

---

# La cooepetencia interempresarial.

## Descripción teórica y aplicación a sectores tecnológicos

### *Inter-business cooepetition. Theoretical description and application to technological sectors*

Carmen Blázquez Jiménez

Economista de la Universitat de València, España  
carmen.blazquez@kamax.com  
<https://orcid.org/0000-0001-9111-0018>

Joan Ramon Sanchis

Profesor e investigador de la Universitat de València, España  
joan.r.sanchis@uv.es  
<https://orcid.org/0000-0002-2475-3299>

**Recibido:** 27/10/2022 **Revisado:** 19/06/23 **Aprobado:** 21/06/23 **Publicado:** 01/10/23

---

**Resumen:** la cooepetición es una relación dual entre empresas a través de la cual estas compiten y cooperan de forma simultánea. El objetivo del trabajo es analizar sus fundamentos teóricos y demostrar sus principales beneficios, en especial en los sectores tecnológicos. La metodología utilizada ha sido doble: un análisis bibliométrico, realizado mediante la Web of Science, y del cual se ha deducido su evolución, autores y teorías y tipología; y un análisis de casos, en los sectores de la automoción y de la telefonía, utilizando como fuentes de información diferentes revistas y artículos, y del cual se ha deducido sus principales beneficios y costes. Los resultados del trabajo muestran los principales beneficios que se pueden conseguir gracias a las sinergias que se consiguen con la cooepetición. Con el estudio en profundidad de diferentes empresas de automoción y en concreto el caso de Samsung-Apple del sector de la telefonía, se concluye que la cooepetición es un reto, pero a la vez es una elección muy útil para afrontar todos los avances tecnológicos en un mercado en constante evolución, donde ambas empresas consiguen beneficios mutuos y proporcionalmente mayores. Se hace necesario la realización de estudios empíricos, tanto cualitativos como cuantitativos, que demuestren la utilidad de la cooepetición como estrategia de innovación en sectores altamente tecnológicos y como una fuente de ventajas competitivas para las empresas.

**Palabras clave:** Cooepetición, competencia, cooperación, alianzas, teoría de juegos, automoción, telefonía, Samsung-Apple.

---

**Abstract:** cooepetition is a dual relationship between companies through which they compete and cooperate simultaneously. The objective of the work is to analyze its theoretical foundations and demonstrate its main benefits. The methodology used has been twofold: a bibliometric analysis, carried out through the Web of Science, and from which its evolution, authors and theories and typology have been deduced; and an analysis of cases (automobile and telephony), using different magazines and articles as sources of information, and from which its main benefits and costs have been deduced. The results of the work show the main benefits that can be achieved thanks to the synergies that are achieved with cooepetition. With the study of different companies in the automotive sector and specifically the case of Samsung-Apple in the telephone sector, it is concluded that cooperation is a challenge, but at the same time it is a very useful choice to face all the advances technologies in a constantly evolving market, where both companies achieve mutual and proportionally greater benefits. It is necessary to carry out empirical studies, both qualitative and quantitative, that demonstrate the usefulness of cooepetition as an innovation strategy in highly technological sectors and as a source of competitive advantage for companies.

**Keywords:** Co-ooepetition, competence, cooperation, alliances, theory of games, automotive, telephony, Samsung-Apple.

---

**Cómo citar:** Blázquez Jiménez, C. y Sanchis, J. R. (2023). La cooepetencia interempresarial. Descripción teórica y aplicación a sectores tecnológicos. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 325-340. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.09>

## Introducción

La coopectición es una relación dual entre empresas a través de la cual compiten y cooperan de forma simultánea. En sus inicios, ha sido tratada como el dilema entre competición y cooperación. En la actualidad, hay una necesidad de ser refinada para comprender la forma en la que afecta a los modelos de negocios y los beneficios que produce en las empresas (Dorn *et al.*, 2016).

La estrategia de coopectición ha ido adquiriendo relevancia desde su aparición hace 25 años, debido en gran medida a la evolución de la industria y la sociedad, y al desarrollo continuo de industrias basadas en conocimiento y tecnología. Además, su principal motivo es la necesidad por parte de las empresas de cooperar con otras empresas del mismo sector para obtener recursos y capacidades necesarios para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

El objetivo del trabajo es definir el marco teórico de la coopectencia mediante su concepto, alcance, tipologías y beneficios para las empresas; y aplicarlo a los sectores tecnológicos, mediante el estudio de casos en los sectores de la automoción y la telefonía.

La metodología utilizada en el trabajo ha sido doble. Primero, se ha realizado un análisis bibliométrico de la coopectición a través de la base de datos *Web of Science*, con objeto de determinar las publicaciones existentes sobre este campo. Segundo, se ha realizado un análisis de casos, que ha servido para determinar cuáles son los beneficios que puede aportar la coopectición a las empresas que la utilizan.

El trabajo ha sido estructurado en cuatro apartados, además del primero de introducción. En el segundo apartado se definen los criterios de selección utilizados para el análisis bibliométrico dentro del período 2005-2020. En el tercer apartado se describe el estado de la cuestión, mediante el desarrollo del marco teórico de la coopectición, conceptualizado el término objeto de estudio y la evolución de este y analizando sus diferentes enfoques, así como sus diferentes tipologías. En el cuarto apartado se ha realizado un análisis de casos múltiples referidos a los sectores tecnológicos del automóvil y la telefonía (caso Samsung-Apple) para identificar los prin-

cipales beneficios que la coopectición produce en las organizaciones y en qué términos se da. En el quinto y último apartado se recogen las principales conclusiones del trabajo.

## Criterios de selección del corpus

El término coopectición es un neologismo de origen anglosajón y está formado de la unión de dos términos: *cooperation* + *competition*. La investigación de este término ha recorrido un largo camino desde que Nalebuff y Brandenburger lo introdujeron y aplicaron a las empresas en 1996. Varios han sido los autores que durante los siguientes años han ido aportando información y visiones dispares al término.

## Metodología

Se ha realizado un análisis bibliométrico a través de la *Web of Science*, una de las mayores bases de datos de literatura disponible en sitios web de calidad y confianza (Meho y Yang, 2007).

Según Tranfield *et al.* (2003), una revisión bibliográfica sistemática consta de cinco pasos metodológicos: 1) identificar las palabras clave y crear cadenas de búsqueda basadas en dichas palabras clave; 2) elegir los estudios a partir de bases de datos de investigación destacadas; 3) analizar los artículos encontrados en función de los criterios de inclusión y refinación; 4) extraer la información en una base de datos propia de gestión de referencias; y 5) síntesis de datos y elaboración de conclusiones (Johnson y Schaltegger, 2016).

Primero se ha realizado la identificación de la palabra y se ha construido una cadena de búsqueda basada en el tema *coopetition*. Con el fin de reducir la gran cantidad de literatura disponible, se han fijado varios criterios de inclusión y refinamiento, basados en un proceso de revisión sistemática similar perfeccionado por Moustaghfir (2008). En nuestro caso, la selección se basó en: *social sciences* como dominio de investigación; *articles* y *review* como tipos de documentos; y *business economics* como área de investigación.

