y desarrollo, así como los niveles de flexibilidad y compromiso de recursos de dichos modos (Girma *et al.*, 2015; Wooster *et al.*, 2016). Y otros se han encargado de revisar la combinación de elecciones de entrada a mercados con la obtención de resultados de desempeño financiero (Chen, 2012).

Consecuentemente, este trabajo tiene como base analítica un modelo *probit* bivariado en el que la probabilidad de elección de un modo de entrada está dada por:

$$\begin{aligned} \text{Prob}(Y_1 = 1) &= \Phi_1[\beta_1 + \beta_{m1}P + \beta_{m2}I + \beta_{m3}L + \beta_{m4}C + \varepsilon_1] \\ \text{Prob}(Y_2 = 1) &= \Phi_2[\beta_2 + \beta_{n1}P + \beta_{n2}I + \beta_{n3}L + \beta_{n4}C + \varepsilon_2] \\ (\varepsilon_1, \varepsilon_2) &\sim \text{normal bivariada} \left[ \begin{pmatrix} 0 \\ 0 \end{pmatrix}, \begin{pmatrix} 1 & \rho \\ \rho & 1 \end{pmatrix} \right] \end{aligned}$$

En donde P, I, L y C representan vectores de variables explicativas en relación con las ventajas de propiedad, internalización, localización y colaboración respectivamente que determinan la decisión de acceder a los mercados, mientras que  $\beta_m$  y  $\beta_n$  son los correspondientes vectores de parámetros;  $\varepsilon_1$  y  $\varepsilon_2$  son términos de error no correlacionados; y  $\Phi$  es la función de distribución normal acumulativa inherente al estimador *probit*. De esta forma, dado que las hipótesis de este trabajo incluyen los mismos factores e interacciones determinantes para los tres tipos de resultados, se posibilita la obtención de probabilidades independientes para cada tipo de acceso a mercado: competitivo y colaborativo; así como las probabilidades conjuntas: coopección. Estos tres modelos se pueden representar de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} M_1 &= \text{Prob}[Y_1 = 1; Y_2 = 0] = \text{Prob}(\text{Modo Competitivo}) \\ M_2 &= \text{Prob}[Y_1 = 0; Y_2 = 1] = \text{Prob}(\text{Modo Colaborativo}) \\ M_3 &= \text{Prob}[Y_1 = 1; Y_2 = 1] = \text{Prob}(\text{Modo Coopección}) \end{aligned}$$

## CAPÍTULO 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Este capítulo se encuentra dividido en dos partes. En primer lugar, se analizan los datos generales de las variables que describen sus niveles y comportamientos. Y, posteriormente, se entra en el desarrollo de los análisis estadísticos probabilísticos anteriormente descritos, los cuales servirán de base para soportar los resultados de esta investigación.

### 6.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Tal como se aprecia en la Tabla 3, que contiene la matriz de correlación de las variables, las empresas de la muestra cuentan en promedio con activos de USD 14,7 mil millones y un volumen de activos específicos de 113 unidades en promedio. El indicador que refleja la eficiencia en la tasa de ocupación tiene una media de 79%. Además, las nuevas operaciones internacionales agregadas se dirigieron a destinos con una distancia promedio de 3.177 km desde la ciudad de ubicación de la sede central de la empresa. Dichas empresas promedian una centralidad de grado de 18,62. A continuación, se entra en el detalle de las dimensiones de cada una de las variables según su categoría.

Tabla 3. Tabla de correlaciones

	Media	Desv. Est.	Y1	Y2	Recursos	Activos	Productividad	Distancia	Demanda	Centralidad	Afiliación
<b>Y1</b>	0,51	0,50	1								
<b>Y2</b>	0,55	0,50	-0,8768	1							
<b>Recursos clave</b>	113	123	0,0535	-0,0724	1						
<b>Activos (USD) mil</b>	14,7mill	14,8mill	-0,1498	0,1481	0,6779	1					
<b>Productividad</b>	0,79	0,11	-0,0369	0,0351	0,3326	0,3824	1				
<b>Distancia</b>	3,177	3,397	-0,2231	0,2011	0,0535	0,1462	0,046	1			
<b>Demanda</b>	25mill	26,8mill	0,0128	0,0029	-0,2102	-0,247	-0,0827	0,019	1		
<b>Centralidad de grado</b>	18,62	10,54	-0,3017	0,3183	0,3600	0,621	0,2786	0,2231	-0,1311	1	
<b>Afiliación</b>	0,72	0,45	-0,2674	0,286	0,0716	0,2872	-0,2109	0,1327	-0,0985	0,4314	1

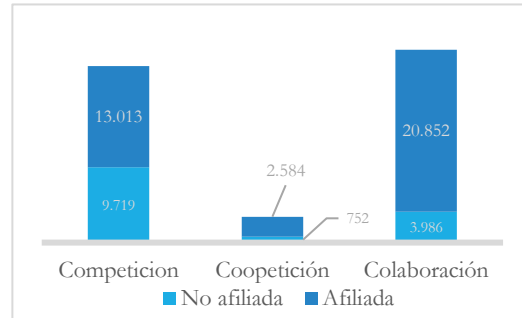
#### 6.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Un total de 50.906 operaciones internacionales fueron analizadas por parte de 131 empresas de las 164 de la muestra. De estas operaciones, el 44,65% fueron entradas en solitario a mercados que las empresas no atendían en los periodos anteriores, el 48,78% correspondieron a entradas a mercados gracias a las capacidades de operación de un aliado y el 6.5% corresponde entradas simultáneamente con oferta de ambos tipos: operaciones con recursos propios y con recursos de al menos un aliado, tal como se detalla en la Tabla 4.

Tabla 4. Matriz de tipos de modo de entrada

Recursos propios	Recursos de aliados		
	0	1	
0	0	24.838	24.838
1	22.732	3.336	26.068
	22.732	28.174	50.906

Ilustración 18. Frecuencia de las estrategias aplicadas por afiliación a grupo de alianza



### 6.1.2 DESCRIPTIVA DE RECURSOS Y VENTAJAS DE PROPIEDAD

Las dos variables clave que representan los recursos de las empresas y, con los que cuenta para implementar su estrategia en los mercados según el diseño de esta investigación son: por un lado, los recursos específicos de la industria; y, por otro lado, el volumen de activos reportado oficialmente por estas. En la Ilustración 19, se aprecia una distribución variada en la que cerca de la mitad de las empresas tienen menos de 50 unidades de recursos específicos, a la vez que una porción pequeña tiene más de 160 unidades propias. Es una situación similar a lo expuesto en la Ilustración 20, que muestra el volumen de los activos, donde las empresas medianas y pequeñas para el estándar del sector son mayoría, mientras que algunos líderes del mercado concentran amplios volúmenes de activos.

Ilustración 19. Histograma de frecuencia de empresas por rango de recursos clave

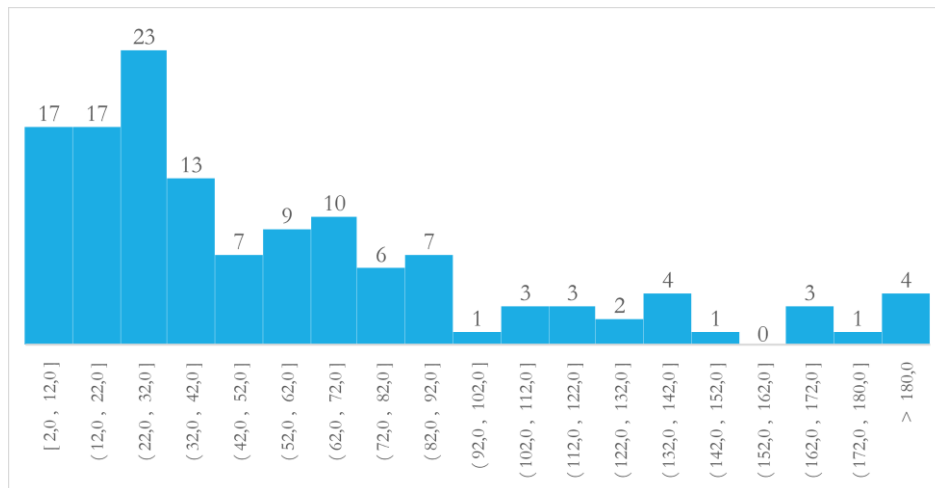
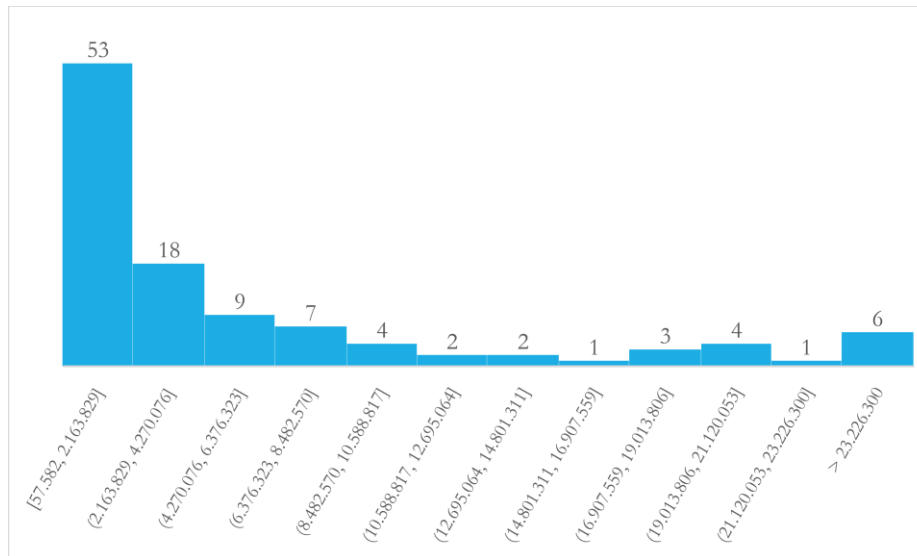


Ilustración 20. Histograma de frecuencia de empresas por rango de activos (miles de USD)



### 6.1.3 DIMENSIÓN DE LA VENTAJA COLABORATIVA

Para establecer la dimensión de la ventaja colaborativa de las empresas se ha construido la red de relaciones interorganizativas de operaciones de alcance internacional que les permiten a las empresas explotar recursos externos a su dominio. Y en efecto, como se ha mostrado, las 131 empresas de la muestra han agregado 28.174 nuevas operaciones en el extranjero en un periodo de 5 años mediante el uso de alianzas que aprovechan recursos de los socios. Estas nuevas operaciones se suman al amplio volumen de colaboraciones que implementa el sector y que forman una compleja red de relaciones interorganizativas. En este apartado, exploramos dicha red y los principales indicadores que la caracterizan. Para esto, se han tomado todos los vínculos salientes de internacionalización de las empresas; es decir, cada vínculo corresponde a cada oferta comercializada internacionalmente desde la empresa  $i$  mediante el uso de recursos de la empresa  $j$ . Estos vínculos salientes se dirigieron a 288 empresas y comprenden 87.132 operaciones en colaboración en el extranjero entre 2011 y 2015.

En la Ilustración 21 se discrimina por rangos de frecuencia el número de operaciones implementadas mediante colaboración por parte de las empresas de la muestra. Aunque casi la mitad de las empresas se mantiene en un rango inferior a las 150 ofertas con recursos externos, en la Ilustración 22 se identifica un grupo de empresas con un alto dinamismo de gestión de operaciones externas, acaparando una amplia proporción y llegando a acceder a entre 2.000 y 5.000 nuevos mercados en el período analizado.

La complejidad de la red de colaboración se muestra en la Ilustración 23, en donde cada nodo corresponde a una empresa y el tamaño de la burbuja representa la centralidad de intermediación (*betweenness*) de la empresa en la red global. Se excluyen de esta representación de red, cinco empresas que no están conectadas al componente principal ni entre ellas. En el Apéndice 2 se presenta el listado de aerolíneas por datos de centralidad correspondientes a la representación de la red.

Adicionalmente, en la Ilustración 24, **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se describe la cantidad de empresas de la muestra que se encuentran afiliadas a los diferentes grupos o alianzas globales. Se puede apreciar que 84 empresas se encuentran afiliadas mientras que 47 no pertenecen a ninguno de los grupos. Estos datos contrastan con el número de operaciones internacionales en colaboración que se encuentran concentradas más aun en las empresas afiliadas, tal como se muestra en la Ilustración 25.

Ilustración 21. Histograma de frecuencia de empresas por el número de operaciones en colaboración

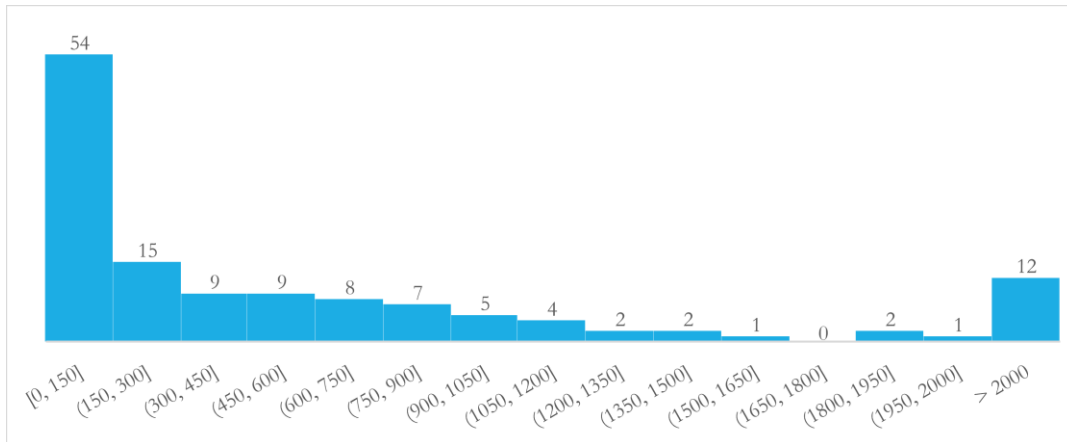


Ilustración 22. Principales empresas usuarias de colaboraciones por código IATA

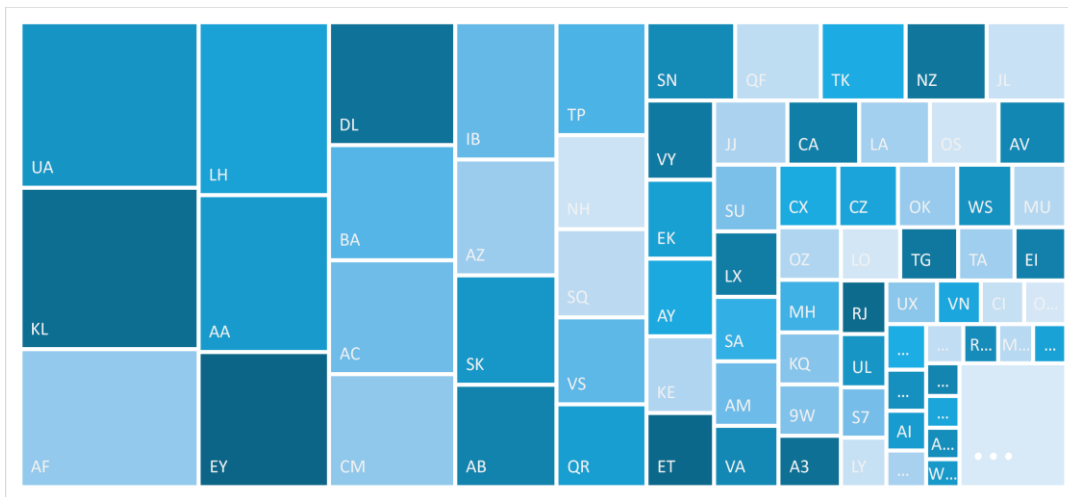


Ilustración 23. Esquema de la red de colaboración de aerolíneas

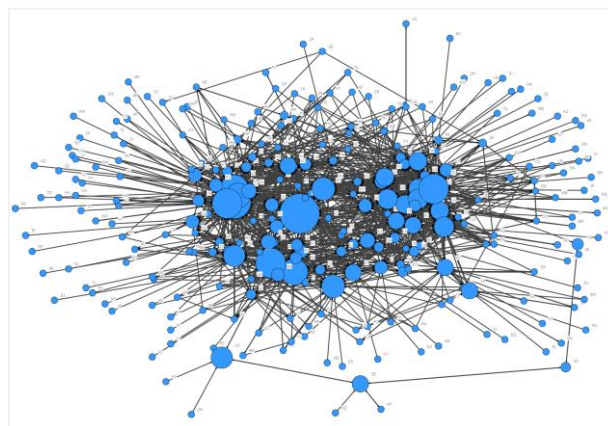




Ilustración 24. Número de empresas por afiliación a un grupo global

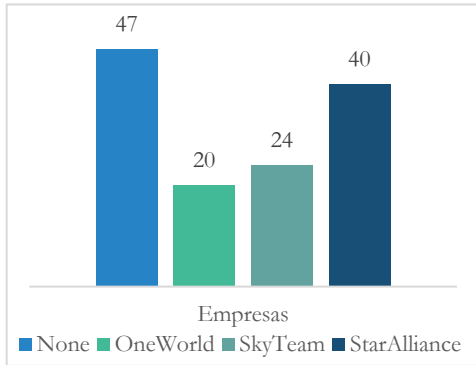
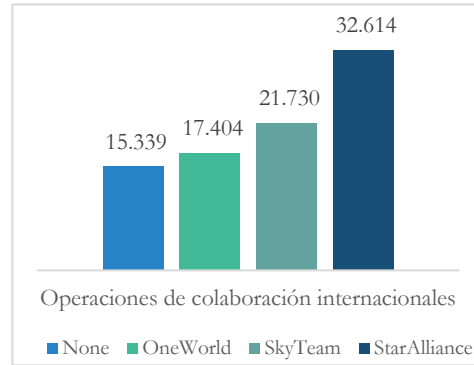


Ilustración 25. Rutas operadas en colaboración por tipo de afiliación



#### 6.1.4 DIMENSIÓN DE LA VENTAJA DE INTERNALIZACIÓN

Esta investigación ha considerado el nivel de productividad como variable clave de internalización. Ésta describe la eficiencia en el uso de los recursos por parte de la empresa, lo cual le facilitaría superar los costes de transacción que imponen las distancias hacia los mercados. La variable productividad que se muestra en la Ilustración 26 tiene una distribución claramente simétrica, sin embargo, es de aclarar que empresas de diferentes tamaños ocupan posiciones en todos estos rangos. En este sentido, como se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** no se puede aseverar que exista relación cercana entre el tamaño de la empresa y su nivel de productividad.

Ilustración 26. Histograma de frecuencia de empresas por rango de load factor

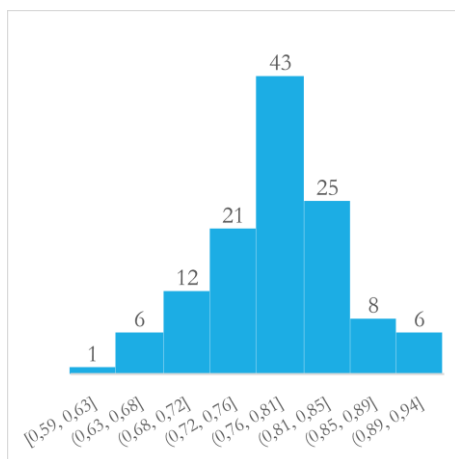
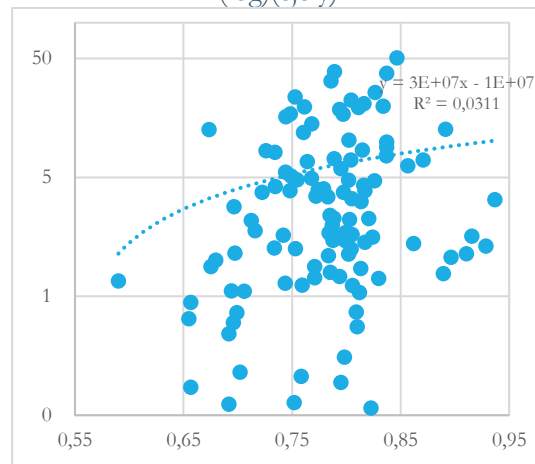


Ilustración 27. Relación entre load factor (eje x) y tamaño de la empresa por volumen activos (log)(eje y)



#### 6.1.5 DIMENSIÓN DE LAS VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN

Para describir la ventaja de localización del mercado en la industria escogida, en este trabajo se ha optado por estimar el tamaño de la demanda real captada por los operadores actuales para los mercados a los que han accedido las aerolíneas de la muestra seleccionada. Como resultado, en la Ilustración 28 **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se observa una pequeña concentración de penetración en mercados

relativamente inferiores en tamaño, pero con la mayor concentración en los mercados con volúmenes medio-altos.

Adicionalmente, una mirada a las distancias entre las ciudades de sede de las empresas y el destino de cada una de las operaciones analizadas muestra que a mayor distancia, menor es la frecuencia de lanzamiento de nuevas operaciones en el extranjero.

