

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

Presentado por:

Astrid Carolina Riveros Ardila

“LAS INTERACCIONES ORGANIZACIONALES DESDE LA VISIÓN ECOLÓGICA: LA  
COMPETENCIA”

Trabajo de grado para optar por el  
título de Administradora de Negocios Internacionales

Escuela de administración

Bogotá D.C., 2013

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

Presentado por:

Astrid Carolina Riveros Ardila

“LAS INTERACCIONES ORGANIZACIONALES DESDE LA VISIÓN ECOLÓGICA: LA  
COMPETENCIA”

Trabajo de grado para optar por el  
título de Administradora de Negocios Internacionales

Tutora: Ángela Lucia Noguera Hidalgo

Escuela de administración

Bogotá D.C., 2013

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. Michael E. Porter: From competitive advantage to corporate strategy</b> .....	<b>13</b>
1.1. Planteamiento inicial del autor .....	13
1.2. Desarrollo del tema.....	13
1.3. Conclusiones .....	17
<b>2. Robert M. Grant: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation</b> .....	<b>19</b>
2.1. Planteamiento inicial del autor .....	19
2.2. Desarrollo del tema.....	19
2.3. Conclusiones .....	23
<b>3. Richard A. Bettis y Michael A. Hitt: The New Competitive Landscape</b> .....	<b>24</b>
3.1. Planteamiento inicial de los autores .....	24
3.2. Desarrollo del tema.....	24
3.3. Conclusiones .....	27
<b>4. Ming-Jer Chen: Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration</b> .....	<b>28</b>
4.1. Planteamiento inicial del autor .....	28
4.2. Desarrollo del tema.....	28
4.3. Conclusiones .....	31
<b>5. L.G. Thomas III: The two faces of competition: Dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift</b> .....	<b>33</b>
5.1. Planteamiento inicial del autor .....	33
5.2. Desarrollo del tema.....	33
5.3. Conclusiones .....	37

<b>6. William P. Barnett: The Dynamics of Competitive Intensity.....</b>	<b>38</b>
6.1. Planteamiento inicial del autor .....	38
6.2. Desarrollo del tema.....	38
6.3. Conclusiones: .....	40
<b>7. William C. Bogner y Pamela S. Barr: Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition ..</b>	<b>41</b>
7.1. Planteamiento inicial de los autores .....	41
7.2. Desarrollo del tema.....	41
7.3. Conclusiones .....	45
<b>8. Clement Tisdell: Competition, Evolution and Optimisation: Comparisons of Models in Economics and Ecology .....</b>	<b>46</b>
8.1. Planteamiento inicial del autor .....	46
8.2. Desarrollo del tema.....	46
8.3. Conclusiones .....	50
<b>9. Mark Bergen y Margaret A. Peteraf: Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach.....</b>	<b>52</b>
9.1. Planteamiento inicial de los autores .....	52
9.2. Desarrollo del tema.....	52
<b>10. Walter J. Ferrier, Cormac Mac Fhionnlaich, Ken G. Smith y Curtis M. Grimm: The Impact of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation of Conflicting Views. ....</b>	<b>56</b>
10.1. Planteamiento inicial de los autores .....	56
10.2. Desarrollo del tema.....	57
10.3. Conclusiones .....	60
<b>11. J. K. Sengupta: Model of hypercompetition .....</b>	<b>62</b>

11.1.	Planteamiento inicial del autor .....	62
11.2.	Desarrollo del tema.....	63
11.3.	Conclusiones .....	64
<b>12.</b>	<b>William P. Barnett y David G. McKendrick: Why Are Some Organizations More Competitive Than Others? Evidence from a Changing Global Market.....</b>	<b>65</b>
12.1.	Planteamiento inicial de los autores .....	65
12.2.	Desarrollo del tema.....	65
12.3.	Conclusiones .....	68
<b>13.</b>	<b>Manuel Nuñez- Nickel y José Moyano Fuentes: New size measurements in population ecology.....</b>	<b>69</b>
13.1.	Planteamiento inicial de los autores .....	69
13.2.	Desarrollo del tema.....	69
13.3.	Conclusiones .....	73
<b>14.</b>	<b>Yonglian Han: Population ecology, strategic choice and competition.....</b>	<b>75</b>
14.1.	Planteamiento inicial del autor .....	75
14.2.	Desarrollo del tema.....	75
14.3.	Conclusiones .....	79
<b>15.</b>	<b>Goce Andrevski y Walter J. Ferrier: Toward and “Austrian” Theory of Sustainable Competitive Advantage: The Role of Value- Enhancing Competitive Actions.....</b>	<b>80</b>
15.1.	Planteamiento inicial de los autores .....	80
15.2.	Desarrollo del tema.....	80
15.3.	Conclusiones .....	84
<b>16.</b>	<b>Nikolaus Beck: Organizational Ecology as a Theory of Competition .....</b>	<b>86</b>
16.1.	Planteamiento inicial del autor .....	86
16.2.	Desarrollo del tema.....	87
16.3.	Conclusiones .....	91

<b>17. Pamela J. Derfus, Patrick G. Maggiti, Curtis M. Grimm y Ken Smith: The Red Queen Effect: Competitive Actions and Firm Performance .....</b>	<b>92</b>
17.1. Planteamiento inicial de los autores .....	92
17.2. Desarrollo del tema .....	93
17.3. Conclusiones .....	97
<b>18. Thomas A. C. Reydon y Markus Scholz: Why Organizational Ecology is not a Darwinian Research Program .....</b>	<b>99</b>
18.1. Planteamiento inicial de los autores .....	99
18.2. Desarrollo del tema .....	99
18.3. Conclusiones .....	105
<b>19. Violina Rindova, Walter J. Ferrier y Robert Wiltbank: Value from Gestalt: How Sequences of Competitive Actions Create Advantage for Firms in Nascent Markets .....</b>	<b>106</b>
19.1. Planteamiento inicial de los autores .....	106
19.2. Desarrollo del tema .....	107
19.3. Conclusiones .....	108
<b>20. David G. Sirmon, Michael A. Hitt, Jean-Luc Arregle y Joanna Tochan Campbell: The Dynamic Interplay of Capability Strengths and Weaknesses: Investigating the Bases of Temporary Competitive Advantage.....</b>	<b>110</b>
20.1. Planteamiento inicial de los autores .....	110
20.2. Desarrollo del tema .....	111
20.3. Conclusiones .....	114
<b>21. Richard A. D’Aveni, Giovanni Battista Dagnino y Ken Smith: The age of temporary advantage.....</b>	<b>116</b>
21.1. Planteamiento inicial de los autores .....	116
21.2. Desarrollo del tema .....	116
21.3. Conclusiones .....	120

<b>22. Manjula S. Salimath y Raymond Jones III: Population Ecology Theory: Implications for Sustainability .....</b>	<b>122</b>
22.1. Planteamiento inicial de los autores .....	122
22.2. Desarrollo del tema.....	122
22.3. Conclusiones .....	126
<b>23. Ming-Jer Chen y Danny Miller:Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform.....</b>	<b>127</b>
23.1. Planteamiento inicial de los autores .....	127
23.2. Desarrollo del tema.....	127
23.3. Conclusiones .....	133
<b>24. Minyu Wu:Managing Stakeholders: An Integrative Perspective on the Source of Competitive Advantage. ....</b>	<b>135</b>
24.1. Planteamiento inicial del autor .....	135
24.2. Desarrollo del tema.....	135
24.3. Conclusiones .....	140
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>141</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>144</b>

## GLOSARIO

- *Competencia:* Es un enfrentamiento tácito que tienen las empresas en la lucha por lograr unos determinados objetivos que se superponen a las de sus semejantes y que pueden afectar su rentabilidad. En este sentido, las empresas hacen uso de sus habilidades y capacidades para poder destacarse de sus rivales y lograr de manera más efectiva sus objetivos globales.
- *Competencias:* Son todas aquellas características o habilidades que tiene una empresa y que le capacitan para desarrollar acciones específicas a sus actividades.
- *Ventaja competitiva:* Dentro de la competencia representan las características que permiten a una empresa sobresalir por encima de otra. Estas características no se limitan al mundo de lo tangible, sino que también se pueden ver representadas en elementos como el aprendizaje, propiedad intelectual y modelos de gestión internos.
- *Hipercompetencia:* Es un estado de competencia agresivo y evidente que resulta de los movimientos estratégicos de los contendores causados por un entorno en desequilibrio y constante cambio.
- *Ventaja temporal:* Dentro del marco de la hipercompetencia, hace referencia a todas aquellas ventajas, comprendidas en habilidades y competencias, que posee una empresa y que bajo el marco de la incertidumbre tienen vigencia en el mercado por un periodo de tiempo limitado.

## **RESUMEN**

Como parte del trabajo de doctorado de la Señora Ángela Lucia Noguera Hidalgo, el presente documento reúne un compilado de las diversas fuentes relacionadas con el concepto biológico de la “competencia” y su relación con las organizaciones. Es un trabajo en donde a partir de las investigaciones ya existentes se realiza un resumen concienzudo sobre el tema, logrando de este modo un estado del arte.

### **PALABRAS CLAVE:**

- Competencia
- Ventaja competitiva
- Incertidumbre
- Evolución
- Ecología

## **ABSTRACT**

As part of the PhD degree work of Ángela Lucia Noguera Hidalgo, this paper collects a compilation of several sources related to the biological concept of “competition” and its relation to the enterprises. It is a work where 24 articles related to this approach are summarized.

### **KEY WORDS:**

- Competition
- Competitive advantage
- Uncertainty
- Evolution
- Ecology

## INTRODUCCIÓN

Si se piensa en una organización, en términos estrictamente empresariales, la definición se limitaría a perspectivas de entidad y actividad. El análisis estaría limitado al estudio de elementos intrínsecos a la organización, como lo son sus planes, objetivos, y demás elementos internos que la componen. Se estudiaría a la organización como un elemento independiente y aislado que tiene su propio mecanismo de funcionamiento.

Sin embargo, desde los inicios de la administración como campo de estudio, las relaciones de la organización con el entorno han ampliado la visión empresarial. De hecho para poder entender el comportamiento de las organizaciones se debe entender el entorno en el que está funcionando.

El entorno organizacional sufre de permanentes cambios afectando así el comportamiento organizacional. Para adaptarse a estas turbulencias las organizaciones adoptan diferentes posturas, siendo el enfoque de este estudio la competencia.

La competencia entre las organizaciones es un elemento persuasivo y es un proceso de interacción elemental en el cual dos elementos compiten por un recurso común y por lo menos alguno de ellos se ve privado de él.

Las conductas competitivas tienen diferentes formas que dependen de factores estructurales como el número, tamaño y sofisticación de los rivales. No obstante, el estudio se hace cada vez más difícil con la dinámica de esta competencia y la tendencia a alejarse cada vez más de lo estático. Los cambios que se presentan dentro de las industrias son constantes y abruptos por lo que la construcción de ventajas por parte de las empresas depende de decisiones estratégicas más asertivas.

A lo largo de este trabajo se podrán encontrar las diferentes posturas de los autores en relación a la competencia y su perspectiva ecológica, que servirán de insumo para investigaciones relacionadas al tema.

## **1. Michael E. Porter: From competitive advantage to corporate strategy**

### ***1.1. Planteamiento inicial del autor***

Las empresas diversificadas poseen dos niveles de estrategias: estrategia competitiva (creación de ventaja competitiva en cada negocio donde se compite) y estrategia corporativa (como manejar y elegir las unidades de negocio). Esta última es en la que el artículo se enfoca. Se establece que dicha estrategia permite la sinergia entre todas las unidades de negocio de la compañía.

Algunas compañías han desinvertido muchas más adquisiciones de las que finalmente conservan. Esto lleva a que la estrategia corporativa de las empresas esté disipando el valor para sus accionistas cuando debería estar generándolo. Por este motivo, para que una compañía pueda sobrevivir debe entender lo que una buena estrategia corporativa es.

Muchos estudios han intentado evaluar el éxito de la estrategia corporativa por medio de indicadores. El primero de estos es la medición de la cotización de los mercados bursátiles de las empresas que realizan fusiones y adquisiciones, capturando el movimiento de los precios de las acciones inmediatamente antes y después de anunciada dicha operación. La segunda, y la escogida por Porter, es el estudio de los programas de diversificación de la empresa a lo largo de un periodo prolongado de tiempo. A través de estudios realizados por el autor, se plantea que el indicador que determina el éxito de esta estrategia está en la contribución que la diversificación da al desempeño corporativo de la empresa.

### ***1.2. Desarrollo del tema***

Para el autor, el éxito de la estrategia corporativa estriba en su construcción. Los cimientos están en una serie de premisas inamovibles, que en conjunto buscan añadir valor a las unidades de negocio y a los accionistas. Las premisas son: la competencia ocurre entre las unidades de negocio por lo que es necesario reforzar la estrategia competitiva, las diversificaciones inevitablemente añaden costos y los shareholders pueden diversificar sus portafolios con acciones que se acoplen a sus preferencias.

Estas premisas básicamente se refieren a que una estrategia no puede ser exitosa a menos de que añada valor a las unidades de negocio al proveer beneficios tangibles que compensen los costos inherentes a la pérdida de independencia.

Así pues, para poder formular una estrategia corporativa es necesario especificar las condiciones bajo las cuales se va a agregar realmente valor. Estas condiciones se pueden resumir en tres pruebas esenciales. Dichas pruebas son: la atractividad de la industria a la que se va a entrar, los costos de entrada y la mejor posición que se va a obtener. Una vez entendidas las tres pruebas ya se tiene una serie de estándares que cualquier estrategia corporativa debe cumplir.

La atractividad de la industria depende de su capacidad de generar altos retornos a la inversión. Cumple con características tales como barreras de entrada altas, poco poder de negociación por parte de los proveedores y compradores, pocos productos sustitutos y competencia estable.

Sin embargo, es importante resaltar que al momento de realizar una diversificación estas características, a pesar de ser atractivas, no son determinantes e inalterables. Lo importante a tener en cuenta es que la industria tenga una estructura que permita tener retornos superiores a los costos de capital. O de no ser así, es importante que la empresa pueda ganar una ventaja competitiva sostenible que le permita, eventualmente, obtener altos retornos.

Los costos de entrada, por otro lado, deben ser inferiores a los retornos esperados para poder generarle valor a los shareholders. De este modo, hay dos maneras de realizar diversificación: adquisiciones o desarrollo interno. Estas dos modalidades tienen sus ventajas y desventajas y depende de las empresas identificar cual es la más apropiada.

En lo referente a la mejor posición, esta prueba consiste en determinar si la compañía le proporciona ventaja competitiva a la nueva unidad de negocio o viceversa. Esto no implica que diversificar el riesgo de la compañía, per se, genere valor para los shareholders. La diversificación debe ser analizada estratégicamente y no debe salirse del foco del negocio.

Ahora bien, ya establecidas las condiciones de las estrategias corporativas es importante ahora identificar los conceptos que se practican de estrategia corporativa. Porter identificó cuatro de ellos: administración de cartera, reestructuración, transferencia de habilidades y actividades compartidas. Si bien no son mutuamente excluyentes, cada concepto se apoya en un mecanismo

diferente para crear valor a los shareholders; y cada uno de ellos requiere que las empresas diversificadas se organicen y dirijan de un modo diferente.

El primer concepto es administración de cartera, el cual se basa en la diversificación por medio de adquisiciones. La compañía se encarga de adquirir sociedades sólidas y atractivas con directivos competentes que deseen continuar. No es necesario que las unidades adquiridas pertenezcan al mismo sector de las unidades ya existentes. Sin embargo, es importante resaltar que es necesario limitar el rango de los negocios para poder acotar los conocimientos específicos que necesita la dirección central. Estas unidades son independientes y son categorizadas de acuerdo a la potencialidad y regularidad con que pueden transferirse recursos de aquellas que generan fondos a aquellas con alto potencial y necesidades de fondos.

Por otro lado, la compañía procura crear valor de diferentes maneras. Utiliza su experiencia y recursos analíticos para identificar candidatos atractivos para realizar adquisiciones de modo que los accionistas no puedan imitar.

El segundo concepto es reestructuración. A diferencia del anterior, el rol pasa de ser pasivo a basar su estrategia en la reestructuración participando activamente en las unidades de negocio. Al igual que en la administración de cartera no es necesario que los nuevos negocios estén relacionados con los existentes. Lo importante es que exista un potencial no realizado.

La estrategia de este concepto busca adquirir aquellas organizaciones o industrias poco desarrolladas o enfermas que se encuentren en el umbral de un cambio significativo. De este modo, la compañía interviene cambiando el equipo de dirección o estrategia o insuflando nueva tecnología. Una vez hecho esto, se pueden vender las partes no atractivas o no relacionadas con la compañía.

Si la estrategia es realizada apropiadamente este concepto es sólido y pasa las pruebas mencionadas anteriormente. Sin embargo, de no realizarse apropiadamente no sería más que un administrador de cartera disfrazado. Por tal motivo, se requiere de habilidades en la dirección empresarial que sepa reconocer negocios subvaluados.

El tercer concepto es transeferencia de habilidades, el cual se diferencia de los dos anteriores en su búsqueda por explotar las interrelaciones entre los negocios. No obstante, la articulación de

dichos negocios lleva al concepto poco claro de la sinergia. Aún cuando se logra comprender este concepto llevarlo a la practica es una tarea ardua y muchas veces fallida. Sin embargo, los beneficios que aporta son significantes pues crean posibilidades de nuevas ventajas competitivas.

Para poder comprender la sinergia, se debe entender el rol de las diferentes actividades de la empresa. Dichas actividades se relacionan y pueden ser entendidas a traves de la cadena de valor. Dentro de ella cada unidad de negocio es un conjunto de actividades, también llamadas actividades de valor, divididas en nueve categorías. Cada una de las actividades es apoyo para la siguiente y así sucesivamente.

Debido a lo anterior, las cadenas de valor definen las interrelaciones que llevan a la creación de sinergia. La primera es la capacidad de la compañía de transferir habilidades entre cadenas de valor similares. La segunda es la capacidad de compartir actividades. De este modo, al tener cada unidad de negocio una cadena de valor separada, el conocimiento sobre como desempeñar actividades se puede transferir entre unidades.

Un aspecto importante a resaltar es que no todas las similitudes que comparten las unidades de negocio son relevantes. Las compañías no deben sesgar sus diversificaciones pensando en las similitudes que puedan compartir con sus otras unidades de negocio. Por tal motivo, la transferencia de habilidades lleva a una ventaja competitiva siempre y cuando las similitudes entre los negocios cumplan con tres requisitos:

1. Las actividades involucradas en los negocios deben ser lo suficientemente similares como para permitir una significativa transferencia de experiencia.
2. La transferencia de habilidades debe involucrar actividades importantes para la ventaja competitiva.
3. Las habilidades transferidas deben representar una fuente significativa de ventaja competitiva en la unidad que las recibe. La experiencia o las habilidades deben ser avanzadas y al mismo tiempo propias, se debe ir más allá que los competidores.

La transferencia de habilidades es un proceso activo que cambia la estrategia y operaciones de la unidad que la recibe. Por tal motivo, esta transferencia no ocurre por accidente o por osmosis. Se

debe asignar personal clave y es esencial la participación y apoyo de la dirección. Este concepto puede ser aplicable tanto en adquisiciones como en desarrollo interno. No obstante, una vez la transferencia ya no pueda crear más valor y se agotan las oportunidades de incorporar nuevas experiencias en la unidad es imperioso venderla.

El cuarto concepto, actividades compartidas, está basado en compartir actividades en la cadena de valor entre unidades de negocio. La habilidad de compartir actividades es una base poderosa para la estrategia corporativa toda vez que aumenta la ventaja competitiva al disminuir costos o incrementar la diferenciación. Sin embargo, no todas las formas de compartir son beneficiosas. Es necesario hacer un análisis de costo/beneficio de las oportunidades esperadas de actividades compartidas.

Para seguir este modelo hace falta un contexto organizacional en el que se produzca y refuerce la colaboración entre unidades de negocios. Las unidades muy autónomas se oponen a tal colaboración. La compañía debe utilizar diversos mecanismos horizontales que enfatizen la importancia de las estrategias de integración de unidades de negocios.

### ***1.3. Conclusiones***

Cada concepto de estrategia corporativa proporciona a la empresa diversificada una forma distinta de crear valor para los propietarios. Sin embargo, para que puedan tener éxito es indispensable que los objetivos sean definidos claramente y se tengan las habilidades requeridas en cada concepto.

La elección de la estrategia corporativa es parcialmente producto de su pasado. Si las unidades de negocio están en industrias poco atractivas, la compañía puede comenzar cavando en ellas. Si realmente tiene pocas habilidades propias o actividades que puedan compartirse, la diversificación inicial debe descansar en otros conceptos. La estrategia no es una elección para siempre pero es importante tener una visión de lo que implica.

Las actividades compartidas y la transferencia de habilidades son los mejores medios de crear valor pues no descansan en un discernimiento superior al promedio o en otros supuestos sobre las capacidades de la compañía. Así mismo, son una base más sólida de la estrategia corporativa

que los otros dos conceptos. Sin embargo, esto no excluye que se pueda empezar aplicando la administración de cartera y, eventualmente, llegar a las actividades compartidas.

Para aplicar los principios de la estrategia corporativa en una diversificación exitosa, la empresa debe primero tener una visión objetiva de sus negocios actuales y del valor creado. De este modo se orientará la diversificación, así como el desarrollo de habilidades y actividades con las cuales se podrán seleccionar nuevos negocios.

Para tal efecto, Porter propone un enfoque concreto. Para que una empresa pueda elegir su estrategia deberá: identificar las relaciones entre las unidades de negocios existentes, seleccionar los negocios centrales que serán el fundamento de la estrategia, crear mecanismos organizacionales que faciliten las relaciones entre los negocios, buscar oportunidades de diversificación que permitan compartir actividades, buscar la diversificación a través de la transferencia de habilidades si las posibilidades de compartir actividades son limitadas, seguir una estrategia de reestructuración si esto cuadra con las habilidades directivas y finalmente pagar dividendos para que los accionistas puedan ser los administradores de cartera.

Finalmente, a manera de conclusión, es importante resaltar que la estrategia corporativa capaz de mejorar la ventaja competitiva de cada negocio es la mejor defensa contra la competencia. Al enfocar adecuadamente las pruebas de diversificación y con la elección explícita de un concepto claro de estrategia corporativa, la diversificación puede mostrar un desempeño mucho mejor que el existente hasta ahora.

## **2. Robert M. Grant: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**

### ***2.1. Planteamiento inicial del autor***

La estrategia a lo largo del tiempo ha sido definida como el ajuste que una organización hace entre sus recursos internos y habilidades, y las oportunidades y riesgos de su ambiente externo. El autor más prominente dentro de esta perspectiva es Porter.

El proceso de desarrollo estratégico de Porter inicia con la definición de la posición relativa de la empresa en una industria específica. De este modo, se empieza considerando el entorno de la empresa y luego se evalúa la estrategia que va a maximizar el desempeño de la empresa.

Sin embargo, se ha renovado el interés hacia el rol que juegan los recursos de la empresa como base para la formulación de la estrategia. Esta perspectiva es conocida como La Teoría Basada en los Recursos (RB por sus siglas en inglés). En contraste, esta teoría tiene un proceso de formulación de la estrategia que puede ser visto como “de adentro hacia afuera”.

El propósito de este artículo es establecer un marco para la formulación de la estrategia, integrando temas clave que surgen de esta teoría. Lo anterior, teniendo en cuenta la inexistencia en la literatura de dicho marco.

### ***2.2. Desarrollo del tema***

Las razones para elegir los recursos y capacidades de la empresa como base para su estrategia se pueden resumir en dos. La primera es que estos recursos y capacidades internas proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa. La segunda es que estos recursos son la fuente primaria de rentabilidad de la empresa.

El punto de partida para la formulación de la estrategia está en el establecimiento de la identidad de la firma. Esta debe ser definida en términos de lo que es capaz de hacer. Así, la base de la estrategia va a ser más durable pues no se estaría basando en las necesidades que el negocio busca satisfacer. Esto, a razón de que cimentar la estrategia en las necesidades del mercado es de poca ayuda si la empresa no puede desarrollar las capacidades requeridas para satisfacerlas.