Se pensó comenzar la búsqueda a partir de 1996 por ser el año de surgimiento del término, pero dado que no es hasta 2005 cuando aparece

la primera publicación, el análisis se ha realizado para el período 2005-2020. De la totalidad de artículos encontrados, en la discusión teórica se han utilizado aquellos más citados o que mayor relevancia tienen para explicar cada uno de los aspectos analizados en la discusión teórica.

## Resultados obtenidos

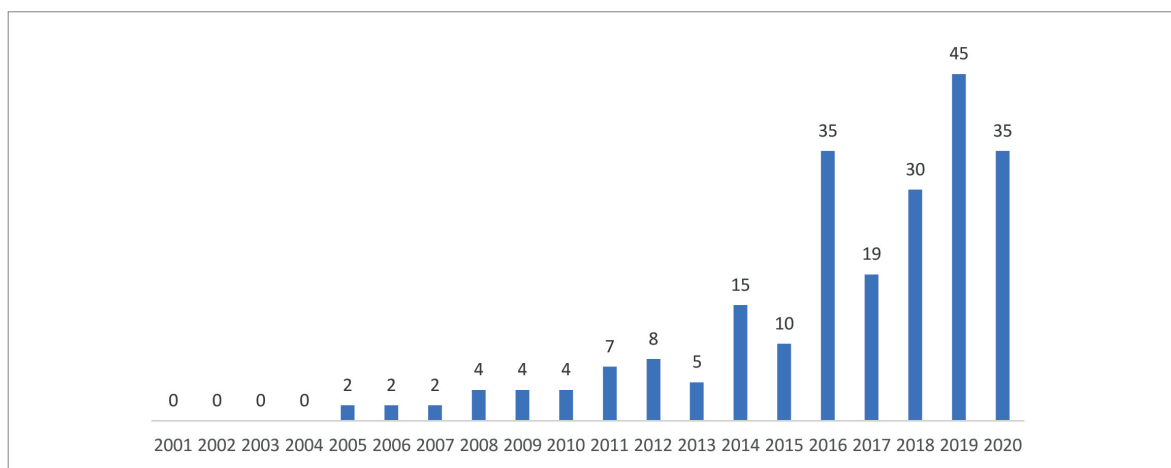
Se han obtenido 216 referencias con un total de 5751<sup>1</sup> veces citado en artículos de la *Web of*

*Science*. Se ha importado todos los datos a una hoja Excel y la información obtenida se ha examinado metódicamente.

La figura 1 muestra las publicaciones por año, con un gran aumento desde 2016 hasta 2020. La figura 2 muestra las citas correspondientes, observando una tendencia creciente desde 2005 y un fuerte aumento a partir de 2016. Se deduce, por tanto, que la coopetición es un término de actualidad, en pleno crecimiento y de interés para las empresas y la investigación.

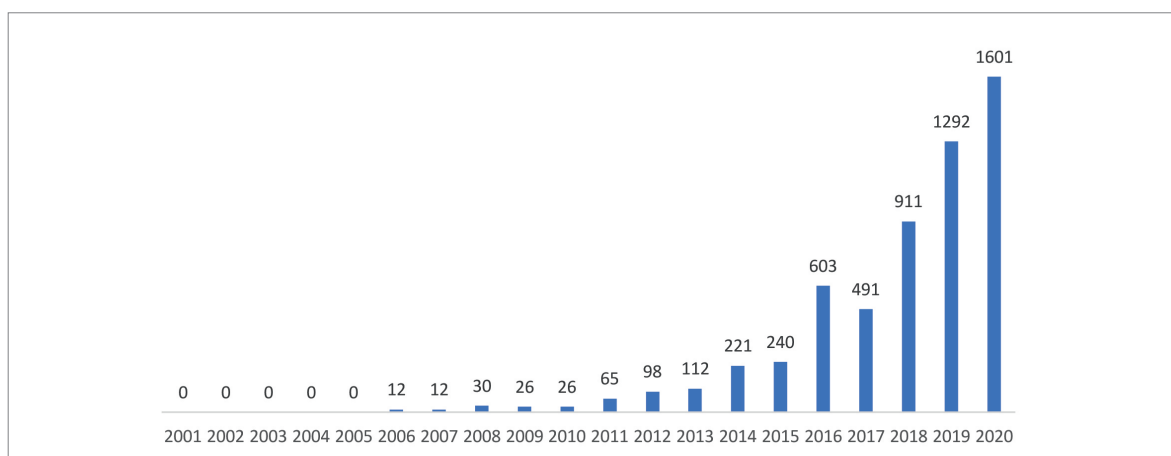
### Gráfico 1

Publicaciones por año sobre coopetición 2001-2020



### Gráfico 2

Citas por año sobre coopetición 2001-2020



Nota. Web of Science 2021.

1 Es el número total de citas de todos los elementos del conjunto de resultados.

La tabla 1 recoge las revistas donde más se ha publicado. Las 216 referencias obtenidas se reparten en 19 revistas distintas. Las publicaciones están muy repartidas en diferentes revistas: un 52 % en revistas con solo una, dos o tres publicaciones. Este análisis nos da una visión de heterogeneidad y actualidad del término estudiado. Además, hay muy pocas revistas que hayan realizado un

análisis continuo del término, demostrando lo poco que se indaga sobre este término y el gran camino de desarrollo que tiene. Destacan tres revistas: *Industrial Marketing Management* con 30 publicaciones, *Routledge Companion to Coopetition Strategies* con 15 y *Review of Managerial science y Journal of Business and Industrial Marketing* con 8 cada una.

**Tabla 1**

*Revistas con más publicaciones en materia de coopetición*

Revista	Número de publicaciones	% promedio publicaciones
<i>Industrial Marketing Management</i>	30	14 %
<i>Routledge Companion to Coopetition Strategies</i>	15	7 %
<i>Review of Managerial Science</i>	8	4 %
<i>Journal of Business &amp; Industrial Marketing</i>	8	4 %
<i>Long Range Planning</i>	7	3 %
<i>British Journal of Management</i>	6	3 %
<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	6	3 %
<i>International Journal of Technology Management</i>	6	3 %
<i>Journal of Business Research</i>	5	2 %
<i>Technology Analysis &amp; Strategic Management</i>	5	2 %
<i>European Management Journal</i>	4	2 %
<i>Management</i>	4	2 %
TOTAL	216	100%

Nota. Web of Science 2021.

Las publicaciones que han tenido un mayor impacto, con más de 100 citas, han sido publicadas entre los años 2009 y 2015 (Gnyawali y Park, 2009, 2011; Wu *et al.*, 2010; Hutter *et al.*, 2011; Ritala, 2012; Bouncken y Kraus, 2013; Fernández *et al.*, 2014; Ritala *et al.*, 2014; Bengtsson y Kock, 2014; Bouncken *et al.*, 2015).