Ilustración 28. Histograma de frecuencia de rutas nuevas por rango de volumen de pasajeros internacionales (log)

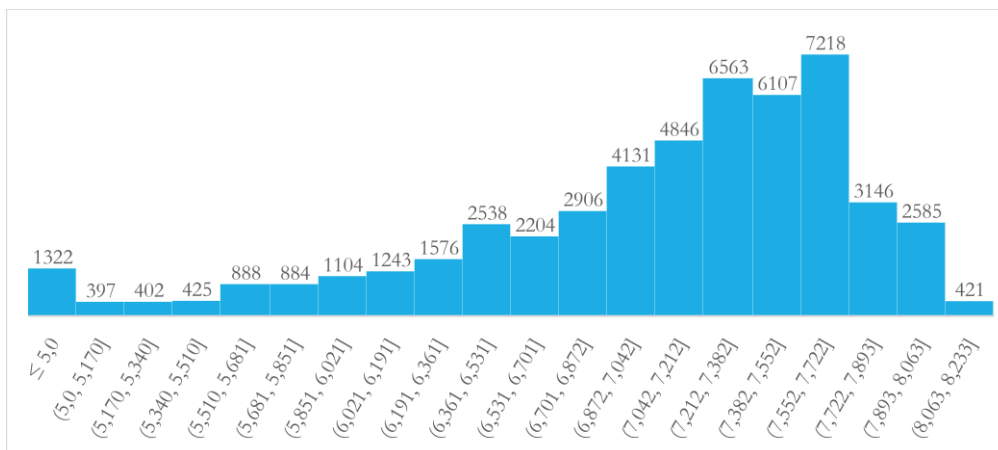
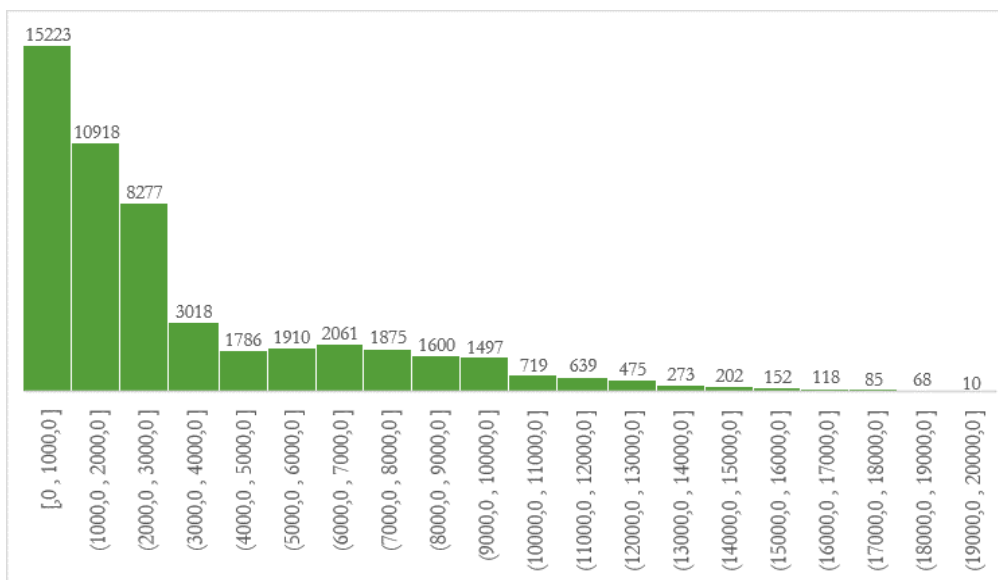


Ilustración 29. Histograma de frecuencia de penetración a mercados por rango de distancia (km)



## 6.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

### 6.2.1 APLICACIÓN DEL MODELO *BIPROBIT* Y PRUEBA DE HIPÓTESIS

El modelo *probit* bivariado (*biprobit*) que ha desarrollado este estudio consta de dos ecuaciones que, conjuntamente, permiten establecer la probabilidad de elección de los diferentes modos o estrategias de acceso a los mercados. Cada estimación arroja entonces una serie de coeficientes para  $Y_1 = 1$  y para  $Y_2 = 1$ .

Consecuentemente, se han realizados dos estimaciones; una primera estimación del modelo con los efectos principales de las variables explicativas y un modelo en que se incorporan las interacciones planteadas en las hipótesis.

Tabla 5. Estimaciones de modelos biprobit

VARIABLES	Efectos principales			Efectos de interacciones		
	P(Y1=1)	P(Y2=1)	Const.	P(Y1=1)	P(Y2=1)	Const.
Activos (log)	0,023** (0,01)	-0,035*** (0,01)		0,027*** (0,01)	-0,041*** (0,01)	
Productividad	-2,268*** (0,18)	2,373*** (0,19)		-1,873*** (0,19)	1,847*** (0,20)	
Distancia (km) (log)	-0,150*** (0,00)	0,103*** (0,00)		-0,151*** (0,00)	0,106*** (0,00)	
Afiliación a grupo	-0,161*** (0,02)	0,138*** (0,02)		-0,184*** (0,02)	0,146*** (0,02)	
Recursos clave (log)	0,232*** (0,01)	-0,231*** (0,01)		5,549*** (0,61)	-5,640*** (0,53)	
Tamaño de mercado (log)	-0,007* (0,00)	0,023*** (0,00)		0,696*** (0,14)	-0,708*** (0,12)	
Recursos X Mercado				-0,328*** (0,04)	0,327*** (0,03)	
Centralidad (log)	-0,627*** (0,02)	0,650*** (0,02)		5,779*** (0,80)	-6,116*** (0,68)	
Recursos X Centralidad				-2,288*** (0,20)	2,338*** (0,17)	
Mercado X Centralidad				-0,397*** (0,05)	0,411*** (0,04)	
Recursos X Mercado X Cent.				0,141*** (0,01)	-0,142*** (0,01)	
fecha = 2012	-0,096*** (0,02)	-0,080*** (0,02)		-0,080*** (0,02)	-0,090*** (0,02)	
fecha = 2013	0,023 (0,02)	-0,098*** (0,02)		0,025 (0,02)	-0,100*** (0,02)	
fecha = 2014	-0,226*** (0,02)	0,143*** (0,02)		-0,207*** (0,02)	0,127*** (0,02)	
fecha = 2015	-0,099*** (0,02)	-0,052** (0,02)		-0,067*** (0,02)	-0,088*** (0,02)	
Constante	3,566*** (0,16)	-3,125*** (0,15)	-8,730 (66,73)	-8,017*** (2,43)	9,444*** (2,04)	-9,671 (139,05)
Error estándar en paréntesis *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1						

Estas estimaciones son el resultado de explorar diferentes combinaciones de efectos de las variables seleccionadas; en consecuencia, para el cálculo de las interacciones ha resultado seleccionado el indicador de los recursos específicos como variable de la ventaja de propiedad, excluyendo el volumen de activos dado que la variable 'recursos' tiene un efecto mayor y más significativo sobre ambas funciones de probabilidad. Además, se ha explorado el efecto fijo del año, que resulta significativo para la mayoría de los casos.

El modelo *biprobit* aplicado, muestra que todas las variables explicativas tienen efectos significativos sobre las probabilidades de acceder a mercados en los dos modos, mediante recursos propios y mediante recursos de aliados. A continuación, se detallan los resultados obtenidos al estimar el modelo *biprobit* a la luz de cada una de las hipótesis planteadas.

*PRUEBA DE HIPÓTESIS 1.A.: RELACIÓN ENTRE VENTAJAS DE PROPIEDAD Y LA PENETRACIÓN MEDIANTE MODO COMPETITIVO EN LUGAR DE MODOS COLABORATIVOS*

La estimación del modelo ha dado como resultado que ambas variables de la ventaja de propiedad sean significativas al 1%. Consecuentemente, se comprueba la hipótesis de que existe un efecto positivo de la ventaja de propiedad sobre la elección de la estrategia de acceso en solitario, dado que ambas variables, volumen de activos y de recursos específicos de la industria son significativas y tienen una ‘beta’ positiva sobre la elección de entrada en solitario y una ‘beta’ negativa sobre la elección de entrada en colaboración. De forma similar, se comprueba que este efecto positivo (recursos:  $\beta = 5,549$ ; y activos:  $\beta = 0,027$ ) por la estrategia de modo competitivo, concurre con la ‘aversión’ por la estrategia colaborativa (recursos:  $\beta = -5,640$ ; y activos:  $\beta = -0,041$ ).

*PRUEBA DE HIPÓTESIS 1.B. RELACIÓN ENTRE VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN Y LA ENTRADA MEDIANTE MODOS COMPETITIVOS EN LUGAR DE MODOS COLABORATIVOS.*

El modelo aplicado ha probado el efecto de la productividad de la empresa como indicador que refleja la ventaja de internalización. No obstante, el efecto de la productividad es inverso al esperado, dado que resultó significativo y positivo ( $\beta = 1,847$ ) para la estrategia colaborativa, mientras que significativo y negativo ( $\beta = -1,873$ ) para la estrategia competitiva.

*PRUEBA DE HIPÓTESIS 2.A.: RELACIÓN ENTRE EL ATRACTIVO DEL DESTINO Y LA ENTRADA EN SOLITARIO EN LUGAR DE ENTRADA COLABORATIVA.*

En relación con el tamaño de la demanda de los destinos de internacionalización de las empresas, la estimación del modelo muestra que cuando se tienen en cuenta las interacciones de las variables, existe un efecto significativo al 1% que resulta positivo ( $\beta = 0,696$ ) para la elección del modo competitivo, mientras que es negativo ( $\beta = -0,708$ ) para la elección del modo colaborativo. Por otro lado, la variable distancia arrojó resultados significativos al 1% según lo esperado, pues una mayor dimensión de ésta favorece la elección de modos colaborativos ( $\beta = 0,106$ ) mientras que reduce la probabilidad de elección de modos de entrada en solitario ( $\beta = -0,151$ ). De esta manera, se puede decir que existe evidencia para soportar la hipótesis de que las ventajas de la localización favorecen la elección de entradas en solitario en lugar de entradas colaborativas; no obstante, dado que los efectos del tamaño del mercado cambian al agregar las interacciones al modelo, es necesario analizar estas últimas en mayor detalle, tal como se presenta en la sección 6.2.2.

*PRUEBA DE HIPÓTESIS 2.B.: EFECTO DE LAS VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN COMO MODERADORAS DE LA INTENSIDAD DE LOS MODOS DE ACCESO A LOS MERCADOS.*

El efecto moderador de la ventaja de localización sobre los modos de acceso se ha probado con las variables recursos (ventaja de propiedad) y centralidad (ventaja colaborativa). El resultado es que ambas interacciones son significativas al 1% con efectos negativos para la competición y positivos para la colaboración en ambos casos. Esto sugiere que hay suficiente evidencia para comprobar la hipótesis, a la espera de analizar las particularidades de estos efectos que se desarrollarán más adelante.

*PRUEBA DE HIPÓTESIS 3.: RELACIÓN ENTRE CAPITAL SOCIAL Y EL ACCESO A LOS MERCADOS INTERNACIONALES MEDIANTE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.*

La estimación del modelo incorpora la ventaja colaborativa que otorga el capital social mediante la variable centralidad de grado, la cual ha resultado significativa al 1%. En el modelo de efectos principales, se observa que la centralidad tiene un efecto positivo para la estrategia de colaboración ( $\beta = 0,650$ ) y negativo para la elección de entrada en solitario a nuevos mercados ( $\beta = -0,627$ ). Sin embargo, estos valores permutan al incorporar las interacciones en el modelo, pasando a ejercer un efecto promedio negativo sobre la colaboración ( $\beta = -6,116$ ) y un efecto positivo sobre la competición ( $\beta = 5,779$ ). Esto implica que será necesario ahondar en los resultados de las interacciones para identificar el efecto total de esta variable.

Por otro lado, la variable de afiliación a un grupo de aliados globales sobre la cual las empresas construyen su ventaja colaborativa ha resultado significativa y positiva para la colaboración ( $\beta = 0,146$ ), al tiempo que es

significativa y negativa para la estrategia de competición ( $\beta = -0,184$ ). Al considerar estos factores, es posible considerar que hay suficientes elementos para aceptar la hipótesis 3.

#### PRUEBA DE HIPÓTESIS 4.: INTERACCIÓN DE VENTAJAS COLABORATIVAS, VENTAJAS COMPETITIVAS Y VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN PARA EL ACCESO MEDIANTE COOPETICIÓN.

La última de las hipótesis plantea una interacción triple en la que el mercado, los recursos y la centralidad de las empresas se combinan para favorecer la coopectición. En esta etapa del análisis se puede afirmar que el efecto de esta interacción es significativo y positivo sobre la competición ( $\beta = 0,141$ ), al tiempo que es negativo sobre la colaboración ( $\beta = -0,142$ ). Sin embargo, para calcular su efecto sobre la coopectición, se hace necesario pasar a determinar los efectos marginales, lo cual se desarrolla a continuación.

### 6.2.2 INTERACCIONES Y SUS EFECTOS MARGINALES

Para poder pasar de los modelos de *biprobit* de dos ecuaciones a la interpretación de los efectos de cada variable sobre las tres estrategias analizadas, M1, M2 y M3, se hace necesario calcular los efectos marginales, prediciendo, tal como se ha explicado, las probabilidades independientes y luego las probabilidades conjuntas de los eventos de acceso a los mercados, esto es Modo competitivo ( $M_1 = \text{Prob}[Y_1=1 \text{ y } Y_2=0]$ ); Modo colaborativo ( $M_2 = \text{Prob}[Y_1=0 \text{ y } Y_2=1]$ ); y Modo coopectivo ( $M_3 = \text{Prob}[Y_1=1 \text{ y } Y_2=1]$ ). Este cálculo se realiza mediante la derivada de la variable focal, es decir, midiendo la razón de cambio de la probabilidad en función del cambio en cada una de las variables explicativas manteniendo las demás variables constantes a nivel medio o a diferentes puntos de corte de las variables con las que esta interactúa.

#### EFECTOS MARGINALES CONJUNTOS

Los efectos marginales promedio de cada una de las variables explicativas han arrojado los signos esperados y, a la vez, proveen un intervalo de confianza robusto que permite hacer inferencia con alto grado de certeza. Tal como se presenta en la Ilustración 30, por un lado, el efecto promedio de los activos y los recursos específicos es positivo para la estrategia competitiva y negativo para la estrategia colaborativa, mientras que la centralidad, la afiliación a grupos de alianzas y la distancia a los mercados inciden negativamente sobre la elección de acceder en solitario, al tiempo que ejercen efectos positivos sobre la estrategia colaborativa. Por otro lado, tal como se ha planteado en las hipótesis, la centralidad, el tamaño del mercado y el volumen de recursos clave ejercen efectos positivos en la coopectición, sin embargo, estos efectos son menores en comparación con los ejercidos sobre las demás estrategias.

En los gráficos a continuación se aprecian los efectos marginales de la interacción de las diferentes variables sobre la probabilidad de elección de cada una de las estrategias. Para ilustrar estas interacciones, se presentan tres gráficos por cada estrategia, de modo que veremos la interacción entre la ventaja competitiva y la ventaja colaborativa para tres tamaños de mercado, a saber: i. mercados pequeños con tamaño igual a una desviación estándar por debajo de la media; ii. mercados a niveles promedio; iii. y mercados grandes con tamaño igual a una desviación estándar por encima de la media. Del mismo modo, los puntos extremos de la escala escogidos para ilustrar los efectos de centralidad (eje vertical) y volumen de recursos (eje horizontal) corresponden al rango de menos una desviación estándar y más una desviación estándar que comprenden el intervalo de confianza al 95%. Los puntos intermedios de la escala han sido escogidos de tal manera que la ilustración resultante refleje el resultado de las interacciones.

El primer conjunto de gráficos en la Ilustración 31 presenta la forma en que cambian las probabilidades de acceder a los mercados en solitario al tiempo que se prescinde de la colaboración. Se puede apreciar que una mayor centralidad reduce significativamente la probabilidad de competir, sin embargo, una mayor cantidad de recursos incide positivamente en esta estrategia. Incluso, a mayor tamaño del mercado, mayor es la incidencia de la cantidad de recursos sobre la competición, pues esta variable atenúa el efecto de la centralidad. El efecto negativo de la centralidad en la penetración de mercados en solitario se acentúa en los mercados cuyo tamaño está por debajo de la media, dado que en estos el efecto marginal puede llegar hasta 0.87, mientras que en los mercados alrededor de la media el efecto marginal llega hasta 0.712, y en los mercados mayores solo llega hasta 0,498.

Ilustración 30. Representación de los efectos marginales de variables explicativas respectivamente para a.M<sub>1</sub>, b.M<sub>2</sub> y c.M<sub>3</sub>

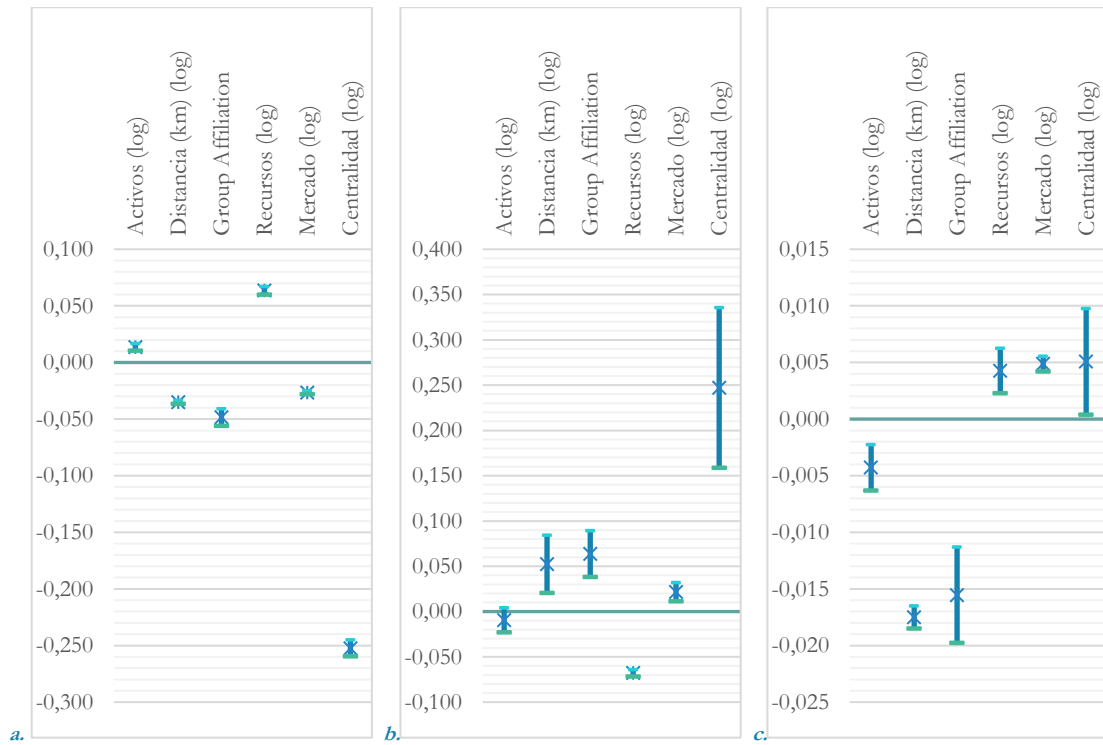
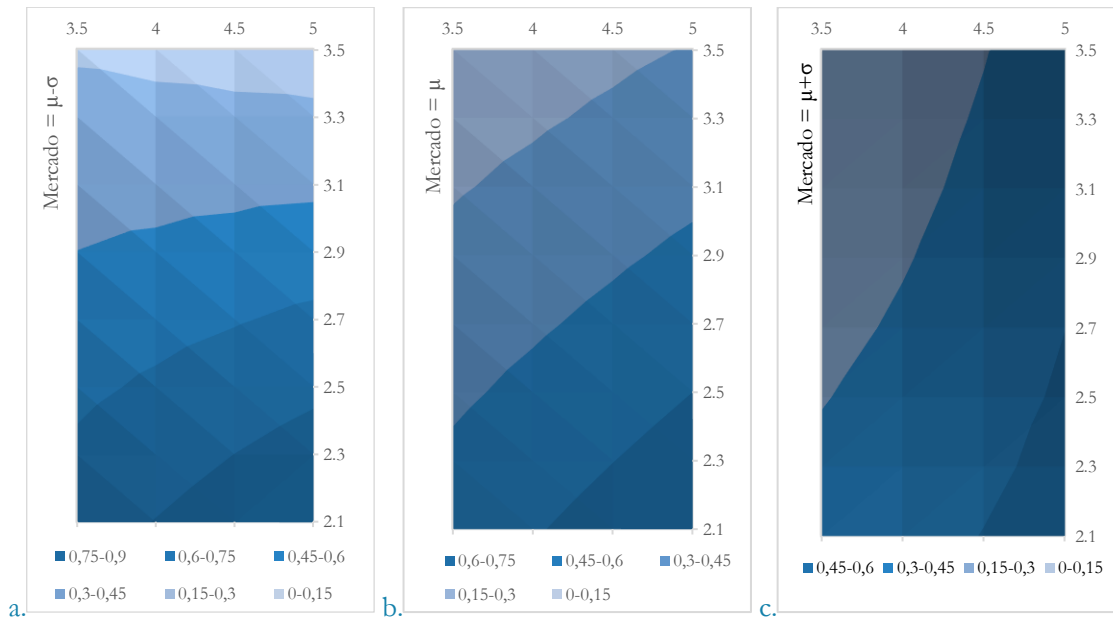
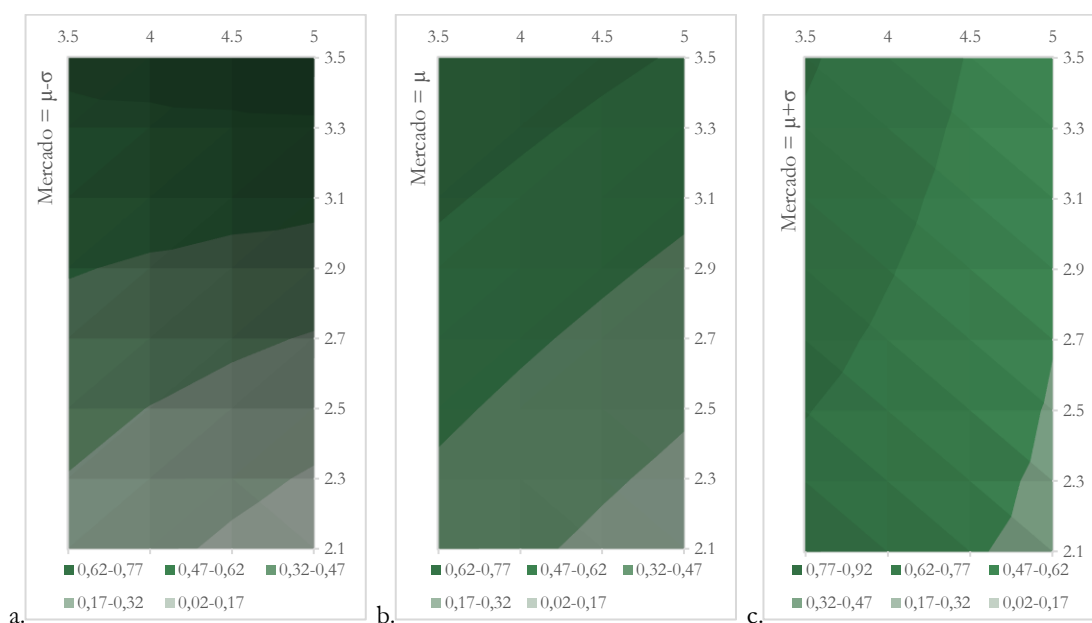


Ilustración 31. Probabilidad de elección de la estrategia de competición.