En lo que respecta a la rentabilidad de la empresa, esta se da desde dos frentes. El primero es la atractividad de la industria y el segundo es el establecimiento de ventaja competitiva sobre los rivales. En ambos casos, los recursos son los que confieren la posibilidad de lograrlo. En el caso de la industria, su atractividad depende de las barreras de entrada y el poder de mercado. Ambas son consecuencia y están basadas en los recursos de las empresas. El poder monopolístico depende de la cuota del mercado que a su vez es consecuencia de la eficiencia de costos, la solidez financiera y otros recursos.

Una vez entendida la importancia de los recursos, es relevante hacer una distinción de lo que son los recursos y las capacidades. El primero, se refiere a los insumos para el proceso de producción. Algunos de los recursos básicos son los bienes de equipo, las habilidades individuales de los empleados, las patentes, las marcas, finanzas, etc. Por otro lado, las capacidades se refieren a las facultades de un grupo de recursos de realizar una tarea o actividad. Así pues, los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y por tanto la fuente principal de ventaja competitiva.

La identificación de los recursos está limitada por los sistemas de información que proveen únicamente un panorama fragmentado de estos. Sin embargo, es importante resaltar que los recursos no se limitan a los tangibles sino que se extienden hasta los intangibles. Por tal motivo, existen seis grandes categorías de recursos: recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputación y recursos organizacionales.

El primer paso dentro del marco propuesto es la identificación y clasificación de los recursos. Para tal efecto, es necesario investigar la relación entre los recursos y la rentabilidad. En el caso de los recursos tangibles es necesario identificar las oportunidades de economizar su uso, utilizando en mayor medida aquellos que maximicen la productividad.

Así mismo, un segundo paso es identificar las capacidades de la empresa. Esto puede realizarse por medio de la clasificación de sus actividades. Sin embargo, para muchas empresas sus capacidades más importantes resultan de la integración de capacidades individuales. A esto se le conoce como “competencias centrales” (Snow y Hrebiniak), que no son más que el aprendizaje colectivo de la organización en lo que respecta a la coordinación de sus habilidades y que integra tecnología.

Un aspecto importante dentro de estas “competencias centrales” es mantener la objetividad. La idea es identificarlas sin dejarse sesgar por esperanzas del futuro ni glorias pasadas. Por tal motivo es crítico evaluar las capacidades en relación con las de la competencia, para así desarrollar una estrategia que explote sus fortalezas relativas; pues de otro modo el fracaso será inevitable.

Otro punto trascendental, es identificar los recursos que componen estas capacidades. Para esto, es relevante entender que las capacidades involucran la coordinación compleja entre personas y entre personas y otros recursos. Para entenderlo mejor, el concepto “rutina organizacional” (Nelson y Winter) resulta de gran utilidad. Este concepto se refiere a los patrones regulares y previsibles de una actividad que están conformados por una secuencia de acciones coordinadas por personas. Estas resultan de la interacción repetitiva (aprendizaje) entre personas y otros recursos de la empresa. Así pues, las capacidades son una rutina o muchas rutinas en interacción.

La relación de las capacidades con la ventaja competitiva resulta de: 1) La coordinación de los recursos que en sí mismo resulta un recurso intangible, 2) flexibilidad y eficiencia de rutinas que permitan responder a situaciones nuevas, 3) el desarrollo de experiencia sobre las rutinas permitiéndole obtener conocimiento tácito y 4) desarrollo de capacidades complejas que permitan establecer grandes barreras de entrada a otras empresas y que además son relevantes para la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

El tercer paso consiste en evaluar los retornos que los recursos y capacidades exhiben a la empresa. Esto se lleva a cabo teniendo en cuenta la sostenibilidad y apropiación. Por el lado de la sostenibilidad, la ventaja competitiva se erosiona en el tiempo por dos razones: depreciación e imitación por rivales. Dependiendo en gran medida de las características de los recursos y capacidades. Por tal motivo, esta teoría apunta hacia cuatro características que deben tener y que van a ser determinantes para la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

- Durabilidad: Es la velocidad a la cual los recursos se deprecian o se vuelven obsoletos. Las capacidades son las más durables pues la empresa tiene la habilidad de mantenerlas, cambiando los recursos individuales cuando sea necesario.

- **Transparencia:** Se refiere a la velocidad en que la competencia pueda imitar la ventaja competitiva de la empresa. Para poder evitarlo debe existir transparencia imperfecta, donde la capacidad es compleja y exista incertidumbre respecto al como lo hizo.
- **Transferibilidad:** Si la competencia puede adquirir rápidamente los recursos de la empresa la ventaja competitiva se va a esfumar rápidamente. Para evitarlo, debe haber inmovilidad geográfica, información imperfecta, recursos específicos de la empresa e inmovilidad de capacidades.
- **Replicabilidad:** Si la transferencia de recursos es difícil se limita la habilidad de la competencia de imitarlos. Se requiere, así mismo, que las rutinas organizacionales sean complejas que estén basadas en conocimientos codificados y fusionados a una cultura organizacional

En lo que respecta a la apropiación, para poder generar valor real, la empresa debe no solo enfocarse en crear y mantener su ventaja competitiva. Es importante que también se capturen las rentas derivadas de su actividad. Estas, no solo dependen de los rivales, sino también de los clientes, trabajadores y otros stakeholders. En lo que refiere a los trabajadores, se debe identificar la contribución de los individuos; pues entre menos dependiente sea la empresa de estos y las habilidades específicas de la compañía sean aplicadas, más grande es la proporción de retorno de la compañía.

El cuarto paso de este marco es la formulación de la estrategia. Hasta ahora se han identificado las “joyas de la corona” de la empresa que deben protegerse y que tienen un rol fundamental en la estrategia competitiva que se busca. Ahora, para poder formular la estrategia es necesario definir aquella que haga el mejor uso de estos recursos y capacidades de los puntos anteriores. Dependiendo del marco de tiempo donde se encuentre el proceso de planeación estratégica de la empresa se debe bien mantener la ventaja competitiva o crear nuevas fuentes de ventaja competitiva. En el caso de que la imitación es rápida las empresas deben enfocarse en crear flexibilidad y respuesta para crear nuevas ventajas antes que enfocarse en sostener una ventaja competitiva.

Finalmente, el último paso, se debe identificar los vacíos en los recursos y desarrollar una base de recursos. Esto significa no solo el despliegue de recursos sino también invertir para mantener y aumentar este stock de recursos necesarios para mejorar la ventaja competitiva de la empresa.

Otro aspecto importante es el desarrollo constante de las bases de los recursos. Esta actualización va en paralelo con el análisis que hace Porter de la ventaja competitiva. Para mantener esta ventaja, el éxito depende de la habilidad constante de innovar e ir hacia unos factores más avanzados de producción difíciles de imitar. Por tal motivo, es crucial que la gerencia esté comprometida en la inversión para llevar a cabo estos procesos.

### ***2.3. Conclusiones***

Dentro de esta teoría, los recursos y capacidades de las empresas son las consideraciones centrales para formular una estrategia. Se consideran como las constantes sobre las cuales la empresa establece su identidad y el marco de su estrategia; así mismo son la fuente principal de rentabilidad.

La clave principal está en entender la relación entre recursos, capacidad, ventaja competitiva y rentabilidad. En particular, entender los mecanismos para poder mantener la ventaja competitiva en el tiempo. Por tanto, se requiere el diseño de estrategias que puedan explotar al máximo las características propias de cada empresa.

### **3. Richard A. Bettis y Michael A. Hitt: The New Competitive Landscape**

#### ***3.1. Planteamiento inicial de los autores***

La tecnología está cambiando la naturaleza de la competencia, causando lo que algunos llaman la “revolución tecnológica”. Esto ha resultado en mayores discontinuidades estratégicas que afectan y cambian la naturaleza de la competencia. Este panorama competitivo se está volviendo menos visible. Esto debido a que los productos y procesos están desarrollándose cada vez más rápido y la innovación está tomando un papel substancial en muchas industrias, para mantener o crear una ventaja competitiva.

El propósito de este paper es examinar las características importantes del nuevo panorama competitivo y sus implicaciones para la investigación y práctica de la gestión estratégica. Es importante resaltar que dicho panorama está siendo formado y por tanto no es posible dar aún una visión definitiva.

#### ***3.2. Desarrollo del tema***

Dentro de las características y tendencias tecnológicas los autores examinan: la creciente tasa de cambio y difusión tecnológica, la era de la información, el incremento de la intensidad de conocimiento y la aparición de retroalimentación positiva en la industria. Estas características y tendencias usualmente están interrelacionadas y/o unidas.

Tanto la tasa de cambio tecnológico como la velocidad de difusión tecnológica han incrementado significativamente en los últimos años. Ambos cambios se refuerzan entre ellos y sus efectos no pueden ser separados. Entre más rápida sea la difusión tecnológica, la velocidad de cambio tecnológico también lo será. Por tanto, las empresas se están enfocando en reducir el desarrollo de ciclos de producto, resultando en ciclos cada vez más cortos que llevan a una rápida y continua innovación como base de la competencia.

La causa principal de lo anterior es resultado de los cambios informáticos y tecnológicos que han sido significativos en años recientes y cuyo ritmo se espera siga continuando. Adicional esto, la disminución de los costos y el incremento de la accesibilidad a estos recursos son los que están creando este nuevo panorama competitivo. En consecuencia, se está pasando a una era de la

información donde equipos relativamente baratos y largas bases de datos pueden ser accedidos en todo el mundo.

La creación de tecnología inherentemente involucra conocimiento. Por tanto, la creciente orientación tecnológica de las industrias inevitablemente crea mayor intensidad de conocimiento. Adicionalmente es importante resaltar que el conocimiento tecnológico es acumulativo y depende de su trayectoria. Las empresas que deseen desarrollar tecnología en el futuro van a estar limitados por lo que fueron capaces de hacer en el pasado. Por tanto, el aprendizaje organizacional es un componente crítico para ganar y/o mantener una ventaja competitiva en el nuevo panorama competitivo.

Muchas de las industrias y tecnologías que han evolucionado rápidamente en los últimos años se caracterizan por tener una retroalimentación positiva, la cual está presente solo donde los retornos incrementan continuamente. La naturaleza de la retroalimentación positiva está basada en gran medida en el incremento de la intensidad de conocimiento y por tanto es un elemento importante en el nuevo panorama competitivo. Esto implica que pequeños eventos históricos que proveen una tecnología con pequeño liderazgo puede ser amplificado, a través de retroalimentación positiva, y convertirse en dominante en etapas posteriores.

Las consecuencias inevitables de las tendencias y factores anteriormente explicados son el incremento del riesgo y la incertidumbre. La planeación tecnológica estratégica ha sido reemplazada por sorpresas tecnológicas. La retroalimentación positiva requiere que las empresas hagan grandes inversiones iniciales en anticipación a estructuras de mercado que pueden soportar solo unas pocas empresas rentables, si es que el mercado se desarrolla. Por tanto, el forecasting resulta relevante. Cabe resaltar que en ambientes turbulentos el forecasting solo es viable en un horizonte de tiempo corto, algunos meses o incluso semanas. El análisis estructural de las industrias más que una herramienta para prever la evolución en ciertos periodos de tiempo, se convierte en una capacidad para entender rápidamente la evolución continua de la industria. De modo que el forecasting junto con el análisis de la industria son herramientas esenciales para identificar el cambio en el menor tiempo posible de modo que se maximice el tiempo que se tiene para reaccionar.

La industria es definida como la composición de empresas productoras de bienes que son sustitutos cercanos y, tradicionalmente, se cree que sus fronteras no cambian con el tiempo. No obstante, los rápidos cambios tecnológicos están haciendo que este concepto de industria sea elusivo. En este orden de ideas, las fronteras de la industria empiezan a ser difusas pues los productos sustitutos son desarrollados en otras industrias y la tecnología se fusiona en forma de nuevos productos y categorías de productos. Adicional a esto, estas fronteras se hacen más ambiguas toda vez que las empresas se mueven a mercados globales, haciendo más difícil identificar con precisión los competidores así como sus recursos, estrategias y acciones futuras.

En años anteriores los gerentes desarrollaban y operaban de acuerdo a mentalidades formadas a través de la experiencia. Sin embargo, en el nuevo panorama competitivo esta mentalidad gerencial no tiene cabida, y la nueva consigna es la flexibilidad en estrategia y organización. Esto a razón de que los cambios rápidos en tecnología y la velocidad en la introducción de nuevos productos, requieren que las empresas se mantengan flexibles en sus estrategias para responder a las acciones competitivas de sus competidores. Adicional a esto, los gerentes deben desarrollar una mentalidad que permita la cooperación en simultáneo con la competencia. También, debido al dinamismo del nuevo panorama competitivo, las empresas no pueden mantenerse estáticas inclusive si operan en industrias maduras. Se hace especial énfasis en la eficiencia dinámica (innovación y comportamiento emprendedor) y en el aprendizaje y desaprendizaje constante.

En lo que respecta a la dirección del diseño organizacional, tres nuevos imperativos van a impulsarlos y son una consecuencia directa de las tendencias tecnológicas y de los factores mencionados anteriormente: disminución de los costos de transacción, aumento de las sanciones por los errores y vacilaciones, y la competencia basada en la acumulación de conocimientos y la implementación. Las mejoras en tecnologías de información están disminuyendo los costos de transacción decrecientes. La rapidez del cambio y difusión tecnológica y la aparición de retroalimentación positiva en la industria están incrementando las sanciones por los errores y vacilaciones. El incremento en intensidad de conocimiento y la revolución informática están cambiando las bases de competencia hacia el conocimiento y el aprendizaje.

Las implicaciones de estos tres imperativos son: una redefinición de las organizaciones y de la entidad competitiva, un incremento de la importancia explícita de las organizaciones como sistemas de aprendizaje y una nueva capacidad generalizada de respuesta estratégica organizacional.

La primera se refiere a los cambios de las organizaciones hacia una desagregación donde grandes organizaciones multipropósito son cambiadas por redes de organizaciones especializadas. Esto a razón de que, gracias a la revolución informativa, las empresas han externalizado las maneras de economizar sus costos de transacción. Por otro lado, este proceso de desagregación también sugiere que la competencia está empezando a tener lugar entre redes y no entre empresa atomistas.

La segunda implicación reside en la relevancia del aprendizaje organizacional. Cambios rápidos de tecnología y la revolución informática han inundado a las empresas con información que no han podido acompañar con incrementos en la habilidad de la empresa para aprender de ella. Es por esto que las empresas deben desarrollar y ejercitar su capacidad de aprendizaje en este nuevo panorama competitivo.

Finalmente, la tercera implicación destaca la importancia de la habilidad para responder rápido en caso de que ocurran cambios o sorpresas, en oposición a la planeación estratégica de largo plazo. A esta habilidad los autores se refieren como capacidad de respuesta estratégica, la cual se construye con habilidades y recursos específicos. En el nuevo panorama competitivo, las empresas deben mejorar esta capacidad e incorporar habilidades para rápidamente: sentir los cambios en el entorno, conceptualizar una respuesta para dicho cambio y reconfigurar los recursos para ejecutar dicha respuesta.

### ***3.3. Conclusiones***

La descripción realizada por los autores del nuevo panorama competitivo, sugiere que las empresas existen en entornos de alta turbulencia y, a menudo, caóticos que producen desequilibrio e incertidumbre. La introducción de una nueva tecnología, por ejemplo, puede crear una destrucción creativa y, por tanto, cambios discontinuos. En tales entornos, los gerentes deben desarrollar nuevas herramientas, conceptos, organizaciones y mentalidades.

## **4. Ming-Jer Chen: Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration**

### ***4.1. Planteamiento inicial del autor***

El objetivo principal del análisis de la competencia es entender y predecir la rivalidad entre empresas en su búsqueda por una posición competitiva dentro de una industria. Para tal fin, investigadores han examinado factores que influyen la respuesta competitiva y sus implicaciones en el desempeño. No obstante, el estudio de las relaciones entre rivales y el grado en el que se pueda predecir el comportamiento de rivalidad en el mercado ha sido limitado.

La intensidad de rivalidad, una de las cinco fuerzas de Porter, se ha mantenido meramente como un constructo teórico limitado al nivel de industria. Esto pone de manifiesto que si bien la importancia del análisis de la competencia y de la competencia entre empresas ha sido reconocida por varios investigadores, aún no existe un intento sistemático de integrar ambos temas.

El objetivo de este paper, es proveer un vínculo conceptual por medio de dos constructos específicos de la empresa: mercado común y similitud de recursos entre un par dado de competidores. Tomando a la empresa como base de análisis, el autor asume que cada empresa tiene un perfil de mercado y dotación de recursos únicos, que comparados con un competidor dado van a ayudar a entender la relación competitiva entre ellos y predecir cómo pueden atacar o responder en el mercado.

### ***4.2. Desarrollo del tema***

Muchos estudios se han referido al análisis de la competencia de empresas dentro de una industria. Desde la perspectiva de las organizaciones industriales, las empresas que existen dentro de la misma industria son competidores de hecho. Sin embargo, la literatura de grupo-estratégico arguye y contrapone que dentro de una industria hay distintos grupos de empresas que entre ellos son heterogéneos.

Para esta corriente teórica grupo-estratégica, las empresas en el momento que escogen entrar en un grupo estratégico, dentro de la industria, selecciona automáticamente a los miembros de ese

grupo como sus competidores. Así, se puede inferir que las empresas pueden competir en mercados diferentes pero al tener posturas estratégicas similares pueden ser agrupados e inferidos como competidores directos. Sin embargo, para el propósito del análisis de la competencia se reconoce que las empresas comparten el mismo mercado, pues de este modo las empresas van a reconocer su interdependencia.

La noción de mercados compartidos es solo el primer paso para entender la relación competitiva entre las empresas. La conceptualización de mercados compartidos no toma en cuenta las diferencias entre varios mercados en términos de importancia o magnitud, no captura la naturaleza asimétrica de las relaciones competitivas entre empresas. Adicional a esto, el nivel de análisis se ha enfocado al nivel de mercado individual y no al nivel de empresa.

A través de la perspectiva basada en los recursos se diferencian las empresas junto con sus dotaciones estratégicas y de recursos. Esta suposición permite un análisis competitivo a través de un análisis específico de la empresa. Así mismo, a través de esta línea de investigación se puede inferir que las relaciones entre las empresas no son simétricas. Pero a pesar de su utilidad para el presente estudio, esta línea de investigación no incorpora el contexto de mercado en donde las empresas compiten.

El marco propuesto por el autor define al competidor como una empresa que opera en la misma industria ofreciendo productos similares y orientándose a los mismos clientes. El foco de análisis de la competencia no está en entender los grupos de empresas o competidores individuales aislados, sino evaluando la tensión competitiva entre las empresas y por tanto el potencial de estas empresas de participar en comportamientos competitivos. Tal análisis examina la competencia de las empresas usando el binomio acción/respuesta y es conceptualizado como el estudio de dos factores vitales específicos de la empresa: mercado común y similitud de recursos.

El mercado común es definido como el grado de presencia que un competidor manifiesta en los mercados que se superponen con los de la empresa focal. El mercado común de un competidor dado y la empresa focal está condicionado por la importancia estratégica que tiene para la empresa focal los mercados compartidos y por la fuerza del competidor en dichos mercados. Así

mismo, el mercado aquí definido incluye conceptos de producto y de consumidor tales como mercado geográfico, segmento de mercado o marca.

La similitud en recursos es definida como el grado en que un competidor dado posee dotaciones estratégicas comparables, en términos de tipo y cantidad, a los de la empresa focal. El entender este concepto es de vital importancia para la ventaja competitiva, puesto que empresas con recursos similares son más propensas a tener capacidades estratégicas similares así como vulnerabilidad competitiva en el mercado.

El foco en estas dimensiones de mercado y recursos, apuntan a tres antecedentes de comportamiento: consciencia, motivación y dependencia. Las dos primeras están condicionadas por la relación de mercado y la última por la dotación de recursos.

En lo que refiere a la competencia entre empresas, un ataque es considerado como una acción estratégica iniciada por una empresa, tales como introducción de un nuevo producto, que puede llevar a una empresa a adquirir la cuota de mercado de su competidor o reducir sus retornos. Similarmente, una respuesta es una contra acción, inducida por el atacante, que realiza una empresa para defenderse o mejorar su posición en la industria. El autor sugiere que más que tratar de manera independiente al atacante y al defensor, se debe tener en consideración el mercado del defensor y sus perfiles de recursos en comparación con aquellos del atacante para predecir el ataque y respuesta.

El autor usa los conceptos de mercado común y similitud de recursos para predecir la probabilidad de ataque y respuesta. Para sustentar tal predicción se usan los tres conductores del comportamiento competitivo: conciencia, motivación y respuesta. Adicional a esto, se incorpora la idea de asimetría competitiva y sus implicaciones en la competencia.

El mercado común captura el grado en que dos empresas están en competencia directa y de acuerdo con la teoría de múltiples puntos de competencia, se argumenta que los competidores que interactúan en múltiples mercados van a estar menos motivados a competir agresivamente en el mercado debido a su conciencia de la posibilidad de retaliación. Por tanto, entre más mercado común compartan las empresas competidoras menos probable es que una de ellas inicie un ataque contra la otra, manteniéndose lo demás constante.

Una vez el ataque ya ha sido efectuado, desde la perspectiva del defensor, éste va a ser considerado como amenazante si dicho ataque es perpetrado por un rival con alto mercado común. Por tanto, la probabilidad de respuesta va a estar determinado por la dependencia del competidor o por el grado en el que el defensor depende de las utilidades del mercado que está siendo atacado. Así, entre más mayor sea el mercado común con el competidor, es más probable que el defensor responda al ataque, manteniéndose lo demás constante.

El potencial de respuesta del defensor es un tema de gran preocupación para un atacante. Esto va a afectar su motivación a realizar el ataque, puesto que el iniciador del ataque va a evaluar sus propias capacidades en comparación con la capacidad potencial de retaliación del defensor. Por tanto, la consciencia de la empresa de la similitud de recursos con respecto al defensor y su capacidad de respuesta va a jugar un papel primordial en la decisión de la empresa a atacar. En consecuencia, entre más grande sea la similitud de recursos de la empresa con respecto a su rival será menos probable que la empresa inicie un ataque contra él, manteniendo lo demás constante.

El factor más significativo, en el punto de vista competitivo, es la interdependencia de mercado. Las empresas que tienen el mayor mercado común son los competidores más directos y mutuamente reconocidos. Esta interdependencia influye en la motivación de actuar y reaccionar, afectando de este modo el comportamiento competitivo mucho más de lo que lo hace la competencia basada en la dotación de recursos. Por tanto, el mercado común predice mejor el ataque y respuesta competitiva que la similitud de recursos.

Finalmente, la configuración de una relación competitiva va a diferir puesto que va a depender de la empresa que se considere focal. Esto quiere decir que el hecho de que una empresa A tenga como competidor la empresa B, no quiere decir que A sea el competidor principal de B. Por tanto cada relación competitiva, en términos de mercado común y similitud de recursos, es única y direccional, más no simétrica. Dada esta condición, asimetría competitiva en mercado común y similitud de recursos, la probabilidad de que una empresa A ataque a B va a diferir de la probabilidad de que B ataque a la empresa A.

### ***4.3. Conclusiones***

Este paper contribuye a la literatura de análisis de competencia al enfocarse en el grado en que las empresas están en competencia directa dada la similitud de sus perfiles de mercado y dotación de recursos. La introducción de los conceptos de mercado común y similitud de recursos proveen una representación más diferenciada de las relaciones entre las empresas. A través de estos conceptos, se pone de manifiesto la utilidad de aplicar las perspectivas tanto de “afuera hacia adentro” y de “adentro hacia afuera” para conceptualizar los competidores y predecir la rivalidad. Más aún, estos dos constructos y sus teorías subyacentes fueron aplicadas para predecir el ataque y respuesta que componen la competencia. Así mismo, a través de estas proposiciones se pudo hacer un enlace entre el análisis de competencia y rivalidad entre empresas de manera más explícita.

Según esto, diferentes fuerzas motivan el comportamiento de acción y respuesta: alto mercado común compartido con un defensor va a reducir la agresión del atacante mientras que alto mercado común con el atacante va a incrementar la inclinación del defensor a responder. Sin embargo este comportamiento no es siempre constante, las empresas que atacan agresivamente a los rivales no necesariamente responden bajo ataque y viceversa.

Esta dicotomía entre acción/reacción tiene como implicaciones que las empresas estratégicamente similares son menos propensas a competir como resultado de su precio promedio alto. Sin embargo, al respecto aún existen contradicciones que deben ser estudiadas más a fondo. No obstante, este paper no busca entender si las empresas que son similares compiten más agresivamente, sino cómo las empresas se comportan en un contexto dado, como atacante o defensor.