## Debates en el estado de la cuestión

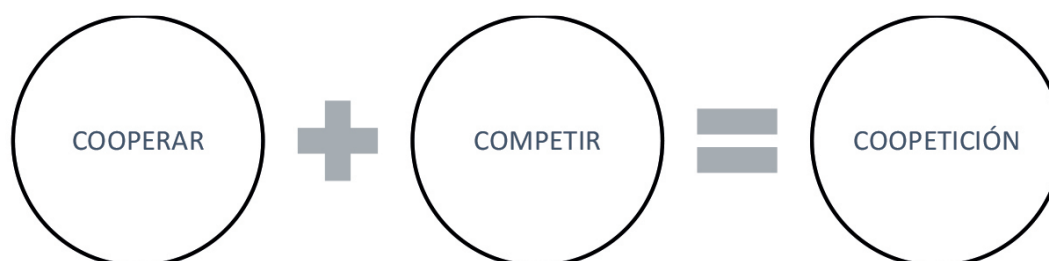
El estudio sobre la coopetición ha ido ganando peso desde su nacimiento en 1996 con el trabajo de Brandenburger y Nalebuff (1996), sobre todo durante los últimos cinco años. Su objetivo es expresar un comportamiento híbrido entre dos

términos diferentes, cooperación y competición, donde se incluye la competencia en sistemas colaborativos y donde se compite y coopera de forma simultánea (Brandenburger y Nalebuff, 1996; Bengtsson y Kock, 2014).

## Conceptualización y evolución del término coopetición

Ray Noorda introduce el concepto por primera vez con el objeto de caracterizar la estrategia de la empresa Novell en los años 80 (Rusko, 2015). Pero no es hasta 1996 con el trabajo de Nalebuff y Brandenburger cuando el concepto gana popularidad. Su definición formal se crea a partir de dos conceptos diferentes pero relacionados (figura 1).

**Figura 1**  
Definición de coopetición



Nota. Elaboración propia con base en Rusko (2015).

La coopetición se ha estudiado desde tres enfoques de la organización diferentes: la Teoría Basada en los Recursos (TBR), la Teoría de la Dependencia de Recursos (TDR) y la Teoría de Juegos (TJ).

La TBR describe a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades que la distinguen de las entidades competidoras y que son una fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991; Zakrzewska-Bielawska, 2013, 2015). La coopetición favorece la adquisición y acumulación de recursos y la capacidad para realizar un buen uso de estos y así asegurarse recursos eficientes de su entorno para mantenerse y mejorar su rendimiento operativo aprovechando las oportunidades (Olavarrieta y Ellinger, 1997). El acceso a esos recursos permite a las empresas mantener la competitividad en el mercado y crear nuevas formas de ventaja competitiva, ya que estos recursos son las competencias básicas. Un mismo recurso puede dar uso tanto para la colaboración como para la competencia, siendo efectivo en la coopetición para desarrollar habilidades complementarias y sinérgicas (Bengtsson y Kock, 2000).

Lavie (2006) consideró los recursos de la red en entornos de las alianzas y cómo las empresas que forman parte se benefician de los recursos generados dentro de esa red, aunque no tengan la propiedad o control de dichos recursos. Sin embargo, esta teoría es insuficiente para entender el porqué de la coopetición, ya que solo abarca el simple hecho de conseguir o mantener el acceso a esos recursos externos o complementarios; por lo que es necesario analizarla desde la TDR (Zacharia *et al.*, 2019), que explica el fundamento de las

empresas en desarrollar relaciones de coopetición en condiciones de mercados y entornos inciertos (Hillman *et al.*, 2009; Bouncken y Fredrich, 2012).

Grant y Baden-Fuller (2004) afirman que la formación de alianzas enfocadas a la coopetición son una búsqueda de recursos. Según recogen Zacharia *et al.* (2019, p. 417), la TDR explica el vínculo entre la incertidumbre del mercado y del entorno, y las estrategias de colaboración adaptadas de una empresa. La dinámica dada, los desarrollos tecnológicos y las demandas de los clientes en un mercado refuerzan la visión de la TDR para las empresas y las hacen más conscientes y dispuestas a confiar en la posibilidad de formar relaciones cooperativas.

Sin embargo, la coopetición significa trabajar y colaborar con los competidores, lo que requiere una mayor comprensión a través de la TJ, cuya formulación clásica (Neumann y Morgenstern, 1947) señala que el objetivo es crear valor a través de un juego de múltiples vencedores. Esta teoría analiza desde la parte racional de las matemáticas los conflictos entre los seres humanos (desconfianza) y explica de forma matemática las interacciones que buscan las estrategias para ganar-ganar. Este enfoque permite identificar las estrategias de equilibrio de las empresas cuando participan en un proyecto de coopetición. El objetivo es encontrar la manera de ser capaces de establecer el tipo de juego que queremos, partiendo de la gestión de las relaciones que aporten un cambio y desarrollo de otras propuestas que fomenten la innovación en las organizaciones (Boschma, 2005; Jakobsen y Steinmo, 2016). Arthanari *et al.* (2015) proponen un modelo de TJ para examinar la cooperación

horizontal en las cadenas de suministro donde determinan unas condiciones que llevarían a una colaboración efectiva entre los socios. Baglieri *et al.* (2016) proponen un modelo matemático de juegos cooepetitivos, donde consideran la cooepetición como una variable n-dimensional y demuestran que los esfuerzos cooperativos son necesarios y beneficiosos, aunque los socios sean competidores (Zacharia *et al.*, 2019).

En definitiva, cada una de las tres teorías aporta su perspectiva particular sobre los factores que afectan e influyen en la necesidad y razones por las que los competidores eligen cooperar en la

cadena de suministro. Ninguna de las tres teorías ofrece una explicación completa, ambas se complementan entre sí y aportan razones para elegir la cooepetición como estrategia que da beneficios y valor a la empresa: acceso a recursos, mejora de los resultados de las relaciones o reducción de costes (Zacharia *et al.*, 2019).

Desde 1992 hasta la actualidad, varios han sido los autores que han dado un significado a la cooepetición, ofreciendo diferentes enfoques en la forma de ver o entender este concepto. La tabla 2 recoge las principales definiciones del término desde sus orígenes hasta la actualidad.