(Nota: Eje x: Recursos; Eje y: Centralidad; Escala de color: Prob.[M<sub>i</sub>:Competición])

Ilustración 32. Probabilidad de elección de la estrategia de colaboración

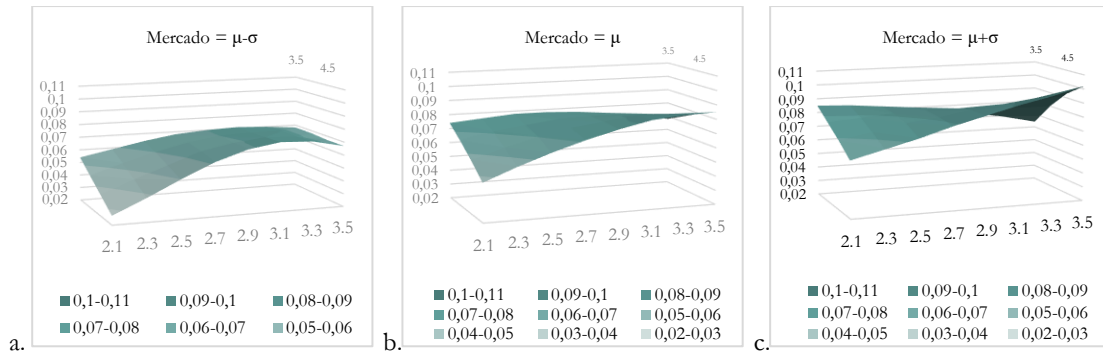


(Nota: Eje x: Recursos; Eje y: Centralidad; Escala de color: Prob.[M2: Colaboración])

Por otro lado, los efectos marginales sobre la probabilidad de colaborar en vez de competir en los nuevos mercados tienen el comportamiento opuesto. En primer lugar, en los mercados más pequeños, la centralidad ejerce un efecto positivo con una pendiente muy inclinada. Entretanto, en los mercados con tamaño cercanos al promedio, la interacción entre recursos y centralidad es muy baja, dando como resultado una curva muy aplanada, mientras que, en los mercados más grandes, se observa que la pendiente entre centralidad y colaboración llega a invertirse, pasando de ser francamente positiva cuando hay volúmenes de recursos bajos a ser ligeramente negativas en empresas con los mayores recursos.

En relación con la probabilidad de elección de la estrategia de cooperación  $M_3$ , en la Ilustración 33 se puede apreciar que la centralidad y el volumen de recursos interactúan con el tamaño del mercado. Aunque el efecto marginal es relativamente pequeño, pues se mueve entre 0,027 y un máximo de 0,102. Cabe destacar que en los mercados más grandes (Ilustración 33.c), y en donde converge una alta centralidad con muchos recursos clave, es donde se alcanza el mayor aumento en la probabilidad de implementar una estrategia cooperativa. Una característica clave de esta interacción es la rotación de las pendientes, pues tanto en los mercados de tamaño medio, como en los que están por encima de la media, la relación entre centralidad y cooperación pasa de ser negativa a positiva cuando se pasa de una menor a una mayor cantidad de recursos. De forma similar, la pendiente de la relación entre recursos y la elección de cooperación pasa de negativa a ser positiva cuando se a medida que se desplaza de una menor centralidad a una mayor centralidad.

Ilustración 33. Probabilidad de elección de estrategia de cooperación.



(Nota: Eje x: Recursos; Eje y: Centralidad; Eje z (vertical): Prob.[M<sub>2</sub>: Cooperación])

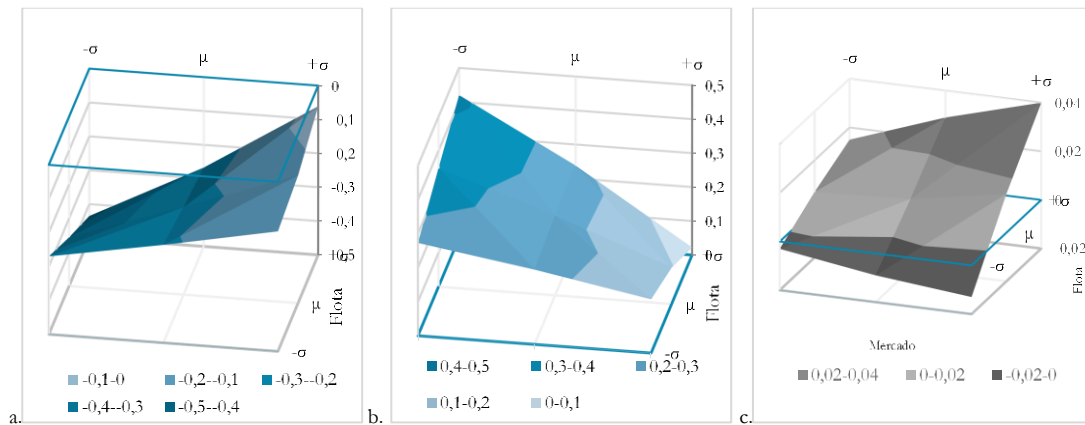
### 6.2.3 ANÁLISIS DE EFECTOS MARGINALES DE LA VENTAJA RELACIONAL

Esta parte busca complementar la comprensión de los efectos de las variables relacionadas con la ventaja colaborativa utilizadas en los modelos de análisis. Por un lado, se explorarán los efectos marginales de la centralidad a diferentes niveles de recursos y tamaño de mercado y, por otro lado, se compararán los efectos para las empresas afiliadas y las no afiliadas a los grandes grupos de alianzas.

#### VARIACIÓN DEL EFECTO MARGINAL DE LA CENTRALIDAD DE GRADO

En primer lugar, se explora la cuestión de bajo qué circunstancias la centralidad de grado de una empresa es capaz de predecir las decisiones del modo de acceso a los mercados. Esto ha requerido el cálculo de la derivada de la probabilidad de cada una de las estrategias en función de la variable centralidad  $[dy/dx(\text{Centralidad})]$  para tres niveles de mercado y de flota dentro del intervalo de confianza del 95%. Como resultado, tal como se aprecia en la Ilustración 34, el efecto negativo de la centralidad sobre la estrategia de acceso en solitario se anula en la medida que el volumen de recursos y el tamaño del mercado aumentan, siendo más decisiva la cantidad recursos específicos propios que el tamaño de la demanda. Del mismo modo, el efecto positivo de la centralidad sobre la estrategia de penetración mediante colaboración se pierde en la medida en que, tanto el volumen de recursos como la demanda aumentan. Finalmente, la incidencia sobre la estrategia competitiva que se observa en la Ilustración 34.c, aunque resulta menor, da una idea sobre la interacción de las variables, dado que la mayor probabilidad de que la centralidad incida en esta estrategia se da en los mayores niveles de recursos y mercado.

Ilustración 34. Efecto marginal de centralidad a niveles de mercado (x) y flota (y) para a. M<sub>1</sub>, b. M<sub>2</sub> y c. M<sub>3</sub>

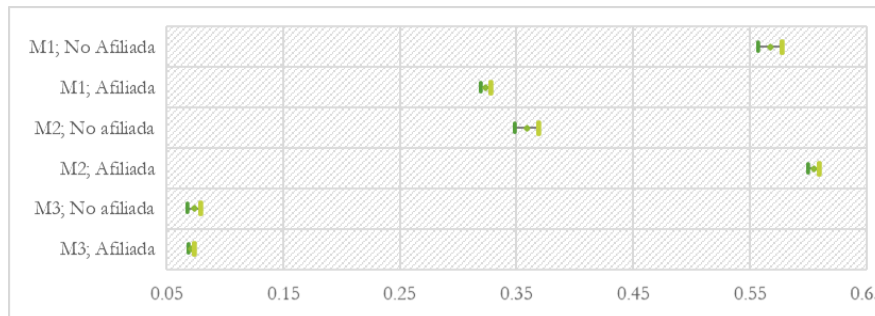




### EFEECTO DE LA AFILIACIÓN A UNA ALIANZA GLOBAL

Según los análisis del modelo *probit* bivariado, la pertenencia a una de las grandes alianzas globales tiene un efecto significativo sobre la elección del modo de acceso a nuevos mercados internacionales. En la Ilustración 35 se muestra cómo estos efectos son significativamente diferentes para cada tipo de modo de acceso. En promedio, la afiliación a una de las tres grandes alianzas provoca una mayor probabilidad de acceder mediante recursos de socios, mientras que la no afiliación lleva a las empresas a un mayor acceso en solitario. Por otro lado, el efecto sobre la cooperación es reducido, toda vez que esta es una elección menos frecuente.

Ilustración 35. Efectos marginales de la pertenencia a alianzas globales sobre la elección del modo de acceso



Adicionalmente, se pueden desglosar estos efectos para las empresas pertenecientes a cada uno de los grupos. En la Ilustración 36 se observa que existe una diferencia significativa en el modo de acceso a nuevos mercados entre grupos. Particularmente, pertenecer a la alianza One World puede llevar la probabilidad de buscar colaboración en alrededor del 70% de las nuevas rutas, lo que está por encima del resto de los grupos, mientras que la probabilidad de acceso competitivo en ésta alcanza alrededor de 23% de las nuevas rutas, cifra muy inferior a las demás. Por otro lado la probabilidad de lanzar rutas en cooperación es muy similar entre todos los grupos e incluso similar a las empresas no afiliadas, en un rango que va del 6% al 8%.

Un desglose suplementario en que se calculan los efectos marginales de la centralidad sobre la probabilidad de cada tipo de elección según la alianza revela que al pertenecer a Star Alliance, la centralidad de las empresas genera mayor efecto positivo en las probabilidades de colaborar en nuevas rutas y un mayor efecto negativo en la probabilidad de entrar en solitario. Esto implica que empresas con similar centralidad en las otras dos alianzas son menos propensas a colaborar que las pertenecientes a Star Alliance. Estos efectos se presentan en la Ilustración 37. Allí también se puede identificar cómo la pertenencia a One World y Star Alliance hace que en promedio, empresas más centrales puedan elegir menos cooperación. Mientras que para las empresas de Sky Team y las que carecen de afiliación, la centralidad ejerce un efecto positivo en la probabilidad de cooperar.

Ilustración 36. Efectos marginales conjuntos por alianza global

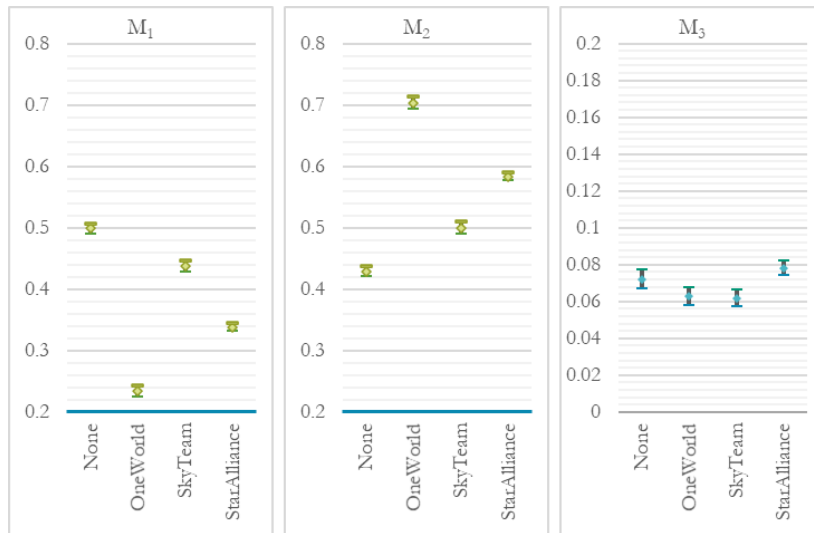
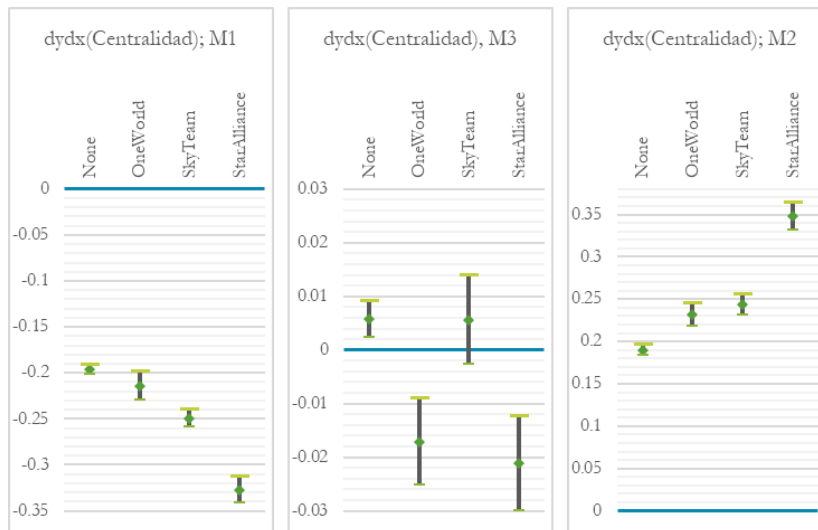


Ilustración 37. Efecto marginal de la centralidad por alianza global



# DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

## CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

La visión dominante sobre cómo se expanden internacionalmente las empresas sugiere que son los recursos propios los principales determinantes de las decisiones de internacionalización, mientras que otorga poco reconocimiento a los recursos relacionales (Tan *et al.*, 2020). Por esta razón, a lo largo de este trabajo se ha procurado entender la orientación con que las empresas multinacionales deciden la forma de expandirse en mercados extranjeros, otorgándole especial importancia a las relaciones interorganizativas, hasta ponerlas al nivel de las fortalezas en recursos físicos y financieros, como determinantes de las decisiones de entrada a nuevos mercados internacionales.


De esta manera, planteamos la necesidad de reconocer que las empresas pueden elegir entre usar recursos propios o recursos de aliados para sus nuevos accesos en el proceso de expansión internacional. Y, para entender esta dinámica, se han catalogado las elecciones entre entradas colaborativas, competitivas y cooepitivas, para luego realizar una modelización de los factores determinantes de cada alternativa. Para este propósito, se ha buscado identificar factores internos y externos que influyan sobre la elección del modo de entrada internacional para, de esta manera, calcular el peso específico de la fortaleza de recursos propios en relación con el peso de las alianzas interorganizativas sobre estas decisiones. Esto ha conllevado una revisión del alcance de la literatura actual, y ha permitido describir las complejidades de esta toma de decisiones, lo que se ha tratado de sintetizar en los tipos de ventajas que pueden aprovechar las empresas para sus objetivos estratégicos internacionales. Particularmente, se ha hipotetizado que son tres tipos de ventajas las que interactúan para decidir el modo de penetración a los mercados internacionales, a saber: 1) las ventajas competitivas internacionales, a su vez divididas en ventajas de internalización y ventajas de propiedad; 2) las ventajas de la localización o destino; y, 3) las ventajas colaborativas adquiridas mediante el capital social de la empresa.

La búsqueda de estos objetivos de investigación ha permitido capturar variables de recursos propios y de relaciones adquiridas por las empresas que revelan el comportamiento real al acceder a los mercados extranjeros, con lo que ha sido posible dar sentido a más de 50.000 actuaciones empresariales de penetración de nuevos mercados extranjeros emprendidas por 131 empresas multinacionales en un periodo de 5 años. Como resultado, se han probado las hipótesis correspondientes a los factores determinantes de cada estrategia de penetración, lo cual se discute a continuación.

### 7.1 ORIENTACIÓN COMPETITIVA: ENTRADA EN SOLITARIO EN LUGAR DE COOPERAR

Hemos buscado comprender en qué medida las fortalezas en recursos propios de la empresa inciden en la elección de una estrategia en solitario, aun cuando existen alternativas de acceso mediante alianzas y fortalezas relacionales que permiten la colaboración para la expansión internacional. La literatura de la visión basada en recursos sobre la que se cimienta la teoría de los negocios internacionales señala que, en su proceso de expansión internacional, las empresas multinacionales se ven orientadas a elegir una estrategia de entrada en solitario a nuevos mercados, principalmente impulsadas por las ventajas de propiedad de recursos (Tan *et al.*, 2020), y que la probabilidad de dicha elección, estaría potenciada por el atractivo del mercado (Canabal y White, 2008; Gaffney *et al.*, 2013). Esta es una idea clave asentada y probada en la teoría de los negocios internacionales (Pinho, 2007) que coincide con la teoría de la internalización (Buckley y Casson, 2019; Narula *et al.*, 2019), y que, usualmente, se da por sentado, hasta el punto de entender las variables de recursos como variables de control en los modelos de predicción de los modos de acceso a mercados internacionales (Canabal y White, 2008). Los resultados de la prueba de Hipótesis 1.a confirman esta premisa, pero queda por entender qué sucede cuando la empresa, además de tener una fortaleza en recursos, también tiene la alternativa de acceder a nuevos mercados mediante colaboraciones que le dan acceso a recursos que no son propios, sino de un socio.

Consecuentemente, en este trabajo revelamos que para comprender esta orientación competitiva es necesario analizar la incidencia de las ventajas colaborativas, pues los resultados en la Tabla 5 muestran que, en presencia



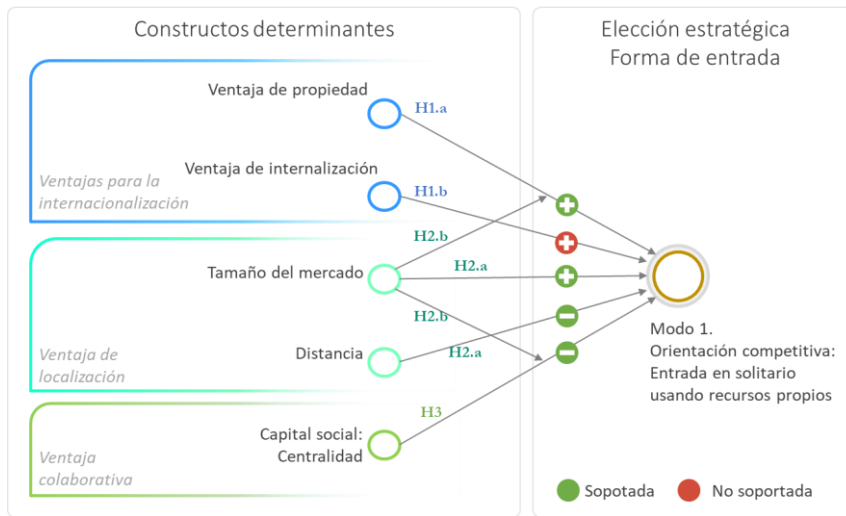
de una mayor centralidad en la red de alianzas interorganizativas, la probabilidad de que la empresa elija una orientación competitiva se reduce. Adicionalmente, la interacción significativa y negativa entre ventaja de propiedad y ventaja colaborativa confirma la premisa de que estas variables ejercen fuerzas contradictorias sobre la toma de decisiones (Luo, 2007; Zhao *et al.*, 2004), puesto que, dichas ventajas colaborativas mitigan el efecto de las ventajas de propiedad sobre la elección de entradas en solitario (ver Ilustración 31). La razón de esta interacción es que la acción empresarial no solo depende de la capacidad para actuar, sino también de los estímulos y la percepción de oportunidades que, normalmente, se obtienen de las relaciones y del capital social (Kwon y Adler, 2014; Lin, 2003).

Por su parte, los resultados de analizar las ventajas de internalización, relacionadas con la productividad de la empresa, no apoyan o confirman el planteamiento de que las empresas más productivas o eficientes están más orientadas a expandirse internacionalmente con sus propios recursos que con recursos de aliados (Arnold y Hussinger, 2010; Buckley y Casson, 2019; Morschett *et al.*, 2010). En cambio, la lógica de este resultado contraintuitivo consiste en que aquellas empresas que tienen más recursos propios sin explotar estarían más incentivadas (y presionadas) para implementar acciones para crecer a partir de un mayor aprovechamiento de dichos recursos disponibles, en lugar de mirar hacia sus socios para el mismo propósito (Barney, 1991; Tan *et al.*, 2020).