Finalmente, la competencia asimetría tiene también implicaciones. Los gerentes deben analizar el entorno competitivo en función de cada uno de sus competidores. Un competidor puede parecer insignificante para una empresa dada pero dicho competidor puede considerar a la empresa como su competidor más importante y por tanto su objetivo principal de ataques y contra-ataques. De este modo, el desafío principal de las estrategias es crear una asimetría competitiva y utilizarla para su propia ventaja.

## **5. L.G. Thomas III: The two faces of competition: Dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift**

### ***5.1. Planteamiento inicial del autor***

La competencia tiene dos caras diferentes que impactan de diferente manera a las organizaciones. Por un lado, está la competencia estática donde la tecnología está dada y las empresas compiten por precio o costos. De este modo, este tipo de competencia reduce el valor de la firma al disminuir los flujos de caja. Por otro lado la competencia dinámica, propuesta por Schumpeter, cambia la tecnología en diferentes puntos de la cadena de valor. A medida que las empresas de una industria transforman sus tecnologías estas deben crear diferentes ventajas estratégicas que le permitan generar nuevas fuentes de flujos de caja.

Este paper busca mostrar como la competencia en las industrias manufactureras de Estados Unidos han pasado de una competencia estática a una competencia dinámica. Este cambio es conocido como el *cambio hipercompetitivo*. Además de esta tendencia, se demuestra que los instrumentos de competencia entre las empresas y la propensión de las industrias de producir nuevas ventajas estratégicas (también conocido como ingenio dinámico de una industria) inciden en el cambio de una competencia estática a una dinámica.

Así pues este paper busca, en primera instancia, hacer un barrido teórico para hacer la distinción entre competencia dinámica y competencia estática. Una vez hecho esto, se proponen hallazgos empíricos acerca del cambio hipercompetitivo y sus implicaciones estratégicas.

### ***5.2. Desarrollo del tema***

Para realizar la distinción entre competencia estática y dinámica se toma como referente los modelos de éxito corporativo de Porter: Modelo de las cinco fuerzas y el modelo diamante. A primera vista pueden ser muy parecidos e inclusive iguales. Ambos modelos no son más que la interacción de los participantes de una industria con algunas particularidades. Los consumidores están contemplados dos veces en ambos modelos: como “substitutos” y “poder de compra” en las cinco fuerzas y como “condiciones de demanda” e “industrias relativas” en el diamante. Sin

embargo, a pesar de su aparente similitud, ambos modelos se diferencian en la forma como asumen la naturaleza de la competencia.

En el modelo de las cinco fuerzas, el mundo es estático. El foco está en la consecución de flujos de caja por medio de altos precios y costos restringidos los cuales se logran a través de la baja competencia entre un grupo identificable de competidores. Así, la competencia es perjudicial para el éxito en el mundo presentado en este modelo. Pero no solo la competencia amenaza la rentabilidad, acá los proveedores y los consumidores pueden tener un alto poder al ser capaces de aumentar los precios o reducir la calidad por un lado y al demandar mayor calidad y precios bajos por otro lado. Por consiguiente, bajo estas circunstancias, el objetivo de la estrategia corporativa en este modelo es encontrar una posición en la industria donde la compañía pueda defenderse de la mejor manera de estas fuerzas.

Por otro lado, en el modelo diamante el mundo es realmente dinámico. El foco se centra en la creación de ventajas estratégicas que son conducidas por la competencia entre un set cambiante de firmas poderosas. La competencia es un factor esencial para el éxito corporativo en este mundo pues fuerza a las empresas a buscar nuevas formas de hacer negocios. Así mismo, los diferentes actores son críticos pues estos determinan la tecnología y los enfoques propios de cada compañía. A diferencia del anterior modelo, la estrategia está enfocada en proveer liderazgo y amplifica las fuerzas competitivas para promover la innovación y actualización.

Para reconciliar estas dos perspectivas de competencia se debe empezar hablando de Schumpeter. El argumentaba que la innovación avanza a medida que la competencia se reduce, lo cual es contrario a lo propuesto por el modelo diamante. Esta hipótesis surge en respuesta de la preocupación de las empresas de recolectar el flujo de caja necesario para crear nuevas ventajas estratégicas. De este modo, se puede ver que hay una mezcla entre los aspectos de flujo de caja del modelo de las cinco fuerzas y los retos del modelo diamante.

Esta perspectiva es totalmente válida, toda vez que los aspectos de flujo de caja no desaparecen cuando ocurre la competencia dinámica. En consecuencia, es posible ver que la competencia Schumpeteriana incorpora ambas caras de la competencia. Dentro de esta perspectiva la competencia genera efectos dinámicos, los cuales retan a las empresas a desarrollar ventajas estratégicas para generar futuros flujos de caja. Sin embargo, los efectos estáticos continúan

persistiendo pues se reducen los flujos de caja actuales. Por tal motivo, Scherer busca conciliar ambos efectos de competencia por medio del análisis de la relación entre el valor de la empresa y el grado de rivalidad.

La relación entre innovación y la competencia va a depender del grado de rivalidad que exista. Si los niveles de rivalidad son bajos entonces existirá una correlación positiva entre los dos y en el caso contrario la asociación será negativa. Así pues, la relación será una U invertida con un nivel óptimo de competencia. La razón subyace en que si la competencia incrementa en gran medida los efectos dinámicos van a menguar dando paso a mayores costos estáticos.

Otro aspecto importante a resaltar, es el hecho de que en una competencia dinámica hay gran variedad de empresas y no todas ellas se benefician. Algunas van a ganar posiciones competitivas pero, en consecuencia, su competidor inmediato va a perder. Así que, al ser diferentes las experiencias de cada empresa, el éxito va a depender cada vez menos en las competencias conjuntas de la industria tales como el precio y la intensidad de demanda. Esto debido a que la industria está experimentando un cambio hipercompetitivo y la habilidad de las empresas de crear ventajas estratégicas es la que va a determinar su éxito corporativo.

El ingenio dinámico de la industria, si bien no concilia ambas perspectivas, si conecta la competencia dinámica y la competencia estática. Si una industria tiene bajo ingenio la creación de nuevas ventajas estratégicas va a ser difícil. Así mismo, la competencia será esencialmente estática pues no existen beneficios dinámicos. Por otro lado, si existe alto ingenio dinámico, acá llamado industrias hipercompetitivas, se puede ver que se cumple la u invertida, vista anteriormente, donde los efectos dinámicos y los efectos estáticos van a encontrarse en su punto óptimo.

Las industrias hipercompetitivas han sido estudio de varios autores. Una vez hecha la intersección de los diversos estudios es posible ver que existen tres factores que van a determinar a una industria con mayor ingenio dinámico que otras.

- Impulso de la innovación gracias a rasgos particulares de la demanda y la oferta. En la medida en que la demanda crece la adopción de nuevas tecnologías e innovación va a ser

recompensado con un mayor consumo por parte de los clientes. La sofisticación tecnológica de los proveedores va a retar y ayudar a las firmas dentro de una industria a innovar.

- La base de conocimientos existentes dentro de una industria. Estos están representados por el número de profesionales dentro de la fuerza de trabajo de la industria que son capaces de generar innovación.
- El dinamismo de la estructura del mercado. Para que este punto sea un vehículo para la hipercompetencia debe cumplirse un crecimiento en la concentración en la industria y crecimiento de las importaciones en la industria.

Teniendo en cuenta los anteriores factores se espera que el ingenio dinámico incremente en el tiempo. En industrias de Estados Unidos, específicamente la manufacturera, el incremento de innovaciones y competencia marcaron el incremento gradual hacia una competencia dinámica. Este cambio se dio gracias a los cambios en tecnología, entrada de nuevos competidores y nuevas formas de competencia entre los competidores existentes.

Sin embargo, es importante resaltar que son los factores del ingenio dinámico los que determinan este cambio. Los factores compartidos por la industria, tales como los precios, no van a tener el mismo impacto sobre el rendimiento de las empresas.

Un determinante final del ingenio dinámico son los instrumentos a través de los cuales la competencia es expresada. Dichos instrumentos pueden representarse en la forma de guerra de precios, guerra de mercadeo, guerra de desarrollo de productos, entre otros. No obstante, la importancia de dichos instrumentos está marcada por su capacidad de producir efectos dinámicos a través de la creación de nuevas ventajas estratégicas. Así pues, aquellos instrumentos compartidos por la industria van a tener menor incidencia que aquellos instrumentos propios de cada empresa.

Los instrumentos que exigen el desarrollo de nuevas capacidades, por su naturaleza son los más apropiados para la generación de ingenio dinámico. A esto sumada la concentración de competidores hará que el aprendizaje entre ellos sea más rápido. Cosa que no ocurriría en el escenario de las importaciones, pues aquí los rivales tendrán barreras geográficas y culturales que impiden el aprendizaje y otras respuestas dinámicas. Así pues, los instrumentos de mayor

importancia dentro de este contexto son los gastos en mercado e investigación y desarrollo, los cuales están agregados en el SGA (gastos de administración y ventas).

### ***5.3. Conclusiones***

Luego del análisis teórico se buscó poner en práctica por medio de un estudio empírico de la economía de Estados Unidos. En el estudio del ingenio dinámico del sector de manufactura se comprobó que este ha crecido a un ritmo constante. Cambios exógenos en tecnología facilitaron la creación de nuevas ventajas estratégicas. Este incremento del ingenio dinámico repercutió finalmente en un cambio hipercompetitivo pasando de una competencia estática a una dinámica.

Estos resultados empíricos demostraron la consistencia del cambio hipercompetitivo, explicado anteriormente, de muchas maneras.

1. Se demostró que los aspectos compartidos de competencia en la industria, tales como los precios y la demanda de la industria, incidieron de manera insignificante en el desempeño de las empresas al día del estudio de lo que afectaron en los años 60's.
2. La relación del valor de la competencia paso de disminuir en el caso de la competencia estática a estar en la U invertida como se esperaba en la competencia dinámica. Los gastos en SGA, en actividades de mercadeo e investigación y desarrollo, es el instrumento que permitió la creación de nuevas ventajas estratégicas.
3. Aquellas industrias que cumplen los tres factores determinantes del ingenio dinámico están más asociadas a un cambio hipercompetitivo.

Con esto, es posible ver que el conocimiento tiene un papel significativo para que se dé el cambio hipercompetitivo. De este modo, las implicaciones estratégicas de estos hallazgos son la base de la ventaja competitiva de las empresas modernas. La cual se ha desplazado, lentamente, hacia aspectos específicos de innovación de una empresa dejando a un lado aspectos de las ventajas compartidas de una industria.

## **6. William P. Barnett: The Dynamics of Competitive Intensity**

### ***6.1. Planteamiento inicial del autor***

Este paper busca examinar si las empresas más fuertes son las que sobreviven, distinguiendo entre dos aspectos de la fuerza organizacional. Una organización puede ser fuerte por sus posibilidades de supervivencia o por sus efectos competitivos en el nacimiento y supervivencia de otras organizaciones. El autor plantea un modelo en el que, empíricamente, se distinguen estos efectos y se discute la probabilidad de que estas fuerzas se desarrollen mientras la empresa crece y envejece. Esto se desarrolla usando datos estimados de descubrimientos y fracasos dentro de fábricas de cerveza en Estados Unidos y compañías de teléfono en Pennsylvania.

### ***6.2. Desarrollo del tema***

Las industrias, usualmente, terminan estando constituidas por algunas pocas organizaciones grandes que prevalecen donde muchas empresas pequeñas han fracasado. Esto debido a que las empresas grandes tienen fortalezas que les permiten prevalecer sobre las más pequeñas. A pesar de este hecho, el autor busca demostrar que la fortaleza de las empresas grandes es, desde la perspectiva evolutiva, también una fuente de sus debilidades y que su evolución no se da por ser un gran rival, sino pese a su impotencia.

Para demostrar esto, es importante distinguir dos aspectos de la fortaleza organizacional. Por un lado, una empresa puede ser individualmente viable, teniendo altas posibilidades de vida que resultan de sus características o posición en un entorno organizacional. Por otro lado, una organización puede ser ecológicamente potente, donde otras organizaciones lo perciben como una competencia fuerte. En este aspecto es importante resaltar que, usualmente, estos dos aspectos se consideran que van de la mano. Sin embargo, esto va a depender de la perspectiva que se tome. En la perspectiva evolutiva, las características de la empresa determinan su viabilidad individual que en consecuencia afecta su fortaleza evolutiva.

El autor supone que la evolución va a depender de si las organizaciones son pequeñas, complejas, unidades simples o grandes. Cuando las organizaciones son pequeñas su selección de procesos va a favorecer la supervivencia de competidores fuertes en contraposición de las

organizaciones grandes donde la selección de procesos deja a los competidores en situación débil. Para probar estas ideas el autor construye un modelo que separa los efectos de la viabilidad organizacional de los efectos de la fortaleza competitiva.

Dicho modelo va a ser construido a partir del modelo de densidad dependiente de ecología organizacional, en el cual cuando hay pocas organizaciones en una población, incrementos en el número de dichas organizaciones mejoran la legitimidad de la forma organizacional llevando a una mayor tasa de creación y menores tasas de muertes. Sin embargo, una vez la densidad, medida en número de empresas, sea alta las interacciones competitivas son más recurrentes y en consecuencia se reducen las tasas de creación y se incrementan las tasas de muerte.

Para poder modelar las diferentes fortalezas competitivas de las empresas, definidas como la potencia de una organización como rival una vez ha entrado en una interacción competitiva, se debe permitir que la intensidad competitiva varíe entre las empresas y, de este modo, la amenaza competitiva va a depender no solo de su probabilidad de competir sino también de que tan fuerte es el efecto que tiene en otras empresas. Así, de acuerdo a la intensidad competitiva de la empresa, las características de la empresa van a afectar su propia viabilidad organizacional y la viabilidad de los competidores. Según esto, en principio, la viabilidad va a depender del éxito competitivo de la empresa. Más adelante, el autor permite que la viabilidad y la intensidad competitiva evolucionen juntas en el proceso de crecimiento y envejecimiento de la empresa.

Las organizaciones a lo largo del tiempo pueden convertirse en competidores viables y fuertes. Esto significa que con el tiempo las empresas aprenden y generan vínculos con proveedores, distribuidores y reguladores. Ya sea por selección o desarrollo las empresas viejas, en promedio, pueden con mayor probabilidad sobrevivir. Según esto, y retomando lo anterior, si las organizaciones viables son competidores fuertes, entonces esto implica que las organizaciones viejas generan competencia más fuerte.

Hasta ahora se ha asumido que la viabilidad de las empresas depende de su éxito competitivo. Ahora el autor argumenta que las organizaciones grandes tienen características que los ayudan a sobrevivir por medios distintos a sus victorias competitivas. La primera de estas son las funciones técnicas y gerenciales de las empresas grandes, puesto que a través de ellas la empresa lleva a cabo la producción e intermediación entre la empresa y el entorno. La segunda son las

funciones institucionales, a través de las cuales la empresa gana soporte en la forma de poder y riqueza. Estas funciones no van a depender del éxito competitivo en el mercado sino en su habilidad de lograr cumplir las expectativas y reglas de las demás instituciones. De este modo, se rompe el vínculo entre la viabilidad y la intensidad competitiva puesto que los procesos evolutivos de las empresas grandes garantizan su supervivencia, inclusive si son competidores débiles.

Como se dijo anteriormente, los procesos evolutivos van a depender del tamaño de las empresas. Así pues, el autor espera que las empresas pequeñas incrementen su intensidad competitiva, como resultado de que sus unidades de negocio a lo largo del tiempo van a reducirse hasta quedar solo aquellas que son eficaces, y que en las empresas grandes este proceso sea más retardado. En consecuencia, entre más grande sea una empresa va a convertirse en un competidor débil comparado con rivales más pequeños.

### ***6.3. Conclusiones:***

Este paper busca responder qué organizaciones son las que sobreviven cuando una industria evoluciona. Esto lo hace distinguiendo entre la viabilidad de las empresas y su intensidad competitiva. Se asumió que la viabilidad resulta del éxito competitivo y luego que el aprendizaje y la selección llevaba a incrementos tanto de la viabilidad como de la intensidad competitiva entre los sobrevivientes.

Los resultados del estudio empírico, realizado por el autor, confirman que las empresas pequeñas tienen más probabilidades de supervivencia y de ser competidores más fuertes. En contraste, las organizaciones grandes, a diferencia de las pequeñas, pueden amortiguar sus debilidades a través de la selección de unidades; de modo que su viabilidad no depende de su éxito competitivo y pueden mejorarla a través de mecanismos institucionales que no estén directamente conectados con la competencia de mercado. En consecuencia, al pasar el tiempo las empresas grandes se vuelven menos competitivas, que sus contrapartes más pequeñas, a pesar o tal vez a consecuencia de su habilidad de sobrevivir.

## **7. William C. Bogner y Pamela S. Barr: Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition**

### ***7.1. Planteamiento inicial de los autores***

En los últimos años el tema que ha tomado más fuerza son los incrementos de la turbulencia del mercado. Estos cambios producen lo que se conoce como hipercompetencia. De acuerdo con algunos autores, como D'Aveni, las industrias hipercompetitivas son en gran medida diferentes de las empresas que experimentan periodos temporales de altas turbulencias. Por el contrario, estas industrias hipercompetitivas experimentan cambios perpetuos en factores del entorno, tales como tecnología y regulaciones, mayor presencia de competidores y demandas de consumidores cada vez más ambiguas. Esto conlleva a que la sostenibilidad de la ventaja competitiva sea una tarea titánica, y, adicionalmente, se abre la puerta a la entrada de rivales que cambian las condiciones del mercado.

Lo anterior sugiere una amenaza competitiva significativa, donde el ritmo constante de competencia destructiva, que cambia constantemente los elementos del entorno, limita la habilidad de los gerentes de predecir la naturaleza de estos cambios. Adicional a esto, el ritmo de crecimiento se espera que en el futuro siga siendo rápido.

En este orden de ideas, no es de extrañar que los gerentes encuentren que tales entornos no se ajusten al entendimiento preestablecido de competencia; afectando finalmente sus decisiones. Por tal motivo, los autores pretenden explicar cómo los gerentes responden a estos desafíos, teniendo en cuenta los marcos cognitivos que usan para actuar en estos entornos. Además de esto, los autores proponen que las acciones que los gerentes emprenden en la construcción de nuevos marcos, pueden resultar en creencias a nivel industrial que perpetúan la turbulencia competitiva y, de hecho, institucionalizan la hipercompetencia.

### ***7.2. Desarrollo del tema***

Las acciones de los individuos están ligadas a sus marcos cognitivos o modelos mentales, donde el pasado da forma al modelo para entender el futuro. En competencia, los marcos cognitivos

ayudan en el proceso de formulación clara y adecuada de lo que es el problema; y junto con los estímulos permiten a los gerentes entender, explicar y predecir.

A pesar de que los marcos cognitivos son vistos desde una perspectiva individual, es importante resaltar que las interacciones entre individuos también tienen una fuerte incidencia. Al ocurrir las interacciones entre los individuos, las ideas compartidas empiezan a tener una existencia propia, independiente de los individuos que las crean, y por tanto ya se puede hablar de marcos a niveles supraindividuales.

Para empresas que operan en mercados competitivos, las interacciones que llevan hacia marcos cognitivos compartidos ocurren tanto dentro de la industria como al interior de la empresa. Los que se refieren a las experiencias y conocimientos compartidos dentro de la empresa, son conocidos como los sistemas de creencias de las empresas. Dichos sistemas permiten la acción coordinada en la empresa. Por otro lado, los marcos de la industria enmarcan y dirigen la convergencia competitiva.

Dentro de una industria las conceptualizaciones comunes en lo que respecta al éxito competitivo y los límites de la industria, llevan a similitudes organizacionales en cuanto a estrategias y actividades, y permite a los competidores interpretar rápidamente los movimientos de los demás. En este orden de ideas, las acciones individuales de las empresas son consideradas como el patrón de la competencia de la industria.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible inferir que existe un fuerte vínculo entre el pensamiento gerencial, las acciones de las empresas y la competencia. En ambientes hipercompetitivos, a diferencia de los no hipercompetitivos, los gerentes no pueden basar sus decisiones e interpretar la de sus rivales en marcos cognitivos. Esto a razón de que los entornos hiperturbulentos comprometen varias de las bases tradicionales dentro de los marcos de competencia de los gerentes. De este modo, las adaptaciones que hagan los gerentes en lo referente a sus procesos de decisión van a llevar a la creación de entendimientos a nivel de industria que van a perpetuar la hipercompetencia.

Condiciones externas tales como la velocidad, la duración y el alcance de los cambios del entorno van a erosionar los marcos cognitivos existentes. No obstante, a pesar de tales

condiciones, las empresas actúan acorde a los marcos que continúan siendo aplicables, y en paralelo, también actúan de manera innovadora para hacer frente a las nuevas condiciones. En este sentido, los procesos de decisiones adaptativos van a resultar en el desarrollo de nuevos marcos cognitivos de una industria en hipercompetencia.

El desarrollo de un marco hipercompetitivo comienza con una serie de eventos significantes y rápidos que socavan la utilidad de conceptos existentes dentro de marcos cognitivos de competencia previos. Dichos eventos cambian dentro de las industrias e incluyen cambios tecnológicos, cambios regulatorios de los gobiernos, nuevos rivales agresivos, o la combinación de estos y otros eventos. De esta manera, el entendimiento generalizado del producto, tecnología e identidad de la empresa van a mantenerse, pero los constructos tradicionales tales como las preferencias del consumidor, la identidad de los rivales, los substitutos y entrantes potenciales no van a permanecer constantes.

Los gerentes tienen entendimiento de cuales factores tienen importancia para el desarrollo de futuras ventajas competitivas, no obstante las dinámicas de la competencia establecen una incertidumbre ex ante de cómo estos factores deben ser ordenados y los roles que deben cumplir en competencia. De este modo, los gerentes entienden que tienen que hacer una asignación de recursos y capacidades pero no saben cuáles inversiones van a ser “ganadoras”.

En los marcos cognitivos de las empresas, los incrementos en la complejidad cognitiva, definida como el número de conceptos en un marco cognitivo y el número de relaciones entre conceptos, pueden ser necesarios para responder efectivamente a ambientes turbulentos. La lógica de este argumento reside en que una mayor complejidad va a permitir que se responda e identifiquen más estímulos, lo cual lleva a una mayor adaptabilidad. En este orden de ideas, entre mayor sea la complejidad cognitiva dentro del equipo de toma de decisiones de la organización, el número de conceptos del entorno, tendencias y características notados por los tomadores de decisiones van a incrementar.

Otras actividades, que vale la pena nombrar, usadas para el desarrollo de marcos cognitivos a nivel de empresa en organizaciones que enfrentan entornos turbulentos son: rápida toma de decisiones y acciones experimentales. En el primero de ellos, el uso de información en tiempo real es de vital importancia. Esta información sumada con las decisiones rápidas resulta en una

actualización más rápida de los marcos cognitivos. Por otro lado, las acciones permiten entender las reacciones de los mercados, y es por ello que las acciones experimentales proveen un rango de opciones para acciones futuras. En ese sentido, las empresas exitosas en ambientes hipercompetitivos dependen de información en tiempo real y decisiones rápidas, y dependen de acciones experimentales para llevar a cabo actividades sensemaking.

Los marcos cognitivos de la industria, en ambientes hipercompetitivos, están basados en entendimientos compartidos de procesos estratégicos y patrones inestables de contenido competitivo. Además, este marco cognitivo es el mayor factor en la permanencia de las condiciones hipercompetitivas. Los patrones particulares de las acciones y atributos organizacionales, que se hacen evidentes luego de que ocurran disrupciones en el entorno, llevan a cambios en los marcos cognitivos de la empresa. Adicionalmente, hace que las empresas varíen sus acciones y atributos organizacionales las cuales empiezan a emerger como el nuevo patrón de éxito.

De este modo, las empresas dentro de la industria empiezan a adoptar comportamientos similares a los de las empresas exitosas. A medida que las empresas continúan interactuando, patrones estables de conducta competitiva empieza a emerger. Estos marcos ampliamente compartidos, resultan en acciones dirigidas hacia cambios incrementales en los patrones de las actividades de la empresa. En consecuencia, el marco cognitivo dentro de la industria está enfocado en procesos de sensemaking y que lleven a la inestabilidad de la industria. Esto a razón de que el éxito está determinado en términos de acciones rápidas y anticipadoras que lleven a la industria a nuevos niveles de competencia.