**Tabla 2**  
Conceptualización de la cooepetición

Autor	Definiciones
Branderburger y Nalebuff (1996)	Nuevas formas de pensar sobre los negocios. Algunos ven otros negocios como competencia, piensan que están en una guerra y aceptan que no pueden ganar si no hay alguien que pierda. Otros entienden los negocios como cooperación-equipos y asociaciones; así, el negocio es a la vez cooperación y competencia.
Bengtsson y Kock (2000)	Surge una relación diádica y paradójica cuando dos empresas cooperan en algunas actividades y a la vez compiten en otras actividades.
Dagnino y Padula (2002)	Sistema de actores cuya interacción se basa en una meta parcial de intereses congruentes.
Luo (2004)	Sistema libremente acoplado en el que los agentes mantienen cierta interdependencia sin perder su separación organizativa.
Padula y Dagnino (2007)	La competencia interviene en una estructura de juego cooperativo. Proporcionar una visión más realista de las relaciones de cooperación.
Yami <i>et al.</i> (2010)	Estrategia que beneficia a los administradores en la lucha por mejorar la rentabilidad.
Dagnino (2012)	Sistema complejo de interacción y coadaptación entre empresas, dónde las empresas en cooepetición son subsistemas complejos, permitiendo definir esferas competitivas como autodiseño y autoorganización de las entidades.
Della Corte y Sciarelli (2012)	Tensión constructiva entre las empresas, redes o sistemas donde se desarrollan interacciones de las relaciones de colaboración, lo que hace que compitan en algunos o en los mismos mercados.
Lorgnier y Su (2014)	Neologismo que define un comportamiento híbrido de la cooperación y de la competencia en el interior de una empresa, entre las empresas, o a escala de red.

Nota. Chim-Miki y Batista-Canino (2016).

Todos coinciden en ver la cooepetición como un concepto formado por dos acciones “opuestas” que al juntarlas se crea una estrategia beneficiosa en un sistema, estructura de juego o situación donde todos salen ganando.

## Tipologías de cooepetición y aplicaciones

Una perspectiva interesante es analizar el lugar que ocupa la cooepetición en relación con los paradigmas de la cooperación y la competencia, y compararla con conceptos relacionados como la colusión o las alianzas. La colusión es considerada

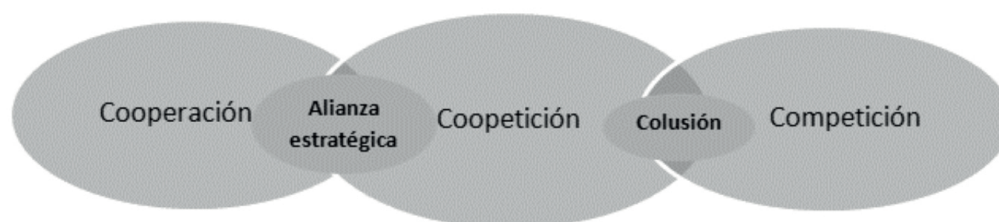
como otra forma de cooepetición; sin embargo, es un concepto más restringido, ya que el beneficio de esa colaboración se destina a las empresas por el aumento del excedente de producto mediante el poder del monopolio o las subidas de precios y, por tanto, los consumidores se ven penalizados, dando como resultado una disminución del excedente total o bienestar social. Otra diferencia son las infracciones de legislación que se producen respecto a la regulación de la competencia en actividades descendentes (fijación de precios) (Walley, 2007; Rusko, 2011). Una colusión o cartel

es cooepetivo si las empresas que forman parte del acuerdo compiten entre ellas. Por su parte, las alianzas estratégicas son cooepetitivas si incluyen movimientos competitivos (Bengtsson y Kock, 2000).

En la figura 2 se puede observar estas relaciones típicas entre las alianzas estratégicas, la cooepetición y la colusión. El grado de cooperación es mayor en las alianzas estratégicas que en la cooepetición y la colusión tiene mayor grado de competencia que la cooepetición.

**Figura 2**

Relaciones típicas de las alianzas estratégicas, la cooepetición y la colusión



Nota. Rusko (2011).

La cooepetición puede analizarse como un proceso o un resultado, dependiendo de la importancia que le demos a unos factores u otros.

Como se muestra en la tabla 3, diferentes estudios han analizado diferentes variables y sus efectos sobre cooepetir.

**Tabla 3**

La cooepetición como proceso y como resultado

Proceso		Resultado	
Fijar las condiciones que favorecen la creación de este comportamiento y la dinámica de las redes entre empresas. Según el lugar que ocupe la empresa en la cadena de valor, cooperan en actividades más alejadas de sus clientes y compiten en actividades más próximas a sus clientes.		Aplicar una estrategia nueva con el fin de que la empresa se quede con el valor creado por el grupo que coopera y compite a la vez.	
El <i>trade-off</i> de la cooepetencia se enfoca en la opción de crear mejoras en las empresas que forman parte del proceso en una relación a largo plazo (Bengtsson y Kock (2000).	Número de participantes en la red (Dagnino y Padula, 2022).	Consecuencias en la producción de cocreación de valor e innovación (Ritala y Hurmelinna-Laukkanen, 2009).	Los resultados de los riesgos compartidos (Park y Russo, 1996) y los resultados sobre la tasa de salida (Silverman y Baum, 2022).
Las variables que actúan de forma directa en la propensión a la competencia —confianza recíproca— (Della Corte y Sciarelli, 2012) o la interdependencia y la complementariedad (Tsai, 2002).	El nivel de compromiso para crear un mercado o desarrollar tecnología entre los individuos que participan (Garraffo, 2022).	Empresas del mismo sector cooperan completándose para crear un mercado donde a la vez están compitiendo por ese reparto (Schiavone y Simoni, 2011).	El efecto sobre la productividad y rentabilidad de las empresas (Oum <i>et al.</i> , 2004) o el que busca esa relación con el desempeño financiero (Luo <i>et al.</i> 2007).

Nota. Chim-Miki y Batista-Canino (2016).

Si se analiza la coopetición basándose en el nivel de aplicación, aparecen cuatro clasificaciones de mayor a menor nivel de interdependencias/agentes: nivel individual, nivel organizativo, nivel interorganizativo y nivel de interredes (Chim-Miki y Batista-Canino, 2016). Crisan (2013) hace referencia a la coopetición como un comportamiento híbrido donde según el nivel de análisis, las partes competitivas y cooperativas forman parte de un continuo (individual, equipo y organizacional) o se encuentran distanciados por actividad y/o límites de espacio (interorganizacionales y de red).

Si se analiza la coopetición en términos del grado de coopetición o intensidad con la que colaboran o compiten, aparecen diferentes tipologías en función del nivel de intensidad según

el contexto de la red formada: cooperación, coopetición basada en competencia o coopetición simétrica. La escala de Eriksson clasifica cinco tipos de comportamientos: cooperación pura, coopetición basada en cooperación, coopetición simétrica, coopetición basada en competencia y cooperación pura.

Lado *et al.* (1997) realizaron una escala para medir el comportamiento coopetitivo que se denomina comportamiento *ren-seeking*. Chin *et al.* (2008), considerando la intensidad de la cooperación o competición realizaron una escala similar. Como se puede observar en la tabla 4, existen cuatro modelos de coopetición diferentes según la aptitud por cooperar y la aptitud por competir.

**Tabla 4**

Modelo de los diferentes tipos de coopetición

		Aptitud de competir →	
Aptitud de cooperar ↑		Colaborativo/Compañero	Sincretismo/Adaptativo
		Monopolista/Monoplayer	Competitivo/Contendiente

Nota. Lado *et al.* (1997) y Chin *et al.* (2008).