Aparte de esto, es necesario examinar las ventajas de la localización o los destinos de la expansión internacional. En primer lugar, encontramos que la distancia hacia dicho destino tiene el efecto esperado, es decir, los mercados más cercanos ejercen un mayor atractivo para entrar en solitario, mientras que un aumento de un 1% en la distancia física, reduce la probabilidad de entrar con recursos propios en 0,15% en promedio. Este resultado se explica por la oportunidad de aprovechar la cercanía de los mercados para capturar el mayor valor posible dadas las restricciones que aun imponen las distancias geográficas y psíquicas a los negocios a través de las fronteras (Forsgren, 2016; Ricart *et al.*, 2004). De forma similar, el tamaño del mercado ha resultado significativo en la elección de accesos en solitario, a la vez que se ha probado ser clave en moderar el efecto de los recursos y la centralidad sobre esta elección. En la Ilustración 31.c se aprecia que, en los mercados por encima de la media, el efecto mitigador de las ventajas colaborativas es inferior, permitiendo que, similares niveles en la propiedad de recursos generen una probabilidad aún mayor de acceder en solitario. Este resultado se explica por la lógica de la búsqueda de mercados permanentes, en la cual, un mayor tamaño de la demanda representa menores riesgos y mayores oportunidades para internalizar las actividades necesarias para su captación, razón por la cual, dicha búsqueda de mercados se enfoca en las ubicaciones que mejores condiciones tienen para el negocio (Casson *et al.*, 2016; Narula *et al.*, 2019). Así, en respuesta a los objetivos de crecimiento y, a una mayor perspectiva de éxito en un mercado dado, menor será el interés de la empresa por ‘compartir’ el valor que sea posible capturar del mismo, en tanto que mayor será la orientación a usar recursos propios y competir (Luo, 2007; Ritala, 2012).

En resumen, como se muestra en la Ilustración 38, se ha encontrado soporte a la idea de que, para entender el efecto de las ventajas de recursos propios de las empresas sobre la elección de entrada en solitario a los nuevos mercados, es necesario considerar simultáneamente las ventajas colaborativas, así como la interacción entre estas y las ventajas de localización de los destinos de expansión internacional.

Ilustración 38. Resultados de prueba de hipótesis: orientación competitiva



## 7.2 EXPANSIÓN INTERNACIONAL Y VENTAJA COLABORATIVA

De manera análoga, este trabajo ha buscado comprender el rol de la ventaja colaborativa de las empresas en la elección de acceso a nuevos mercados internacionales mediante el uso de recursos de los aliados. Esta premisa asentada en la teoría de los negocios internacionales está asociada al modelo de redes sociales (Forsgren, 2016; Johanson y Vahlne, 2009) y consiste en que las empresas se expanden internacionalmente en la medida en que desarrollan relaciones en el extranjero que le permiten acceder a recursos como la información o capital para superar el coste de la extranjería (*liability of foreignness*) en el destino, el cual procede de estar desconectado del ecosistema empresarial del destino y ser percibida por los actores del ambiente como un *outsider* (Johanson y Vahlne, 2009; Yamin y Kurt, 2018). De manera que, pertenecer a una red de alianzas interorganizativas le provee a la empresa de capital social en términos de oportunidades, motivaciones y recursos para atender las necesidades de consumidores en el extranjero y superar estas barreras existentes en los mercados (Coviello y Cox, 2006; Kwon y Adler, 2014; Sasi y Arenius, 2008). Esta premisa ha sido soportada en nuestra hipótesis 3 (Tabla 5).

Sin embargo, hemos puesto en perspectiva esta idea, contrastando las decisiones de acceso colaborativo cuando, simultáneamente, la empresa posee ventajas de recursos y condiciones de productividad que le permiten capturar las oportunidades de mercados internacionales. El resultado es que, cuanto mayor sea la propiedad de recursos de las empresas, menor será el impacto del capital social acumulado en la elección de accesos en colaboración. Esta condición se acentúa a medida que mayor sea el tamaño del mercado destino, es decir, aunque las ventajas colaborativas favorezcan la entrada con recursos de un socio (

Ilustración 32), las mayores probabilidades de colaborar se dan en los mercados más pequeños, especialmente cuando la empresa dispone de menos recursos (Ilustración 34.b). Este resultado explicaría por qué una parte de la literatura sobre la internacionalización basada en redes se ha enfocado en nuevos emprendimientos internacionales (*born globals*) que, normalmente, se concentran en segmentos de mercado estrechos y nichos industriales (Coviello y Cox, 2006; Cuyppers *et al.*, 2020; Kurt y Kurt, 2019).

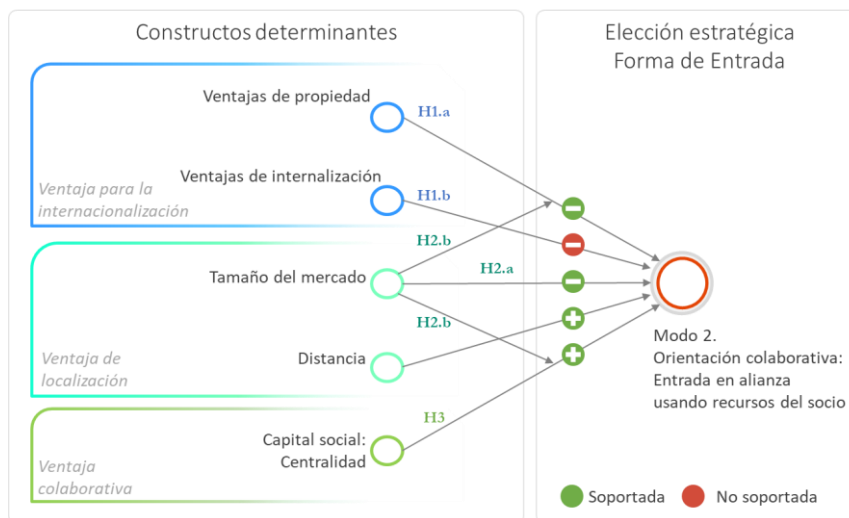
Otro aspecto clave de la ventaja colaborativa, por el que se ha controlado el modelo de análisis estadístico, es la pertenencia a una alianza *multipartner* o ‘constelación’ de aliados. Este aspecto de la capacidad relacional de la empresa incide positivamente en la elección de estrategias colaborativas, pues aumenta en 15% la probabilidad de elegir la movilización de recursos de un socio, al tiempo que reduce en 18% la probabilidad de elegir el acceso en solitario. Esta afiliación refleja la orientación colaborativa de la dirección estratégica de la empresa, explicada por las características de la rivalidad en el sector analizado (Gimeno, 2004; Gomes-Casseres, 2003).

Por otro lado, de manera contraria a la esperada, las ventajas de la empresa en productividad tienen un efecto positivo sobre la colaboración. Esto se debe a que las empresas que han alcanzado mayores niveles de eficiencia en el uso de sus capacidades, enfrentan una mayor ocupación de sus recursos y, por lo tanto, está motivada a crecer mediante fórmulas de acuerdos de colaboración con otras empresas (Cobeña *et al.*, 2016; Colombo *et al.*, 2006). Una mayor productividad implica una mayor ocupación del uso de los recursos y, por tanto, mayores limitaciones para crecer a partir de las capacidades actuales, lo que deja a la empresa en posición de buscar crecer mediante el acceso a recursos complementarios y heterogéneos que le permitan complementar su oferta de bienes o servicios en nuevos segmentos de mercado (Cobeña *et al.*, 2016; Tan *et al.*, 2020).

Finalmente, además de estas condiciones para colaborar, hemos mirado el impacto de la distancia a los mercados sobre las razones para colaborar en la expansión internacional. En este caso, contrario a lo observado en la estrategia de acceso competitivo, se observa que esta variable tiene el efecto esperado, pues una mayor distancia geográfica aumenta la probabilidad de movilizar recursos de los socios para acceder a los nuevos mercados, al tiempo que reduce la probabilidad de acceder en solitario. Este resultado es consistente con la premisa de que la distancia impone barreras y costes de transacción a los negocios internacionales (Buckley y Casson, 2019; Madhok, 2002; Stein y Daude, 2007), obligando a las empresas a recurrir a aliados con experiencia o recursos complementarios en el mercado objetivo que le permita mejorar las posibilidades de crecer en el ámbito internacional (Cobeña *et al.*, 2017; Cuyper *et al.*, 2020).

En la Ilustración 39 Ilustración 38 se muestra, en resumen, cómo ha resultado la prueba de hipótesis en relación con las diferentes variables que explican la decisión de acceder a nuevos mercados internacionales mediante el uso de recursos de un socio al tiempo que se prescinde de acceder al mismo mercado con recursos u operaciones propias.

Ilustración 39. Resultado de prueba de hipótesis: orientación colaborativa



### 7.3 COOPETICIÓN EN LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL

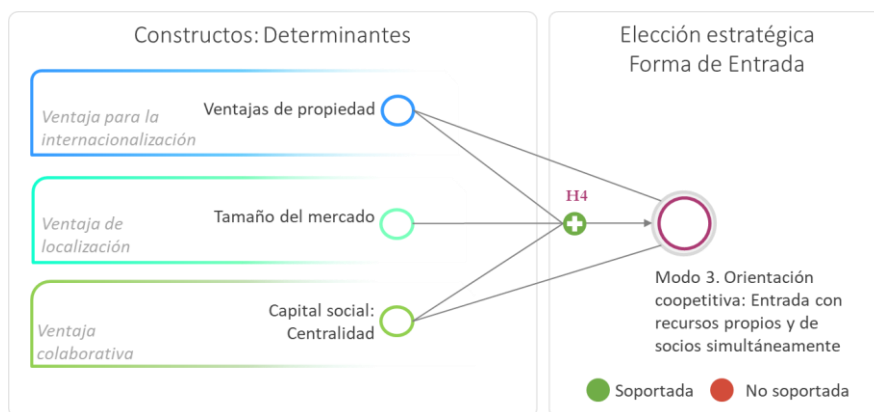
Este estudio ha propuesto la hipótesis de que se requieren simultáneamente ventajas de propiedad, ventajas de localización y ventajas colaborativas para que exista una mayor probabilidad de elección de estrategias cooperativas en el acceso a nuevos mercados internacionales. Esto implica que en un mismo periodo la empresa elija acceder al mercado mediante recursos propios al tiempo que ofrece servicios mediante recursos u operaciones de un socio. La decisión de hacer coincidir estas acciones sigue siendo la de menor frecuencia, pues representa el 6,5% de los eventos observados (Tabla 4).

En este contexto, hemos encontrado soporte para la hipótesis, dado que los efectos marginales son mayores en los niveles más altos, es decir, en la Ilustración 33 se observa cómo la curva de efectos se va elevando a medida en que crece el tamaño del mercado, y al mismo tiempo la pendiente se va inclinando positivamente en la medida en que aumenta la centralidad y el volumen de recursos de la empresa. Esto implica que en las mejores condiciones las empresas tienen un 10,7% más posibilidades de elegir entrar a nuevos mercados mediante acciones cooperativas.

Las razones por las que las empresas eligen acceder mediante esta estrategia dual de colaboración y competencia simultánea, se ha concebido como la búsqueda de rentas, que exige la explotación máxima de las oportunidades externas y las capacidades internas (Lado *et al.*, 1997). Asimismo, la razón por la que esta es la alternativa de menor frecuencia tiene que ver con la necesidad de desarrollar competencias de gestión y liderazgo complejas, en las que es necesario equilibrar objetivos confrontados, así como, gestionar los recursos relacionales en contraposición con los recursos propios que no forman parte de las relaciones empresariales (Cristobal Casanueva *et al.*, 2013).

En este sentido, se prevé que las probabilidades de cooperar aumenten cuando se den las tres situaciones simultáneamente, tal como se muestra en la Ilustración 40: en primer lugar, la empresa focal tiene fortalezas en recursos propios probados y explotables en el ámbito internacional, lo cual a su vez la hace más atractiva a los ojos de socios potenciales (Luo *et al.*, 2008); en segundo lugar, será necesario que la empresa tenga una fortaleza relacional materializada en la centralidad en una red de acuerdos interorganizativos, lo que le provee de oportunidades y recursos potencialmente móviles (Chang y Chiu, 2016); y, por último, que exista un mercado suficientemente amplio para absorber las múltiples ofertas que realicen los entrantes (Luo, 2007).

Ilustración 40. Resultado de prueba de hipótesis: orientación cooperativa



## 7.4 CONCLUSIÓN

### 7.4.1 CONCLUSIÓN (VERSIÓN EN CASTELLANO)

Este trabajo ha consistido en el análisis de las decisiones a las que se enfrentan las empresas multinacionales en su proceso de expansión internacional. Particularmente, se han analizado las orientaciones: competitiva versus cooperativa versus cooperativa, que se materializan con el uso de recursos propios o la movilización de recursos de un aliado o la implementación de ambas estrategias simultáneamente. Seguidamente, como determinantes de estas decisiones, hemos contrastado el peso específico que puede llegar a tener la ventaja competitiva de la empresa en contraposición con la ventaja colaborativa, así como sus interacciones con las ventajas del destino de internacionalización. Se han planteado y probado cuatro hipótesis principales, lo que ha permitido que este trabajo introduzca un análisis conjunto de ventajas colaborativas y competitivas distinto a la manera tradicional de estudiar estos determinantes, que consistía en examinarlos separadamente como habilidades o estrategias



independientes y excluyentes. En este sentido, con este trabajo contribuimos mostrando que son componentes de un mismo proceso de decisión, que pueden resultar en acciones excluyentes entre sí, o pueden resultar concurrentes en el caso de la coopección. Asimismo, al incorporar la coopección como variable resultante en el proceso de decisión de acceso a mercados extranjeros, aportamos un análisis integral de tres alternativas que difiere de la mayoría de los trabajos empíricos que tratan de acomodarse a modelos binarios.

#### *CONTRIBUCIÓN A LA TEORÍA DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES*

Una reciente llamada a los investigadores para entender cómo se toman las decisiones de acceso a los mercados internacionales desde nuevas perspectivas (Buckley y Casson, 2019), sugiere la necesidad de definir el grado de ajuste de estas decisiones a ciertos patrones de racionalidad. En respuesta a esta sugerencia, el aporte de este trabajo ayuda a esclarecer dichos patrones marcados en la toma de decisiones, afirmando que es necesario incluir en la ecuación a la ventaja relacional adquirida mediante la acumulación de capital social a través de las fronteras. Lo cual, es especialmente necesario más allá de la consideración exclusiva de aspectos transaccionales y características de la empresa que usualmente hacen parte de este análisis (Calvelli y Cannavale, 2019; Tan *et al.*, 2020). De esta forma, esclarecemos que existen situaciones de mercado en las que se da más valor a la movilización de recursos de socios (Casanueva *et al.*, 2015), mientras que en otras situaciones se les otorga más valor a los recursos propios no relacionales. En este sentido, hemos evidenciado cómo estos patrones parecen obedecer a cierta racionalidad en el promedio de la industria, pues siguen la lógica de las hipótesis consagradas en la literatura de los negocios internacionales que se han propuesto. Particularmente, la teoría de los negocios internacionales reclama que son los recursos propios en conjunto con los costes de transacción, los factores que determinan la forma de acceder a los mercados extranjeros, lo que resulta en modos de acceso en solitario y modos colaborativos de acceso mediante acuerdos contractuales o de capital. Mientras que no presta ninguna atención a la posibilidad de movilizar recursos accesibles mediante relaciones interorganizativas, dado que dicha alternativa no encaja entre los recursos propiamente definidos dentro de la teoría, ni está sujeta a los costes de transacción típicos que estas consideran (Casson *et al.*, 2016; Eden y Dai, 2010).

A pesar de esto, sí que existe un enfoque que permite catalogar las orientaciones de las empresas según la suma de las decisiones adoptadas en términos de colaboración, competencia, coopección e incluso posición monopolista. Esta categorización propuesta en la introducción del enfoque sincrético sobre la orientación de las decisiones de expansión empresarial (Lado *et al.*, 1997), es complementario a las propuestas de análisis de dicha orientación cuando se trata de negocios internacionales (Luo, 2007; Luo *et al.*, 2008). Sin embargo, estas contribuciones teóricas se centran en analizar las repercusiones de cada alternativa estratégica y no en sus determinantes. Más aún, el análisis empírico era una línea de investigación pendiente en el tema, dado que era necesario considerar entre las variables de resultado, por lo menos las tres alternativas que hemos analizado en este trabajo, en vez de utilizar los usuales modelos de resultados binarios.

#### *CONTRIBUCIÓN A LA LITERATURA DE LAS RELACIONES INTERORGANIZATIVAS*

La teoría de las redes ha permeado en diferentes ámbitos de la investigación en las organizaciones en general, y en los negocios internacionales en particular, producto del enfoque de red en el proceso de internacionalización (Ellis, 2000; Hadley y Wilson, 2003; Johanson y Vahlne, 2009). Incluso, recientemente se han realizado esfuerzos por entender cómo el análisis de redes sociales es capaz de aportar al entendimiento de las dinámicas de los negocios a través de las fronteras (Kurt y Kurt, 2019), lo cual se expande a múltiples niveles de análisis (Bolívar *et al.*, 2019; Cuypers *et al.*, 2020).

Y para comprender estas dinámicas, es necesario expandir el alcance de las teorías de redes y relaciones interorganizativas, de tal manera que permita entender su equivalencia y aplicación en el campo objetivo. Particularmente, en este trabajo se ha equiparado la ventaja colaborativa de las empresas al capital social que se adquiere mediante las alianzas estratégicas y que se mide mediante la posición de la empresa en la red interorganizativa que se teje como consecuencia de la implementación de estas alianzas. De esta manera, se ha establecido un puente teórico al sustentar que una empresa tiene una ventaja colaborativa internacional en la medida en que es más central en una red de alianzas con otras empresas en el extranjero. Y que dicha centralidad le aporta acceso a recursos de socios que le permiten expandirse a nuevos mercados, aumentando las

posibilidades estratégicas de colaboración y cooptación, al tiempo que se mitiga la presión por competir mediante el uso de recursos, necesariamente pertenecientes a la empresa.

#### *IMPLICACIONES PARA EL SECTOR*

Los resultados de este estudio proveen aprendizajes para la práctica de la gestión organizacional en el ámbito internacional. En primer lugar, este trabajo ha mostrado cómo las empresas se han movido hacia el desarrollo tanto de ventajas de propiedad como de ventajas colaborativas en su esfuerzo por lograr un mayor alcance en sus operaciones de negocios internacionales. Asimismo, revelamos en qué situaciones las empresas multinacionales deciden competir y en qué situaciones colaborar dependiendo de las fortalezas en recursos propios, del tamaño y distancia a los mercados, y del capital social acumulado. Con esto, contribuimos a comprender la interacción entre el conjunto de ventajas que permiten contar con diferentes alternativas de expansión internacional. El conocer estos pormenores les permite a los tomadores de decisión jugar con elecciones estratégicas como, por ejemplo, el acceso en contienda en ciertos mercados, colaboración con socios en mercados distantes, o cooptar en escenarios de oportunidad.

Adicionalmente, en lo particular a la industria de las aerolíneas, este trabajo ha generado mayor entendimiento de los efectos de la afiliación a una alianza *multipartner*, sobre las estrategias de acceso a los nuevos mercados internacionales. Por ejemplo, se ha revelado que estas alianzas facilitan la colaboración, de manera que se pueden utilizar como vehículo de aprendizaje y compatibilidad relacional para ampliar las entradas colaborativas en nuevos espacios de mercado.

#### *FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN*

La confirmación de las hipótesis de este trabajo permite identificar los patrones de toma de decisiones en relación con las orientaciones competitiva-colaborativa-cooptativa. Este producto abre múltiples líneas de investigación entre las que podemos identificar las relacionadas con el dilema de los enfoques colaborativo-competitivo, las relacionadas con los matices de la ventaja colaborativa, y las que permitan ahondar en los procesos de expansión internacional.

En primer lugar, se puede entrar a describir el grado de ajuste (*fit*) de las elecciones estratégicas de cada empresa con el patrón general de la industria, para así, posteriormente, valorar su relación con el desempeño financiero de éstas. Tal análisis permitiría ahondar en mayores implicaciones para la práctica directiva, determinando las situaciones y decisiones de competencia estratégica o movilización de recursos que mayores rendimientos supongan para las empresas en términos financieros. En segundo lugar, se han abierto nuevas oportunidades para analizar los matices de la ventaja colaborativa que ofrece el capital social, entrando a considerar otras variables que pueden llegar a describir o explicar el fenómeno, tales como: la diversidad, los huecos estructurales y demás características de la posición de las empresas en la red. Con estas características se puede profundizar en el entendimiento de cómo afecta esta ventaja relacional a las decisiones estratégicas de competencia en el ámbito internacional. Finalmente, las relaciones aquí establecidas posibilitan analizar el proceso de expansión internacional en mayor detalle, mirando, por ejemplo, desde un análisis longitudinal, la velocidad, profundidad y diversidad del proceso de internacionalización de las empresas de esta muestra en función de las características relacionales de las empresas.