En términos generales, los aspectos de contenido dentro del proceso de sensemaking en los marcos cognitivos son idiosincráticos de las empresas y, por tanto, los marcos cognitivos de la industria están más enfocados en los procesos que lleven a la inestabilidad. De este modo, las empresas van a generar rupturas por sí solas, puesto que continúan usando procesos de sensemaking para mantener los aspectos de contenido de sus marcos cognitivos, lo que resulta en acciones desestabilizadoras. El resultado de esto es una industria cuya estructura está continuamente siendo creada y destruida por empresas proactivas. Así, en industrias donde las

rupturas están bien definidas, el ciclo de sensemaking, acción y las condiciones competitivas perpetúan la turbulencia.

### ***7.3. Conclusiones***

La hipercompetencia es considerada como una situación relativamente permanente que puede tener unos breves momentos de estabilidad. Este paper se enfoca en dar una explicación cognitiva del porque estas condiciones se perpetúan. El argumento principal que aportan los autores es que a raíz de cambios en el entorno, de tamaño, alcance y duración significativa, la adopción de procesos de sensemaking de los gerentes se ven afectados. Se aplican aquellos procesos que sean parecidos a los observados en empresas que operan en otras formas de entornos turbulentos. Esto permite a las empresas lograr el éxito, pero en ambientes hipercompetitivos lleva al desarrollo de marcos cognitivos de la industria orientados a los procesos que actúan hacia la perpetuación de la inestabilidad competitiva.

Lo que este paper sugiere es que la hipercompetencia es perpetuada por el sensemaking. Dicho sensemaking está basado en puntos focales del entorno, tales como las nuevas regulaciones, estándares de tecnología o el desarrollo de un líder de mercado fuerte, y permite el desarrollo de creencias industriales basadas en algún contenido competitivo. Sin embargo, esto requiere que las empresas “desaprendan” las prácticas de sensemaking propias de sus procedimientos operativos estándares.

Lo que se sugiere con esto, es que en ambientes hipercompetitivos los marcos cognitivos de éxito de la industria están enfocados en procesos de “cómo” de las estrategias y no de “qué”. En ese sentido, los autores identificaron tres procesos de sensemaking específicos que consideran son comunes en marcos cognitivos de industrias en ambientes hipercompetitivos: desarrollo de diversidad cognitiva, rápida toma de decisiones y toma de decisiones experimentales.

## **8. Clement Tisdell: Competition, Evolution and Optimisation: Comparisons of Models in Economics and Ecology**

### ***8.1. Planteamiento inicial del autor***

Si bien en los sistemas ecológicos inalterados se presenta un incremento de la biodiversidad o de especiación, en los sistemas económicos la tendencia es opuesta. La competencia basada en la optimización tiene un rol importante en las teorías de la evolución de las especies, así como en las teorías de la evolución de los negocios. Sin embargo, la evolución no resulta en la selección óptima de especies o negocios. Es por ello que existe un margen de duda con respecto a lo que es optimizado por los supervivientes en el proceso evolutivo.

En ese sentido, el autor busca comparar los usos de la competencia y la evolución en ecología y considerar hasta qué punto su aplicación da luces sobre los fenómenos económicos y viceversa.

### ***8.2. Desarrollo del tema***

El concepto de competencia es fundamental tanto en economía como en ecología. Todas las poblaciones de cosas vivas están sujetas a restricciones de recursos y son propensas a experimentar escases y a competir por dichos recursos escasos. Sin embargo, el enfoque que le da cada disciplina es diferente.

En economía, el enfoque está en los individuos y en la competencia entre ellos por recursos escasos, vía mecanismos de mercado. Por otro lado, en ecología la naturaleza de la competencia es algo más compleja. No se basa en las entidades individuales, y enlaza la competencia biológica con la evolución de las especies. Por tanto, la competencia no es totalmente individualista en su naturaleza sino que involucra un grado de mutualismo con la pareja, los hijos y, en algunos casos, con otras especies.

Sin embargo, existen limitantes para establecer analogías entre la evolución biológica y los procesos económicos. Aunque una empresa es considerada, por analogía, un individuo de una especie (la industria), la reproducción biológica de los individuos no aparece en su agenda, aunque lo esté su supervivencia y, en algunos casos, su crecimiento. Las empresas no tienen

finitud como los individuos biológicos y por lo tanto no se puede decir que tienen el deseo de reproducirse o de asegurar la supervivencia de su especie (industria) a menos que le suponga una ventaja para su propia supervivencia. Además, la evolución por mutación genética y la selección tiene lugar en una escala de tiempo más larga que el desarrollo de procesos económicos.

En ecología, la especiación tiende a ocurrir dentro de periodos de tiempo largos. Por lo que el número de especies y la diversidad tiende a incrementar en el largo plazo. Pero el proceso de especiación no es necesariamente un proceso gradual, y depende de la variedad de nichos disponibles y el grado en que la mutación tiene lugar. Si una especie ocupa dos nichos similares y la evolución favorece a una nueva especie en uno de esos nichos, las especies pre existentes al final van a terminar confinadas en el otro nicho, al no ser capaz de competir efectivamente en el nicho de la nueva especie.

En la teoría ecológica el nicho tiene un papel preponderante, aunque su identificación y definición es difícil de determinar. Pero en economía su contraparte es la teoría de la competencia espacial que puede ser extendida a la competencia entre productos diferenciados. Aquí, los productores de alto costo solo pueden sobrevivir y competir con productores de bajo costo si están localizados en un nicho de mercado lo suficientemente diferente al de los productores de menor costo.

Mientras que la especiación no está sujeta a fuerzas exógenas (al igual que los procesos económicos), no es claro si los procesos económicos evolucionan de la misma manera. En una escala global, los procesos económicos pueden resultar en una reducida variedad de productos, mayor concentración empresarial y una reducida variedad en el comportamiento empresarial. Esto demuestra que los procesos económicos, movidos por sistemas de mercados, pueden resultar en sistemas industriales que evolucionan en la dirección opuesta de los sistemas ecológicos. Según esto, los sistemas económicos no van a generar un crecimiento de diversidad en los negocios y productos, contrario a la regla general de los sistemas ecológicos, puesto que tiene tendencias hacia la estandarización de productos.

La selección natural, como consecuencia de procesos competitivos, permite que los sobrevivientes puedan pasar sus genes, y que los menos aptos se pierdan en el sistema biológico. Así es como la evolución tiene lugar. No obstante, es importante anotar que dicho proceso es

resultado de eventos pasados e implícitamente asume que el entorno es relativamente estacionario. En consecuencia, las poblaciones y especies que evolucionan no necesariamente son aptas para los nuevos entornos. Esto debido a que este proceso no involucra visión de futuro y son producto de eventos caóticos o casualidad.

Esta perspectiva es análoga a la selección económica. Pero difiere en que en vez de reproducción, las empresas sobrevivientes van a tener imitadores y van a crecer en tamaño. Al igual que en el caso anterior, la selección no va a terminar en el set de empresas más eficientes; con el agravante de que en los entornos económicos los cambios aparecen mucho más rápido que en el entorno biológico.

La habilidad de reproducción está íntimamente ligada con la selección natural. La optimización de ciertos tipos de comportamientos heredados permite que la reproducción sea exitosa. Empero, este énfasis hacia la optimización ha llevado a la confusión de lo que realmente significa “óptimo” en su aplicación a la selección y adaptación. Los individuos más aptos, en el sentido evolutivo, son aquellos que no maximizan una sub- meta (o meta de corto plazo) sino que mantienen un balance apropiado entre las sub-metas necesarias para mantenerse vivos.

Siguiendo esta línea, en la ecología económica algunos autores han postulado que las empresas sobrevivientes son aquellas que maximizan utilidades. Sin embargo, en un entorno cambiante es improbable que dependa únicamente en la búsqueda de un solo objetivo como la maximización de utilidades. Al igual que en el caso ecológico la optimización es poco clara y al parecer la supervivencia depende del balance entre las metas necesarias para sobrevivir y vivir, más que en la optimización de un solo objetivo.

Los estudios ecológicos de la competencia intra-específica algunas veces se concentran en la competencia de recursos y en el grado en que los miembros de una población inicial sobreviven. De este modo le prestan particular atención a los procesos de competencia de concurso y competencia de lucha. Esta última involucra la explotación común simultánea de un recurso escaso por una población inicial de especies. En económica corresponde al libre acceso a recursos naturales.

En el caso de que la competencia de lucha prevalezca, los ecologistas creen que no se alcanza un límite significativo en la supervivencia de la población inicial de especies si el recurso escaso es usado en su capacidad de carga. Si esta capacidad de carga se excede, el nivel de supervivencia de la población disminuye porque ningún individuo va a obtener suficiente recurso escaso para sobrevivir.

Sin embargo, el límite de capacidad de carga no es tan definido o único debido a que en la población de especies por lo general exige cierta heterogeneidad en las necesidades de recursos de los individuos. Esto resulta en que algunos individuos mueran antes que otros, puesto que los límites de recursos son abordados reduciendo así la presión sobre los demás miembros de la población. Por tanto, para que exista estabilidad o sostenibilidad en esta competencia debe existir algún grado de diversidad en la población.

Por otro lado, la competencia de concurso tiene un patrón de supervivencia distinto. Esta competencia involucra la exclusión de rivales por canibalismo o agresión efectiva, que puede ser combinado con la vigilancia de territorios exclusivos imperiosos para encontrar recursos necesarios para sobrevivir. Estos territorios, en economía, son parecidos a los derechos de propiedad privada. En este caso el nivel de la capacidad de carga puede aumentar con respecto a la capacidad de carga del entorno.

Por otro lado, la exclusión puede tornarse difícil al incrementar la población competidora. Esto requiere de mayor energía para defender los territorios y la intensidad de la competencia por ganar territorios puede aumentar. Ello puede deprimir el nivel de población sobreviviente, una vez los niveles de población se tornan altos. Si los niveles de la población inicial son muy altos los niveles de territorio pueden ser muy pequeños para la supervivencia de la población o el costo de adquirir y mantener el territorio puede ser muy alto llevando a la extinción de la especie. Así, el resultado puede ser similar a la competencia de lucha dependiendo de la naturaleza del mecanismo que gobierna la posesión del recurso limitado. De este modo, la estabilidad o sostenibilidad de las poblaciones depende de la heterogeneidad de la dominación social. En economía, este caso corresponde a las circunstancias donde hay inseguridad en los derechos de propiedad y gobierno por fuerza más que por ley.

Teniendo en cuenta lo anterior, el autor hace una relación con la aparición de nuevas industrias o productos, especialmente los procesos que intervienen en la comercialización de nuevos productos. Mientras que en los modelos ecológicos se sugiere relaciones de supervivencia competitiva en relación con las poblaciones iniciales, dichos supuestos son inapropiados para el modelo económico de introducción de nuevos productos.

La probabilidad de supervivencia de nuevos entrantes que suministran nuevos productos varía en un amplio rango de circunstancias. Teniendo una población de entrantes suficiente, un entrante inicial tiene esperanza de sobrevivir. Debido a las economías externas favorables del mercado (mutualismo), la probabilidad de supervivencia de un participante inicial se eleva. Consecuentemente, la competencia de concurso se vuelve dominante y la probabilidad de supervivencia del entrante inicial empieza a caer.

En el caso de la introducción de nuevos productos, la anterior relación puede aplicarse en algunos productos nuevos. En algunos casos, no existe un umbral de un número de entrantes iniciales por lo que la fase mutualista no se va a marcar. En este caso el producto es introducido en un mercado donde dicho producto provee la competencia inicial. Aquí la probabilidad de supervivencia estará marcada por una falta de umbral inicial de entrantes.

Por otro lado, en el caso en que la relación de supervivencia está dada por la escala de entrantes iniciales al mercado nuevo, existe una similitud con la competencia de lucha y de concurso puesto que la competencia no tiene lugar sino hasta que hay una población inicial dada. En economía esto puede ser debido a que los entrantes iniciales están vendiendo en mercados espacialmente separados.

### **8.3. Conclusiones**

Los fenómenos económicos y los fenómenos ecológicos son diferentes. Como se ha mencionado anteriormente se debe tener mucho cuidado en la creación de analogía entre estos dos. Es difícil elaborar un vínculo entre la reproducción biológica, la selección natural y los caminos evolutivos con la economía. Si bien los negocios desean sobrevivir, no es evidente que deseen reproducirse.

La ecología propone que los sobrevivientes dentro de una población no son necesariamente los más aptos para el futuro, y tal vez no son la mejor selección para el presente. Esto no se ha

aplicado en economía y el autor plantea que puede ser significativo. Además, las comparaciones han demostrado la importancia de la diversidad en la población para la sostenibilidad y estabilidad tanto en sistemas económicos competitivos como ecológicos.

Las teorías ecológicas de competencia de lucha y de concurso tienen analogías en economía. No obstante no todas las situaciones de negocio involucran rivalidad. En el desarrollo de nuevos mercados el mutualismo entre las empresas puede ocurrir inicialmente y esto puede llegar a ser reemplazado por rivalidad y competitividad entre los negocios.

## **9. Mark Bergen y Margaret A. Peteraf: Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach**

### ***9.1. Planteamiento inicial de los autores***

La identificación de competidores, es una tarea clave para la comprensión del terreno competitivo y posterior planeación de estrategias de ataque y respuesta competitiva. Para el análisis de los competidores, esta identificación es una fase previa que permite analizar las dinámicas de la estrategia competitiva. El propósito de este paper es proveer una serie de marcos para la identificación y análisis de la competencia, que faciliten una amplia exploración del entorno.

Tomando de referencia los trabajos de Chen y Peteraf, los autores adaptan sus constructos dándole mayor enfoque al rol de las necesidades de los consumidores en la definición del mercado. De este modo, un mayor reconocimiento de las necesidades de los clientes puede expandir el conocimiento de lo que acecha en el horizonte competitivo.

### ***9.2. Desarrollo del tema***

El rol de la identificación de competidores es de gran importancia en varios campos. Para el mercado sirve de referente para el análisis de políticas de precios, diseños de producto y canales de distribución. En la gestión estratégica, provee los cimientos para el análisis de competidores y la estructura de la industria, las condiciones de rivalidad y la ventaja competitiva.

El objetivo de esta identificación es incrementar el conocimiento gerencial acerca de las oportunidades y amenazas competitivas. Para ello es importante estudiar de manera amplia el panorama competitivo en las primeras etapas del análisis. Esto puede reducir la vulnerabilidad de las empresas de ir hacia puntos ciegos competitivos. Esto implica una miopía que induciría a menospreciar competidores potenciales, que en ambientes hipercompetitivos pueden probar ser una gran amenaza.

En ese sentido, la identificación de la competencia requiere de la consideración simultánea tanto de los atributos de la demanda como de la oferta de los competidores y su dominio. Por el lado de la demanda, se incluye un análisis del grado en el que los productos cumplen funciones

similares y se dirigen a necesidades similares. Por otro lado, las consideraciones por el lado de la oferta se dirigen hacia el grado en el cual las empresas son similares en términos de capacidades tecnológicas y de producción. Este enfoque permite un mayor conocimiento, el cual es clave para las acciones organizacionales y, adicionalmente, es el principal conductor del ataque y respuesta competitiva.

El marco aquí propuesto tiene como propósito maximizar el conocimiento gerencial de las oportunidades y amenazas competitivas. Para ello se definen a los competidores de manera más amplia, de modo que se incluyan no solo los competidores cercanos sino también competidores más distantes en la forma de competidores potenciales y substituidores.

El modelo que desarrollan los autores está dividido en dos etapas. En la primera se reconocen y clasifican los competidores, para ello toman de referente el modelo propuesto por Peteraf y Bergen. Adicionalmente, se adaptan los constructos de Chen con respecto a la similitud de recursos y el mercado común. Específicamente en el mercado común, lo definen como el grado en que un competidor dado se superpone con la empresa focal en términos de necesidades de consumidores atendidas. La similitud de recursos, por otro lado, es definida como el grado en el que una competidor dado posee dotaciones estratégicas comparables, en términos de tipo, con aquellas que posee la empresa focal.

Con base a lo anterior, se puede trazar el campo competitivo de la empresa focal al localizar los rivales candidatos. Si una empresa tiene alto puntaje tanto en mercado común como en similitud de recursos, se va a considerar un competidor directo de la empresa focal. Aquellas empresas con similitud de recursos, pero que no atienden las mismas necesidades son consideradas como entrantes potenciales. Finalmente, aquellas empresas que sirven las mismas necesidades de mercado que la empresa focal, pero tienen diferentes tipos de recursos son consideradas como competidores indirectos.

Si bien este campo competitivo es sencillo, la perspectiva de las necesidades de los clientes introduce una importante sutileza al análisis que de otra manera los gerentes pueden pasar por alto. De hecho, el “set de consideraciones” de los consumidores, que son los competidores más significantes, arroja que los competidores directos que se eligieron previamente no son todos amenazas competitivas inmediatas. Esto indica que la perspectiva de las necesidades puede ser

usada para ampliar o reducir la generación de entendimiento profundo de las variaciones y ambigüedades en el panorama competitivo.

Hasta ahora se han clasificado los competidores, sin embargo hace falta jerarquizar las oportunidades y amenazas competitivas. Es decir, bajo el modelo planteado no se puede determinar que competidores presentan la mayor amenaza a la empresa focal y cuáles son las más vulnerables a ataques competitivos. Para ello, los autores introducen el concepto de “equivalencia de recursos”, el cual es definido como el grado en que un competidor dado posee una dotación estratégica capaz de satisfacer las mismas necesidades de consumidores que la empresa focal. Aunque es parecido a la similitud de recursos, en ese caso se concibe en términos de grados altos y bajos. Si dos empresas tienen alta equivalencia de recursos, ambos están cerca de ser igualmente capaces de satisfacer las mismas necesidades del consumidor. Esto implica que tienen las mismas capacidades y que son competidores balanceados. El desbalance, por otro lado, implica que hay un rival que es más fuerte que el otro.

Teniendo en cuenta las premisas: a medida en que la equivalencia de recursos aumenta entre las empresas, el grado de balance competitivo también lo hace y el conocimiento entre una empresa focal y sus competidores decrece a medida que se mueve de los competidores directos hacia los potenciales e indirectos; los autores llegan a una serie de proposiciones. El balance entre las empresas inhibe la acción competitiva, toda vez que los competidores tienen más que ganar de ser “pacientes” que de comprometerse en acciones competitivas. De este modo, al aumentar la equivalencia de recursos entre las empresas la probabilidad de ataque se reduce.

No obstante, si bien no están motivados hacia la competencia, bajo condiciones de equivalencia de recursos si existe un ataque, la probabilidad de respuesta va a incrementar. Esto a razón de que la capacidad de responder efectivamente es más alta cuando existe alta equivalencia de recursos y, además, la motivación también incrementa, al haber mayores probabilidades de éxito. Adicionalmente, el conocimiento del rival juega un papel importante a la hora de realizar un ataque exitoso. En este caso es más probable, donde hay alta equivalencia de recursos, que los competidores indirectos y potenciales realicen ataques, puesto que decrece el conocimiento de la equivalencia de recursos al ser diferentes las capacidades tanto en tamaño como en composición. Es decir, las empresas van a continuar ignorando a los rivales indirectos y potenciales mientras

que estos van a estar conscientes de su similitud de recursos, y conforme a esto van a atacar a estas empresas. De este modo, cuando el grado de equivalencia es alto, la probabilidad de ataque aumenta al pasar de competidores directos a competidores potenciales e indirectos. Así mismo, en concordancia con lo anterior, los competidores no ven a los competidores indirectos como iguales y por tanto su probabilidad de respuesta a sus ataques decrece al pasar de competidores directos a competidores indirectos.

Finalmente, las últimas proposiciones de los autores se refieren a los casos en que la equivalencia de recursos es baja. En dichos casos, contrario a lo anterior, la probabilidad de ataque decrece al pasar de competidores directos a competidores indirectos precisamente porque el conocimiento de una oportunidad competitiva va a ser mayor entre competidores directos que entre competidores potenciales o indirectos. En cuanto a la probabilidad de respuesta, esta aumenta al pasar de competencia directa a competencia indirecta y potencial. Esto debido a que los competidores indirectos van a estar motivados a hacerlo puesto que su percepción de desbalance es menor. Esto quiere decir que mientras los competidores indirectos son menos capaces de verse entre ellos como rivales, cuando son atacados responden al considerar que tienen una oportunidad de responder efectivamente.

**10. Walter J. Ferrier, Cormac Mac Fhionnlaioich, Ken G. Smith y Curtis M. Grimm: The Impact of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation of Conflicting Views.**

**10.1. *Planteamiento inicial de los autores***

En el entorno competitivo dinámico de hoy en día, algunas empresas líderes son capaces de mantener sus posiciones de mercado y retornos superiores al competir agresivamente, proactivamente y respondiendo los ataques de la competencia. Esta perspectiva de competencia está asociada con Schumpeter y la escuela Austriaca de economía.

Para la escuela Austriaca el término competencia confluye en la noción de hombres vigorosos compitiendo con otros por medio de grandes desempeños que opaquen a sus rivales en su carrera por mantenerse o alcanzar a los demás. Sin embargo, a pesar de las ventajas aparentes de las empresas líderes, estas caen presas de competidores mucho más a menudo de lo que comúnmente se cree. Muchas veces cuando empiezan a decaer, se precipitan a una espiral descendente de donde pocas empresas son capaces de recuperarse.

A pesar de que hay bastantes estudios en estrategia, no se ha desarrollado el área del desempeño pasado que influencia las acciones futuras de la empresa. Es por esto que es importante explorar por qué las empresas que experimentan decaimiento financiero o de la cuota de mercado no están motivados o no intentan cambios estratégicos necesarios para recuperarse.

Estudios empíricos han arrojado resultados conflictivos. Por un lado, las empresas exitosas compiten más agresiva y proactivamente. Mientras que las empresas que experimentan decaimiento son motivadas a competir menos agresivamente. Dado este conflicto de perspectivas, es importante reconciliar los diferentes puntos de vista.

De este modo, el objetivo de este paper es examinar si las empresas con dificultades de desempeño compiten más o menos agresivamente que las empresas líderes del mercado que experimentan buen desempeño. Y teniendo en cuenta esto, cuales son los factores clave que influyen la relación desempeño-estrategia.

## **10.2.      *Desarrollo del tema***

Antes de entrar en una investigación es importante hacer una aclaración conceptual de los conceptos clave del estudio. Esta dilucidación es en términos generales, pues son la base para entender este paper.

El desempeño tiene una naturaleza compleja, por lo que se deben usar múltiples medidas multidimensionales para entender su relación con el comportamiento de la empresa. Sin embargo, es importante que no se enmarque en una medida absoluta de los resultados estratégicos; pues los resultados están más ligados con el comportamiento de la empresa. Una dimensión de desempeño, dependiendo del comportamiento de la empresa, puede traer resultados favorables o no.

Por tal motivo, los autores consideran que el comportamiento estratégico está influenciado por dos medidas de malo desempeño ex ante que capturan elementos de las condiciones financieras y de mercado de la empresa. La primera medida es el Z-score, que contiene factores tales como el mercado de las acciones, flujo de caja y rentabilidad. Este indicador nos demostrara si la empresa tiene dificultades financieras si es bajo. La segunda medida es la cuota de mercado, si está erosionada se considerara como dimensión importante de la dificultad de desempeño.

La idea de competencia agresiva, dentro de la perspectiva Austriaca, es un concepto central para tres corrientes de la gestión estratégica. La primera es dentro del emprendimiento empresarial, donde ven la estrategia como un comportamiento abierto, demostrable y agresivo hacia los competidores, que busca mejorar su posición competitiva y superar a los competidores en el mercado. La segunda, es en la hipercompetencia donde la agresividad es parte de los ataques competitivos que consisten en múltiples tácticas y estratégicas. Aquí las empresas agresivas tratan, de manera rápida y proactiva, superar a los competidores. La tercera, es en la corriente dinámica competitiva donde contemplan la estrategia empresarial como una acción competitiva.

Así pues, es posible ver que en las tres corrientes la agresividad está en términos del número de acciones competitivas y la velocidad en que son implementadas. Es decir, el ataque de las empresas o la respuesta al ataque de los rivales.