Hay diferentes tipos de escalas en función de la variación del grado de coopetición en el comportamiento de los participantes de la red organizativa, donde cada uno se acerca a uno de los dos extremos que forman el híbrido coopetición (Luo, 2004).

En la tabla 5 se puede observar la existencia de 12 tipos diferentes de coopetición, resultado de la combinación de las tipologías propuestas por Luo (2004), Lamberg *et al.* (2007), Rusko (2011), Bengtsson y Kock (2000) y Dowling *et al.* (1996).

**Tabla 5**

Nueva tipología para la coopetición

Tipos de coopetición		Movimientos ascendentes Actividades de entrada/ cooperación	Movimientos descendentes Actividades de salida/ competencia	
		Relación típicamente dominada por la cooperación	Relación de igualdad	Relación típicamente dominada por la competencia
Alto	Coopetición con los rivales	Coopetición diádica ascendente y basada en factores, con rivales sin cercanía de clientes.	Coopetición diádica a medio camino, por ejemplo, en productos semiacabados, con rivales.	Coopetición descendente diádica basada en el producto y el mercado con los rivales, y con la cercanía del mercado de consumo.
Grado de coopetición externa	Coopetición con un gobierno	Coopetición multifacética basada en factores con rivales y un gobierno.	Coopetición multifacética con un gobierno.	Coopetición multifacética en sentido descendente.



Tipos de cooepetición		Movimientos ascendentes Actividades de entrada/ cooperación	Movimientos descendentes Actividades de salida/ competencia	
		Relación típicamente dominada por la cooperación	Relación de igualdad	Relación típicamen- te dominada por la competencia
Bajo	Coopetición con socios de la alianza	Coopetición interna basada en factores con los socios de la alianza.	Coopetición interna a mitad de camino con los socios de la alianza.	Coopetición interna des- cendente con los socios de la alianza.
	Coopetición den- tro de la empresa	Basado en factores internos de la empresa.	Coopetición interempresarial.	Coopetición descendente dentro de la empresa.

Nota. Bengtsson y Kock (2000), Dowling *et al.* (1996), Luo (2004) y Rusko (2011).

Por tanto, se puede afirmar que hay diferentes tipos de cooepetición dependiendo del punto de vista o enfoque que demos a unos factores u otros. Sea cual sea el tipo de relación, grado, aplicación o tipología, la clave de esta estrategia es que se trata de una gestión de la competición sobre un mercado, donde dos o más agentes (que son competidores) buscan colaborar para conseguir un beneficio común que sería mucho más lento o difícil de conseguir por separado.

### Beneficios, costes y riesgos de la cooepetición

Muchas empresas siguen sin confiar en la actualidad en este tipo de acuerdos con otras empresas competidoras en su sector, ya que piensan que van a tener que mostrar sus cartas y no confían en las intenciones de la otra parte, percibiendo así más costes y riesgos que beneficios. El posible comportamiento oportunista por parte de alguno de los socios es también un riesgo importante (Hamel, 1991).

Según Brandenburguer y Nalebuff (1996), la cooepetición presenta tres ventajas fundamentales: permite a las empresas descubrir nuevas oportunidades, reduce la resistencia de las empresas competidoras y fomenta la disminución de las represalias destructivas de las empresas competidoras.

Con la cooepetición, las empresas intentan obtener beneficios que tengan un impacto positivo en su competitividad. En las relaciones cooepetitivas las empresas interactúan según dos lógicas, la cooperación y la competencia. Por el lado de

la cooperación, las empresas consiguen accesos a recursos externos que de manera individual no podrían conseguir; y por el lado de la competencia, las empresas buscan crear una ventaja competitiva sobre las empresas que compiten.

La cooepetición se traduce en incorporar la competencia en las relaciones de cooperación, creando redes interorganizativas con beneficios mutuos. La máxima de la cooepetencia (conocido como *win-win*) trata de que si hay un ganador no tiene por qué haber ningún perdedor; las dos partes pueden ganar beneficiándose de la estrategia acordada. Además, autores como Luo *et al.* (2006), concluyeron que se genera mayor valor cuando se da una combinación de ambas formas, donde las empresas mejoran su rendimiento al producirse lazos sociales de cooperación que están unidos en un marco más amplio de competencia (Li y Hsieh, 2009).

Algunas compañías que están inmersas en procesos de cooepetición han realizado estudios al respecto. Según la mayoría de estudios (Morris *et al.*, 2007), ha sido demostrado que en términos generales los mayores beneficios que aporta la cooepetencia son: 1) una mayor amplitud de servicios al producirse una división en los esfuerzos e inversiones en el lugar que ocupan en el mercado, el progreso de una marca o en la logística harán que se ofrezca mayores servicios de calidad a los clientes; 2) la generación de sinergias empresariales que impulsan una buena relación que genere nuevas ideas de negocios, oportunidades o el compartir sistemáticas de trabajo o de producción; 3) el crecimiento tanto interno como externo, pues cuando aumenta el potencial colec-

tivo de ambas empresas tienen lugar actividades y proyectos comunes que producen sinergias, dando lugar a una mayor eficacia y eficiencia; y 4) la disolución de la carga de trabajo, ya que las empresas delegan ciertas actividades a través de la subcontratación o las franquicias, y de este modo ven más apaciguada su cadena productiva al centrarse en otros aspectos más esenciales.

La coopección no es una necesidad, sino una estrategia coherente para conseguir aminorar el riesgo y el aprovechamiento de los recursos (Morris *et al.*, 2007). Hay que tener presente que las relaciones de coopección tienen una naturaleza competitiva, donde hay riesgo de oportunismo y pérdida de conocimiento (Ritala y Humelinna-Laukkanen, 2009). Como mencionan Morris *et al.* (2007), algunos de los costes de la coopección son los costes financieros y la pérdida del control de actividades o recursos claves. Sin embargo, si hablamos de costes en la coopección se mencionan como una ventaja al reducir o compartir estos.

Una de las complicaciones principales de la coopección es la gestión individual de las personas en cada empresa, pues siempre se ha educado a los trabajadores creando un sentimiento de gran rivalidad y espíritu de competitividad. Por tanto, la cooperación con rivales tiene una parte emocional importante, donde hay individuos que no ven claro la idea de que haya múltiples ganadores y otro que no. Por tanto, se puede concluir que es necesario conseguir una elección adecuada de las personas, con una doble mentalidad de la coopección, desarrollando así una flexibilidad mental que permita una correcta consideración de los riesgos y recompensas (Brandenburger y Nalebuff, 2021).

### Aportes al estado de la cuestión: análisis comparativo en industrias tecnológicas

Las industrias de alta tecnología se enfrentan a desafíos y oportunidades únicas, por lo que son más propias a la coopección (Gnyawali y Park, 2009, 2011; Pereira y Leitão, 2016). Hay una gran evolución de las preferencias de los clientes, lo que provoca que el ciclo de vida de los productos

sea menor y las empresas tengan que intensificar sus esfuerzos en innovación colaborando con los competidores para así crear valor desde el punto de vista del cliente, algo muy importante en sectores de gran crecimiento (tecnología, comunicación o información) (Lynn y Akgün, 1998).