#### *LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN*

Este trabajo ha presentado algunas limitaciones en su desarrollo. En primer lugar, analiza patrones de toma de decisión en relación con los comportamientos competitivo-colaborativo-cooptativo, sin embargo, se ha limitado al estudio de los antecedentes de estas decisiones y no sus consecuencias para el desempeño de las organizaciones que las toman, lo cual es clave para la práctica de la gestión empresarial. Adicionalmente, el estudio considera solo uno entre muchos tipos de cooptación, lo cual restringe las posibilidades de generalizar los resultados. En segundo lugar, en este trabajo se han analizado más de 50.000 observaciones de acceso a nuevos mercados internacionales, lo que ha significado un esfuerzo de captura de datos de cerca de dos años. Esta labor ha producido suficientes datos para dar robustez a los análisis estadísticos, pero al mismo tiempo dificulta la captación de un mayor número de variables que, en muchos casos, deben calcularse desde cifras dadas por diadas, de tal manera que es necesario recopilar el doble de datos para el cálculo de una sola variable

(e.g. distancia origen-destino). Esto genera oportunidades de mejora en la captación de otro tipo de variables para contribuir a otros enfoques como el marco institucional o la teoría de la localización. Variables como aquellas que requieren indicadores de comparación y conmutación para su cálculo, tipo empresa-mercado (e.g. implicación internacional) o empresa-socio (e.g. antigüedad relacional).

---

#### 7.4.2 CONCLUSION (ENGLISH VERSION)

This work has consisted of the analysis of the decisions faced by multinational companies in their international expansion process. In particular, three orientations have been analyzed: competitive versus cooperative versus coepetitive, which materialize with the use of own resources, or the mobilization of resources of an ally, or the implementation of both strategies simultaneously. Then, as determinants of these decisions, we have tested the specific weight that the company's competitive advantage can have as opposed to the collaborative advantage and its interactions with the location advantages of the internationalization destination. Four main hypotheses have been formulated and tested, which has allowed this work to introduce a joint analysis of collaborative and competitive advantages that differs from the traditional way of studying these determinants, which consists in examining them separately as independent and exclusionary capabilities or strategies; to which we contribute by pointing out that they are components of the same decision-making process, which may result in actions that exclude each other or may be concurrent in the case of coepetition. In addition, by incorporating coepetition as a resulting variable in the foreign market entry decision process, we provide a comprehensive analysis of three alternatives that differs from most empirical and theoretical work that seeks to accommodate binary models.

##### *CONTRIBUTION TO INTERNATIONAL BUSINESS THEORY*

A recent call to understand how international market access decisions are made from new perspectives (Buckley y Casson, 2019), suggests the need to define the degree of adjustment of these decisions to certain patterns of rationality. In response to this suggestion, the contribution of this work helps to clarify these patterns marked in decision-making, stating that it is necessary to include in the equation the relational advantage acquired through the accumulation of social capital across borders. This is especially necessary beyond the exclusive consideration of transactional aspects and characteristics of the company that are usually part of this analysis (Calvelli y Cannavale, 2019; Tan *et al.*, 2020). In this way, we clarify that there are market situations where firms give more value to the mobilization of partners' resources (Casanueva *et al.*, 2015), while in other situations, they give more value to own resources and non-relational actions. In this sense, we have shown how these patterns seem to obey some rationality in general in the industry, as they follow the logic of the hypotheses established in the literature of international business that have been proposed. In particular, international business theory claims that it is own resources in conjunction with transaction costs, the factors that determine how foreign markets are accessed, resulting in sole entry modes, and collaborative entry modes through contractual or capital agreements. While it pays no attention to the possibility of mobilizing resources accessible through inter-organizational relationships, since this alternative does not fit between the resources themselves within the theory, nor is it subject to the typical transaction costs that they consider (Casson *et al.*, 2016; Eden y Dai, 2010).

Despite this, there is an approach that allows companies' entry orientations to be catalogued according to the sum of decisions taken in terms of collaboration, competition, coepetition and even monopoly position. This categorization proposed in introducing the syncretic approach to the business expansion decisions (Lado *et al.*, 1997), is complementary to the propositions for analyzing such orientations when it comes to international business expansion (Luo, 2007; Luo *et al.*, 2008). However, these theoretical contributions focus on analyzing the impact of each strategic alternative and not on its determinants. Moreover, empirical analysis was a pending line of research on the subject, since it was necessary to consider among the result variables, at least the three alternatives we have discussed in this work, rather than using the usual binary result models.

##### *CONTRIBUTION TO THE LITERATURE OF INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONS*

Network theory has permeated different areas of research in organizations in general and in international business in particular, which is a product of the network approach in the internationalization process (Ellis,

2000; Hadley y Wilson, 2003; Johanson y Vahlne, 2009). Even recently, efforts have been made to understand how social network analysis is able to contribute to understanding business dynamics across borders (Kurt y Kurt, 2019), which expands to multiple levels of analysis (Bolívar *et al.*, 2019; Cuypers *et al.*, 2020).

And to understand these dynamics, it is necessary to expand the scope of network theories and inter-organizational relationships, in such a way as to understand their equivalence and application in the target field. In particular, this work has equated the collaborative advantage of companies to the social capital acquired through strategic alliances and measured by the company's position in the inter-organizational network that is knitted as a result of the implementation of these alliances. In this way, a theoretical bridge has been established by underpinning the foundation that a company has an international collaborative advantage to the extent that it is more central in a network of alliances with other companies abroad. And that this centrality gives the firm access to partners' resources that allow it to expand into new markets, increasing the strategic possibilities of collaboration and co-competition, while mitigating the pressure to compete through the use of resources necessarily belonging to the company.

#### *IMPLICATIONS FOR THE INDUSTRY*

The results of this study provide learning for the practice of organizational management at the international level. First, this work has shown how companies have moved towards developing both ownership advantages and collaborative advantages in their efforts to achieve greater reach in their international business operations. We also reveal in what situations multinational companies decide to compete and in what situations to collaborate depending on strengths in own resources, size and distance to markets, and accumulated social capital. With these results, we help to understand the interaction between the set of advantages that allow for different alternatives of international expansion. Knowing these nuances allows decision-makers to play with strategic choices, such as contending in certain markets, collaborating with partners in distant markets, or co-competing in specific scenarios.

In addition, in particular to the airline industry, this work has generated a greater understanding of the effects of multipartners alliance membership on the entry strategies to new international markets. For example, it has been revealed that affiliation to these partnerships facilitate collaboration, so that they can be used as a learning and relational compatibility vehicle to expand collaborative entries in new market spaces.

#### *FUTURE LINES OF RESEARCH*

Confirmation of the hypotheses in this work allows to identify decision-making patterns in relation to international competitive-collaborative-co-competitive orientations. This study opens up multiple lines of research among which we can identify those related to the collaborative-competitive approaches dilemma, those related to the nuances of the collaborative advantage, and those that allow to delve into the processes of international expansion.

On the one hand, one can enter to describe the fit of the firms' strategic choices with the general pattern of the industry, in order to assess its relationship with the financial performance of the companies. Such an analysis would allow to delve into greater implications for management practice, determining the situations and decisions of strategic competition or resource mobilization that imply the greatest performance for companies in financial terms. In addition, new opportunities have been opened up to analyze the nuances of the collaborative advantage offered by social capital, by looking into other variables that can describe it, such as diversity, structural holes and other characteristics of the position of companies in the network. With these features, new research can deepen the understanding of how this relational advantage affects strategic competition decisions at the international level. Finally, the relationships established here make it possible to analyze the international expansion process in greater detail, looking, for example, from a longitudinal analysis, the speed, depth and diversity of the internationalization process of the companies in this sample, according to firms' relational characteristics.



#### *RESEARCH LIMITATIONS*

This work has presented some limitations in its development. First, it analyses decision-making patterns in relation to competitive-collaborative-coopetitive behaviors, however, it has been limited to the study of the background to these decisions and not their consequences for the performance of the organizations that make them, which is key to managerial practice. In addition, the study considers only one of many types of competition, which restricts the chances of generalizing the results. Second, more than 50,000 observations of new international market entries have been analyzed in this work, which implied a data capture effort of nearly two years. This work has produced enough data to give robustness to statistical analyses, but at the same time makes it difficult to capture a greater number of variables that, in many cases must be calculated from data available at the dyad level, so that it is necessary to collect twice as much data for the calculation of a single variable (e.g., origin-destination distance). This creates opportunities for improvement in the acquisition of other types of variables to contribute to other approaches such as the institutional framework or localization theory. These are variables that require comparison and computing indicators for their calculation, such as the company-market (e.g., international involvement) or company-partner (e.g. relational age) type.

# REFERENCIAS

- Abbate, A., Benedictis, L. De, Tajoli, L., Fagiolo, G., 2012. The International Trade Network in Space and Time, Laboratory of Economics And Management. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2160377>
- Adler, P.S., Kwon, S.-W., 2002. Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review* 27, 17-40.
- Agarwal, S., Ramaswami, S.N., 1992. Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationalization Factors. *Journal of International Business Studies* 23, 1-27. <https://doi.org/10.2307/154882>
- Agndal, H., Chetty, S., Wilson, H., 2008. Social capital dynamics and foreign market entry. *International Business Review* 17, 663-675. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.09.006>
- Ahuja, G., Soda, G., Zaheer, A., 2012. The genesis and dynamics of organizational networks. *Organization Science* 23, 434-448. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0695>
- Aladag, D., 2012. Network Coopetition: An Empirical Analysis with Multiple Case Approach. University of Edinburg.
- Albers, S., Heuermann, C., Koch, B., 2010. Internationalization strategies of EU and Asia-Pacific low fare airlines. *Journal of Air Transport Management* 16, 244-250. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2009.12.001>
- Andersen, O., 1997. Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review* 37, 27-42. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Anderson, E., Gatignon, H., 1986. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies* 17, 1-26. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>
- Anderson, J.C., Hakansson, H., Johanson, J., 1994. Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing* 58, 1. <https://doi.org/10.2307/1251912>
- Arnold, J.M., Hussinger, K., 2010. Exports versus FDI in German manufacturing: Firm performance and participation in international markets. *Review of International Economics* 18, 595-606. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9396.2010.00888.x>
- Arslan, B., 2018. The interplay of competitive and cooperative behavior and differential benefits in alliances. *Strategic Management Journal* 39, 3222-3246. <https://doi.org/10.1002/smj.2731>
- Astley, W.G., Fombrun, C.J., 1983. Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review* 8, 576-587. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284657>
- Bain, J.S., 1956. Barriers to new competition. Harvard University Press, Cambridge.
- Balkundi, P., Kilduff, M., Harrison, D.A., 2011. Centrality and charisma: Comparing how leader networks and attributions affect team performance. *Journal of Applied Psychology* 96, 1209-1222. <https://doi.org/10.1037/a0024890>
- Barney, J.B., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J.B., 1986. Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. *Academy of management review* 11, 791-800. <https://doi.org/10.2307/258397>
- Barringer, B.R., Harrison, J.S., 2000. Walking a Tightrope : Creating Value Through Interorganizational

Relationships. *Journal of Management* 26, 367-403.

- Baum, J.A.C., Korn, H.J., 1999. Dynamics of dyadic competitive interaction. *Strategic Management Journal* 20, 251-278. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199903\)20:3<251::AID-SMJ23>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199903)20:3<251::AID-SMJ23>3.0.CO;2-H)
- Baum, J.A.C., Korn, H.J., 1996. Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry. *Academy of Management Journal* 39, 255-291. <https://doi.org/10.2307/256781>
- Beamish, P.W., Lupton, N.C., 2016. Cooperative strategies in international business and management: Reflections on the past 50 years and future directions. *Journal of World Business* 51, 163-175. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.013>
- Bengtsson, M., Kock, S., 2014. Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management* 43, 180-188. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015>
- Bengtsson, M., Kock, S., 2000. "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management* 29, 411-426. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
- Bidault, F., 2015. Dealing with low-cost competition in the airline industry: The case of Lufthansa (Case Study).
- Blonigen, B.A., 2005. A review of the empirical literature on FDI determinants. *Atlantic Economic Journal* 33, 383-403. <https://doi.org/10.1007/s11293-005-2868-9>
- Blonigen, B.A., Piger, J.M., National Bureau of Economic Research., 2014. Determinants of foreign direct investment. *Canadian Journal of Economics* 47, 775-812. <https://doi.org/10.1111/1467-9361.00169>
- Boeker, W., Goodstein, J., Stephan, J., Murmann, J.P., 1997. Competition in a Multimarket Environment: The Case of Market Exit. *Organization Science* 8, 126-142. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.2.126>
- Bolívar, L.M., Casanueva, C., Castro, I., 2019. Global Foreign Direct Investment: A network perspective. *International Business Review* 28, 696-712. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.01.007>
- Bolivar, L.M., Cruz, N., Pinto, A., 2012. Modelo gravitacional del comercio internacional colombiano, 1991-2012. *Revista Economía y Región* 9, 245-270.
- Borgatti, S.P., Everett, M.G., Freeman, L., 2002. *Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis*.
- Borgatti, S.P., Foster, P.C., 2003. The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management* 29, 991-1013. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00087-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00087-4)
- Borgatti, S.P., Halgin, D.S., 2011. Analyzing Affiliation Networks. *The Sage Handbook of Social Network Analysis* 417-433. <https://doi.org/10.4135/9781446294413.n28>
- Borgatti, S.P., Li, X., 2009. On Social Network Analysis in a Supply Chain Context. *Journal of Supply Chain Management* 45, 5-22. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03166.x>
- Borgatti, S.P., Mehra, A., Brass, D.J., Labianca, G., 2009. Network analysis in the social sciences. *Science*. <https://doi.org/10.1126/science.1165821>
- Bouncken, R.B., Gast, J., Kraus, S., Bogers, M., 2015. Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0168-6>
- Brandenburger, A., Nalebuff, B., 1995. *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*. *Long Range Planning* 28, 128. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)90326-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)90326-7)
- Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J., 2011. *Co-opetition*. Crown Business, New York.
- Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R., Tsai, W., 2004. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal* 47, 795-817. <https://doi.org/10.2307/20159624>

- Brouthers, K.D., 2002. Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode. *Journal of International Business Studies* 33, 203-221. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491013>
- Brouthers, K.D., Hennart, J.F., 2007. Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management* 33, 395-425. <https://doi.org/10.1177/0149206307300817>
- Brouthers, K.D., Nakos, G., 2004. SME Entry Mode Choice and Performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* Spring, 229-248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00041.x>
- Brouthers, K.D., Werner, S., Brouthers, L.E., 1999. Dunning's Eclectic Framework Descriptive Normative? *Journal of International Business Studies* 30, 831-844.
- Brouthers, L.E., Mukhopadhyay, S., Wilkinson, T.J., Brouthers, K.D., 2009. International market selection and subsidiary performance: A neural network approach. *Journal of World Business* 44, 262-273. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.08.004>
- Brown, B., Butler, J.E., 1995. Competitors As Allies: A study of entrepreneurial networks in the U.S. wine industry. *Journal of Small Business Management* 33, 57-66.
- Brueckner, J.K., 2001. The economics of international codesharing: An analysis of airline alliances. *International Journal of Industrial Organization* 19, 1475-1498. [https://doi.org/10.1016/S0167-7187\(00\)00068-0](https://doi.org/10.1016/S0167-7187(00)00068-0)
- Brueckner, J.K., Lee, D., Singer, E., 2014. City-Pairs Versus Airport-Pairs: A Market-Definition Methodology for the Airline Industry. *Review of Industrial Organization* 44, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s11151-012-9371-7>
- Buckley, P.J., 2017. Internalisation Theory and Outward Direct Investment by Emerging Market Multinationals. *Management International Review* 1-30. <https://doi.org/10.1007/s11575-017-0320-4>
- Buckley, P.J., 2016a. Alan Rugman and internalisation theory. *International Business Review* 25, 753-757. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.01.016>
- Buckley, P.J., 2016b. The contribution of internalisation theory to international business: New realities and unanswered questions. *Journal of World Business* 51, 74-82. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.012>
- Buckley, P.J., Casson, M., 2019. Decision-making in international business. *Journal of International Business Studies* 50, 1424-1439. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00244-6>
- Buckley, P.J., Casson, M.C., 2009. The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies* 40, 1563-1580. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.49>
- Buckley, P.J., Casson, M.C., 1998a. Models of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies* 29, 21-44. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490023>
- Buckley, P.J., Casson, M.C., 1998b. Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies* 29, 539-561.
- Burt, R.S., 2015. Reinforced structural holes. *Social Networks* 43, 149-161. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2015.04.008>
- Burt, R.S., 2009. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge. <https://doi.org/10.2307/3322456>
- Burt, R.S., 2001. The Social Capital of Structural Holes, en: Guillén, M.F., Collins, R., England, P., Meyer, M. (Eds.), *New Directions in Economic Sociology*. Russell Sage Foundation, New York.
- Burt, R.S., 2000. The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior* 22, 345-423. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22009-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22009-1)
- Calvelli, A., Cannavale, C., 2019. *Internationalizing Firms, Internationalizing Firms*. Palgrave Macmillan, Cham.



<https://doi.org/10.1007/978-3-319-91551-7>

- Canabal, A., White, G.O., 2008. Entry mode research: Past and future. *International Business Review* 17, 267-284. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.01.003>
- Capaldo, G., Fontes, M., Cannavacciuolo, L., Rippa, P., Sousa, C., 2015. Networks Mobilized to Access Key Resources at Early Stages of Biotech Firms: A Comparative Analysis in Two Moderately Innovative Countries. *European Planning Studies* 23, 1381-1400. <https://doi.org/10.1080/09654313.2014.934206>
- Casanueva, Cristóbal, Castro, I., Galán, J.L., 2013. Informational networks and innovation in mature industrial clusters. *Journal of Business Research* 66, 603-613. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.043>
- Casanueva, C., Gallego, A., Castro, I., Sancho, M., 2014. Airline alliances: Mobilizing network resources. *Tourism Management* 44, 88-98. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.02.011>
- Casanueva, C., Gallego, A., Revilla, M.A., 2015. Access and mobilization of network resources and competitive advantage in hotels: A Conceptual Framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 27, 1279-1300. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2013-0144>
- Casanueva, Cristobal, Gallego, Á., Sancho, M., 2013. Network resources and social capital in airline alliance portfolios. *Tourism Management* 36, 441-453. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.09.014>
- Casson, M., Porter, L., Wadeson, N., 2016. Internalization theory: An unfinished agenda. *International Business Review* 25, 1223-1234. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.03.007>
- Castro, I., Casanueva, C., Galán, J.L., 2014. Dynamic evolution of alliance portfolios. *European Management Journal* 32, 423-433. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.06.006>
- Castro, I., Galán, J.L., Casanueva, C., 2005. El capital social en las redes interorganizativas: un estudio en el sector español de la construcción.
- Castro, I., Roldan, J.L., 2013. A mediation model between dimensions of social capital. *International Business Review* 22, 1034-1050. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.02.004>
- Caves, R.E., Porter, M.E., 1977. From Entry Barriers To Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence To New Competition. *Quarterly Journal of Economics* 91, 241-261. <https://doi.org/10.2307/1885416>
- Cavusgil, S.T., Knight, G., 2015. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies* 46, 3-16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Chang, W.-L., Chiu, C.-L., 2016. Coopetition Under Alliance? Applying Awareness-Motivation-Capability Competitive Dynamics Perspective. *Journal of Business Economics and Management* 17, 701-716. <https://doi.org/10.3846/16111699.2016.1181670>
- Chen, M.-J., 2008. Reconceptualizing the Competition. *Journal of Management Inquiry* 288-304. <https://doi.org/10.1177/1056492607312577>
- Chen, M.-J., 1996. Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review* 21, 100-134. <https://doi.org/10.2307/258631>
- Chen, M.-J., Su, K.-H., Tsai, W., 2007. Competitive Tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective. *Academy of Management Journal* 50, 101-118.
- Chen, M.Y., 2012. Entry mode choice and performance: Evidence from taiwanese FDI in China. *Emerging Markets Finance and Trade* 48, 31-51. <https://doi.org/10.2753/REE1540-496X480302>
- Chen, M.Y., Chang, J.Y., 2011. The choice of foreign market entry mode: An analysis of the dynamic probit model. *Economic Modelling* 28, 439-450. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2010.08.004>
- Chen, N., Imbs, J., Scott, A., 2009. The dynamics of trade and competition. *Journal of International Economics*

77, 50-62. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2008.10.003>

- Chen, T., 2003. Network Resources for Internationalization: The Case of Taiwan's Electronics Firms. *Journal of Management Studies* 40, 1107-1130. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00373>
- Chetty, S., Wilson, H.I.M., 2003. Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review* 12, 61-81. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00088-4](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00088-4)
- Chiambaretto, P., Dumez, H., 2016. Toward a Typology of Coopetition: A Multilevel Approach. *International Studies of Management and Organization* 46, 110-129. <https://doi.org/10.1080/00208825.2015.1093797>
- Chiambaretto, P., Fernandez, A.S., 2016. The evolution of cooperative and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case. *Industrial Marketing Management* 57, 75-85. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.005>
- Child, J., Faulkner, D., Tallman, S.B., 2005. *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford University Press, Richmond. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199266241.003.0004>
- Chin, K., Chan, B.L., Lam, P., 2008. Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems* 108, 437-454. <https://doi.org/10.1108/02635570810868326>
- Cobeña, M., Gallego, Á., Casanueva, C., 2017. Heterogeneity, diversity and complementarity in alliance portfolios. *European Management Journal* 35, 464-476. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.005>
- Cobeña, M., Gallego, Á., Casanueva, C., 2016. Heterogeneity, diversity and complementarity in alliance portfolios. *European Management Journal* 12, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.005>
- Coleman, J.S., 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94, S95-S120. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.22.6.723>
- Colombo, M.G., Grilli, L., Piva, E., 2006. In search of complementary assets: The determinants of alliance formation of high-tech start-ups. *Research Policy* 35, 1166-1199. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.09.002>
- Contractor, F.J., Lorange, P., 2002. *Cooperative Strategies and Alliances*, 2nd ed. Elsevier Science Ltd., Oxford. <https://doi.org/10.1016/j.anbehav.2014.12.009>
- Coviello, N.E., 2006. The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 37, 713-731. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400219>
- Coviello, N.E., Cox, M.P., 2006. The resource dynamics of international new venture networks. *Journal of International Entrepreneurship* 4, 113-132. <https://doi.org/10.1007/s10843-007-0004-4>
- Coviello, N.E., McAuley, A., 1999. Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review* 39, 223-256. <https://doi.org/10.2307/40835788>
- Coviello, N.E., Munro, H., 1997a. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review* 6, 361-386. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)
- Coviello, N.E., Munro, H., 1997b. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review* 6, 361-386. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)
- Coviello, N.E., Munro, H., 1997c. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review* 6, 361-386. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)
- Cuervo-Cazurra, A., 2007. Liberalización Económica y Multilatinas. *Globalization, Competitiveness and Governability* 1, 66-86. <https://doi.org/10.3232/GCG.2007.V1.N1.03>
- Cuypers, I.R.P., Ertug, G., Cantwell, J., Zaheer, A., Kilduff, M., 2020. Making connections: Social networks in international business. *Journal of International Business Studies* 51, 714-736.