En este estudio, los autores consideraron que las finanzas y el mercado son los conductores de la toma de decisiones que afectan las elecciones de la empresa acerca de cómo competir, bien sea agresivamente o pasivamente. Así pues, la relación entre las dificultades financieras y erosión de la cuota de mercado y el comportamiento competitivo de las empresas se da a través de la toma de decisiones de la gerencia o las decisiones estratégicas.

Por tal motivo, se evalúan estas relaciones a partir de las diferentes teorías de toma de decisión las cuales articulan como la retroalimentación del desempeño es interpretado por los gerentes e influye en su toma de decisiones.

Tomando como referente la teoría de la prospectiva, la teoría de finanzas corporativas y la teoría del aprendizaje organizacional, se llega a dos hipótesis importantes. Las dificultades financieras y la erosión de la cuota de mercado están relacionadas positivamente con la agresividad competitiva. Es decir, que bajo estas teorías las empresas que se encuentran en dificultades están más propensas a actuar de manera agresiva, pues tienen mayor motivación, que las empresas que están en mejores condiciones.

Por otro lado, hay una serie de perspectivas teóricas de la teoría organizacional, y comportamiento dominante de la empresa que sugieren una posición contraria. Estas teorías son la de la rigidez a la amenaza y comportamiento dominante de la empresa. Al igual que en las anteriores, estas teorías llegan a dos hipótesis. Las dificultades financieras y la erosión de la cuota de mercado están negativamente relacionadas con la agresividad competitiva. Bajo estas perspectivas, las empresas saludables están más motivadas a llevar comportamientos agresivos, pues las empresas con dificultad de desempeño están centralizadas a controlar y conservar sus recursos.

A pesar de que ambas perspectivas son contradictorias, ambas son correctas bajo ciertas condiciones. Por tal motivo, por medio de una perspectiva de contingencia se busca reconciliarlas. Para tal efecto, se va a examinar el efecto moderador de las variables de contexto en dos niveles: el nivel gerencial y el nivel de la industria.

Teniendo en cuenta las diferentes investigaciones, existen tres factores que influyen en la acción y cambio estratégico. Estos son: los factores que afectan la conciencia del contexto y los retos

derivados de la interdependencia competitiva, los factores que inducen o impiden la motivación a realizar acciones y los factores que influyen en la capacidad de la empresa a tomar acciones.

En consecuencia, la relación entre la dificultad de desempeño y la agresividad competitiva está moderada por la heterogeneidad de la alta dirección (TMT) y el grado de competencia de las empresas en una industria con alto crecimiento.

La heterogeneidad de la alta dirección afecta en tres actividades claves de la gerencia: detección de problemas, interpretación de señales del entorno y la toma de decisiones que relaciona los problemas percibidos con soluciones estratégicas. Así pues, dependiendo de la composición de la TMT la información de la dificultad de desempeño va a ser interpretada y procesada de manera diferente en su toma de decisiones impactando, a su vez, el nivel de agresividad competitiva.

Si el TMT es heterogéneo es muy difícil la comunicación y por tanto la toma de decisiones es conflictiva y lenta. La implementación de acciones competitivas comparada con un TMT homogéneo es mucho más lenta y no son capaces de mantener ataques competitivos de duración significativa. Entonces, las dificultades en desempeño van a exacerbar el proceso de toma de decisiones conflictivas y en consecuencia la capacidad de la firma de llevar a cabo actividades competitivas va a disminuir. De este modo, las dificultades financieras y la erosión de la cuota de mercado van a estar negativamente relacionadas con la agresividad competitiva en empresas líderes con TMT heterogénea.

En lo correspondiente a la industria, sus características influyen la conciencia y percepción de las empresas en lo relativo a los competidores dentro de esta, quienes a su vez influyen en las decisiones estratégicas de la empresa. Así mismo, estas características van a influenciar las motivaciones de la empresa a competir agresivamente. Por esta razón, los gerentes tienden a igualar el crecimiento de la industria con munificencia lo cual hace menos probable que cambien las acciones de la gerencia. No obstante, en caso contrario, cuando la industria no sea rentable se va a motivar la agresividad y cambio estratégico de la empresa. En suma, se puede observar que las empresas que experimentan dificultades financieras y erosión de la cuota de mercado que compiten en una industria de alto crecimiento van a competir menos agresivamente.

Ahora, los autores a través de un estudio y muestreo examinaron la relación entre los desempeños pasados de las empresas líderes y la agresividad competitiva dada la TMT heterogénea y factores de la industria. La muestra fue realizada con las empresas líderes del mercado de Estados Unidos según el *Fortune 500* y se eligieron solo aquellas cuyas acciones competitivas estuvieran dirigidas hacia la línea de negocios a la que la empresa es más dependiente. Estas acciones son definidas como movidas competitivas dirigidas externamente, específicas y observables, iniciadas por una empresa para mejorar su posición competitiva.

### **10.3. Conclusiones**

Los resultados del estudio arrojaron que la dificultad en desempeño y el comportamiento competitivo están relacionados directamente. Las empresas con desempeño pobre son menos propensas a tener comportamientos competitivos agresivos y son más lentas a responder a los ataques competitivos que las empresas de alto desempeño. Así mismo, también se llegó a la conclusión de que aquellas empresas con dificultades de desempeño y con un TMT heterogéneo se vuelven más paralizadas que aquellas empresas con las mismas dificultades y manejadas por un TMT homogéneo. Esto es consistente con lo establecido anteriormente, los TMT heterogéneos son menos capaces de decidir rápidamente e implementar las acciones competitivas necesarias suficientes.

Por otro lado, en lo referente a la industria los resultados fueron opuestos a lo planteado antes. El impacto del contexto de la industria en la estrategia sugiere que los directivos perciben, procesan y actúan diferente basándose en señales dentro del contexto del entorno. Las empresas que se encuentren en industrias de alto rendimiento y vean su desempeño en dificultades van a hacer atribuciones tanto internas como externas. Por tal motivo, reconocen que sus estrategias pasadas no surtieron los efectos esperados y adoptan una orientación competitiva donde se cambia el énfasis de su estrategia hacia los rivales.

Precisamente al incorporar esta perspectiva de contingencia, los resultados demuestran que cualquiera de las teorías de competencia es válida dependiendo de los factores relacionados con el contexto de la empresa. Por esta razón, los gerentes deben considerar como el contexto de la industria y el contexto organizacional, impactan la habilidad y motivación de competir agresivamente de empresas con problemas de desempeño. Finalmente, es importante resaltar que

esta investigación sugiere que el desempeño pasado de las empresas es un indicador de su comportamiento competitivo. Sin embargo, también sugiere que las relaciones son muy complejas y dependen, en parte de importantes condiciones a nivel de organización e industria.

## **11. J. K. Sengupta: Model of hypercompetition**

### **11.1. *Planteamiento inicial del autor***

En tiempos recientes, la competencia se ha tornado más intensa especialmente en industrias basadas en nuevas tecnologías. Esto debido, principalmente, a la caída de los precios y costos, la aceleración de la demanda global y el aumento de la innovación. Generando así una presión competitiva en estas industrias, que se ve traducida en un ambiente marcado por la variación en las ventas y valores bursátiles dentro de las empresas.

La innovación dinámica es el enfoque que caracteriza este estado de hipercompetencia. Para D'aveni, este mundo hipercompetitivo tiene una gran semejanza a la teoría darwiniana de supervivencia del más apto. En este caso, aquel que logre estar a la vanguardia de la innovación eficiente que le permita generar relaciones sostenibles de precio-costo-eficiencia es el que logra sobrevivir. Sin embargo, existen otras tres fuerzas dinámicas que conducen a los mercados hipercompetitivos.

La primera es la introducción de “capital de conocimiento”, proveniente de tecnologías de información, para la creación de externalidades dinámicas intra- e inter- industriales. Este tipo de difusión de conocimiento se llama “acceso a la eficiencia”. Así pues, las empresas presionan por el acceso a la eficiencia compitiendo agresivamente en la red de información de capital de conocimiento.

La segunda es el lado de la demanda de las economías de escala, la cual genera retroalimentación positiva en la economía de información de hoy en día. Esta fuerza genera cambios importantes de demanda, llevándola a niveles más altos.

La tercera se refiere a la creación de nuevos activos estratégicos por las firmas dentro de una industria. Esta perspectiva sostiene que existen dos tipos de competencia: estática y dinámica. El primero toma a la tecnología como dada, compitiendo únicamente por precios y costos. Mientras que en el segundo la tecnología cambia en varios puntos de la cadena de suministros, de este modo las industrias pueden transformarla para crear activos estratégicos. Así pues, dependiendo del tipo de competencia la empresa puede tener beneficios nuevos o pérdidas.

El objetivo del autor, ya entendiendo que es hipercompetencia, es desarrollar un modelo adecuado para sectores intensivos en tecnología de la economía del internet. Para tal objeto, se plantea formalizar el modelo de eficiencia económica dinámica para ilustrar el patrón de crecimiento y decaimiento de empresas compitiendo en un sistema de mercado hipercompetitivo.

### ***11.2. Desarrollo del tema***

La nueva economía se diferencia de la antigua en tres aspectos concretos. El primero es la importancia del crecimiento de la eficiencia más que el nivel de eficiencia. Segundo, las tres nuevas áreas de eficiencia son las innovaciones de eficiencia, el acceso a la eficiencia y la eficiencia de los recursos. Estas componen las fuerzas más importantes de la eficiencia dinámica, diferente a la producción y asignación eficiente de la competencia estática.

Para comprender la eficiencia dinámica, es importante verla como una escalera donde las empresas crecen cuando la suben rápidamente. En el caso de las innovaciones de eficiencia, la escalera está en el área de investigación y desarrollo, el knowhow y el desarrollo de nuevos productos, procesos y software. Este conocimiento, sin embargo, se difunde rápidamente por lo que esta escalera tiene diferentes niveles que se deben subir rápidamente antes de que los competidores los alcancen o pasen. El acceso a la eficiencia involucra subir la escalera en el área fuerte de la empresa. Esto significa crear barreras alrededor de esta área para generar utilidades de monopolio. Finalmente, en el caso de la eficiencia de los recursos es usar y crear nuevos activos estratégicos que les permitan construir su ventaja temporal antes que sus competidores.

Retomando los aspectos que diferencian a la nueva economía, el tercero de ellos es la expansión del mercado. La economía del internet permite al mercado expandirse globalmente intensificando la presión sobre la competencia. De este modo, se asegura la supervivencia de las empresas más aptas.

El crecimiento y decaimiento de las empresas en el mercado hipercompetitivo están determinados esencialmente por la eficiencia. Esta, puede ser vista desde el contexto de la competencia estática y la dinámica. Sin embargo, en una industria hipercompetitiva la competencia dinámica es la que se presenta y por tanto las empresas deben mantenerse en la

frontera de la eficiencia dinámica para poder ganar puntos de apoyo y crecer en cuota de mercado.

Por medio del cumplimiento de las diferentes eficiencias, la empresa puede encontrar fuentes de ventajas competitivas, y aumentar el valor de los rendimientos a escala al igual que el poder de mercado. Sin embargo, para que ello sea posible se establece que debe haber un equilibrio entre el capital físico y capital humano, dándole especial importancia al aprendizaje, experiencia acumulada y nivel de tecnología.

### ***11.3. Conclusiones***

La teoría de hipercompetencia es desarrollada en términos de las fuerzas claves de la competencia dinámica. Estas involucran aumentos significativos de rendimientos a escala, innovaciones de eficiencia y rivalidad competitiva. Las empresas deben estar por encima de la frontera de crecimiento de eficiencia, de otro modo la intensidad de la competencia las haría vulnerables. El riesgo que enfrentarían sería, en algunos casos, la salida del mercado debido a su ineficiencia con respecto a las otras empresas.

## **12. William P. Barnett y David G. McKendrick: Why Are Some Organizations More Competitive Than Others? Evidence from a Changing Global Market.**

### **12.1. *Planteamiento inicial de los autores***

Las empresas grandes tienen ventajas que los hacen rivales particularmente fuertes. En este paper, los autores argumentan que estas empresas tienen la habilidad de mejorar las restricciones competitivas, lo cual le proporciona a estas empresas una fuente importante de desarrollo organizacional y los protege de ser eliminados en caso de no ser aptos.

La competencia, para varias teorías organizacionales, es una fuerza moldeadora, y generada, de las organizaciones. Así mismo, es considerada como una propiedad de los mercados o segmentos de mercado y se resalta el hecho de que las organizaciones difieren en su competitividad. Esto a razón de que las capacidades cambian de empresa a empresa haciéndolas más o menos competitivas. Sin embargo, la característica más determinante para la competitividad de las organizaciones es el tamaño, puesto que varias fuentes de ventajas competitivas varían con el tamaño. Las empresas grandes pueden afectar su entorno al moldear las demás organizaciones y reduciendo las amenazas competitivas.

Aunque las ventajas competitivas de las empresas grandes son evidentes, cuando son vistas de manera dinámica, se observa que las empresas grandes son competidores débiles en el largo plazo. Para poder probar estos argumentos, los autores hacen una distinción entre dos tipos de lógicas de competencia: competencia como un concurso y competencia como una restricción. El propósito de este paper es mostrar que esta distinción es teóricamente importante para poder responder por qué algunas organizaciones son competidores más fuertes que otros. Esto lo hace a través de un modelo de competencia Reina Roja, en donde la exposición a la competencia hace a las organizaciones más viables y competidores más fuertes.

### **12.2. *Desarrollo del tema***

La competencia, para algunos teóricos, es como una carrera o concurso entre organizaciones que intentan sobrepasarse entre ellas de maneras diferentes. Esta lógica enfatiza que en un contexto organizacional dado, los cambios continuos en productos, servicios y tecnologías son típicos y a

menudo son las formas en las cuales las organizaciones compiten. En contraste, otras teorías conciben la competencia como una restricción para las organizaciones, tales como cuando la competencia en precios lleva a la empresa a reducir costos o mejorar la calidad con un costo dado.

La competencia considerada como concurso se concibe, implícitamente, como una carrera donde las organizaciones son recompensadas por mantenerse al día, en cuanto a tecnología o desarrollo de productos. Esto va a depender de las propiedades del incentivo del concurso, es decir si es racional invertir en ser el primero. Para Schumpeter, la inversión en innovación es racional siempre y cuando, que al ser el primero se pueda disfrutar de un periodo de retornos similares a los de un monopolio donde el costo de la innovación se puedan pagar. Dado que esta posición típicamente corresponde al tamaño de empresas grandes, la implicación es que el tamaño va a incrementar las posibilidades de la empresa de competir bien.

Teniendo en mente que las empresas grandes, algunas veces, se resisten a cambios radicales prefiriendo innovaciones que se construyan sobre el status quo, el rol del tamaño organizacional en las carreras tecnológicas va a depender de si los cambios son generados sobre el status quo. En términos generales, exceptuando los cambios radicales, las empresas grandes tienen a competir bien en trayectorias de tecnología establecidas.

Por otro lado, en lo que respecta a la competencia vista como una restricción que opera en las organizaciones, se establece que es una fuente primaria de incertidumbre que restringe la estructura y acciones de las empresas. La selección de la forma de la organización va a depender de si estas son conformes a los requerimientos del entorno.

Cuando una empresa responde a las restricciones competitivas va a representar una restricción mayor para sus rivales. De hecho, una característica de competencia es que la solución de una empresa se convierte en el problema de su rival. De este modo, se va a generar un ciclo de restricciones competitivas que van a desencadenar las respuestas entre los rivales.

Estas respuestas, de acuerdo a la evolución Reina Roja, se van a dar a través del aprendizaje organizacional y por la selección natural. Las organizaciones se adaptan incrementalmente en un esfuerzo por mantener niveles satisfactorios de desempeño. Esto hace que la organización que

está innovando incrementemente la intensidad de competencia percibida por las otras organizaciones en la población, llevándolas a buscar soluciones para restaurar su desempeño. En consecuencia, la competencia y el aprendizaje están unidos causalmente, una acelera a la otra en el proceso continuo de evolución Reina Roja.

La selección natural se refiere a que las organizaciones difieren en sus aptitudes y que cuando se intensifica la competencia las empresas menos aptas van a ser eliminadas. Entonces, aquellas empresas sobrevivientes que han enfrentado previamente competencia van a tener altos niveles de aptitud. Tanto el aprendizaje como la selección natural, implican que las organizaciones son más viables y más competitivas entre más han enfrentado competencia en el pasado.

Las empresas grandes que tienen ventajas posicionales, - posición de mercado, poder político, prestigio social, etc. - pueden atenuar o inclusive eliminar la amenaza de competencia de otros. Debido a esto, las empresas grandes son capaces de evitar restricciones competitivas y, en consecuencia, son menos susceptibles al proceso de Reina Roja. Pero, cuando se enfrentan a las restricciones competitivas cuentan con diferentes ventajas para afrontarlas. Estas empresas tienen la habilidad de aislar sus partes clave de las amenazas competitivas, y al hacerlo puede que no reconozcan la necesidad de cambio. Las empresas pequeñas, en contraste, son menos capaces de aislarse a sí mismas de las amenazas competitivas. En general, las empresas grandes tienen ventajas que las hacen más propensas a sobrevivir, independientemente de su incapacidad de responder a la competencia. El razonamiento de la selección natural también sugiere que las organizaciones grandes son menos dadas a responder a los estímulos de la competencia, y en consecuencia, es menos probable que vayan conforme a las predicciones del modelo Reina Roja.

En términos generales, los autores esperan que a las organizaciones grandes les vaya bien en lo que se refiere a la competencia como carrera, en el aspecto tecnológico, pero no tan bien cuando se exponga a competencia. No obstante, en competencia global la evolución Reina Roja implica unas dinámicas más complejas.

Cuando las empresas de diferentes países compiten, las diferencias entre ellas se hacen aparentes. Siguiendo con esta línea, y pertinente con el modelo planteado, está la idea de Porter de que las experiencias competitivas en su país de origen se traducen en competencia global más fuerte. Esta posibilidad puede ser vista como una extensión del modelo planteado hasta ahora. En

general, la hipótesis planteada al respecto es que la exposición de un rival extranjero a la competencia doméstica en su país de origen incrementa la fuerza de su competitividad global, especialmente cuando esta exposición le sucede a pequeños rivales extranjeros.

### **12.3. Conclusiones**

Para responder por qué algunas organizaciones son más competitivas que otras, se va a depender de la lógica que se escoja para guiar el estudio de competencia. En la competencia entendida como concurso, las empresas grandes, dentro de la industria estudiada de disco duro, mantuvieron un desarrollo continuo de productos, manteniéndose en el borde de la vanguardia tecnológica. Por otro lado, sucedió lo contrario en lo que respecta a la competencia como fuente de restricción que conduce el desarrollo y selección organizacional. Mediante esta lógica se encontró que las organizaciones que están expuestas a competencia son menos propensas a fracasar y pueden generar una competencia más fuerte, conocida esta como la competencia Reina Roja. Sin embargo, esto solo sucede con empresas de tamaño pequeño. Las empresas grandes, al tener ventajas que les permiten hacerle frente a las restricciones competitivas, permanecen insensibles ante el proceso de Reina Roja.

En lo que respecta a la competencia global, las organizaciones no parecen proyectar una competencia global más fuerte como resultado de su experiencia competitiva doméstica, estando esto en contra la última hipótesis propuesta. Contrario a esto, los resultados arrojaron que, al menos en la industria de disco duro, la competencia incrementa como resultado del paso del tiempo cuando todas las organizaciones generan una fuerte competencia global incremental. Esto implica que las ventajas específicas al país de origen pierden su importancia con el tiempo.

Finalmente, los resultados sugieren que dentro del proceso de envejecimiento de las organizaciones ni el desarrollo ni la obsolescencia se construyen aquí. Más bien, el desarrollo de las organizaciones en el tiempo va a depender de si están expuestas a la competencia. Las empresas que se hayan mantenido aisladas de la competencia, no van a estar estimuladas por la evolución Reina Roja. Por tanto, las posibilidades de supervivencia de las empresas van a depender de su exposición previa a la competencia.

### **13. Manuel Nuñez- Nickel y José Moyano Fuentes: New size measurements in population ecology.**

#### **13.1. *Planteamiento inicial de los autores***

En las investigaciones existentes sobre ecología organizacional el foco ha estado en cómo las poblaciones organizacionales cambian y se desarrollan en el tiempo, analizando los procesos de nacimiento, crecimiento, declinación, transformación y muerte organizacional. Esta perspectiva distingue entre la demografía organizacional (procesos que aplican al nivel de poblaciones e organizaciones), población ecológica (interacciones entre sets localizados de poblaciones) y ecología comunitaria (los procesos que se siguen de la serie completa de interacciones de poblaciones en algunos sistemas). Sin embargo, esta línea de investigación tiene un elemento más demográfico y por ello solo se enfoca en el primer nivel de análisis.

Teniendo en cuenta lo anterior, los autores tienen como objetivo extender las investigaciones previas profundizando en el segundo nivel de análisis, ecología de poblaciones, y propone una nueva prueba; se analizan los efectos de la competencia entre dos formas de organización, que se clasifican en función de las estructuras de propiedad, en la probabilidad de supervivencia y se aplica una nueva medidas de competencia entre poblaciones diferentes a la densidad poblacional. El objetivo es mostrar como medidas alternativas incrementan el nivel de entendimiento sobre las dinámicas a nivel de ecología.

#### **13.2. *Desarrollo del tema***

La selección puede ser resultado de la competencia entre organizaciones de una población o de la competencia entre organizaciones de diferentes poblaciones. El incremento de una población puede influenciar las posibilidades de sobrevivencia de otra. Esto si los nichos fundamentales de las dos poblaciones se intersecan, definiendo el nicho como el set de recursos necesarios para que una población sobreviva.

De este modo, la competencia ecológica puede ser definida como “escala dependiente”. Es decir, la intensidad de un efecto competitivo es proporcional a la escala (tamaño) de la población competidora. Tradicionalmente, el tamaño poblacional se ha medido por la densidad o número

de organizaciones pertenecientes a una población; esto ha llevado al desarrollo del modelo de “efectos cruzados de densidad”. Según este modelo la intensidad de la competencia es proporcional a la densidad de las poblaciones competidoras. Dos poblaciones compiten cuando el tamaño de cada una disminuye la capacidad de carga de la otra (número de organizaciones que pueden ser sostenidas en un entorno particular de forma aislada de otras poblaciones).

Los estudios de este modelo muestran que las interdependencias entre poblaciones tienen una influencia directa en la viabilidad organizacional, pero no necesariamente en la dirección esperada. Existen tres tipos de interdependencia: competitiva, predadora y mutualista. La primera se refiere a la situación en donde la presencia de una población reduce la tasa de crecimiento de otra. En algunos casos esta relación se puede tornar predadora cuando la expansión de una población legitima otra población, pero el crecimiento de la segunda empeora los cambios de vida de la primera erosionando su base de recursos. Por otro lado, las relaciones pueden ser mutualistas cuando la expansión de una población estimula la expansión de otra, y viceversa, lo cual reduce la tasa de mortalidad.

En varios estudios, solo se ha presentado uno de los efectos cruzados de densidad. Sin embargo, hay una posibilidad de que la interdependencia no sea monótona. Es decir, el crecimiento en densidad de una población puede legitimar otra, hasta que el crecimiento de densidad se convierte tan grande que las interacciones competitivas empiezan a dominar. No obstante, estos estudios solo consideran como variable clave para estimar el tamaño de la población rival el número de organizaciones (o los efectos cruzados de densidad).

En la teoría económica y organizacional, se cree que las organizaciones grandes generan mayor competencia que sus rivales más pequeños debido a varios factores como: la habilidad de reducir su dependencia con el entorno y otras organizaciones, su mayor poder de mercado y acceso superior a los recursos y su capacidad de asegurar beneficios derivados de economías de escala y alcance.

Por otro lado, existen dos factores que condicionan la tasa de crecimiento de una población hacia una situación de competencia con otra población: que las organizaciones más pequeñas de la población rival proliferen en número y que las organizaciones de la segunda población se vuelvan más grandes en tamaño. Entendiendo tamaño como el rasgo estructural de la

organización que se mide como la capacidad productiva o escala de operaciones. Esto implica que la competencia entre ambas poblaciones puede ser modelada mejor usando la suma de los tamaños de todas las organizaciones dentro de la población rival.

Así, usando este tamaño global se puede construir un modelo que examina las interacciones competitivas producidas entre poblaciones con necesidades de recursos similares, es decir con superposición de nichos fundamentales. Este modelo va a descubrir el efecto del tamaño agregado de una población en la probabilidad de fracaso de una segunda población con la que compite. Al usar el mismo marco que el anterior modelo, este modelo se llama “efectos cruzados de masa”.