Los sectores del automóvil y de la telefonía son dos de los sectores en los que más estrategias de coopección se han realizado. Ambas tienen en común el factor tecnológico, factor que evoluciona rápidamente y donde son claves las sinergias para ser líderes en el mercado. En el sector del automóvil se ha realizado una selección variada de casos, donde se observan diferentes estilos de estrategia de coopección ordenadas cronológicamente y se muestra esta evolución. En el caso del sector de la telefonía, se ha seleccionado un único caso, el de las empresas *Apple* y *Samsung*, porque reúnen un considerable número de variables que suele afectar en las estrategias empresariales de coopección. Ha sido seleccionado por estar en plena actualidad, son los mayores rivales en el sector y ambos consiguen fortalecer sus empresas tras la elección de la estrategia empresarial conjunta.

### Sector del automóvil: casos de éxito

Durante los últimos 20 años, el sector del automóvil se ha vuelto cada vez más competitivo y global, aumentando así la complejidad del negocio. Ante esta situación, las empresas deben actuar con flexibilidad, eligiendo estrategias para adaptarse a los cambios en las preferencias de los clientes y para conseguir la capacidad de responder con rapidez a la innovación. Con la coopección, se ha demostrado que consiguen crear valor para el cliente asegurando el producto y servicio, a partir de un sistema de producción integrado en la cadena logística.

Se han analizado seis casos diferentes entre empresas punteras a partir de fuentes procedentes de artículos científicos y de divulgación. Una de las empresas automovilísticas que más ha recurrido a la coopección es *Toyota*, tanto para favorecer las sinergias entre sus proveedores compartiendo mejores prácticas (Lado *et al.*, 1997; Wilhelm, 2011), como a través de su cooperación con *Ford* para el diseño del híbrido Atlas Ford

F-150, híbrido más vendido en el sector (Santolaya Sanz *et al.*, 2019). También Ford, además del acuerdo con Toyota, ha realizado cooepetición con General Motors (su principal competidor) para compartir tecnologías de transmisión de manera complementaria y con Volkswagen para invertir conjuntamente en un *startup* de vehículos autónomos (Argo AI) (Brandenburger y Nalebuff, 2021). Destacamos también un caso de cooepetición en el que han participado seis empresas distintas (BMW, Daimler, Ford, Hyundai, Kia y VW) para la creación de la *Joint Venture* Tome Ionity dedicada a la fabricación de estaciones de carga eléctrica ultrarrápidas en toda Europa (Brandenburger y Nalebuff, 2021). Por último, los casos más recientes de cooepetición en el sector del automóvil son Volvo y Uber para el desarrollo

de un coche autónomo y BMW y Mercedes para la creación de una plataforma industrial para vehículos pequeños (Retina, 2019).

La mayoría de estos acuerdos se han desarrollado con la finalidad de atender los nuevos mercados y necesidades de los clientes en relación con las nuevas tendencias de movilidad y de compromiso con el medioambiente. Se trata, por tanto, de acuerdos enfocados a la innovación, tanto en productos (coche híbrido, eléctrico y baterías) como en mercados (clientes socialmente responsables) (Retina, 2019).

La tabla 6 recoge de manera resumida las principales características correspondientes a los seis casos de cooepetencia analizados en el sector de la automoción.

**Tabla 6**  
Casos analizados y principales resultados

Caso	Año	Empresas	Resultados
Caso 1	2012	Toyota y proveedores	Sinergia entre proveedores.
Caso 2	2013	Toyota y Ford	Híbrido más vendido de la industria del automóvil.
Caso 3	2013	Ford y General Motors	Aunque compartieron capacidades complementarias, no lo explotaron al porcentaje suficiente por no ceder el control, aunque tuvieron beneficios.
Caso 4	2019	Ford y Volkswagen	La complementariedad geográfica de ambas concluyó en el dominio de mercados a nivel mundial para ambas.
Caso 5	2019	Tome Ionity (BMW, Daimler, Ford, Hyundai, Kia y VW)	Numerosos agentes empresariales con una mentalidad abierta consiguen superar los límites con presencia de complejidad.
Caso 6	2020/ 2021	Volvo y Uber BMW y Mercedes	Agentes rivales históricos consiguen evolucionar para ir en primera línea del mercado automovilístico.

## Sector de la telefonía: caso Samsung-Apple

*Samsung* y *Apple* son dos empresas competidoras que operan en prácticamente los mismos mercados y ofreciendo productos similares. Para el análisis del caso se ha utilizado como información, además de artículos divulgativos y prensa económica, los trabajos de Santolaya Sanz *et al.* (2019) y de Brandenburger y Nalebuff (2021).

Aunque las dos empresas compiten con un mismo tipo de producto (*Galaxy* de *Samsung* y *iPhone* de *Apple*), *Samsung* es uno de los principales proveedores de *Apple* (Santolaya Sanz *et al.*,

2019). Una parte comparte su “fórmula secreta” para llegar a la base de clientes de otra, aunque hacerlo conlleva riesgo para ambos. Cuando a *Samsung* le surgió la oportunidad de elegir la estrategia de cooepetición con *Apple* suministrándole su pantalla líder en la industria, podría haber afectado negativamente de forma temporal a *Apple* en el mercado de teléfonos inteligentes de alta gama si elegía no hacerlo. Sin embargo, si no hubiera aceptado esta estrategia, *Apple* podría haber acudido a LG o BOE (empresas que también suministraban estas pantallas). Asimismo, es importante destacar que *Apple* es conocida además por ayudar a sus proveedores a mejorar la calidad. De esta forma, mediante esta cooperación,

*Samsung* obtendría este importante beneficio, en un contexto y en un sector en el que la calidad es cada vez un atributo más apreciado por los clientes. Además, como señalan Brandenburger y Nalebuff (2021), el beneficio de *Samsung* como proveedor tecnológico es doble, ya que como se ha dicho, aceptando esta cooperación evitaba que *Apple* ofreciera este acuerdo a otras empresas competidoras y que, por ende, estas se beneficiaran de esta ayuda en la mejora de calidad, lo que les podría reportar ventaja competitiva, así como un gran aumento de beneficios. Por tanto, esta cooperación de *Apple* y *Samsung* suponía una ventaja para ambas partes. Por el lado de *Apple* tenía una base de clientes leales y por el lado de *Samsung* tenía la mejor pantalla. Sin la elección de esta estrategia ninguna de las dos compañías hubiera conseguido el valor extra de poner la pantalla superior en el nuevo *iPhone* (Brandenburger y Nalebuff, 2021).

Por otro lado, cabe destacar que el acuerdo tuvo lugar mientras se desencadenaba una batalla legal entre ambas empresas. Como señalan Brandenburger y Nalebuff (2021), mientras estaban llegando a este acuerdo, a la vez estaban disputando en los juzgados un pleito en el que se jugaban millones de dólares debido a una confrontación por infracciones de patentes. De este modo, *Apple* cooperaba con una parte autónoma de *Samsung*, a la vez que competía y demandaba a otra.