<https://doi.org/10.1057/s41267-020-00319-9>

- Czakon, W., Dana, L.-P., 2013. Coopetition at Work: how firms shaped the airline industry. *The Journal of Social Management* 11, 32-61.
- Czakon, W., Klimas, P., Mariani, M., 2019. Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning* 0-1. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.001>
- Das, T.K., Teng, B., 2014. Between Trust And Control : Developing Confidence In Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review* 23, 491-512.
- Das, T.K., Teng, B., 2002a. A Social Exchange Theory of Strategic Alliances, en: Contractor, F.J., Lorange, P., Ghauri, P.N. (Eds.), *Cooperative Strategies and Alliances*. Elsevier Science Ltd., Amsterdam, pp. 439-460. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120046>
- Das, T.K., Teng, B., 2002b. Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Review* 27, 445-456.
- Das, T.K., Teng, B., 2000. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management* 26, 31-61. <https://doi.org/10.1177/014920630002600105>
- Dasí-Rodríguez, S., Pardo-del-Val, M., 2015. Seeking partners in international alliances: The influence of cultural factors. *Journal of Business Research* 68, 1522-1526. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.045>
- Datta, D.K., Hemmann, P., Rasheed, A.A., 2002. Choice of foreign market entry modes: Critical review and future directions. *Advances in International Management* 14, 85-153. [https://doi.org/10.1016/S0747-7929\(02\)14034-0](https://doi.org/10.1016/S0747-7929(02)14034-0)
- Delahaye, T., Acuna-Agost, R., Bondoux, N., Nguyen, A.Q., Boudia, M., 2017. Data-driven models for itinerary preferences of air travelers and application for dynamic pricing optimization. *Journal of Revenue and Pricing Management* 16, 621-639. <https://doi.org/10.1057/s41272-017-0095-z>
- Dhanaraj, C., Parkhe, A., 2006. Orchestrating Innovation Networks. *Academy of Management Review* 31, 659-669. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318923>
- Dowling, M.J., Roering, W.D., Carlin, B.A., Wisnieski, J., 1996. Multifaceted Relationships Under Coopetition. *Journal of Management Inquiry* 5, 155-167. <https://doi.org/10.1177/105649269652008>
- Dunning, J.H., 2000. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review* 9, 163-190. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9)
- Dunning, J.H., 1998. Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies* 29, 45-66. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490024>
- Dunning, J.H., 1995a. The Role of Foreign Direct Investment in a Globalizing Economy. *BNL Quarterly Review* 193, 125-144.
- Dunning, J.H., 1995b. The Role of Foreign Direct Investment in a Globalizing Economy. *BNL Quarterly Review* 193, 125-144.
- Dunning, J.H., 1980. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies* 11, 9-31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>
- Dunning, J.H., 1979. Explaining changing patterns of international production: In defense of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics & Statistics* 41, 269-295. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.1979.mp41004003.x>
- Dunning, J.H., Mcqueen, M., 1981. The Eclectic Theory of International Production: A Case Study of the International Hotel Industry. *Multinational Business* 2, 197-210.
- Dyer, J.H., Singh, H., 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational

- Competitive Advantage. *The Academy of Management Review* 23, 660-679. <https://doi.org/10.7880/abas.13.77>
- Dyer, J.H., Singh, H., Hesterly, W.S., 2018. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal* 39, 3140-3162. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>
- Eden, L., Dai, L., 2010. Rethinking the O in Dunning's OLI/Eclectic Paradigm. *Multinational Business Review* 18, 13-34. <https://doi.org/10.1108/1525383X201000008>
- Eisenhardt, K., Martin, J.A., 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21, 1105-1121.
- Ekeledo, I., Sivakumar, K., 2004. International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms, *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/02651330410522943>
- Elia, S., Larsen, M.M., Piscitello, L., 2019. Entry mode deviation : A behavioral approach to internalization theory. *Journal of International Business Studies* 50, 1359-1371. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00235-7>
- Ellis, P., 2000. Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies* 31, 443-469. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490916>
- Eng, T.-Y., 2007. Relationship Value of Firms in Alliance Capitalism and Implications for FDI. *International Journal of Business Studies* 15, 43-68.
- Ernst, D., Kim, L., 2002. Global production networks , knowledge diffusion , and local capability formation. *Research Policy* 31, 1417-1429. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00072-0](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00072-0)
- Erzurumlu, S., 2010. Collaborative Product Development With Competitors To Stimulate Downstream Innovation. *International Journal of Innovation Management* 14, 573-602. <https://doi.org/10.1142/S1363919610002787>
- Evans, N., 2001. Collaborative strategy: an analysis of the changing world of international airline alliances. *Tourism Management* 22, 229-243. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00024-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00024-3)
- Evans, W.N., Kessides, I.N., 1994. Living By the «Golden Rule»: Multimarket Contact in the US Airline Industry. *The Quarterly Journal of Economics*.
- Everett, M.G., Borgatti, S.P., 2014. Networks containing negative ties. *Social Networks* 38, 111-120. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2014.03.005>
- Faems, D., Janssens, M., Van Looy, B., 2010. Managing the co-operation-competition dilemma in R&D alliances: A multiple case study in the advanced materials industry. *Creativity and Innovation Management* 19, 3-22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00546.x>
- Fan, T., Phan, P., 2007. International new ventures: Revisiting the influences behind the born-global firm. *Journal of International Business Studies* 38, 1113-1131. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400308>
- Fan, T., Vigeant-Langlois, L., Geissler, C., Bosler, B., Wilmking, J., 2001. Evolution of global airline strategic alliance and consolidation in the twenty-first century. *Journal of Air Transport Management* 7, 349-360. [https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(01\)00027-8](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(01)00027-8)
- Feinberg, R.M., 1985. «Sales-at-Risk»: A Test of the Mutual Forbearance Theory of Conglomerate Behavior. *The Journal of Business* 58, 225. <https://doi.org/10.1086/296293>
- Feinberg, R.M., Sherman, R., 1988. Mutual Forbearance Under Experimental Conditions. *Southern Economic Journal* 54, 985-993. <https://doi.org/10.2307/1059532>
- Flanagan, R., Lu, W., Shen, L., Jewell, C., 2007. Competitiveness in construction: A critical review of research. *Construction Management and Economics* 25, 989-1000. <https://doi.org/10.1080/01446190701258039>

- Flores-Fillol, R., Moner-Colonques, R., 2007. Strategic formation of airline alliances. *Journal of Transport Economics and Policy* 41, 427-449.
- Forsgren, M., 2016. A note on the revisited Uppsala internationalization process model - The implications of business networks and entrepreneurship. *Journal of International Business Studies* 47, 1135-1144. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0014-3>
- Foss, N.J., 1999. Network, capabilities, and competitive advantage. *Scandinavian Journal of Management* 1-15.
- Fujita, M., Krugman, P.R., Venables, A., 1999. *The spatial economy: cities, regions and international trade*. MIT Press.
- Fukuyama, F., 2001. Social capital, civil society and development. *Third World Quarterly* 22, 7-20. <https://doi.org/10.1080/01436590020022547>
- Gaffney, N., Kedia, B.L., Clampit, J., 2013. A resource dependence perspective of EMNE FDI strategy. *International Business Review* 22, 1092-1100. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.02.010>
- Gaggero, A.A., Bartolini, D., 2012. The determinants of airline alliances. *Journal of Transport Economics and Policy* 46, 399-414.
- Galán, J.L., Casanueva, C., Castro, I., 2010. Las relaciones empresariales: Una tipología de redes. *Innovar* 20, 27-44.
- García-Canal, E., Duarte, C.L., Criado, J.R., Llana, A.V., 2002. Accelerating International Expansion Through Global Alliances: A Typology of Cooperative Strategies. *Journal of World Business* 37, 91-107. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00069-X](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00069-X)
- Ghemawat, P., 2002. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review* 76, 37-74. <https://doi.org/10.2307/4127751>
- Ghemawat, P., 2001. Distance Still Matters. *Harvard Business Review* 79, 137-147. <https://doi.org/10.1225/R0108K>
- Ghoshal, S., Nahapiet, J., 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 23, 242-266.
- Gimeno, J., 2004. Competition within and between networks: The contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. *Academy of Management Journal* 47, 820-842. <https://doi.org/10.2307/20159625>
- Gimeno, J., 1999. Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out «spheres of influence» in the U.S. Airline industry. *Strategic Management Journal* 20, 101-128. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<101::AID-SMJ12>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<101::AID-SMJ12>3.0.CO;2-4)
- Gimeno, J., Woo, C.Y., 1996a. Economic Multiplexity: the Structural Embeddedness of Cooperation, *Advances in Strategic Management: The Embeddedness of Strategy*.
- Gimeno, J., Woo, C.Y., 1996b. Hypercompetition in a Multimarket Environment: The Role of Strategic Similarity and Multimarket Contact in Competitive De-Escalation. *Organization Science* 7, 322-341. <https://doi.org/10.1080/21681805.2018.1442365>
- Girma, S., Gong, Y., Görg, H., Lancheros, S., 2015. Investment liberalisation, technology take-off and export markets entry: Does foreign ownership structure matter? *Journal of Economic Behavior and Organization* 116, 254-269. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.04.008>
- Glaister, K.W., Buckley, P.J., 1996. Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies* 33, 301-332.
- Gnyawali, D.R., Madhavan, R., 2001. Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review* 26, 431-445. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845820>

- Gnyawali, D.R., Madhavan, R., He, J., Bengtsson, M., 2016. The competition-cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management* 53, 7-18. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.014>
- Gnyawali, D.R., Ryan-Charleton, T., 2018. Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition. *Journal of Management* 44, 2511-2534. <https://doi.org/10.1177/0149206318788945>
- Goes, J.B., Park, S.H., 1997. Interorganizational links and innovation: The case of hospital services. *Academy of Management Journal* 40, 673-696.
- Goetz, C.F., Shapiro, A.H., 2012. Strategic alliance as a response to the threat of entry: Evidence from airline codesharing. *International Journal of Industrial Organization* 30, 735-747. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2012.08.003>
- Gomes-Casseres, B., 2003. Competitive Advantage in Alliance Constellations. *Strategic Organization* 1, 327-335.
- Gomes-Casseres, B., 1994. Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review* 72, 62-66.
- Grandori, A., Soda, G., 1995. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies* 16, 183-214. <https://doi.org/10.1177/017084069501600201>
- Granovetter, M., 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology* 91, 481-510.
- Granovetter, M., 1973. The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory* 1, 201-233. <https://doi.org/10.2307/202051>
- Grant, R.M., 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* 33, 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Greenaway, D., Kneller, R., 2007. Firm Heterogeneity, Exporting and Foreign Direct Investment: A Survey. *The Economic Journal* 117, F134-F161. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2007.02018.x>
- Gruca, T.S., Sudharshan, D., 1995. A Framework for Entry Deterrence Strategy: The Competitive Environment, Choices, and Consequences. *Journal of Marketing* 59, 44-55. <https://doi.org/10.2307/1252118>
- Gulati, R., 1999a. Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal* 20, 397-420. <https://doi.org/10.2307/3094162>
- Gulati, R., 1999b. Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal* 20, 397-420. <https://doi.org/10.2307/3094162>
- Gulati, R., 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal* 19, 293-317. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)
- Gulati, R., 1995. Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative science quarterly* 40, 619-652.
- Gulati, R., Gargiulo, M., 1999. Where Do Interorganizational Networks Come From? *American Journal of Sociology* 104, 1439-1493. <https://doi.org/10.1086/210179>
- Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A., 2000. Strategic Networks. *Strategic Management Journal* 21, 203. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)
- Hadley, R.D., Wilson, H.I.M., 2003. The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review* 12, 697-717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.01.001>
- Hagedoorn, J., 1990. Organizational modes of Inter-Firm Co-Operation and Technology Transfer.

Technovation 10, 17-30.

- Hamel, G., 1991. Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal* 12, 83-103. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120908>
- Hamel, G., Doz, Y., Prahalad, C.K., 1989. Collaborate with Your Competitors and Win. *Harvard Business Review* 443-451. <https://doi.org/10.1108/09544780310469271>
- Hamel, G., Prahalad, C.K., 2007. Competing for the Future. *Harvard Business Review* 2-9. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1996.tb00945.x>
- Hamill, J., 1993. Competitive strategies in the world airline industry. *European Management Journal* 11, 332-341. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(93\)90059-Q](https://doi.org/10.1016/0263-2373(93)90059-Q)
- Han, M., 2006. Developing social capital to achieve superior internationalization: A conceptual model. *Journal of International Entrepreneurship* 4, 99-112. <https://doi.org/10.1007/s10843-007-0003-5>
- Hanneman, R.A., Riddle, M., 2005. Introduction to social network methods.
- Hansen, M.T., Nohria, N., 2004. How to build collaborative advantage. *MIT Sloan Management Review* 46.
- Hatten, K.J., Hatten, M.L., 1987. Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management Journal* 8, 329-342.
- Henisz, W., 2000. The institutional environment for multinational investment. *Journal of Law, Economics, and Organization* 16, 334-364. <https://doi.org/10.1093/jleo/16.2.334>
- Hill, C.W.L., 1990. Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review* 15, 500-513. <https://doi.org/10.5465/AMR.1990.4309111>
- Hill, C.W.L., Hwang, P., Kim, W.C., 1990. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal* 11, 117-128.
- Hoffmann, W.H., Lavie, D., Reuer, J.J., Shipilov, A., 2018. The interplay of competition and cooperation. *Strategic Management Journal* 39, 3033-3052. <https://doi.org/10.1002/smj.2965>
- Hollender, L., Zapkau, F.B., Schwens, C., 2017. SME foreign market entry mode choice and foreign venture performance: The moderating effect of international experience and product adaptation. *International Business Review* 26, 250-263. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.07.003>
- Holm, D.B., Eriksson, K., Johanson, J., 1996. Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. *Journal of International Business Studies* 27, 1033-1053. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490162>
- IATA, 2018. Forecasting air freight demand: Forecasts for the 2018-2022 period.
- IATA, 2017. Future of the Airline Industry 2035.
- Ibeh, K., Kasem, L., 2011. The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria. *Industrial Marketing Management* 40, 358-367. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.004>
- ICAO, 2019. ICAO Data+ [WWW Document]. International Civil Aviation Organization Data+. URL <https://data.icao.int/newdataplus/> (accedido 5.16.20).
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., Vaidyanath, D., 2002. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management* 28, 413-446.
- Ishak, S., 2018. Airport traffic rankings. *Flight Global* 2017-2019.
- Ito, H., Lee, D., 2007. Domestic Code Sharing, Alliances, and Airfares in the U.S. Airline Industry. *The Journal of Law and Economics* 50, 355-380. <https://doi.org/10.1086/511318>

- Jackson, M.O., 2008. Social and economic networks, Network. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Jayachandran, S., Gimeno, J., Varadarajan, P.R., 1999. The Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implications for Marketing Strategy. *Journal of Marketing* 63, 49. <https://doi.org/10.2307/1251775>
- Johanson, J., Mattsson, L.-G., 1994. The markets-as-networks tradition in Sweden, en: Laurent, G. (Ed.), *Research traditions in marketing*. Springer Science + Business, New York, pp. 321-346.
- Johanson, J., Mattsson, L.-G., 1987. Internationalisation in industrial systems - A network approach, en: *Knowledge, Networks and Power*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137508829.0011>
- Johanson, J., Mattsson, L.-G., 1985. Marketing investments and market investments in industrial networks. *International Journal of Research in Marketing* 2, 185-195. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(85\)90011-4](https://doi.org/10.1016/0167-8116(85)90011-4)
- Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2011. Markets as networks: Implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39, 484-491. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0235-0>
- Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., Vahlne, J.-E., 1990. The Mechanisms of Internationalization. *International Marketing Review* 7, 11-24.
- Johanson, M., Kao, P.T., 2015. Networks in Internationalization, en: *Reshaping the Boundaries of the Firm in an Era of Global Interdependence*. Elsevier, pp. 119-142. [https://doi.org/10.1108/S1745-8862\(2010\)0000005010](https://doi.org/10.1108/S1745-8862(2010)0000005010)
- Johansson, U., Elg, U., 2002. Relationships as entry barriers: A network perspective. *Scandinavian Journal of Management* 18, 393-419. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00014-8](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00014-8)
- Jones, C., Hesterly, W.S., Borgatti, S.P., 1997. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *The Academy of Management Review* 22, 911-945. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2307/259249>
- Jones, M.A., Mothersbaugh, D.L., Beatty, S.E., 2000. Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of retailing* 76, 259-274.
- Joyez, C., 2017. On the topological structure of multinationals network. *Physica A* 473, 578-588. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2017.01.014>
- Kale, P., Singh, H., 2009. Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *The Academy of Management Perspectives* 23, 45-62. <https://doi.org/10.5465/AMP.2009.43479263>
- Kanter, R.M., 1994. Collaborative advantage: the Art of Alliances. *Harvard Business Review* 74, 96-108.
- Kashyap, R., Bojanic, D.C., 2000. A Structural Analysis of Value, Quality, and Price Perceptions of Business and Leisure Travelers. *Journal of Travel Research* 39, 45-51. <https://doi.org/10.1177/004728750003900106>
- Katz, M.L., Shapiro, C., 1986. Technology adoption in the presence of network externalities. *Journal of political economy* 94, 822-841.
- Kenny, B., Fahy, J., 2011. Network resources and international performance of high tech SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 18, 529-555. <https://doi.org/10.1108/14626001111155691>
- Khanna, T., Gulati, R., Nohria, N., 1998. The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope. *Strategic Management Journal* 19, 193-210. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199803\)19:3<193::AID-SMJ949>3.3.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199803)19:3<193::AID-SMJ949>3.3.CO;2-3)



- Kilduff, M., Brass, D.J., 2010. Organizational social network research: Core ideas and key debates. *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.494827>
- Kim, M.-K., Park, M.-C., Jeong, D.-H., 2004. The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services. *Telecommunications policy* 28, 145-159.
- Kim, W.C., Mauborgne, R., 1999. Creating New Market Space. *Harvard Business Review* 77, 83-93. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kim, W.C., Mauborgne, R.A., 2014. *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard business review Press.
- Klein, K., Semrau, T., Albers, S., Zajac, E.J., 2019. Multimarket competition: How the interplay of competition and cooperation affects entry into shared markets. *Long Range Planning* 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.02.001>
- Klimek, P., Hausmann, R., Thurner, S., 2012. Empirical Confirmation of Creative Destruction from World Trade Data. *PLoS ONE* 7, e38924. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0038924>
- Knight, G.A., Cavusgil, S.T., 2004. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies* 35, 124-141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Kogut, B., Zander, U., 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science* 3, 383-397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kraus, S., Meier, F., Niemand, T., Bouncken, R.B., Ritala, P., 2017. In search for the ideal cooperation partner: an experimental study. *Review of Managerial Science* 1-29. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0237-0>
- Krugman, P., 1980. Scale economies, product differentiation, and the pattern of trade. *The American Economic Review* 70, 950-959.
- Kurt, Y., Kurt, M., 2019. Social network analysis in international business research: An assessment of the current state of play and future research directions. *International Business Review* 101633. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101633>
- Kwon, S.-W., Adler, P.S., 2014. Social capital: Maturation of a field of research. *Academy of Management Review* 39, 412-422. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0210>
- Lado, A.A., Boyd, N.G., Hanlon, S.C., 1997. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. *Academy of Management Review* 22, 110-141. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707180261>
- Lado, A.A., Wilson, M.C., 1994. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage. *Academy of Management Review* 19, 699-727. <https://doi.org/10.5465/AMR.1994.9412190216>
- Larimo, J., Arslan, A., 2013. Determinants of foreign direct investment ownership mode choice: Evidence from Nordic investments in Central and Eastern Europe. *Journal for East European Management Studies* 18, 232-263.
- Laufs, K., Schwens, C., 2014. Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review* 23, 1109-1126. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.006>
- Lavie, D., 2009. Capturing Value from Alliance Portfolios. *Organizational Dynamics* 38, 26-36. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.04.008>
- Lavie, D., 2006. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review* 31, 638-658. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.21318922>
- Lavie, D., Miller, S.R., 2008. Alliance Portfolio Internationalization and Firm Performance. *Organization Science* 19, 623-646. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0341>