Este modelo sugiere que la fortaleza competitiva de una población es proporcional con su tamaño global, y que esta fortaleza es usada para obtener los recursos necesitados por sus miembros, reduciendo así la posibilidad de vida de los elementos que componen una segunda población con la que comparten el mismo nicho. En consecuencia, el incremento de la masa global de la población más grande debe incrementar significativamente las tasas de mortalidad de las poblaciones con una masa más pequeña.

Si bien los efectos cruzados de masa han sido introducidos en otros estudios para la estimación de la tasa de crecimiento de la población rival, en este paper los autores lo usan como una medida que se adapta al concepto de competencia entre poblaciones, que afecta las tasas de mortalidad de cada una de ellas.

Las variables que se usan en los modelos de densidad y masa, anteriormente explicados, no son suficientes para abarcar las diferencias existentes entre los miembros de una misma población. La variable de densidad solo tiene en cuenta el número de organizaciones sin considerar el tamaño individual de cada una. Por otro lado, la variable de masa tiene en cuenta el valor total de la organización pero no el número de organizaciones, lo que hace difícil discernir si una población está compuesta por un número infinito de organizaciones de un tamaño relativo cercano a cero o si es una sola organización que consume todos los recursos. En ese sentido para poder medir ambos efectos, es importante analizar la distribución del tamaño de las organizaciones en una población a través de la concentración. Así mismo, para entender la

dirección de la masa poblacional a través del tiempo es necesario asociarla con las diferentes distribuciones de los tamaños organizacionales que puedan existir.

De este modo, si los nichos fundamentales de dos poblaciones intersectan, las posibilidades de los miembros de una de ellas va a depender no solo del nivel de concentración de su población, sino también del nivel de concentración de la población rival. Por esta razón, es importante incorporar relaciones de poder internas que se producen entre los miembros de una población, las cuales podrían obtenerse de las relaciones de poder internas que se producen entre los miembros de una población. Ello lo logran desarrollando un modelo que llaman “efectos cruzados de concentración”, en el que se introduce la competencia entre poblaciones en términos del nivel de concentración de cada una ellas.

Dado que la intensidad competitiva es proporcional a la similitud en tamaño de las organizaciones, un reducido nivel de concentración puede implicar una fuerte rivalidad entre las organizaciones de la población. Por tanto, es posible identificar el nivel de concentración de una población como indicador de su potencial competitivo. Al incrementar el nivel de concentración, el nivel de diferencia de tamaño en las organizaciones también incrementa, reduciendo, de este modo, la tensión competitiva dentro de una población y, como resultado, su inclinación a competir con otras poblaciones. Así, la variable exógena de este modelo es el nivel de concentración que existe en el mercado y no en cada forma organizacional.

Aunque la competencia se da entre la superposición de nichos entre poblaciones, en este paper los autores se concentran en el caso particular donde la población es dividida en dos sub-formas organizacionales. Para definir las, los autores se basan en la estructura de los derechos de propiedad. Los cuales definen las bases de las relaciones de poder entre los individuos en los procesos de producción dentro de una organización y el intercambio entre organizaciones. Esta estructura afecta los procesos de elección de la forma organizacional y, por tanto, la diversidad organizacional. Adicionalmente, esta estructura afecta el desempeño organizacional al enfocarse en los elementos de diseño, incentivos y monitoreo, que moldean los patrones de aprendizaje organizacional.

Usando este criterio, los autores distinguen dos sub-formas: forma stock y forma mutua. Ambas formas difieren en varios puntos. Por un lado, en la sub-forma stock, el incentivo subyacente es

la posibilidad de que los dueños deben obtener retornos de una inversión. En la sub-forma mutua, el incentivo principal es la satisfacción de las necesidades comunes de los miembros y el sentimiento de solidaridad. Por otro lado, en la sub-forma stock existe una separación entre la propiedad y control. Mientras que en la sub-forma mutua la integración es esencial para la realización de proyectos, esta dirección requiere grandes esfuerzos en torno al “espíritu cooperativo” que deben tener los miembros.

Otra diferencia está relacionada con la estructura de poder y el sistema de gobierno. En la sub-forma stock está basada en las relaciones directas entre el poder gerencial y el capital propio, los dueños de capital, como tales, son los que toman la dirección de la empresa. En la sub-forma mutua, las organizaciones son constituidas de manera democrática de tal modo que los miembros son los que la controlan bajo el principio de que cada miembro tiene derecho a voto, teniendo estos el mismo valor sin importar la inversión hecha por él.

Para probar si estas sub-formas compiten los autores realizan un experimento en una industria de aceite donde las dos sub-formas dependen de los mismos sets de recursos, con la ausencia de barreras tecnológicas o institucionales que puedan provocar mayores divisiones. De este modo, la superposición de sus nichos es lo que va a generar competencia entre dichas sub-formas. En principio, la sub-forma mutua debería ser la menos orientada a la competencia que la sub-forma stock. Sin embargo, el experimento arroja resultados contrarios puesto que la forma mutua, en entornos competitivos, están presionados a adoptar procedimientos más eficientes y, por tanto, competitivos.

### ***13.3. Conclusiones***

Este paper permite extender el concepto de competencia más allá de lo que hasta el momento lo habían hecho otros autores. Aquí se examina no solo la competencia dentro de una sub-forma, sino también la competencia con otra sub-forma que tiene necesidades de recursos similares. Los resultados arrojan que, en ocasiones, la competencia por recursos no procede de los miembros de la sub-forma, sino de las organizaciones que constituyen una sub-forma diferente.

Por otro lado, desde una perspectiva metodológica, los autores modelaron la competencia entre sub-formas organizacionales considerando que la competencia en una población depende tanto

del tamaño de sus miembros como el tamaño de distribución de cada población o el nivel de concentración.

Así mismo, de los modelos presentados en el paper el de concentración es el único que permite detectar el impacto que una sub-forma tiene en otra, en cada una de las sub-forma organizacionales. Esto a razón que los otros modelos analizan la competencia de manera superficial al no examinar el poder de las relaciones producidas entre los miembros de una sub-forma organizacional.

Finalmente, los resultados del experimento, aplicando los modelos de interacción competitiva, arrojan que la sub-forma mutua es ecológicamente la más fuerte y que existe interdependencia entre las sub-formas organizacionales.

## **14. Yonglian Han: Population ecology, strategic choice and competition**

### **14.1. *Planteamiento inicial del autor***

Este paper tiene por objeto comparar la población ecológica y las teorías de elección estratégicas en su predicción de cómo las organizaciones se muevan ante la competencia. Se discute el rol de la inercia relativa en contraposición a la flexibilidad relativa como respuestas organizacionales. Así mismo, se discute la dependencia de densidad versus la estructura organizacional como explicación de la similitud en las trayectorias de crecimiento de poblaciones organizacionales diferentes.

### **14.2. *Desarrollo del tema***

Frente a situaciones de competencia, en la población ecológica (seleccionistas) ven que las organizaciones son incapaces de responder a presiones competitivas mientras que los académicos de la elección estratégica (adaptacionistas) sugieren una postura diferente. Las organizaciones no responden normalmente a la competencia muriendo sino que emprenden la búsqueda de maneras alteras para mantenerse.

Dicho debate se centra en las diferentes suposiciones relacionadas a la influencia de la historia organizacional, el entorno y la elección de estrategia en los patrones de cambio organizacional. Para la perspectiva de la población ecológica el entorno es el que optimiza. En ese sentido, algunas formas organizaciones no pueden florecer en ciertas circunstancias ambientales porque otras formas compiten exitosamente con ellas por los mismos recursos. Sin embargo, frente a esto, desde la perspectiva estratégica se argumenta que para realizar este tipo de análisis es importante tener en cuenta que en las organizaciones hay unos responsables que tienen el poder de adoptar el entorno de su organización.

Por otro lado, en lo que respecta a la competencia, desde la perspectiva de los académicos de estrategia, si las organizaciones que sirven las mismas necesidades de consumidores localizan, a propósito, sus recursos y se mueven en concordancia con sus rivales para buscar ganancias en los mismos mercados de productos, entonces están en competencia. En dicho proceso, algunas empresas nuevas o divisiones de empresas pueden decidir entrar en el mercado al sentirse

atraídas por las rentas potenciales, mientras que otras empresas son forzadas a irse al no lograr alcanzar unas utilidades satisfactorias. Razón por la cual, el resultado de la competencia es medido por la utilidad y el análisis se lleva a cabo a nivel de organizaciones individuales.

En contraste a ello, en la perspectiva de la población ecológica, la competencia significa la lucha de las organizaciones por recursos externos críticos para su supervivencia de largo plazo. A diferencia del anterior, el resultado de la competencia para organizaciones individuales es medido por la supervivencia. El análisis se enfoca en la población, donde lo que importa no es la organización individual sino la interacción entre grupos que tengan formas organizacionales adyacentes.

Dichas aproximaciones, adicionalmente, evidencian el enfoque que cada escuela tiene con respecto a la naturaleza del cambio organizacional y el grado en el que este puede ser planeado y controlado. Por el lado de la población ecológica se puede ver que su perspectiva está encuadrada en la selección Darwiniana, mientras que desde la corriente de elección estratégica se enfocan en la capacidad de adaptación que tiene la organización que tiene semejanza al proceso Lamarckiano.

En el proceso Darwiniano, una población organizacional cambia en la medida en que nuevos miembros con capacidades más favorables compiten y expulsan miembros con capacidades menos favorables. En el proceso Lamarckiano, una población organizacional cambia cuando sus miembros se adaptan a las presiones ambientales al reemplazar sus competencias menos favorables por unas más favorables.

En términos generales las teorías de adaptación, de la corriente de elección estratégica, sugieren que las organizaciones relativamente flexibles comúnmente responden a las amenazas y oportunidades, creadas por cambios organizacionales, al alternar las estrategias y estructuras organizacionales de modo que mejoren el desempeño y los prospectos de supervivencia. En contraste, las teorías de selección describen a las organizaciones como entidades relativamente inertes para las cuales la respuesta adaptativa no solo es difícil e infrecuente, sino también peligrosa.

La premisa de la perspectiva de selección es que las organizaciones individuales están sujetas a fuerzas de inercia fuertes, es decir, únicamente tienen éxito al hacer cambios radicales en estrategia y estructura cuando se enfrentan a amenazas ambientales. Algunos de los factores que generan dicha inercia son internos a cada organización (costos de equipo, personal, estándares normativos y dinámicas de coaliciones políticas) y otros son externos (legales, barreras de entrada y salida).

Sin embargo, pese a ello, para la otra corriente esta perspectiva es muy determinista y descuida la libertad de decisión de los gerentes. La supervivencia de una organización en el largo plazo solo la determinan por las condiciones ambientales y la suposición de la inercia relativa no ha sido comprobada. En el caso de la perspectiva adaptativa, la flexibilidad relativa también ha sido un punto de discusión. Asume que los gerentes escanean el ambiente y son capaces de ajustar continuamente su estrategia y estructura de sus organizaciones en concordancia con los cambios del entorno.

La “escuela del posicionamiento” representada por Porter, argumenta que la distribución de las tasas de ganancias entre los miembros de una industria va a reflejar dos sets de influencias estructurales. En primer lugar, los rasgos estructurales de una industria tales como el crecimiento de mercado, la estructura de industrias compradoras y el comportamiento generalizado de los compradores va a incrementar o disminuir el potencial promedio de utilidad de la industria como un todo. Segundo, la rentabilidad de una firma individual va a depender de la estructura dentro de la industria. Razón por la cual, esta escuela argumenta que al analizar deliberadamente y luego elegir su posición inicial, una empresa puede esperar ganar rentas incluso si en el largo plazo la industria está protegida por barreras de entrada y/o barreras de movilidad.

Un poco diferente a la anterior, pero siguiendo la línea adaptativa, la perspectiva basada en los recursos sugiere que una firma es tanto una organización administrativa como una colección de recursos productivos cuyo propósito general es organizar el uso de sus propios recursos junto con otros recursos adquiridos fuera de la firma para la producción y venta de bienes y servicios con algún retorno. La implicación de esta perspectiva es que el crecimiento es producto de la búsqueda por parte de la organización de formas en que pueda tomar ventaja de sus recursos flojos.

Los estudios realizados en población ecológica se han enfocado en explicar la similitud en las trayectorias de crecimiento de poblaciones organizacionales diferentes. El número de organizaciones en una población normalmente crece inicialmente lentamente y luego incrementa rápidamente hasta alcanzar la cima. Una vez allí, usualmente hay un declive y, ocasionalmente, estabilización. Esta trayectoria de crecimiento refleja la operación de los procesos opuestos de legitimación y competencia que es medido por la densidad. La legitimidad crece con bajas tasas de densidad donde la forma escogida y los objetivos de la empresa son legitimados. Mientras que la competencia incrementa con alta tasa de densidad.

Ante esto, en la elección estratégica, se critica que el modelo de dependencia de la densidad involucra problemas teóricos y empíricos. Uno de estos es que ni la legitimidad ni la competencia son medidas, son reemplazados en las ecuaciones como funciones de densidad definida como el número de organizaciones en la población. Las relaciones entre legitimidad y competencia con la densidad no son justificadas teóricamente o empíricamente comprobadas.

Adicionalmente, hacen una presunción implícita de que las poblaciones son homogéneas exceptuando el número de organizaciones operando dentro de ellas. En una población puede que las organizaciones no compitan por los mismos recursos o experimenten la competencia de la misma manera. La densidad no proporciona la medida más correcta de la competencia enfrentada por diferentes organizaciones dentro de una población. Por tanto, para la perspectiva de elección estratégica, la teoría de población ecológica solamente se basa en números (densidad) y descuida la distribución del tamaño de las empresas: concentración de mercado.

La concentración de mercado tiene implicaciones en las tasas de entrada y salida, así como en la rentabilidad. Dentro del paradigma de estructura-conducta-desempeño, se supone que una cadena de causalidad va desde la estructura (el nivel de concentración) a la conducta (el grado de colusión) y de la conducta al desempeño (rentabilidad). Las empresas dominantes, en ese sentido, son capaces hasta cierto punto de manipular la estructura de la industria y mejorar sus rendimientos.

### **14.3. Conclusiones**

Las perspectivas vistas en el paper aparentan ser polos opuestos. Por un lado tenemos una teoría de selección que es opuesta a la teoría de adaptación. Entre ambas escuelas hay debates con respecto a si la acción de una organización es producto de decisiones oportunistas o por restricciones del ambiente. Sin embargo, es un debate que no ha llegado a una conclusión y que sería equiparable a determinar si un vaso está medio lleno o medio vacío.

Ambas teorías son refutables como se pudo ver anteriormente, razón por la cual podría empezar a pensarse que más que alternativas exclusivas pueden llegar a ser complementarias. Algunos investigadores han anotado que se ha descuidado la posibilidad de que la inercia y la flexibilidad no son necesariamente opuestas. Algunas organizaciones pueden mantener su éxito al balancear su enfoque de estrategia con la inercia y la flexibilidad. El punto primordial es que la supervivencia a largo plazo de las empresas es mejorada por el balance de la reducción de variaciones y los mecanismos de incremento de variación.

## **15. Goce Andrevski y Walter J. Ferrier: Toward and “Austrian” Theory of Sustainable Competitive Advantage: The Role of Value- Enhancing Competitive Actions**

### **15.1. *Planteamiento inicial de los autores***

El objetivo de los autores es desarrollar un modelo dinámico de ventaja competitiva sostenible en ambientes hipercompetitivos. Los autores arguyen que las ventajas competitivas pueden ser sostenibles inclusive si las ventajas basadas en los recursos de las empresas son rápidamente copiadas por los rivales o si las barreras de entrada son casi inexistentes.

Lo anterior es posible a través de actividad empresarial intensiva de las empresas durante las tendencias equilibrantes del proceso de mercado. Los autores desarrollaran el concepto de acciones de mejora empresarial para mostrar que la intensidad en el que las empresas reconocen más combinaciones productivas de sus recursos y progresivamente mejoran el valor de sus productos y servicios es el primer impulsor de la ventaja competitiva sostenible.

Adicional a esto, los autores pretenden complementar la metodología individualista Austriaca con la red de arraigo para proveer mayor comprensión de la ventaja competitiva sostenible en entornos hipercompetitivos.

### **15.2. *Desarrollo del tema***

En la investigación de estrategia existe una divergencia de opiniones en lo relativo a la ventaja competitiva de las empresas, unos consideran que es durable y otros que no lo es. Por un lado, la sostenibilidad de la ventaja competitiva se ha reconocido en las características de la industria (Porter) o en los recursos estratégicos de la empresa que los competidores no son capaces de imitar (Barney). De este modo, dentro de esta perspectiva las empresas logran ventajas competitivas sostenibles cuando los competidores cesan sus esfuerzos de imitar sus ventajas.

Por otro lado, algunos investigadores piensan lo contrario. Argumentan que dado el entorno hipercompetitivo que las empresas deben enfrentar, estas no pueden proteger sus ventajas competitivas porque las estrategias y recursos son fácilmente imitados o superados por los rivales. En este caso, las empresas deben desarrollar frecuentemente ventajas pioneras y perturbar el status quo en el mercado de manera proactiva.

A pesar de las diferencias entre ambas perspectivas, ambas asumen la existencia de un equilibrio de mercado. Los que creen en una ventaja sostenible asumen que el mercado está en un estado imperfecto de equilibrio de mercado y los que niegan la sostenibilidad de la ventaja asumen que el equilibrio es establecido rápidamente después de que una acción innovadora ha irrumpido. Como resultado, ambas perspectivas ignoran la función equilibrante de la iniciativa empresarial.

En este paper, los autores asumen que el mercado siempre está en desequilibrio. Este desequilibrio está generado por dos fuerzas: aquellas desequilibrantes y aquellas equilibrantes. Las empresas generan las fuerzas desequilibrantes cuando hacen descubrimientos revolucionarios de nuevos productos, factores de producción, fuentes de aprovisionamiento o nuevas tecnologías. Este proceso de “destrucción creativa” mueve al mercado hacia un espacio de combinaciones de recursos productivos no realizados pero potencialmente disponibles para ofrecer mejores maneras para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. A esta actividad desequilibrante la llaman tendencias empresariales de creación de valor.

Una vez las tendencias empresariales de creación de valor han creado nuevas posibilidades, las empresas se comprometen en actividades intensivas de mejora empresarial. Estas actividades son definidas como la tendencia de las empresas de introducir una serie de acciones competitivas que aumentan el valor de los productos y servicios de los consumidores. De este modo, estas acciones mueven al mercado más cerca al estado de equilibrio imaginario.

La distinción entre las tendencias empresariales de creación de valor y mejora del valor es crucial para resolver la tensión entre las dos perspectivas de gerencia estratégica anteriormente descritas. Esto a razón de que los autores consideran que la sostenibilidad de las ventajas competitivas no es resultado de la disminución de la competencia sino que se logra a través del proceso de reconocimiento de posibles combinaciones productivas de recursos que les permita a las empresas sobrepasar a sus competidores.

La iniciativa empresarial es la fuerza principal que lleva al mercado al desequilibrio. El empresario tiene el rol de revolucionar el patrón de producción al explotar una invención o una posibilidad tecnológica para producir un nuevo bien o producir de una nueva manera uno ya existente. Así pues, el empresario es visto como un pionero que al igual que el concepto de mutaciones en biología está incesantemente destruyendo lo viejo y creando nuevas cosas. En este

paper, se considera que la fuerza desequilibrante del mercado son los descubrimientos e introducciones revolucionarias en la forma de tendencias empresariales creadoras de valor.

Las tendencias empresariales creadoras de valor son definidas como patrones recurrentes y sistemáticos de comportamiento empresarial reflejado en las tendencias de las empresas de introducir, proactivamente, nuevos productos y servicios por delante de sus competidores, la búsqueda de liderazgo en innovación y tecnología o realizar inversiones riesgosas. Así mismo se espera que las empresas, que presentan estas tendencias, interrumpen el equilibrio de mercado y sean pioneros en la creación de ventajas y utilidades.

Sin embargo, al reducir a los empresarios solo al rol innovador se esconde la verdadera naturaleza de la competencia de mercado. Las empresas compiten continuamente al descubrir su conocimiento único y el potencial de sus recursos para ofrecer productos con diseños más atractivos, mejor calidad y precios o garantías superiores. No obstante, estas acciones no son revolucionarias o disruptivas sino una serie de descubrimientos que permiten satisfacer las necesidades de los clientes en una mejor, más barata o deseable forma.

Teniendo en cuenta lo anterior, la habilidad de las empresas de crear ventajas pioneras dicen muy poco acerca de cómo pueden sostener dichas ventajas y altos niveles de utilidades en un entorno de lleno de imitadores. Por tanto, la manera de sostener las ventajas está dada por las tendencias empresariales de mejora de valor, las cuales son definidas como la capacidad de introducir una serie de acciones que aumenten el valor de los productos y servicios.

Teniendo en cuenta lo anterior, los autores proponen que las tendencias empresariales creadoras de valor establecen una frontera de posibilidades productivas. El área dentro de esta frontera, representa todas las posibles combinaciones de productos para generar valor a los clientes. Aquellas empresas cuyo producto esté más cerca de esta frontera ofrecen mayor valor que aquellos posicionados dentro de la frontera. Por tanto, aquellas empresas que generen tendencias empresariales de mejora de valor van a tener la habilidad de estar más cerca esta frontera.

En este orden de ideas, la sostenibilidad de las ventajas competitivas está dada no por las actividades empresariales de creación de valor, sino por las actividades empresariales de mejora de valor que le otorguen a los productos un carácter superior en comparación a los de la

competencia. Mientras la empresa sea capaz de mejorar el valor de sus productos o servicios de manera más intensiva que sus competidores, puede mantenerse por encima de los competidores y ganar utilidades por encima del promedio.

La creación de valor empresarial, como ya se dijo anteriormente, tiene un rol disruptivo y gracias a él se expande el potencial de las actividades de mejora de valor de todas las empresas en un contexto competitivo dado. El descubrimiento de nuevos deseos del consumidor y las innovaciones radicales expanden el potencial para reconocer una amplia cantidad de diferentes tipos de acciones de mejora de valor dirigidas hacia la mejora del desempeño, diseño, calidad durabilidad o estética del producto y mayor uso productivo de nuevas tecnologías, procesos administrativos, etc. encaminados hacia el incremento del valor ofrecido a los consumidores.

Por otro lado, teniendo en cuenta estos dos tipos de actividades los autores establecen una relación entre ambos que afectan el desempeño y utilidades de la empresa. Si una empresa tiene altas tendencias empresariales de creación de valor puede tener un desempeño superior solo si posteriormente se dedica más intensivamente que sus competidores en tendencias empresariales de mejora de valor. Según lo propuesto se puede inferir que las tendencias de creación de valor, per se, no van a generar desempeños superiores a menos que esté acompañada de actividades de mejora de valor. Así mismo, no es necesario que la empresa sea creadora de valor intensiva para que sus desempeños sean superiores, sin embargo las actividades de mejora de valor si tienen gran relevancia y sin ellas la empresa no va a poder tener desempeños superiores.

Hasta ahora se ha mantenido implícito el supuesto de que el reconocimiento de las combinaciones de los recursos depende únicamente de las habilidades internas de la empresa. No obstante, el conocimiento acerca del mercado está dividido entre los participantes del mercado. Por lo tanto, las posibilidades productivas dentro de la frontera están fragmentadas entre las diferentes empresas con conexión limitada entre ellas.

En este sentido, para que las empresas puedan remover la ignorancia relacionada con su conocimiento acerca de los recursos potenciales en el contexto en el cual están integrados. Investigadores especialistas en redes argumentan que algunas empresas están mejor conectadas con otras empresas lo cual les ayuda a crear más oportunidades para eliminar la ignorancia.

La colaboración con otros participantes del mercado en la forma de reuniones frecuentes, interacción intensiva e intercambio de información es, muy a menudo, la única manera de acceder al conocimiento segmentado de las competencias específicas de las otras empresas y los avances tecnológicos. Así mismo, a través de colaboraciones inter-organizacionales tales como alianzas, joint ventures u otros acuerdos de largo plazo las empresas pueden ganar información importante de manera oportuna.