Este acontecimiento no hace sino evidenciar la importancia actual de la cooperación en la que dos empresas con una grandísima rivalidad y disputando batallas legales son capaces de dejar a un lado sus diferencias, alcanzando importantes acuerdos y prestándose ayuda mutua. De esta manera, ambas empresas consiguen obtener sinergias positivas mutuamente, así como alcanzar ventaja competitiva e importantes beneficios.

## Discusión y conclusiones

Se puede afirmar que la cooperación desde su primera aparición en los 80, su conceptualización en 1996 con sus dos creadores y los diferentes enfoques y teorías desde las que se ha estudiado, es un término que ha ido ganando peso con el paso del tiempo. Asimismo es un término con di-

ferentes niveles, grados o conceptos relacionados. Puede analizarse como proceso o como resultado, dependiendo del nivel de aplicación, de análisis o grado de intensidad. También se caracteriza por su comportamiento híbrido, donde en función del nivel de análisis, las partes competitivas y cooperativas forman parte de un continuo (individual, equipo y organizacional) o se encuentran separados por actividad y/o límites espaciales (interorganizacionales y de red).

La elección de la estrategia de cooperación, como cualquier estrategia, tiene diferentes beneficios, costes y riesgos para las organizaciones. Sin embargo, de la literatura analizada se deduce que los beneficios de la cooperación son superiores a los riesgos y costes. Entre los beneficios se destacan las nuevas oportunidades, sinergias, reduce la resistencia, mayor acceso a recursos externos, desarrollo de ventajas competitivas, etc. Pero también pueden aparecer costes financieros, riesgos de oportunismo o mala elección en las personas, pérdida de conocimiento o de control, etc.

Del análisis bibliométrico realizado se han identificado 216 referencias publicadas sobre cooperación con casi 600 citas, distribuidas durante el período 2005-2020. Es a partir del 2016 cuando se produce un incremento significativo de publicaciones, convirtiéndose en un término de gran interés para las empresas y para la academia. Se ha demostrado que la cooperación está directamente relacionada con la innovación y la tecnología, por lo cual se ha considerado oportuno su aplicación a casos concretos dentro de sectores de alta tecnología, como la automoción y la telefonía.

Con el estudio en profundidad de diferentes empresas del sector automovilístico y en concreto el caso de Samsung-Apple del sector de la telefonía, podemos concluir que la cooperación es un reto, pero a la vez es una elección muy útil para afrontar todos los avances tecnológicos en un mercado en constante evolución, donde ambas empresas consiguen beneficios mutuos y proporcionalmente mayores. También se ha demostrado que la cooperación entre gigantes, como Samsung y Apple, da lugar a posteriores cooperaciones entre empresas que van ligadas a un desarrollo tecnológico avanzado. Esto puede

dar ejemplo y abrir el camino de la cooepetición al resto de las empresas en el tejido empresarial, ya que nos encontramos en un contexto de altísima competencia, con enormes necesidades y demandas de tecnología puntera y de conocimiento.

Por este motivo pensamos que se hace necesario la realización de estudios empíricos, tanto cualitativos como cuantitativos, que demuestren la utilidad de la cooepetición como estrategia de innovación en sectores altamente tecnológicos y como fuente de ventaja competitiva para las empresas en general. El trabajo apunta en esta línea, pero no profundiza lo suficiente. El objetivo del trabajo ha consistido en demostrar la escasez de publicaciones al respecto y a la vez el crecimiento experimentado por estas durante los últimos cuatro años. Alcanzado este objetivo, el siguiente paso ha de ser realizar un análisis en profundidad sobre el impacto de la cooepetición en la economía y en las empresas, mediante el estudio de otros casos dentro de otros sectores económicos.

## Referencias bibliográficas

- Arthanari, T., Carfi, D. y Musolino, F. (2015). Game theoretic modeling of horizontal supply chain cooepetition among growers. *International Game Theory Review*, 17(2), 1-22. <https://doi.org/10.1142/S0219198915400137>
- Baglieri, D., Carfi, D. y Dagnino, G. B. (2016). Asymmetric R&D alliances in the biopharmaceutical industry: a multi-stage cooepetitive approach. *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), 179-201. <https://doi.org/10.1080/00208825.2016.1112154>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://bit.ly/46e471M>
- Bengtsson, M. y Kock, S. (2000). Cooepetition in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
- Bengtsson, M. y Kock, S. (2014). Cooepetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial marketing management*, 43(2), 180-188. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015>
- Bouncken, R. B. y Fredrich, V. (2012). Cooepetition: Performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, 16(5), 1-28. <https://doi.org/10.1142/S1363919612500284>
- Bouncken, R. B. y Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of cooepetition. *Journal of Business Research*, 66(10), 2060-2070. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.032>
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S. y Bogers, M. (2015). Cooepetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0168-6>
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>
- Brandenburger, A. y Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. Harper Collins Business.
- Brandenburger, A. y Nalebuff, B. (2021). The rules of co-opetition. *Harvard Business Review*, 99(1), 48-57. <https://bit.ly/3pqlaQ9>
- Chim-Miki, A. F. y Batista-Canino, R. M. (2016). La investigación sobre cooepetición: estado actual del conocimiento y sus implicaciones en los estudios turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 25(4), 399-415. <https://bit.ly/46jlgpR>
- Chin, K. S., Chan, B. L. y Lam, P. K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for cooepetition strategy. *Industrial Management & Data*, 108(4), 437-454. <https://doi.org/10.1108/02635570810868326>
- Crisan, P. (2013). Cooepetition structural dynamics. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 5, 81-86.
- Dagnino, G. B. y Padula, G. (2002). Cooepetition strategic: Towards a new kind of interfirm dynamics. *The European Academy of Management. Second Annual Conference-Innovative Research in Management*, Estocolmo.
- Dagnino, G. B. (2012). *Handbook of research on competitive strategy*. Edward Elgar Publishing.
- Della Corte, V. y Sciarelli, M. (2012). Can cooepetition be source of competitive advantage for strategic networks? *Corporate Ownership and Control*, 10(1), 363-379. <https://doi.org/10.22495/cocv10i1c3art5>
- Dorn, S., Schweiger, B. y Albers, S. (2016). Levels, phases, and themes of cooepetition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, 34(5), 484-500. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.009>
- Dowling, M., Roering, W. D., Carlin, B. A. y Wisnieski, J. (1996). Multifaceted relationships under cooepetition: description and theory. *Journal of Management Inquiry*, 5(2), 155-167.