- Leblang, D., 2010. Familiarity Breeds Investment: Diaspora Networks and International Investment. *American Political Science Review* 104, 584-600. <https://doi.org/10.1017/S0003055410000201>
- Lee, R., 2009. Social capital and business and management: Setting a research agenda. *International Journal of Management Reviews* 11, 247-273. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00244.x>
- Lessard, D.R., 1986. Finance and Global Competition, en: Porter, M.E. (Ed.), *Competition in Global Industries*. Harvard Business Press, Boston, pp. 147-184.
- Li, C., Poskitt, D.S., Zhao, X., 2019. The bivariate probit model, maximum likelihood estimation, pseudo true parameters and partial identification. *Journal of Econometrics* 209, 94-113. <https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2018.07.009>
- Lin, M.H., 2008. Airline alliances and entry deterrence. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 44, 637-652. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2007.05.003>
- Lin, N., 2003. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge university press, Cambridge.
- Lindstrand, A., Hånell, S.M., 2017. International and market-specific social capital effects on international opportunity exploitation in the internationalization process. *Journal of World Business* 52, 653-663. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.05.002>
- Lindstrand, A., Melén, S., Nordman, E.R., 2011. Turning social capital into business: A study of the internationalization of biotech SMEs. *International Business Review* 20, 194-212. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.01.002>
- Liu, R., 2013. Cooperation, competition and co-competition in innovation communities. *Prometheus* 31, 91-105. <https://doi.org/10.1080/08109028.2013.818788>
- Liu, Y., 2017. Born global firms' growth and collaborative entry mode: the role of transnational entrepreneurs. *International Marketing Review* 34, 46-67. <https://doi.org/10.1108/IMR-05-2015-0130>
- Liyanage, S., 1995. Breeding innovation clusters through collaborative research networks. *Technovation* 15, 553-567. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(95\)96585-H](https://doi.org/10.1016/0166-4972(95)96585-H)
- Lojacono, G., Misani, N., Tallman, S.B., 2017. Offshoring, local market entry, and the strategic context of cross-border alliances: The impact on the governance mode. *International Business Review* 26, 435-447. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.10.006>
- López-Duarte, C., González-Loureiro, M., Vidal-Suárez, M.M., González-Díaz, B., 2016. International strategic alliances and national culture: Mapping the field and developing a research agenda. *Journal of World Business* 51, 511-524. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.05.001>
- Lordan, O., Sallan, J.M., Simo, P., Gonzalez-Prieto, D., 2015. Robustness of airline alliance route networks. *Communications in Nonlinear Science and Numerical Simulation* 22, 587-595. <https://doi.org/10.1016/j.cnsns.2014.07.019>
- Lundan, S.M., 2010. What are Ownership Advantages? *Multinational Business Review* 18, 51-70. <https://doi.org/10.1108/1525383X201000010>
- Luo, Y., 2008. Structuring interorganizational cooperation: the role of economic integration in strategic alliances. *Strategic Management Journal* 29, 617-637. <https://doi.org/10.1002/smj.677>
- Luo, Y., 2007. A co-competition perspective of global competition. *Journal of World Business* 42, 129-144. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.08.007>
- Luo, Y., 2003. Industrial dynamics and managerial networking in an emerging market: the case of China. *Strategic Management Journal* 24, 1315-1327. <https://doi.org/10.1002/smj.363>
- Luo, Y., Shenkar, O., Gurnani, H., 2008. Control-cooperation interfaces in global strategic alliances: A situational typology and strategic responses. *Journal of International Business Studies* 39, 428-453. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400365>

- Lydeka, Z., Adomavicius, B., 2007. Cooperation Among the Competitors in International Cargo Transportation Sector: Key Factors to Success. *Engineering Economics* 51, 80-90.
- MacCarthy, B.L., Jayarathne, P.G.S.A., 2013. Supply network structures in the international clothing industry: differences across retailer types. *International Journal of Operations & Production Management* 33, 858-886. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2011-0478>
- Madhok, A., 2002. Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: the Transaction and the Firm. *Strategic Management Journal* 18, 39-61. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199701\)18:1<39::aid-smj841>3.3.co;2-a](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199701)18:1<39::aid-smj841>3.3.co;2-a)
- Maekelburger, B., Schwens, C., Kabst, R., 2012. Asset specificity and foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: The moderating influence of knowledge safeguards and institutional safeguards. *Journal of International Business Studies* 43, 458-476. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.12>
- Majchrzak, A., Jarvenpaa, S.L., Bagherzadeh, M., 2015. A Review of Interorganizational Collaboration Dynamics. *Journal of Management* 41, 1338-1360. <https://doi.org/10.1177/0149206314563399>
- Markovsky, B., Willer, D., Patton, T., 1988. Power relations in exchange networks. *American Sociological Review* 53, 220-236. <https://doi.org/10.2307/2095689>
- Mathews, J.A., 2006. Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management* 23, 5-27. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-6113-0>
- Mathews, V.E., 2000. Competition In the International Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12, 114-118. <https://doi.org/10.1108/09596110010309916>
- Meyer, K.E., Estrin, S., Bhaumik, S.K., Peng, M.W., 2013. Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies. *Strategic Management Journal* 30, 61-80. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Mohammed, R., 2017. Airlines' New Basic Economy Fares Show the Power of No-Frills Pricing. *Harvard Business Review*.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., Swoboda, B., 2010. Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management* 16, 60-77. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.09.002>
- Müller-Prothmann, T., 2006. Leveraging knowledge communication for innovation : framework, methods, and applications of social network analysis in research and development. Peter Lang.
- Musteen, M., Francis, J., Datta, D.K., 2010. The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business* 45, 197-205. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.12.003>
- Nalebuff, B., Brandenburger, A., Maulana, A., 1997. Co-opetition Business is War and Peace. *Strategy & Leadership* 25, 28-35.
- Narula, R., 2010. Keeping the Eclectic Paradigm Simple. *Multinational Business Review* 18, 35-50. <https://doi.org/10.1108/1525383X201000009>
- Narula, R., Asmussen, C.G., Chi, T., Kundu, S.K., 2019. Applying and advancing internalization theory: The multinational enterprise in the twenty-first century. *Journal of International Business Studies* 50, 1231-1252. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00260-6>
- Nason, S.D., 2009. The six C's of modern airline competition, en: *Journal of Revenue and Pricing Management*. <https://doi.org/10.1057/rpm.2008.36>
- Nohria, N., Garcia-Pont, C., 1991. Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal* 12, 105-124. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120909>
- OAG, 2019. OAG airline schedules and flight status [WWW Document]. Official Aviation Guide data solutions. URL <https://www.oag.com/airline-schedules-flight-status-data-solutions>

- Oehler-Sincai, I.M., 2011. Brief Reflections on the Development of FDI Theory. *Theoretical and Applied Economics* 11, 35-42. <https://doi.org/10.1080/0026897021000046708>
- Oh, C.H., 2009. The international scale and scope of European multinationals. *European Management Journal* 27, 336-343. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.12.002>
- Oh, C.H., Kim, M., Shin, J., 2019. Paths and geographic scope of international expansion across industries. *International Business Review* 28, 560-574. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.12.002>
- Oliver, C., 1990. Determinants Of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review* 15, 241-265.
- Pan, Y., 1996. Influences on Foreign Equity Ownership Level in Joint Ventures in China. *Journal of International Business Studies* 27, 1-26. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490123>
- Pan, Y., Tse, D.K., 2000. The Hierarchical Model Of Market Entry Modes. *Journal of international Business Studies* 31, 535-554. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921>
- Pan, Y., Tse, D.K., 1996. Cooperative Strategies between Foreign Firms in an Overseas Country. *Journal of International Business Studies* 27, 929-946.
- Park, B.J.R., Srivastava, M.K., Gnyawali, D.R., 2014. Walking the tight rope of cooptation: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management* 43, 210-221. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.003>
- Park, J.-H.H., Zhang, A., Zhang, Y., 2001. Analytical models of international alliances in the airline industry. *Transportation Research Part B: Methodological* 35, 865-886. [https://doi.org/10.1016/S0191-2615\(00\)00027-8](https://doi.org/10.1016/S0191-2615(00)00027-8)
- Park, J.H., Zhang, A., 2000. An empirical analysis of global airline alliances: Cases in North Atlantic markets. *Review of Industrial Organization* 16, 367-384. <https://doi.org/10.1023/A:1007888821999>
- Parkhe, A., 1993. Strategic Alliance Structuring: a Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *Academy of Management Journal* 36, 794-829. <https://doi.org/10.2307/256759>
- Pels, E., 2009. Airline network competition: Full-service airlines, low-cost airlines and long-haul markets. *Research in Transportation Economics* 24, 68-74. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2009.01.009>
- Peteraf, M.A., 1993. The cornerstones of Competitive advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal* 14, 179-191.
- Phillips, O.R., Mason, C.F., 1992. Mutual forbearance in experimental conglomerate markets. *RAND Journal of Economics* 23, 395-414. <https://doi.org/10.2307/2555870>
- Pinho, J.C., 2007. The impact of ownership. *International Marketing Review* 24, 715-734. <https://doi.org/10.1108/02651330710832676>
- Polidoro Jr., F., Toh, P.K., 2011. Letting rivals come close or warding them off? The effects of substitution threat on imitation deterrence. *Academy of Management Journal* 54, 369-392. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.60263099>
- Porter, M.E., 2008a. *On competition*. Harvard Business Press, Cambridge.
- Porter, M.E., 2008b. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* 86, 25-40. <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2005.00347.x>
- Porter, M.E., 2000a. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly* 14, 15-34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
- Porter, M.E., 2000b. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly* 14, 15-34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>

- Porter, M.E., 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Porter, M.E., 1986. *Competition in Global Industries*. Harvard Business Press, Boston.
- Porter, M.E., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York. <https://doi.org/10.1182/blood-2005-11-4354>
- Porter, M.E., 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard business Review* 57, 137-145. <https://doi.org/10.1097/00006534-199804050-00042>
- Portes, A., Landolt, P., 1998. Social Capital: Promise and Pitfalls of its Role in Development. *Journal of Latin American Studies* 32, 529-547. <https://doi.org/10.1017/S0022216X00005836>
- Posselt, T., 1998. The alliance revolution — The new shape of business rivalry. *International Journal of Research in Marketing* 15, 85-88. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(97\)00014-1](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(97)00014-1)
- 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, 116. <https://doi.org/10.2307/2393988>
- Powell, W.W., White, D.R., Koput, K.W., Owen-Smith, J., 2005. Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Sciences. *American Journal of Sociology* 110, 1132-1205. <https://doi.org/10.1086/421508>
- Prahalad, C.K., Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 2-15. <https://doi.org/10.4324/9781912281077>
- Provan, K.G., Fish, A., Sydow, J., 2007. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management* 33, 479-516. <https://doi.org/10.1177/0149206307302554>
- Provan, K.G., Kenis, P., 2008. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Putnam, R.D., 2002. Social capital: Measurement and Consequences 41-51. <https://doi.org/10.4337/9781848449305.00073>
- Putnam, R.D., 1995. Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. *PS: Political Science & Politics* 28, 664-684.
- Rajasekar, J., Fouts, P., 2009. Strategic alliances as a competitive strategy. *International Journal of Commerce and Management* 19, 93-114. <https://doi.org/10.1108/10569210910967860>
- Ramón-Rodríguez, A.B., Moreno-Izquierdo, L., Perles-Ribes, J.F., 2011. Growth and internationalisation strategies in the airline industry. *Journal of Air Transport Management* 17, 110-115. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2010.11.002>
- Rask, M., Strandskov, J., Håkonsson, D.D., 2008. Theoretical perspectives on the internationalization of firms. *Journal of Teaching in International Business* 19, 320-345. <https://doi.org/10.1080/08975930802427502>
- Ricart, J.E., Enright, M.J., Ghemawat, P., Hart, S.L., Khanna, T., 2004. New frontiers in international strategy. *Journal of International Business Studies* 35, 175-200. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400080>
- Ritala, P., 2012. Coopetition Strategy - When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. *British Journal of Management* 23, 307-324. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x>
- Ross, W.T., Robertson, D.C., 2007. Compound Relationship between Firms. *Journal of Marketing* 71, 108-123.

- Rubin, R.M., Joy, J.N., 2005. Where are the airlines headed? Implications of airline industry structure and change for consumers. *Journal of Consumer Affairs* 39, 215-228. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2005.00010.x>
- Rugman, A.M., 2010. Reconciling Internalization Theory and the Eclectic Paradigm. *Multinational Business Review* 18, 1-12. <https://doi.org/10.1108/1525383X201000007>
- Rugman, A.M., Oh, C.H., Lim, D.S.K., 2012. The regional and global competitiveness of multinational firms. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40, 218-235. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0270-5>
- Salop, S.C., 1979. Strategic Entry Deterrence. *The American Economic Review* 69, 335-338. <https://doi.org/10.1126/science.151.3712.867-a>
- Sasi, V., Arenius, P., 2008. International new ventures and social networks: Advantage or liability? *European Management Journal* 26, 400-411. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.09.008>
- Sawyer, W.C., Wooster, R.B., Blanco, L., 2015. Does Experience Matter for Patterns of Expansion by US Companies in Latin America and the Caribbean? *Global Economy Journal* 15, 1-24. <https://doi.org/10.1515/gej-2014-0060>
- Schumpeter, J., 1942. Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy* 825.
- Sharma, D.D., Blomstermo, A., 2003. The internationalization process of Born Globals: A network view. *International Business Review* 12, 739-753. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.05.002>
- Sharma, V.M., Erramilli, M.K., 2004. Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice* 12, 1-18. <https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658509>
- Shaver, J.M., 2013. Do we really need more entry mode studies? *Journal of International Business Studies* 44, 23-27. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.24>
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D., Gilbert, B.A., 2011. Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management* 37, 1390-1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>
- Skilton, P.F., Bernardes, E., 2015. Competition network structure and product market entry. *Strategic Management Journal* 36, 1688-1696. <https://doi.org/10.1002/smj.2318>
- Smith, K.G., Ferrier, W.J., Ndofor, H., 2001. Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions. *The Blackwell Handbook of Strategic Management* 315-361.
- Stein, E., Daude, C., 2007. Longitude matters: Time zones and the location of foreign direct investment. *Journal of International Economics* 71, 96-112. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2006.01.003>
- Sturgeon, T., Biesebroeck, J. Van, Gereffi, G., 2008. Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry. *Journal of Economic Geography* 8, 297-321. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbn007>
- Tallman, S.B., Jenkins, M., Henry, N., Pinch, S., 2004. Knowledge, clusters, and competitive advantage. *Academy of Management Review* 29, 258-271. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736089>
- Tallman, S.B., Shenkar, O., 1994. A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation. *Journal of International Business Studies* 25, 91-113. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490194>
- Tallman, S.B., Shenkar, O., 1990. International Cooperative Venture Strategies: Outward Investment and Small Firms from NICs. *Management International Review* 30, 299-315.
- Tan, D., Su, W., Mahoney, J.T., Kor, Y., 2020. A review of research on the growth of multinational enterprises: A Penrosean lens. *Journal of International Business Studies* 51, 498-537. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00328-8>
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic*

Management Journal 18, 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- Teichert, T., Shehu, E., von Wartburg, I., 2008. Customer segmentation revisited: The case of the airline industry. *Transportation Research Part A: Policy and Practice* 42, 227-242. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2007.08.003>
- Teräs, J., 2011. Emerging Clusters. Theoretical, Empirical and Political Perspectives on the Initial Stage of Cluster Evolution. *Regional Studies* 45, 1290-1292. <https://doi.org/10.1080/00343404.2011.608258>
- Tinsley, R., Lynch, P., 2001. Small tourism business networks and destination development. *Hospitality Management* 20, 367-378. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(01\)00024-X](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00024-X)
- Todeva, E., Knoke, D., 2005. Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision* 43, 123-148. <https://doi.org/10.1108/00251740510572533>
- Tsai, W., Ghoshal, S., 1998. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal* 41, 464-476. <https://doi.org/10.04:20 2007>
- UNWTO, 2011. Some points on Domestic tourism 1-5.
- Uzzi, B., 1997. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly* 42, 35. <https://doi.org/10.2307/2393808>
- Vanhaverbeke, W., Noorderhaven, N.G., 2001. Competition between Alliance Blocks : The Case of the RISC Microprocessor Technology. *Organization Studies* 22, 1-30.
- Vietnam Airlines, 2016. Our new partnership [WWW Document]. URL [goo.gl/DgbEXq](http://goo.gl/DgbEXq) (accedido 4.10.18).
- Walker, G., Kogut, B., Shan, W., 1997. Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network. *Organization Science* 8, 109-125. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.2.109>
- Wang, C.L., Ahmed, P.K., 2007. Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 9, 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wang, Y., Rajagopalan, N., 2015. Alliance Capabilities: Review and Research Agenda. *Journal of Management* 41, 236-260. <https://doi.org/10.1177/0149206314557157>
- Warren, K., 1999a. The dynamics of rivalry. *Business Strategy Review* 10, 41. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00118>
- Warren, K., 1999b. The dynamics of strategy. *Business Strategy Review* 10, 1-16. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00107>
- Wasserman, S., 1994. *Advances in Social Network Analysis: Research in the Social and Behavioral Sciences*. Sage Publications, London. <https://doi.org/10.4135/9781452243528>
- Wasserman, S., Faust, K., 1994. *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge university press.
- Wassmer, U., 2010. Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* 36, 141-171. <https://doi.org/10.1177/0149206308328484>
- Wassmer, U., Dussauge, P., 2012. Network resource stocks and flows: how do alliance portfolios affect the value of new alliance formations? *Strategic Management Journal* 33, 871-883. <https://doi.org/10.1002/smj.973>
- Wassmer, U., Li, S., Madhok, A., 2017. Resource ambidexterity through alliance portfolios and firm performance. *Strategic Management Journal* 38, 384-394. <https://doi.org/10.1002/smj.2488>
- Wheeler, D., Mody, A., 1992. International investment location decisions: The case of U.S. firms. *Journal of International Economics* 33, 57-76. [https://doi.org/10.1016/0022-1996\(92\)90050-T](https://doi.org/10.1016/0022-1996(92)90050-T)

- Wilhelm, M.M., 2011. Managing coepetition through horizontal supply chain relations: Linking dyadic and network levels of analysis. *Journal of Operations Management* 29, 663-676. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.03.003>
- Wilkinson, I.F., 2002. A Heirarchical model of export entry mode choice. Australian New Zealand Marketing Academy Annual Conference, Deakin University, Melbourne.
- Wilson, R., 1992. Strategic models of entry deterrence, en: *Handbook of Game Theory with Economic Applications*. Elsevier, pp. 305-329. [https://doi.org/10.1016/S1574-0005\(05\)80013-X](https://doi.org/10.1016/S1574-0005(05)80013-X)
- Woodcock, C.P., Beamish, P.W., Makino, S., 1994. Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance. *Journal of International Business Studies* 25, 253-273. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490200>
- Woodside, A.G., Lysonski, S., 1989. A General Model Of Traveler Destination Choice. *Journal of Travel Research* 27, 8-14. <https://doi.org/10.1177/004728758902700402>
- Woolcock, M., 1998. Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and society* 27, 151-208. <https://doi.org/10.2307/657866>
- Woolcock, M., Narayan, D., 2000. Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy. *The World Bank Research Observer* 15, 225-249. <https://doi.org/10.1093/wbro/15.2.225>
- Wooster, R.B., Blanco, L., Sawyer, W.C., 2016. Equity commitment under uncertainty: A hierarchical model of real option entry mode choices. *International Business Review* 25, 382-394. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.07.006>
- Yamin, M., Kurt, Y., 2018. Revisiting the Uppsala internationalization model: Social network theory and overcoming the liability of outsidership. *International Marketing Review* 35, 2-17. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2014-0345>
- Yang, J., Wang, W., Chen, G., 2009. A two-level complex network model and its application. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications* 388, 2435-2449. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2009.02.046>
- Yli-Renko, H., Autio, E., Tontti, V., 2002. Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review* 11, 279-304. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00061-0](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00061-0)
- Yu, T., Cannella, A.A., 2013. A Comprehensive Review of Multimarket Competition Research. *Journal of Management* 39, 76-109. <https://doi.org/10.1177/0149206312462456>
- Zaheer, A., Gözübüyük, R., Milanov, H., 2010. It's the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research. *Academy of Management Perspectives* 24, 62-77. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.50304417>
- Zaheer, S., 1995. Overcoming the Liability of Foreignness. *Academy of Management Journal* 38, 341-363.
- Zahra, S.A., 2005. A theory of international new ventures: A decade of research. *Journal of International Business Studies* 36, 20-28. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400118>
- Zajac, E.J., Bazerman, M.H., 1991. Blind Spots in Industry and Competitor Analysis: Implications of Interfirm (Mis)Perceptions for Strategic Decisions. *Academy of Management Review* 16, 37-56. <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4278990>
- Zander, I., Rose, E.L., 2015. Born globals and international business : Evolution of a field of research 46, 27-35. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.60>
- Zhao, H., Luo, Y., Suh, T., 2004. Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: A meta-analytical review. *Journal of International Business Studies* 35, 524-544. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400106>
- Zhou, L., Wu, W.P., Luo, X., 2007. Internationalization and the performance of born-global SMEs: The



mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies* 38, 673-690. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400282>

Zou, L., Chen, X., 2017. The effect of code-sharing alliances on airline profitability. *Journal of Air Transport Management* 58, 50-57. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.09.006>

Zou, L., Oum, T.H., Yu, C., 2011. Assessing the price effects of airline alliances on complementary routes. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 47, 315-332. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2010.11.004>