En este orden de ideas, manteniendo constantes las habilidades específicas de la empresa, entre mejor conectadas estén las empresas van a ser más capaces de conocer acciones empresariales potenciales de mejora de valor, puesto que tienen mayor exposición a la información y conocimiento de nuevos recursos potenciales desarrollados por la competencia. Así pues, cuando el grado de alerta y conexión dentro de la red son altos, la empresa tiene mayor potencial de reconocer frecuentemente acciones empresariales de mejora de valor.

Los beneficios de tener una posición favorable dentro de la red se da de tres maneras: acceso, tiempo y remisión. Es decir, las empresas pueden obtener información importante a través de referencias de los socios e indirectamente de terceros en tiempo real acerca de socios potenciales con recursos complementarios que puedan aumentar el valor de sus productos.

Aquellas empresas que se encuentren en una posición central dentro de las redes, referida como la cercanía a otras empresas, tienen mayor potencial para tener tendencias empresariales de mejora de valor. Lo cual tiene un efecto positivo en sus habilidades para ganar ventajas competitivas sostenibles. Adicional a esto, las empresas también se encuentran supeditadas a una red de investigación y desarrollo que condiciona sus tendencias empresariales de creación de valor. Entre más amplia sea el alcance de esta red la empresa va a poder descubrir más rápidamente tecnologías que sus competidores y por lo tanto van a tener mayor potencial de tendencias creadoras de valor.

### **15.3. Conclusiones**

A lo largo del paper se ha desarrollado un marco teórico dinámico para entender la sostenibilidad de las ventajas temporales. Los autores argumentan que la actividad empresarial de mejora del

valor de las empresas durante las tendencias equilibrantes en el proceso de mercado es el motor principal para la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

Las empresas pueden persistentemente ganar utilidades por encima del promedio cuando intensivamente reconocen combinaciones de recursos más productivas y progresivamente mejoran el valor de sus productos y servicios. Sin embargo, la iniciativa empresarial es un fenómeno de contexto independiente por lo que las habilidades empresariales de las empresas deben ser examinadas dentro del contexto en el que están inmersas.

## 16. Nikolaus Beck: Organizational Ecology as a Theory of Competition

### 16.1. *Planteamiento inicial del autor*

El centro de interés de la ecología organizacional, en lo relativo a la formación del mercado, son el impacto que los cambios tienen en la composición de los competidores y recursos. La formación del mercado, en ese sentido, es visto como el desarrollo de ciertas poblaciones de organizaciones distinguibles, es decir, organizaciones que comparten un cierto patrón de conducta organizacional en un segmento de mercado similar.

Para varios ecologistas organizacionales la formación de las poblaciones organizacionales está basada en el proceso de selección por medio del cual las organizaciones más aptas son las que sobreviven, lo cual puede ser considerado como “Darwiniano”. Sin embargo, han surgido varias críticas al respecto y se arguye que las organizaciones no pueden ser comparables a las especies biológicas, puesto que el destino de las organizaciones depende de acciones deliberadas de actores más o menos racionales, los gerentes, y no solo de procesos naturales incontrolables. Es por ello que transferir el concepto Darwiniano a la esfera de las organizaciones no es apropiado.

Teniendo en cuenta lo anterior, el autor no comparte dicho cuestionamiento y considera que están basados en malentendidos. Es por ello que por medio de este paper busca mostrar que la ecología organizacional es mucho más sociológica y menos biológica que lo que muchos críticos consideran. Para ello, resalta la base teórica de la ecología organizacional subrayando que la competencia, y no los aspectos biológicos de la evolución, forman el centro de la teoría ecológica organizacional.

Adicionalmente, discute dos subconceptos importantes en la ecología organizacional que tienen que ver con la competencia y la formación de mercado: dependencia de densidad y repartición de recursos. El primero de estos tiene que ver con el impacto del número de competidores en la supervivencia y posibilidades de creación de organizaciones. El último concepto se refiere a la influencia de la concentración de mercado en las tasas vitales de las organizaciones especialistas y generalistas. Paralelamente, el autor muestra cómo una consideración más amplia de la dimensión espacial de la ecología de organizaciones, en concreto la dimensión espacial de los

consumidores, tiene potencial de incrementar el entendimiento que se tienen de la formación de mercado y competencia.

### **16.2.     *Desarrollo del tema***

Para poder entender los fundamentales de la ecología organizacional es importante retomar los razonamientos de Durkheim y Amos Hawley. Durkheim argumenta que el crecimiento del volumen y densidad de las sociedades, es decir su población y sus contactos sociales, llevan a una rivalidad amplificada entre los individuos que luchan por sobrevivir. Según esto, la competencia entre cualquier organismo vivo incrementa con el grado de similitud entre dichos organismos. Por tal motivo, la competencia puede llevar a la extinción de competidores inferiores o la transformación de competidores inferiores en diferentes organizaciones.

Por otro lado Amos Hawley, retomando las ideas de Durkheim, expone 4 etapas que consisten básicamente en el proceso de homogenización, imitación de la competencia, eliminación del más débil y movilización de los competidores más débiles hacia otras áreas de recursos o hacia el desarrollo de estrategias más especializadas. Un aspecto muy importante en esta aproximación es la idea del isomorfismo. Según esto, cada set distinguible de condiciones ambientales llevan a cierta forma de organización humana. Es decir, todas las entidades que tengan los mismos tipos de recursos tienen una forma similar de organización. Por tanto, la competencia y adaptación son los procesos básicos que llevan a la situación de poblaciones humanas distinguibles que tienen un ajuste perfecto con sus condiciones ambientales, es decir, recursos.

Hannan y Freeman, tomando como referente a Hawley, combinan su idea de selección con la noción de inercia organizacional. Plantean que existen varias barreras internas y externas, - tales como inversiones previas en instalaciones de producción, el camino de dependencia de las empresas: su historia, las regulaciones legales y fiscales-, para la habilidad de las organizaciones de adaptación a presiones competitivas debido a los cambios en condiciones ambientales.

De acuerdo a esta inercia organizacional, donde la capacidad adaptativa de las organizaciones es limitada, la cuarta etapa de Hawley no es posible. Esto a razón de que la inercia lleva a la muerte de las organizaciones. De este modo, el isomorfismo para estos autores es resultado del

exterminio de las organizaciones no aptas en un proceso de competencia. La variedad de formas organizacionales, por ende, son debido a las actividades de formación.

No obstante a lo anterior, existen varias críticas que afirman que la inflexibilidad de las organizaciones no es tan radical como lo exponen Hannan y Freeman. De hecho se cree, especialmente en la teoría de aprendizaje organizacional, que las empresas pueden adaptarse a las nuevas presiones competitivas si cuentan con gerentes racionales que hagan uso de técnicas de cambio gerencial.

Sin embargo, a pesar de contar con las condiciones que propone el aprendizaje organizacional muchas organizacionales fallan. Por tanto, desde la perspectiva ecológica, se ha descuidado lo referente a la posibilidad de tener fracasos organizativos. Así pues, Hannan y Freeman, reconociendo esto, conceden que las organizaciones tienen grandes capacidades adaptativas y que es la competencia, y no los aspectos biológicos evolutivos, el aspecto más importante de las teorías ecológicas humanas.

En ese orden de ideas, las dos situaciones ecológicas que tienen un gran impacto en la selección, es decir, la muerte de las organizaciones son: cuando el número de competidores excede el suministro de recursos y la aplicación de estrategias básicas de conducta organizacional en diferentes entornos (generalistas o especialistas).

A la primera situación se le conoce como dependencia de densidad. Linealmente se entiende que con un incremento de competidores en un espacio de recursos dado, las presiones de selección aumentan y, por ende, el fracaso organizacional es más probable y la creación de organizaciones más improbable. Pero Hannan desarrolla un concepto donde no hay una influencia tan lineal.

Hannan expone que con el incremento de organizaciones similares se puede legitimar cierta forma organizacional, antes de que prevalezcan las condiciones de competencia entre las organizaciones. De este modo, cuando existe una baja densidad hay menos presiones competitivas puesto que la tasa de fracaso es alta y la tasa de creación baja, a razón de que está nueva forma es aún desconocida. En un nivel alto de densidad, por el contrario, lleva a un incremento sustancial en las presiones competitivas.

Por consiguiente, en densidades bajas el incremento del número de organizaciones del mismo tipo lleva a una reducción del riesgo de fracaso y el incremento de la tasa de creación, siempre y cuando la ganancia de legitimidad domine. Pero, una vez la densidad de organizaciones del mismo tipo excede el punto donde las presiones competitivas se vuelvan más fuertes que las ganancias de legitimidad, un incremento en las organizaciones del mismo tipo van a llevar al incremento de la tasa de fracaso y el decrecimiento de la tasa de creación.

Aunque este modelo no tiene muchas críticas, se cuestiona si las ganancias por legitimación se dan por incrementos en el número de organizaciones del mismo tipo. Para poder redefinir y reconciliar el argumento de competencia con el concepto de dependencia de densidad, se plantea que las presiones competitivas no se dan por la densidad sino por el número de organizaciones que son pesadas por sus tamaños. Es decir, las organizaciones grandes que tienen mejor acceso a los recursos, generan mayor presión competitiva que las organizaciones pequeñas.

Por otro lado, la segunda situación es conocida como la repartición de recursos. A diferencia del anterior este concepto toman en cuenta las diferentes formas de competencia. Una distinción muy conocida es la de los generalistas y especialistas, la cual tiene grandes connotaciones Darwinianas. Los generalistas son aquellas organizaciones que poseen amplios nichos, donde sirven los intereses y preferencias de la mayoría de los consumidores que pueden ser encontrados en cierto mercado. Por otro lado, los especialistas tienen un mayor grado de adaptación aunque en un nicho de mercado más estrecho.

Considerando esta distinción, Carroll desarrolla un modelo donde establece que existen ciertos recursos disponibles para los generalistas y otros para los especialistas. Dichos recursos son proveídos por los consumidores y la cantidad de estos varía en el tiempo, debido a cambios en la estructura del mercado en donde ambos actores están. Lo que encuentra con este modelo, es que la tasa de muerte de los generalistas incrementa cuando hay un aumento en la concentración del mercado, mientras que la tasa de muerte de los especialistas disminuye con este incremento.

Hasta ahora, los conceptos que se expusieron no incluyen dentro de su discusión la dimensión geográfica de los mercados. De hecho, los mercados que se han tomado en cuenta son considerados geográficamente homogéneos. Teniendo en cuenta ello, los investigadores han

reconocido que las diferencias en las condiciones locales pueden tener un impacto considerable en los mecanismos de dependencia de densidad y repartición de recursos.

En el caso de la dependencia de densidad se hacen consideraciones de la dimensión espacial por medio del análisis en donde la densidad corresponde a niveles de agregación, ya sea a nivel local, regional o nacional. Con ello se busca descubrir si los mercados locales que son formados por intereses locales, son penetrados por influencias nacionales o si de alguna manera están protegidos de los desarrollos fuera de las fronteras locales o regionales. El patrón de la dependencia de densidad a través de las fronteras nacionales, muestra que un incremento de un cierto tipo de organizaciones fuera de las fronteras ejerce efectos de legitimación en un nivel supra-nacional mientras que el efecto de competencia de la densidad solo opera a nivel nacional. Las actitudes y aspectos culturales con respecto a un producto pueden penetrar las fronteras nacionales mientras que la competencia por recursos materiales necesarios para la supervivencia solo tiene lugar dentro de cierto país.

Con respecto a la repartición de recursos, se sigue la misma lógica de la dependencia de densidad. Sin embargo, se hace mayor énfasis en los análisis específicos a la región para descubrir que la repartición de recursos funciona en algunas regiones pero no en otras. Un ejemplo de ello son los efectos de los clústeres regionales, puesto que la legitimación de la dependencia de densidad de la creación de las organizaciones dentro del clúster es más fuerte que fuera de él. Así mismo, la competencia es más débil dentro del clúster que fuera de este puesto que la presencia de homogeneidad cultural refuerza el consenso.

La idea del clúster, adicionalmente lleva a otra dimensión muy importante en los estudios ecológicos: la distancia de la empresa focal de sus competidores. Con ello se intenta entender porque los competidores que están más cerca a la empresa focal tienen mayor influencia que otros competidores. Para su comprensión Baum y Mezias definieron una “ventana” de competencia. Según esto, las empresas que están más lejos la una de la otra están fuera de esta ventana y se supone que no compiten entre ellos.

Por otra parte, hasta ahora se ha hablado de las dimensiones espaciales de las empresas en términos de los productores pero no se ha hablado de la dimensión espacial de los consumidores, es decir la distribución de los bienes. Las empresas que producen en un mercado local confinado

no tienen la posibilidad de atraer a todos los posibles consumidores. Otras organizaciones pueden atraer a clientes alrededor de su cada parte regional del mercado local o solo limitarse a los clientes inmediatamente cercanos a su empresa. Esta tendencia implica que las empresas localizadas en el mismo mercado regional difieren en el tipo y número de competidores que tienen que enfrentar.

Con la inclusión de la perspectiva de los clientes se puede deslumbrar nuevos posibles estudios en la ecología organizacional. Se pueden realizar estudios más exactos de estructuras competitivas o cooperativas y se puede hacer una mejor distinción entre las diferentes normas de las organizaciones, en vez de solo ser generalistas o especialistas pueden ser clasificadas de acuerdo a su área de distribución (localmente orientada o nacionalmente orientada).

### ***16.3. Conclusiones***

Si bien la ecología organizacional, por el solo nombre, puede llevar a implicar que se puede transferir conceptos biológicos, el autor claramente establece que conceptos más sociológicos son los que influyen la competencia entre los miembros de una sociedad en formación. Sin embargo, dentro de estas consideraciones sociológicas se contienen ciertos elementos Darwinianos que de ningún modo pueden ser considerados biológicos.

Otro punto a resaltar, es el hecho de que la ecología organizacional nunca niega la posibilidad de la adaptación organizacional, a pesar de estar enfocado en un principio en la selección (el fracaso organizacional).

Finalmente, la consideración de la dimensión espacial de las organizaciones mejora en gran medida los sub-conceptos de dependencia de densidad y repartición de recursos, que están concentrados en el análisis empírico de las estructuras competitivas entre las organizaciones. Así mismo, para darle mayor realismo a la estructura competitiva el autor considera importante introducir la dimensión espacial de los consumidores a los estudios ecológicos.

**17. Pamela J. Derfus, Patrick G. Maggiti, Curtis M. Grimm y Ken Smith: The Red Queen Effect: Competitive Actions and Firm Performance**

**17.1. *Planteamiento inicial de los autores***

En la gestión estratégica es un aspecto fundamental explicar las diferencias en el desempeño de las empresas. En la literatura al respecto, existen gran diversidad de posturas que van desde la perspectiva de la industria, la perspectiva de los recursos hasta la perspectiva evolutiva. Sin embargo, el foco de este paper es esta última; enfocándose específicamente en explorar la “competencia de la Reina Roja” en el contexto de las acciones entre rivales.

Las teorías evolutiva y ecológica, enfocadas en este tipo de competencia, muestran como las empresas interactúan de manera dinámica y coevolucionan una con la otra. Los efectos Reina Roja, están basados en la conversación entre la Reina Roja y Alicia en el libro de Lewis Carroll “Through the looking glass”. Según esta conversación, Alicia tiene que correr rápido para mantener su lugar y correr doblemente rápido para poder avanzar.

Esta noción aplicada en el contexto de los negocios se puede ver como una competencia entre las empresas en donde su desempeño depende de su capacidad de alcanzar o sobrepasar las acciones de los rivales. Por tanto, todas las empresas son forzadas por otras empresas de la industria a participar en acciones continuas que terminan haciendo que todas las empresas corran tan rápido como puedan solo para mantenerse en relación a los competidores.

El modelo planteado por los autores captura el proceso Reina Roja de evolución competitiva como una fuerza positiva y negativa en el desempeño de la empresa focal donde las ganancias de una empresa deben ser consecuencia de las pérdidas de otra. Por tanto, dentro de esta competencia, las soluciones de una empresa se convierten en los problemas de los rivales. El resultado evidente de esto se evidencia en la intensificación de la presión competitiva en las empresas involucradas.

El objetivo de este paper es moldear explícitamente el modelo Reina Roja por medio de las relaciones entre las acciones de la empresa focal, las acciones de los rivales, la velocidad de las

acciones y el desempeño de la empresa focal. La idea es mostrar el efecto del sistema de las acciones de la empresa y las acciones de los rivales en el desempeño de la empresa focal. Al hacer esto, los autores esperan encontrar dos efectos opuestos que serán el modelo de referencia del estudio.

Un segundo objetivo es expandir este modelo de referencia al desarrollar y probar una teoría que empiece a identificar las condiciones para moderar el efecto Reina Roja. Por medio de esta teoría, se identificarán las condiciones que exacerban o mejoran el efecto Reina Roja. Este objetivo ofrece perspectivas de cómo las empresas pueden adaptarse o evolucionar bajo las presiones competitivas Reina Roja.

### *17.2. Desarrollo del tema*

A continuación se explica el efecto Reina Roja en términos de las acciones de la empresa focal, las acciones de los rivales y la velocidad de las acciones de los rivales, y su impacto combinado en el desempeño de la empresa focal. Se asume que las relaciones entre las acciones de la empresa y su desempeño es incierto, dinámico y sujeto a cambios constantes debido a que la competencia Reina Roja motiva a la acción de las empresas. Bajo este modelo, se asume que las empresas buscan descubrir nuevas oportunidades para actuar. Experimentan tomando nuevas acciones y aprenden a través de los resultados de estas acciones acerca de las relaciones entre acción y desempeño.

Las empresas actúan ante motivaciones, lo cual sugiere que las empresas expanden sus aspiraciones y objetivos como resultado de su comparación con otras empresas y la evolución Reina Roja. A medida que las acciones de las empresas van incrementando, paralelamente, lo van haciendo sus motivaciones. Por tal motivo, el aprendizaje de las acciones en búsqueda de rentabilidad es lo que impulsa esta acción y es la naturaleza coevolucionaria de la competencia Reina Roja.

La motivación, provocada por el efecto Reina Roja, para buscar, actuar y aprender se extiende hacia la teoría de Schumpeter de “destrucción creativa” en cuanto a la relación entre la acción y el desempeño en un entorno competitivo. En dicha teoría, se resalta la naturaleza interdependiente de un mercado competitivo argumentando que esto es resultado de la

innovación continua y la acción de la empresa. Las empresas eficientes pero letárgicas, en cuando a su respuesta a las acciones de los competidores, no podrán sobrevivir en el mundo expuesto por el autor.

Es de vital importancia actuar creativamente para poder sobrevivir al constante ciclo de creación y destrucción. Así mismo, no se puede permitir ignorar las acciones competitivas de los rivales, pues las innovaciones y los resultados de las nuevas acciones siempre van a estar visibles. Las empresas que son más activas que sus rivales mejoran sus posiciones competitivas y su desempeño, mientras que las empresas que son más lentas que su competencia van a experimentar consecuencias negativas.

El argumento principal de este paper, basados en Schumpeter y la competencia dinámica, es que las empresas activas alcanzan mejores desempeños porque tienen mayores niveles de aspiraciones, son más capaces de implementar acciones y son percibidas por los rivales como competidores más agresivos. Adicional a esto, los autores reconocen el rol que tiene el aprendizaje de los resultados de una acción en el fomento de la competencia y la evolución.

Teniendo en cuenta lo anterior, los autores predicen que con un número de acciones de la competencia constantes, mientras el número de acciones de la empresa focal incrementa, el desempeño de la empresa focal incrementará.

Por otro lado, la competencia Reina Roja también puede tener consecuencias negativas para una empresa activa. La razón está en que la solución de una empresa de buscar y actuar puede convertirse en un problema para la otra empresa. En este sentido, la competencia Reina Roja limita las acciones de las empresas y, en ocasiones, los beneficios a corto plazo.

En este orden de ideas, las ventajas se tornan temporales e inciertas toda vez que las empresas interactúan de tal modo que los logros pasados se erosionan. Las acciones exitosas generan una reacción por parte de los rivales y, de este modo, las empresas son estimuladas a participar en un ciclo de acción donde buscan aprender continuamente más acerca de las relaciones acción/ desempeño. Esta interacción competitiva de los rivales lleva a un progreso del mercado y una evolución.

La teoría Reina Roja reconoce la naturaleza interdependiente de las empresas y por ello los autores predicen que mientras las acciones de la empresa focal aumenten, el número de acciones de la competencia y su velocidad aumentará también.

En lo relativo a las consecuencias de desempeño de la competencia industrial, se establece que al aumentar la competencia industrial, medida como número de acciones de la competencia, el desempeño de la empresa focal disminuye. De este modo, los autores predicen que con un número de acciones de la empresa focal constantes, mientras el número de acciones de la empresa rival y su velocidad aumentan, el desempeño de la empresa focal disminuye.

Los supuestos presentados hasta ahora son el escenario base de la predicción de la Reina Roja, acerca de las consecuencias positivas y negativas de las acciones de la empresa y el rival para el desempeño de la empresa focal. Teniendo en cuenta esto, se considerará cómo esta relación puede ser afectada por las condiciones de la industria y la posición del mercado.

Revisando varias teorías los autores escogieron una serie de factores que moderan las relaciones entre la acción de la empresa focal, la acción de los rivales, la velocidad de la acción de los rivales y el desempeño de la empresa focal al afectar la capacidad de la empresa focal y las empresas rivales de aprender de las acciones. Dichos factores son: concentración de la industria, condiciones de demanda de la industria y la posición de mercado.

La concentración de la industria es medida como el porcentaje de la cuota de mercado que tienen las empresas grandes. En industrias concentradas, los efectos de las acciones de la empresa focal y el aprendizaje del desempeño son mayores, dado que las acciones son menos frecuentes y es más fácil aprender y entender las consecuencias de las acciones. Así mismo, las ganancias del desempeño de la empresa también serán grandes gracias a la alta cuota de mercado que tienen. En relación con la competencia, las acciones de la empresa van a atraer la atención de los competidores y estos van a aprender y responder más rápido a estas acciones.

De este modo, los autores predicen que las industrias concentradas van a moderar de tres maneras: en primer lugar modera positivamente la relación entre las acciones de la empresa focal y su desempeño, en segundo lugar va a moderar positivamente la relación de las acciones de la empresa focal y las acciones del rival y su velocidad, y finalmente va a moderar

negativamente la relación entre las acciones del rival, la velocidad de dichas acciones y el desempeño de la empresa focal.

La tasa de crecimiento de la industria también afecta la competencia Reina Roja. Empresas dentro de industrias de alto crecimiento se preocupan menos por competir con sus rivales pues pueden aumentar sus ingresos solo con mantener su cuota de mercado. Por consiguiente, las empresas dentro de estas industrias toman una actitud de “vive y deja vivir”. Un mercado creciente facilitan las rutinas existentes y cada firma puede aumentar su cuota al buscar y llevando a cabo acciones que sabe no afectaran a los rivales y además serán efectivas.

Teniendo en cuenta lo anterior, los autores consideran que la demanda de la industria moderará positivamente la relación entre las acciones de la empresa focal y su desempeño. Así mismo, moderará positivamente la relación entre las acciones de los rivales, la velocidad de las acciones de los rivales y el desempeño de la empresa focal. Y finalmente, moderará negativamente la relación entre las acciones de la empresa focal y las acciones de los rivales y la velocidad de las acciones de los rivales.

Las investigaciones en los efectos Reina Roja sugieren que los líderes de mercado son afectados en menor medida por la competencia Reina Roja que las demás empresas. Esto a razón de que actúan de manera más efectiva y más rápida que sus rivales gracias a su experiencia y la institucionalización de los procesos de acción y aprendizaje. De este modo, los rivales no van a poder actuar o actuar rápido contra a las empresas líderes. Las empresas dominantes que realizan acciones frecuentes, rápidas y complejas van a deteriorar las acciones de sus rivales, por tanto las acciones de estos últimos van a tener poco impacto en el desempeño de las empresas líderes.

Así pues la posición de mercado va a moderar de la siguiente manera: primero va a moderar positivamente las relación entre las acciones de las empresas focales y su desempeño, segundo va a moderar negativamente la relación entre las acciones de la empresa focal y las acciones de los rivales y la velocidad de las acciones de los rivales y finalmente va a moderar positivamente la relación entre las acciones de los rivales, la velocidad de las acciones de los rivales y el desempeño de la empresa focal.