- <https://doi.org/10.1177/105649269652008>  
 Fernández, A. S., Le Roy, F. y Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222-235. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.004>
- Garraffo, F. (2002). Types of co-opetition to manage emerging technologies. *II Annual Conference of Euram on Innovative Research Management. Estocolmo*, may, 9-11.
- Gnyawali, D. R. y Park, B. R. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009>
- Gnyawali, D. R. y Park, B. R. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308-330. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00273.x>
- Grant, R. M. y Baden-Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00421.x>
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83-103. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120908>
- Hillman, A. J., Withers, M. C. y Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: a review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Hutter, K., Hautz, J., Füller, J., Mueller, J. y Matzler, K. (2011). Communitation: The tension between competition and collaboration in community-based design contests. *Creativity and innovation management*, 20(1), 3-21. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00589.x>
- Jakobsen, S. y Steinmo, M. (2016). The role of proximity dimensions in the development of innovations in co-opetition: A longitudinal case study. *International Journal of Technology Management*, 71(1-2), 100-122. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2016.077976>
- Johnson, M. P. y Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12154>
- Lado, A. A., Boyd, N. G. y Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *The Academy of Management Review*, 22(1), 110-141. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180261>
- Lamberg, J. A., Laurila, J. y Nokelainen, T. (2007). Competitive activities of forest industry firms: A coding manual for event history analysis. En J. A. Lamberg, J. Näsi, Ojala, J. y P. Sajasalo, P. (eds.), *The evolution of competitive strategies in global forestry industries*. Springer.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318922>
- Li, C. Y. y Hsieh, C. T. (2009). The impact of knowledge stickiness on knowledge transfer implementation, internalization, and satisfaction for multinational corporations. *International Journal of Information Management*, 29(6), 425-435. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.06.004>
- Lorgnier, N. y Su, C. J. (2014). Considering co-opetition strategies in sport tourism networks: a look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 87-109. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.876436>
- Luo, X., Slotegraaf, R. J. y Pan, X. (2006). Cross functional co-opetition: the simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 70(2), 67-80. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.2.067>
- Luo, X., Rindfleisch, A. y Tse, D. K. (2007). Working with rivals: The impact of competitor alliances on financial performance. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 73-83. <https://doi.org/10.1509/jmkr.44.1.073>
- Luo, Y. (2004). A co-opetition perspective of MNC-host government relations. *Journal of International Management*, 10(4), 431-451. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.08.004>
- Lynn, G. S. y Akgün, A. E. (1998). Innovation strategies under uncertainty: a contingency approach for new product development. *Engineering Management Journal*, 10(3), 11-18. <https://doi.org/10.1080/10429247.1998.11414991>
- Meho, L. I. y Yang, K. (2007). Impact of data sources on citation counts and rankings of LIS faculty: Web of Science versus Scopus and Google Scholar. *Journal of the american society for information science and technology*, 58(13), 2105-2125. <https://doi.org/10.1002/asi.20677>
- Morritz, M. H., Kocak, A. y Ozer, A. (2007). Co-opetition as a small business strategy: implications for performance. *Journal Business Strategy*, 18(1),

- 35-56. <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/77>
- Moustaghfir, K. (2008). The dynamics of knowledge assets and their link with firm performance. *Measuring Business Excellence*, 12(2), 10-12. <https://doi.org/10.1108/13683040810881162>
- Olavarrieta, S. y Ellinger, A. E. (1997). Resource based theory and strategic logistics research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 27(9-10), 559-587. <https://doi.org/10.1108/09600039710188594>
- Oum, T. H., Park, J. H., Kim, K. y Yu, C. (2004). The effect of horizontal alliances on firm productivity and profitability: evidence from the global airline industry. *Journal of Business Research*, 57(8), 844-853. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00484-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00484-8)
- Padula, G. y Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of cooepetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 32-52. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825370202>
- Park, S. H. y Russo, M. V. (1996). When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. *Management Science*, 42(6), 875-890. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.6.875>
- Pereira, D. y Leitão, J. (2016). Absorptive capacity, cooepetition, and generation of product innovation: Contrasting Italian and Portuguese manufacturing firms. *International Journal of Technology Management*, 71(1-2), 10-35. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2016.077979>
- Retina (2019). Colaborar con la competencia, la mejor opción para prosperar en la industria del motor. *El País*. <https://bit.ly/46hRZwB>
- Ritala, P. y Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? creating and appropriating value in innovation-related cooepetition. *Technovation*, 29(12), 819-828. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.07.002>
- Ritala, P. (2012). Cooepetition strategy: When is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307-324. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x>
- Ritala, P., Golnam, A. y Wegmann, A. (2014). Cooepetition-based business models: The case of Amazon. com. *Industrial marketing management*, 43(2), 236-249. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.005>
- Rusko, R. (2011). Exploring the concept of cooepetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 311-320. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.10.002>
- Rusko, R. (2015). Cooepetition for organizations. En *Encyclopedia of Information Science and Technology, Third Edition* (576-586). IGI Global.
- Santolaya Sanz, J., Mora Valentín, E. M. y Ortiz de Urbina, M. (2019). Cooepetición: ¿qué factores de conocimiento determinan el comportamiento innovador? *Emprendimiento y negocios internacionales*, 4(2), 25-40. <https://doi.org/10.20420/eni.2019.295>
- Schiavone, F. y Simoni, M. (2011). An experience-based view of co-opetition in R&D networks. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 136-154. <https://doi.org/10.1108/14601061111124867>
- Silverman, B. S. y Baum, J. A. (2002). Alliance-based competitive dynamics. *Academy of Management Journal*, 45(4), 791-806. <https://doi.org/10.5465/3069312>
- Tranfield, D., Denyer, D. y Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tsai, W. (2002). Social structure of "cooepetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.179.536>
- Von Neumann, J. y Morgenstern, O. (1947). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press.
- Walley, K. (2007). Cooepetition. An introduction to the subject and an agenda for research. *International Studies and Management & Organization*, 37(2), 11-31. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825370201>
- Wilhelm, M. M. (2011). Managing cooepetition through horizontal supply chain relations: linking dyadic and network levels of analysis. *Journal of Operations Management*, 29(7-8), 663-676. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.03.003>
- Wu, Z., Choi, T. Y. y Rungtusanatham, M. J. (2010). Supplier-supplier relationships in buyer-supplier-supplier triads: Implications for supplier performance. *Journal of Operations Management*, 28(2), 115-123. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.09.002>
- Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G. B. y Le Roy, F. (eds.) (2010). *Coopetition: winning strategies for the 21st century*. Edward Elgar Publishing.
- Zacharia, Z., Plasch, M., Mohan, U. y Gerschberger, M. (2019). The emerging role of cooepeti-

- tion within inter-firm relationships. *The International Journal of Logistics Management*, 30(2), 414-437. <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2018-0021>
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2013). Coopetition in High-Technology Firms: Resource Based Determinants. En A. Zaharim y R. G. Rodrigues (eds.), *Recent Advances in Management, Marketing and Finances, Business and Economic Series No. 4*. WSEAS Press, 51-56.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2015). Coopetition? Yes, but who with? The selection of coopetition partners by high-tech firms. *The Journal of American Academy of Business*, 20(2), 159-166. <https://bit.ly/46g1b4I>