## APÉNDICE

### Apéndice 1. Listado de empresas de la muestra

Rank 2015	Empresa	País	Nueva Rutas	Alianza	LCC	IATA Code	ICAO Code
1	American Airlines	USA	2933	OneWorld	0	AA	AAL
2	Delta Airlines	USA	1850	SkyTeam	0	DL	DAL
3	United Airlines	USA	9692	StarAlliance	0	UA	UAL
4	Emirates	UAE	833	None	0	EK	UAE
5	Southwest Airlines	USA	318	None	1	WN	SWA
6	Lufthansa	DEU	1239	StarAlliance	0	LH	DLH
7	China Southern Airlines	CHN	922	SkyTeam	0	CZ	CSN
8	China Eastern Airlines	CHN	922	SkyTeam	0	MU	CES
9	British Airways	GBR	1430	OneWorld	0	BA	BAW
10	AirFrance	FRA	3391	SkyTeam	0	AF	AFR
11	Ryanair	IRL	2334	None	1	FR	RZR
12	Air China	CHN	563	StarAlliance	0	CA	CCA
13	Turkish Airlines (THY)	TUR	2666	StarAlliance	0	TK	THY
14	Qatar	QAT	1419	OneWorld	0	QR	QTR
15	Cathay Pacific	HKG	305	OneWorld	0	CX	CPA
16	Air Canada	CAN	822	StarAlliance	0	AC	ACA
17	Singapore (SIA)	SGP	830	StarAlliance	0	SQ	SIA
18	KLM	NLD	2407	SkyTeam	0	KL	KLM
19	Etihad	UAE	2659	None	0	EY	ETD
20	All Nippon	JPN	966	StarAlliance	0	NH	ANA
21	EasyJet	GBR	726	None	1	U2	EZY
22	Qantas	AUS	1156	OneWorld	0	QF	QFA
23	Aeroflot	RUS	727	SkyTeam	0	SU	AFL
24	Korean Air	KOR	404	SkyTeam	0	KE	KAL
25	JetBlue	USA	211	None	1	B6	JBU
26	Hainan	CHN	273	None	0	HU	CHH
27	TAM LATAM Brasil	BRA	498	OneWorld	0	JJ	TAM

Rank 2015	Empresa	País	Nueva Rutas	Alianza	LCC	IATA Code	ICAO Code
28	Thai	THA	206	StarAlliance	1	TG	THA
29	Japan Airlines	JPN	564	OneWorld	0	JL	JAL
30	Saudia	SAU	284	SkyTeam	0	SV	SVA
31	Alaska	USA	39	None	0	AS	ASA
32	Iberia	ESP	1678	OneWorld	0	IB	IBE
33	AirBerlin	DEU	1476	None	1	AB	VER
34	Norwegian	NOR	224	None	1	D8	IBK
35	Malaysia	MYS	552	OneWorld	0	MH	MAS
36	Asiana	KOR	296	StarAlliance	0	OZ	AAR
37	Jet-Airways	IND	385	None	0	9W	JAI
38	Shenzhen	CHN	104	StarAlliance	0	ZH	CSZ
39	Gol	BRA	392	None	1	G3	GLO
40	AirIndia	IND	157	StarAlliance	0	AI	AIC
41	Virgin (Atlantic)	GBR	2499	None	0	VS	VIR
42	China Airlines	TWN	266	SkyTeam	0	CI	CAL
43	Swiss	CHE	330	StarAlliance	0	LX	SWR
44	Avianca	COL	816	StarAlliance	0	AV	AVA
45	Sichuan	CHN	79	None	0	3U	CSC
46	EVA	TWN	153	StarAlliance	0	BR	EVA
47	WestJet	CAN	1373	None	1	WS	WJA
48	Alitalia	ITA	1320	SkyTeam	0	AZ	AZA
49	IndiGo	IND	32	None	1	6E	IGO
50	SAS	SWE	1640	None	0	SK	SAS
51	Thomson	GBR	0	None	0	BY	TOM
52	Lion	IDN	72	None	1	JT	LNI
53	Virgin.Australia	AUS	766	None	0	VA	VOZ
54	Garuda	IDN	241	SkyTeam	0	GA	GIA
55	Xiamen	CHN	185	SkyTeam	0	MF	CXA
56	WizzAir	HUN	805	None	1	W6	WZZ
57	Jetstar	AUS	86	None	1	JQ	JST
58	AirAsia	MYS	81	None	1	AK	AXM
59	Air New Zealand	NZL	675	StarAlliance	0	NZ	ANZ
60	TAP	POR	1442	StarAlliance	0	TP	TAP
61	Spirit	USA	52	None	1	NK	NKS
62	Philippine (PAL)	PHL	168	None	0	PR	PAL
63	Vietnam	VNM	260	SkyTeam	0	VN	HVN
64	Condor	DEU	780	None	1	DE	CFG
65	SkyWest	USA	0	None	0	OO	SKW
66	Copa	PAN	2384	StarAlliance	0	CM	CMP
67	Aeromexico	MEX	555	SkyTeam	0	AM	AMX
68	Finnair	FIN	700	OneWorld	0	AY	FIN

Rank 2015	Empresa	País	Nueva Rutas	Alianza	LCC	IATA Code	ICAO Code
69	Ethiopian	ETH	645	StarAlliance	0	ET	ETH
70	Vueling	ESP	834	None	1	VY	VLG
71	Hawaiian	USA	65	None	0	HA	HAL
72	Air Europa	ESP	394	SkyTeam	1	UX	AEA
73	Thomas-Cook	GBR	211	None	0	MT	TCX
74	Spring	CHN	165	None	1	9C	CQH
75	Frontier	USA	85	None	1	F9	FFT
76	Shandong	CHN	69	None	0	SC	CDG
77	Pegasus	TUR	215	None	1	PC	PGT
78	South African Airways (SAA)	ZAF	372	StarAlliance	0	SA	SAA
79	LAN LATAM	CHL	1516	OneWorld	0	LA	LAN
80	ExpressJet	USA	0	None	0	EV	ASQ
81	Cebu	PHL	55	None	1	5J	CEB
82	El-Al	ISR	456	None	0	LY	ELY
83	TUIfly	DEU	646	None	1	X3	TUI
84	Azul	BRA	79	None	1	AD	AZU
85	Volaris	MEX	98	None	1	Y4	VOI
86	Argentinas	ARG	239	SkyTeam	0	AR	ARG
87	Austrian	AUT	461	StarAlliance	0	OS	AUA
88	Egyptair	EGY	554	StarAlliance	0	MS	MSR
89	Juneyao	CHN	46	None	0	HO	DKH
90	AirAsia-X	MYS	40	None	1	D7	XAX
91	Aer-Lingus	IRL	454	None	1	EI	EIN
92	Virgin-America	USA	6	None	1	VX	VRD
93	Beijing Capital	CHN	66	None	0	JD	CBJ
94	Air-Transat	CAN	474	None	1	TS	TSC
95	S7-Airlines	RUS	435	None	0	S7	SBI
96	Air-Arabia	UAE	118	None	0	G9	ABY
98	Oman	OMN	91	None	0	WY	OAS
99	Allegiant	USA	62	None	1	G4	AAY
100	Cathay Dragon	HKG	75	OneWorld	0	KA	HDA
na	LATAM Colombia	COL	0	OneWorld	0	4C	ARE
na	Airlink	ZAF	0	StarAlliance	0	4Z	LNK
na	Alliance Air	IND	0	StarAlliance	0	9I	LLR
na	Avianca Argentina	ARG	0	StarAlliance	0	A0	MCJ
na	Austral Lineas Aereas	ARG	0	SkyTeam	0	AU	AUT
na	BA CityFlyer	GBR	0	OneWorld	0	CJ	CFE
na	Lufthansa CityLine	DEU	0	StarAlliance	0	CL	CLH
na	ANA Wings	JPN	0	StarAlliance	0	EH	AKX
na	Sun-Air	GBR	0	OneWorld	0	EZ	SUS
na	Globus Airlines	RUS	0	OneWorld	0	GH	GLP


Rank 2015	Empresa	País	Nueva Rutas	Alianza	LCC	IATA Code	ICAO Code
na	Avianca Guatemala	GTM	0	StarAlliance	0	GU	GUG
na	Iberia Express	ESP	0	OneWorld	0	I2	IBS
na	Kumming Airlines	CHN	0	StarAlliance	0	KY	KNA
na	LATAM Perú	PER	0	OneWorld	0	LP	LPE
na	LATAM Express	CHL	0	OneWorld	0	LU	LXP
na	American Eagle	USA	0	OneWorld	0	MQ	EGF
na	Nordic Regional Airlines	FIN	0	OneWorld	0	N7	FIN
na	Air New Zealand Link	NZL	0	StarAlliance	0	NM	NZM
na	Air Japan	JPN	0	StarAlliance	0	NQ	AJX
na	Japan Transocean Air	JPN	0	OneWorld	0	NU	JTA
na	Copa Airlines Colombia	COL	0	StarAlliance	0	P5	RPB
na	Qatar Executive	AUS	0	OneWorld	0	QE	QQE
na	Air Seoul	KOR	0	StarAlliance	1	RS	ASV
na	Canada Rouge	CAN	0	StarAlliance	1	RV	ROU
na	Royal Wings	JOR	0	OneWorld	0	RY	RYW
na	Avianca Peru	PER	0	StarAlliance	0	T0	TPU
na	KLM Cityhopper	NLD	0	SkyTeam	0	WA	KLC
na	Avianca Honduras	HND	0	StarAlliance	0	WC	ISV
na	South African Express	ZAF	0	StarAlliance	0	XZ	EXY
na	Iberia Regional	ESP	0	OneWorld	0	YW	ANE
na	Mango	ZAF	2	StarAlliance	1	JE	MNO
na	Comair	GBR	2	OneWorld	0	MN	CAW
na	J-Air	JPN	4	OneWorld	0	XM	JLJ
na	Alitalia CityLiner	ITA	6	SkyTeam	0	CT	CYL
na	Thai Smile	THA	12	StarAlliance	0	WE	THD
na	LATAM Argentina	ARG	13	OneWorld	0	4M	DSM
na	OpenSkies	GBR	17	OneWorld	0	LV	BOS
na	Avianca Brazil	BRA	23	StarAlliance	0	O6	ONE
na	Firefly	MYS	24	OneWorld	0	FY	FFM
na	Avianca Ecuador	ECU	29	StarAlliance	0	2K	GLG
na	UNI Air	TWN	42	StarAlliance	0	B7	UIA
na	Mandarin Airlines	TWN	50	SkyTeam	0	AE	MDA
na	LATAM Ecuador	ECU	51	OneWorld	0	XL	LNE
na	Air Dolomiti	ITA	53	StarAlliance	0	EN	DLA
na	Shanghai Airlines	CHN	57	SkyTeam	0	FM	CSH
na	Avianca Costa Rica	CRI	58	StarAlliance	0	LR	LRC
na	Air Busan	KOR	62	StarAlliance	1	BX	ABL
na	Middle East Airlines	LBN	83	SkyTeam	0	ME	MEA
na	Adria Airways	SVN	84	StarAlliance	0	JP	ADR
na	Ollympic Air	GRC	84	StarAlliance	0	OA	OAL
na	Silkair	SGP	103	StarAlliance	0	MI	SLK

Rank 2015	Empresa	País	Nueva Rutas	Alianza	LCC	IATA Code	ICAO Code
na	SunExpress	TUR	140	StarAlliance	0	XQ	SXS
na	Eldelweiss Air	CHE	167	StarAlliance	0	WK	EDW
na	Tarom	ROU	175	SkyTeam	0	RO	ROT
na	Croatia Airlines	HVR	185	StarAlliance	0	OU	CTN
na	Jin Air	KOR	198	SkyTeam	1	LJ	JNA
na	Avianca El Salvador	SLV	212	StarAlliance	0	TA	TAI
na	Kenya Airways	KEN	219	SkyTeam	0	KQ	KQA
na	LOT Polish	POL	231	StarAlliance	0	LO	LOT
na	SriLankan Airlines	LKA	272	OneWorld	0	UL	ALK
na	Royal Jordanian	JOR	306	OneWorld	0	RJ	RJA
na	SunExpress Deutschland	DEU	335	StarAlliance	0	XG	SXD
na	Czech Airlines	CZE	464	SkyTeam	0	OK	CSA
na	Brussels	BEL	505	StarAlliance	1	SN	BEL
na	Aegean Airlines	GRC	647	StarAlliance	0	A3	AEE

## Apéndice 2. Listado de empresas por centralidad de grado

IATA	Ego Size	Indeg [Valued]	Between	IATA	Ego Size	Indeg [Valued]	Between	IATA	Ego Size	Indeg [Valued]	Between
EY	36	3151	2612.75708	F7	7	0	0	LJ	1	10	0
NH	32	1512	1068.40076	HX	7	0	0	WE	1	10	0
KL	31	5159	1788.30334	IG	7	0	0	XQ	1	9	356.242096
AC	30	2576	747.640015	KF	7	0	0	CT	1	6	0
UA	29	5284	983.183716	KU	7	0	0	3U	1	2	10.7555094
AF	29	4401	2071.30396	LG	7	0	0	GU	1	2	0
TK	29	1193	1858.97644	VV	7	0	0	0D	1	0	0
KE	29	930	1454.6394	EI	6	491	52.684967	2L	1	0	0
LH	28	4037	876.890564	MI	6	245	131.912308	2N	1	0	0
BD	28	0	0	HA	6	50	22.9100342	2P	1	0	0
CA	27	821	872.589905	B7	6	28	32.3076477	2U	1	0	0
MH	27	585	1264.03967	DJ	6	0	0	3S	1	0	0
US	27	0	0	KC	6	0	0	3W	1	0	0
AA	25	3659	1571.48743	MK	6	0	0	4C	1	0	0
AZ	25	2106	1646.64197	NX	6	0	0	4Q	1	0	0
TP	24	1817	813.539246	RB	6	0	0	5L	1	0	0
SQ	24	1416	429.868652	TN	6	0	0	6C	1	0	0
JL	24	1117	649.596008	LR	5	196	31.5984383	7I	1	0	0
SA	24	744	478.010864	OA	5	160	14.097558	8R	1	0	0
OZ	24	588	1054.20691	JQ	5	145	8.20803356	AH	1	0	0
LX	23	754	947.188293	KA	5	123	24.2163696	AP	1	0	0
DL	22	2782	536.574768	SC	5	52	5.06890726	BP	1	0	0
TG	22	549	895.962891	EN	5	26	0	BY	1	0	0
QF	21	1199	1160.00317	LP	5	25	0.93583959	CF	1	0	0
ET	21	902	493.198914	EW	5	0	0	CG	1	0	0
OS	21	786	715.190918	H2	5	0	0	E9	1	0	0
MS	21	292	227.841431	IY	5	0	0	EQ	1	0	0
SK	20	1985	859.199646	OV	5	0	0	FC	1	0	0
GA	20	323	417.317932	UN	5	0	0	FL	1	0	0
SN	19	1248	401.047028	VX	5	0	0	GH	1	0	0
NZ	19	1135	635.856384	YM	5	0	0	GZ	1	0	0
SU	19	767	728.234497	AE	4	22	3.28190231	H1	1	0	0
LO	19	565	303.802368	3K	4	0	0	HQ	1	0	0
VN	19	345	339.062439	4O	4	0	0	HV	1	0	0
PG	19	0	0	8M	4	0	0	I9	1	0	0
MU	18	605	485.13739	9U	4	0	0	IC	1	0	0
9W	18	576	510.574738	A9	4	0	0	IE	1	0	0
CO	18	0	0	BI	4	0	0	IP	1	0	0
IB	17	2493	1299.01526	FJ	4	0	0	IT	1	0	0
CZ	17	670	277.551605	PK	4	0	0	JA	1	0	0
OK	17	666	707.557678	SB	4	0	0	JO	1	0	0
AB	16	1860	1877.52588	TM	4	0	0	JZ	1	0	0
S7	16	409	729.369263	DE	3	230	719.476074	K2	1	0	0
CI	16	339	202.842453	XL	3	47	5.49358988	K6	1	0	0
JK	16	0	0	O6	3	20	18.4073944	KP	1	0	0
BA	15	2603	544.674866	XM	3	20	0	KW	1	0	0
QR	15	1331	224.242844	3M	3	0	0	LD	1	0	0

AY	15	943	519.158203	A5	3	0	0	MJ	1	0	0
CX	15	674	236.191422	BB	3	0	0	MP	1	0	0
JJ	14	842	470.483124	CU	3	0	0	N5	1	0	0
AM	14	741	359.828186	D9	3	0	0	NT	1	0	0
WS	14	619	47.4808884	EC	3	0	0	OB	1	0	0
A3	14	573	114.759346	FI	3	0	0	OR	1	0	0
UL	14	435	374.331787	GE	3	0	0	PW	1	0	0
UX	14	398	512.655273	HY	3	0	0	PX	1	0	0
OU	14	330	171.776535	IR	3	0	0	QH	1	0	0
BT	14	0	0	MN	3	0	0	QI	1	0	0
JU	14	0	0	MX	3	0	0	QS	1	0	0
MA	14	0	0	PU	3	0	0	R3	1	0	0
AV	13	777	777.485107	PZ	3	0	0	S2	1	0	0
KQ	13	580	578.90686	TU	3	0	0	S4	1	0	0
AI	13	283	218.022675	U6	3	0	0	SL	1	0	0
G3	13	261	71.6035995	U8	3	0	0	SW	1	0	0
FV	13	0	0	VE	3	0	0	TC	1	0	0
PS	13	0	0	VK	3	0	0	TD	1	0	0
EK	12	958	340.564026	WB	3	0	0	TL	1	0	0
RJ	12	436	245.665817	VY	2	964	0	TX	1	0	0
RO	12	245	166.454437	AD	2	77	0	UF	1	0	0
SV	12	136	151.880905	PC	2	53	9.42547512	UO	1	0	0
LA	11	815	317.208221	4M	2	40	0	UT	1	0	0
AS	11	158	66.9435806	X3	2	30	1184.75793	UU	1	0	0
PR	11	96	183.896255	2K	2	20	0	V3	1	0	0
FB	11	0	0	XG	2	5	217.718185	VG	1	0	0
KM	11	0	0	2J	2	0	0	VR	1	0	0
VA	10	705	257.774597	3B	2	0	0	VW	1	0	0
LY	10	402	313.157074	9K	2	0	0	WF	1	0	0
BR	10	260	182.506149	BM	2	0	0	WL	1	0	0
B6	10	154	112.766777	C9	2	0	0	WM	1	0	0
B2	10	0	0	DN	2	0	0	XY	1	0	0
CY	10	0	0	GK	2	0	0	Y7	1	0	0
GF	10	0	0	HZ	2	0	0	ZI	1	0	0
HG	10	0	0	LN	2	0	0	WN	0	167	0
CM	9	2556	299.776733	MD	2	0	0	JT	0	20	0
AR	9	188	188.457947	NF	2	0	0	XT	0	14	0
JP	9	106	24.2381191	OL	2	0	0	JD	0	2	0
ME	9	83	75.8474121	OM	2	0	0	NQ	0	2	0
HM	9	0	0	QV	2	0	0	RV	0	2	0
J2	9	0	0	RE	2	0	0	U2	0	2	0
TA	8	536	765.715088	TF	2	0	0	NM	0	0	0
HU	8	188	297.116913	U9	2	0	0	TS	0	0	0
MF	8	150	158.026978	VF	2	0	0				
WY	8	111	48.3782654	WC	2	0	0				
4U	8	0	0	WX	2	0	0				
AT	8	0	0	XF	2	0	0				
BE	8	0	0	XK	2	0	0				
VS	7	1398	33.1386337	WK	1	155	0				
FM	7	78	82.0493851	FY	1	42	0				



ZH	7	78	87.2069092	MT	1	23	0				
DT	7	0	0	BX	1	22	0				



### Apéndice 3. Resumen de pruebas de hipótesis

Factor	Hipótesis	Indicador	Resultado
Hipótesis 1. Ventaja competitiva internacional	1.a. Cuanto mayor sean las ventajas de propiedad de las empresas, mayor será la probabilidad de preferir la entrada a nuevos mercados mediante modos competitivos (incursión en solitario) en lugar de modos colaborativos	Volumen de recursos específicos	✓ Soporta
		Control: tamaño en volumen de activos	✓ Soporta
	1.b. Cuanto mayor sean las ventajas de eficiencia (internalización) de las empresas, mayor será la probabilidad de preferir la entrada a nuevos mercados mediante modos competitivos en lugar de modos colaborativos	Productividad	✗ No soporta
Hipótesis 2. Atractivo del mercado	2.a. Cuanto mayor sea el atractivo del destino de internacionalización, mayor probabilidad de preferir la entrada en solitario sobre la internacionalización colaborativa.	Mercado	✓ Soporta
		Control: distancia	✓ Soporta
	2.b. Las ventajas de localización actúan como moderadoras de la intensidad de los modos de acceso a los mercados.	(Mercado X Recursos) y (Mercado X Centralidad)	✓ Soporta
3. Ventaja colaborativa	3. Cuanto mayor sea el capital social del actor focal, mayores serán las probabilidades de que acceda a los mercados internacionales mediante alianzas estratégicas en vez de acceder en solitario	Centralidad de grado	✓ Soporta
		Control: Afiliación a un grupo/alianza	✓ Soporta
4. Triple interacción y cooperación	4. Cuanto mayor sea el grado de coincidencia de ventajas colaborativas, ventajas competitivas y ventajas de localización superiores en un mercado destino, mayor será la probabilidad de acceder a los mercados mediante cooperación.	Mercado X Recursos X Centralidad)	✓ Soporta