Para probar los anteriores supuestos, los autores desarrollaron una muestra de las empresas más grandes de 11 industrias diferentes de Estados Unidos. Así mismo, se determinaron las acciones competitivas como movimientos observables y específicos tales como campañas de mercadeo o introducción de nuevo producto. Se midieron cinco tipos de acciones en la empresa focal y las acciones de los rivales: precio, capacidad, geografía, marketing e introducción de productos. La velocidad de las acciones de los rivales se midió por medio de los días entre la acción de la empresa y la acción del rival que luego era ponderado con los resultados de cada empresa focal. El desempeño de la empresa focal se midió por medio de los indicadores ROS y ROA. Finalmente, la posición de mercado se midió como un ranking basado en la cuota de mercado que cada empresa tiene en cada industria.

### ***17.3. Conclusiones***

El modelo presentado en este paper demostró que inclusive cuando las acciones de la empresa focal incrementan su desempeño, estas también incrementan las acciones de los rivales y la velocidad de las acciones de las rivales; las cuales, al menos parcialmente, impactan negativamente en el desempeño de la empresa focal. De hecho, la cita del libro de Lewis Carroll es cierta pues las empresas estudiadas tienen que correr tan rápido como puedan para mantenerse en el mismo lugar y correr el doble de esto para lograr avanzar.

A través del estudio se pudo comprobar que las mejoras en el desempeño logradas a través de acciones, son maximizadas cuando las acciones de la empresa son altas y las de los rivales bajas. Pero al parecer se requieren de un gran número de acciones rivales para impactar de manera negativa y significativa a la empresa y pocas acciones de la empresa para incrementar positivamente su desempeño. De este modo, se puede observar que la velocidad de las acciones del rival tiene mayor efecto negativo que las acciones rivales.

Así mismo, los resultados indicaron que los factores de la industria moderaron significativamente los efectos de las acciones de la empresa sobre las acciones de los rivales y su influencia mutua en el desempeño. En lo correspondiente a la concentración de la industria se concluyó que en alta concentración, las empresas tienen un monitoreo de sus acciones y por tanto están familiarizados con las capacidades y desarrollos de cada uno. También son altamente

interdependientes por lo que crean un entorno en donde las acciones sorpresa son raras y los rivales contrarrestan rápidamente las acciones y eliminan toda ganancia excedente.

En industrias de alta demanda se encontró que puede crear una situación en la que las empresas no tienen tiempo para investigar la manera menos costosa para llevar a cabo una acción. Por tal motivo las empresas gastan recursos para realizar acciones cuando no son necesarias. En definitiva, en lo referente a la influencia de estas variables en la competencia Reina Roja, los autores encontraron que la relación entre las acciones de la empresa focal y las acciones de los rivales es más intensa en industrias altamente concentradas, y menos intensa en industrias de alta demanda.

La posición de mercado también parece tener una influencia en la competencia Reina Roja. Los resultados indican que las empresas líderes tienen mejor desempeño de una acción que las demás. También se puede observar que las acciones de las empresas líderes tienen influencia en las acciones de los rivales y en su velocidad. Por otro lado se encontró que, contrario a lo que suponían los autores, las acciones de los rivales tienen una mayor incidencia negativa en el desempeño de las empresas líderes que en el de las empresas no líderes. Esto debido a que las respuestas de los líderes a estas acciones afectan a todos los clientes y por tanto son más costosas para ellas que para las empresas no líderes.

En conclusión, se puede observar que este estudio es completamente consistente con la teoría Reina Roja y que los resultados arrojados revelaron que los efectos de las acciones y aprendizaje dependen del contexto competitivo y de la industria. Además de esto, es importante resaltar que es necesario realizar más investigaciones para poder entender completamente estas relaciones. Los autores proponen que el foco de las futuras investigaciones sea hacia el desempeño al largo plazo de la competencia Reina Roja.

## **18. Thomas A. C. Reydon y Markus Scholz: Why Organizational Ecology is not a Darwinian Research Program**

### **18.1. *Planteamiento inicial de los autores***

La ecología organizacional es vista como un programa de investigación Darwiniano que busca explicar la diversidad de las estructuras organizacionales, propiedades y comportamientos como producto de la selección en el pasado de entornos sociales e manera similar a la biología evolucionaria en donde se explican las formas propiedades y comportamientos de organismos como consecuencia de la selección en el pasado del entorno natural.

De esta forma, lo que los autores plantean es que esta estrategia no funciona porque la teoría ecológica organizacional carece de un mecanismo evolutivo que pueda ser identificado como la principal causa de la diversidad organizacional. La “evolución” de las poblaciones organizacionales por medio de la selección no es evolución en sentido propio, dado que las organizaciones no tienen lo que se requiere para participar en procesos evolutivos. Razón por la cual la ecología organizacional no es una investigación Darwiniana y ella no puede explicar la diversidad ecológica.

### **18.2. *Desarrollo del tema***

En los años 80's se argumentó que la evolución Darwiniana no solo era un fenómeno que se limitaba a la vida en la tierra sino que cualquier tipo de vida que se pudiese encontrar en el universo debería esperarse que exhibiera una evolución Darwiniana (conocida como Darwinismo universal). A partir de entonces en las ciencias sociales se ha empezado a extender este concepto a sistemas no biológicos. Sin embargo, aunque la teoría evolutiva Darwiniana puede servir para describir y explicar fenómenos fuera del terreno biológico es necesario hacer plausible que el fenómeno bajo estudio sea, de hecho, una instancia del mismo fenómeno general, de tal modo que pueda ser cubierto por la misma teoría o por lo menos por modelos similares. Las entidades bajo consideración deben cumplir con los requerimientos para que la evolución Darwiniana tenga lugar.

El uso de la teoría evolutiva muchas veces se legitima únicamente estableciendo analogías entre las entidades y el fenómeno bajo estudio. El más común es cuando se considera que las organizaciones son parecidas a los organismos biológicos al ser ambos animados y capaces de adaptarse a los entornos y cambios. Lo cual lleva a preguntarse hasta qué punto estos estudios son realmente programas evolutivos equiparables a los estudios de evolución biológica. Para los autores la ecología organizacional no cumple con los requerimientos para que sea catalogada dentro del Darwinismo evolutivo.

La ecología organizacional está compuesta por tres líneas principales que se enfocan en diferentes niveles de análisis: nivel de organización individual, nivel de población y nivel de comunidad. Pero en el paper los autores se enfocan en el nivel de población, que es donde la ecología organizacional surgió. Para ello se examinan los dos principales representantes: “población ecológica de organizaciones” y “organización sistémica”,

La primera línea es una alternativa de la “perspectiva de adaptación” donde las organizaciones individualmente son capaces de adaptarse a los cambios en el entorno por medio de una dirección por objetivos. Las organizaciones continuamente están escaneando el entorno para ver problemas potenciales y oportunidades para cambiar consecuentemente la estructura organizacional, el comportamiento, etc. Sin embargo, en oposición a esto se estableció que por factores internos y externos generan una inercia estructural por lo que no van a ser capaces de responder rápidamente y adecuadamente a los cambios emergentes en sus entornos sociales.

Debido a ello las formas organizacionales tienden, entonces, a reflejar los requerimientos de circunstancias sociales pasadas más que presentes. La diversidad en formas organizacionales es, por tanto, producto de procesos de selección pasados en donde las organizaciones que no se adaptan a sus entornos particulares dejaban de existir. A diferencia de la perspectiva adaptativa en donde se estudiaba como las organizaciones individuales cambian en respuesta a cambios en el entorno, en la ecología la unidad de cambio son las poblaciones de organizaciones que evolucionan en el tiempo, eliminando organizaciones viejas para dar paso a nuevas organizaciones.

En la segunda línea se desarrolló la forma organizacional en términos de las competencias (unidades de know-how organizacional, pertenecientes a rutinas particulares, prácticas

gerenciales, etc.) las cuales juegan el mismo rol que el genotipo como material genético de los organismos biológicos. Dichas competencias pueden ser transmitidas a nuevas generaciones de empleados dentro de una misma organización y moverse entre organizaciones a través de documentos, empleados, etc. Así mismo, las competencias ventajosas pueden difundirse a través de poblaciones organizacionales y desplazar competencias menos ventajosas.

Las organizaciones que hagan uso de competencias ventajosas están en mejor posición para resolver problemas sociales y económicos que organizaciones con competencias menos ventajosas. En consecuencia, las organizaciones con competencias ventajosas van a prevalecer sobre organizaciones menos efectivas en la lucha por la existencia en un entorno particular, llevando así a la difusión de competencias ventajosas y a la desaparición gradual de competencias menos ventajosas.

En la teoría de ecología organizacional la población es la unidad principal de cambio. Es definida por medio de las propiedades y comportamientos encontrados en los miembros de esta y que no son, usualmente, encontrados en miembros de otras poblaciones. En general es un grupo de organizaciones que comparten la misma forma y operan en el mismo periodo y localización. Las formas organizacionales son concebidas como el modelo de la acción organizacional para la transformación de insumos en productos.

En la población ecológica de organizaciones la forma organizacional no es tratada en niveles igualitarios, sino que se eligen aquellos rasgos particulares que sean teóricamente relevantes. Por ello se eligen aquellos rasgos que afectan el desempeño de una organización en su entorno particular. En consecuencia las poblaciones son concebidas como clases de organizaciones que son relativamente homogéneas en términos de vulnerabilidad ambiental, lo cual afirma que hasta cierto punto las poblaciones son determinadas por intereses particulares de estudio.

La organización sistémica, aunque similar a la anterior, se enfoca en las competencias subyacentes en la forma organizacional y se encuentra más en las especies que en las poblaciones. Desarrollaron una clasificación de las formas organizaciones con las especies organizacionales como sus elementos básicos. Las especies se definen como el set de combinaciones, altamente probables, de elementos de competencia dominantes que se alojan temporalmente en cualquier tiempo dado entre los miembros de una población organizacional.

En ese sentido, las poblaciones organizacionales son concebidas como sets constituidos por todas las organizaciones de una especie que operan en una locación y tiempo particular.

La forma organizacional es entendida en una manera similar a la primera línea de estudio al abarcar la apariencia, condición y naturaleza de una organización y sus subunidades, así como la configuración, interrelación y manera de coordinación de sus subunidades. Sin embargo, lo que define a las especies organizacionales y a las poblaciones no es la forma general que las organizaciones presentan (el fenotipo de las organizaciones, biológicamente hablando), sino más bien los sets de competencias subyacentes que causan la forma de la organización y que todas las organizaciones de una especie comparten (el genotipo de las organizaciones).

La principal diferencia entre ambas líneas de estudio radica entonces en que la primera define los tipos de organizaciones de manera fenotípica (por medio de formas organizacionales compartidas) y entendiéndose como constructos teóricos. Mientras que en la segunda línea se definen los tipos de organizaciones genotípicamente y conciben a las poblaciones y especies organizacionales como entidades reales.

En estudios recientes de la población ecológica de organizaciones se ha formalizado teóricamente las poblaciones organizacionales, en donde la membresía no se limita al sí o no sino que tiene grados. De esta manera una organización particular puede ser miembro de múltiples poblaciones y tiene un grado particular de membresía en cada población que va entre 0 (no miembro) y 1 (miembro pleno). Este grado no es una propiedad intrínseca de la organización, sino que es atribuido por audiencias que construyen clústeres (las poblaciones organizacionales son categorías sociales que son construidas por miembros de la sociedad). La audiencia (los clientes de bienes particulares en una locación particular) identifica un tipo particular de organización y asigna a las organizaciones individuales de este tipo a grados variados. Las poblaciones organizacionales son objetos sociales identificables por virtud de una audiencia que reconoce su existencia.

Comparando dichas nociones con el campo biológico se puede observar que estas difieren considerablemente. Para la ecología una población es más que un grupo de organismos de la misma especie que comparten una serie de características. Las poblaciones son entidades cohesionadas construidas a partir de organismos. Razón por la cual la visión organizacional de la

población es simplista y no se adapta a la teoría evolutiva. La ecología organizacional no tiene lo que se requiere para funcionar como una entidad evolutiva.

Las poblaciones ecológicas son cerradas, cohesivas y aisladas. Son generalmente grandes acervos de genes cerrados que experimentan en un grado muy bajo el influjo de genes externos. Este intercambio de material genético por reproducción o transferencia es lo que define a una población. Como los genes son pasados a los organismos dentro de la población, y no a organismos externos, las generaciones posteriores tienden a parecerse a organismos exitosos de otrora y las propiedades selectivamente ventajosas se difunden dentro de la población y desplazan las propiedades inadaptadas y neutrales.

Aunque las poblaciones orgánicas no siempre están completamente cerradas y aisladas de otras poblaciones, el punto importante es que una población se mantiene como un sistema evolutivo independiente siempre y cuando el influjo de genes del exterior se mantenga lo suficientemente bajo. Darwin en el origen de las especies establece que el aislamiento constituye una condición favorable para la selección natural. Es más, se ha establecido que para que las innovaciones evolutivas se expandan dentro de la población es necesario que haya cohesión, aislamiento y encierro.

En la ecología organizacional, aunque se argumenta que las poblaciones organizacionales son grupos cerrados de modelos organizativos, competencias, etc., carecen, de hecho, en gran medida de cohesión, aislamiento y encierro necesario. Una razón es porque las organizaciones no reproducen sus formas generales. A diferencia de los organismos reproductivos, las organizaciones no tienen descendencia que herede partes de su información “genética” de tal manera que las organizaciones de generaciones posteriores tengan un parecido a las organizaciones exitosas ancestrales de la misma población. De hecho aquellas organizaciones que si tienen descendencia (en forma de subunidades u organizaciones nacientes de separaciones) transmiten por mucho un pequeño porcentaje de su información “genética”; la descendencia de una organización se parecerá a su ancestro en unos pocos rasgos.

Así pues, como el mecanismo hereditario, planteado previamente, no tiene cabida en la ecología organizacional, otro mecanismo es necesario para que la evolución tenga lugar. El mecanismo más directo de ello son los gerentes. Ellos son los que activamente reconfiguran las

organizaciones existentes y nuevas teniendo en cuenta las otras organizaciones que han operado exitosamente en el mismo entorno. Sin embargo, más que copiar los gerentes buscan competir y sobrepasar a las demás organizaciones por medio de sus propias ventajas, siendo por ello considerados una causa de variación más que la causa de la “herencia” organizacional.

Adicionalmente, en contraste con la información genética, el know-how organizacional puede moverse libremente entre poblaciones y especies, y puede obtenerse de diferentes fuentes. Se extiende cuando las organizaciones venden divisiones a otras organizaciones, se fusiona con otras empresas, transforma sus divisiones en compañías independientes, emplea consultores con el know-how de otras empresas, o contrata y despide empleados. El know-how no permanece dentro de una población o una especie. Cuando una empresa desinvierte, una de sus divisiones continua como una empresa independiente y la nueva empresa, en muchas ocasiones, va a pertenecer a una especie distinta.

De hecho, la inercia estructural no evita que la forma organizacional de una empresa cambie rápidamente su forma básica al migrar de una población o especie a otra. Las organizaciones pueden cambiar entre especies al iniciar nuevos tipos de operaciones y terminando viejas actividades principales.

De este modo, las poblaciones y especies organizacionales están muy lejos de ser grupos cerrados o poblaciones cohesivas en la forma de poblaciones y especies biológicas. Por ello es más apropiado verlos como sets o clases de organizaciones e interpretarlas como constructos teóricos útiles para propósitos particulares de estudio y no como entidades reales.

La ecología organizacional no puede ser considerada como un programa de investigación Darwiniano que estudia procesos reales que ocurren a nivel de población. Los modelos biológicos son inaplicables a estas “poblaciones”. La ecología organizacional carece de un mecanismo explicativo que permita ser citado como causal de la diversidad de formas organizacionales observadas. Dicha diversidad no es resultado de los mismos procesos causales que se dan en la diversidad de formas de organismos.

### **18.3. Conclusiones**

Las poblaciones organizacionales no evolucionan, al menos en el sentido de evolución biológica. En ese sentido, considerar la ecología organizacional como Darwiniana conlleva a malinterpretar su naturaleza. En esta rama, se usa la ecología de manera metafórica, pero en realidad no puede ser equiparada en su totalidad en la teoría pues podría llevar a confusiones.

La ecología organizacional es una rama útil de la ciencia organizacional, siempre y cuando no se malinterprete como un enfoque evolutivo, que se limita a ser aplicado estrictamente a modelos y conceptos no evolutivos que permitan entender los fenómenos organizacionales.

## **19. Violina Rindova, Walter J. Ferrier y Robert Wiltbank: Value from Gestalt: How Sequences of Competitive Actions Create Advantage for Firms in Nascent Markets**

### **19.1. *Planteamiento inicial de los autores***

Actualmente existe una creciente investigación enfocada en el papel de las acciones competitivas como medio para crear ventajas competitivas y destruir las de la competencia. Este paper enfatiza en que la ventaja competitiva es temporal y dinámica, pues se deriva de una serie de acciones competitivas que las empresas llevan a cabo para alterar las posiciones de mercado de los competidores y mejorar las propias.

Desde la perspectiva de hipercompetencia se argumenta de manera similar que las empresas pueden aprovechar las ventajas temporales sobre sus rivales a través de acciones competitivas agresivas caracterizadas por sorpresa estratégica, velocidad y acciones simultáneas y secuenciales. Consistentes con esta perspectiva, varios estudios han demostrado que industrias establecidas han experimentado un “cambio hipercompetitivo” donde hay un fuerte incremento de la actividad competitiva, gran volatilidad de la rentabilidad de la industria y mayores tasas de rotación en el liderazgo de cuota de mercado.

De este modo, estas dos corrientes se han enfocado en las ventajas temporales resultantes de la interrupción de las posiciones competitivas en una industria dada. No obstante algunos autores han argumentado que los efectos de las acciones competitivas en la ventaja competitiva dependen del tipo de entorno que halla. En entornos estables, las acciones competitivas contribuyen a la ventaja competitiva al generar nuevas posibilidades que trastorne la creación de valor de productos y actividades.

El objetivo de este paper es examinar como las secuencias de acciones competitivas afectan las valoraciones de los inversores de empresas asociadas con diferentes niveles de ambigüedad en mercados nacientes. Los mercados nacientes son ambientes ambiguos donde hay una falta de claridad con respecto al significado e implicaciones de eventos o situaciones particulares. La ambigüedad, distinta a la incertidumbre, presenta a los participantes de mercado con problemas de interpretación y entendimiento; y no solo de predicción.

De acuerdo a esto los autores, a través de la psicología, estudian los efectos de las propiedades dinámicas de las acciones competitivas de las empresas en las valoraciones de los inversores. Usando las propiedades de Gestalt, las cuales son aquellas que son dependientes de las interrelaciones de las partes de los componentes y son por definición racionales, se extienden hasta las acciones competitivas y la ventaja competitiva al teorizar cómo dichas propiedades presentes en secuencias de acciones competitivas pueden estimular los patrones de percepción.

### **19.2.      *Desarrollo del tema***

Los efectos de las acciones competitivas en el desempeño y ventaja han sido examinado en tres niveles de análisis: dualidad acción- reacción, repertorios de acciones y ataques competitivos. Algunos de estos estudios han considerado dos de las propiedades de Gestalt en las cuales este paper se enfoca: predictibilidad y simplicidad. Estas propiedades en industrias establecidas manifiestan una relación negativa entre altos niveles de simplicidad y predictibilidad y el desempeño y la ventaja competitiva.

En contraposición, los mercados nacientes necesitan activamente darle sentido a las acciones de las empresas para poder tomar decisiones de asignación de recursos puesto que aún no entienden la lógica general de la industria que guía las acciones. De tal forma, las acciones competitivas de empresas en mercados nacientes servirán como un mecanismo dinámico para la reducción de la ambigüedad en la empresa y proveerá a la empresa de ventajas competitivas al incrementar la voluntad de audiencias clave de asignar recursos a la empresa.

Las características de las secuencias de las acciones que contribuyen a la reducción de ambigüedad en la empresa, de acuerdo a los autores, son las propiedades de Gestalt-simplicidad, predictibilidad, motivo y agrupación- puesto que tienen el potencial de afectar positivamente las evaluaciones de los inversores en las empresas.

La diversidad y estructura de los elementos que forman los estímulos afectan el grado en que este es percibido de manera simple o compleja. Un estímulo simple contiene patrones o tendencias identificables y permiten a los observadores entender un patrón, sin necesidad de comprender todas las relaciones entre todos los elementos. De este modo, los autores predicen que para las

empresas asociadas con alta ambigüedad, las secuencias de acciones simples van a estar asociadas con mejores valoraciones de los inversores.

La predictibilidad de un estímulo depende del grado en que los elementos de toda una secuencia exhiban similitud estructural a lo largo del tiempo. Esto permite a los observadores extrapolar secuencias parciales para construir secuencias más largas puesto que esperan que el orden observado continúe en periodos subsecuentes. Por tanto, los autores predicen, para aquellas empresas asociadas con alta ambigüedad las secuencias de acciones predecibles se asociarán con mejores valoraciones de los inversores.

La proximidad ordinal entre acciones competitivas individuales es lo que se entiende como agrupación. Para los psicólogos de Gestalt la agrupación es guiada por la proximidad entre elementos y esta proximidad afecta la percepción de un estímulo observado como un todo. Consistente con estas ideas, los autores esperan que las acciones que manifiesten agrupación, al aparecer en proximidad ordinal, permitan ser interpretadas en combinación. Por consiguiente, esta proximidad ordinal va a permitir a los inversores procesar las acciones como un todo y en consecuencia va a llevarlos a darle mejores valoraciones a la empresa.

El motivo se refiere al orden estructural subyacente dentro de una secuencia de acciones. Este concepto es tomado de la teoría musical donde se refiere a un conjunto de notas que son reconocibles como un todo y expresan una idea melódica definida. Estas combinaciones recurrentes que forman un motivo generan una mayor recordación y evaluaciones más positivas. Luego, teniendo en cuenta lo anterior, los autores esperan que la presencia de un motivo subyacente facilite al inversor la comprensión de la lógica estratégica y la estrategia global de la empresa y, por tanto, genere mejores valoraciones a la empresa.

### ***19.3. Conclusiones***

Este paper combinó ideas de la dinámica competitiva y la psicología de la percepción para avanzar en un argumento central: bajo condiciones de alta ambigüedad, las propiedades de Gestalt presentes en las secuencias de acciones competitivas mejoran la fluidez de proceso y la interpretación de las estrategias de la empresas a los ojos de las audiencias clave. Como resultado, las propiedades de Gestalt presentes en las secuencias de acciones competitivas

proveen a las empresas con ventajas competitivas representadas en acceso a recursos. El estudio empírico realizado por los autores, en la industria naciente del internet en 1995, soporta las hipótesis de los efectos positivos de simplicidad, agrupación y motivo en las valoraciones de los inversores de empresas operando en condiciones de alta ambigüedad.

Bajo condiciones de alta ambigüedad, la simplicidad estuvo relacionada positivamente con incrementos con el valor de mercado de la empresa, la predictibilidad fue marginalmente significativa, no obstante el efecto fue en la dirección que se planteó. Por tanto, en mercados nacientes es necesario balancear la necesidad de sorprender a los rivales con la necesidad de ser entendidos o aceptados por los stakeholders.

## **20. David G. Sirmon, Michael A. Hitt, Jean-Luc Arregle y Joanna Tochman Campbell: The Dynamic Interplay of Capability Strengths and Weaknesses: Investigating the Bases of Temporary Competitive Advantage**

### **20.1. *Planteamiento inicial de los autores***

Estudios anteriores sugieren que la ventaja competitiva sostenible es posible si las empresas son capaces de resistir la tendencia donde el rendimiento de las empresas converge al promedio. Sin embargo, trabajos recientes han demostrado que esos resultados son raros y solo son válidos para periodos de tiempo corto. Cambios rápidos de tecnología e incrementos en competencia socavan la sostenibilidad de la ventaja competitiva. De este modo, la evidencia sugiere que para lograr una ventaja competitiva sostenible requiere que los gerentes entiendan las bases de la ventaja competitiva, así como los factores que llevan a cambios dinámicos que les permiten relacionar una serie de ventajas temporales.

Una teoría primaria acerca de la ventaja competitiva es la perspectiva basada en los recursos. Esta teoría sugiere que cuando los recursos de la empresa son raros y valiosos, la ventaja competitiva es posible. Sin embargo, una revisión a fondo de los cimientos de esta teoría muestra que existen más cosas que las que se contemplan normalmente en la ventaja competitiva. Una empresa es un conjunto de recursos y capacidades, y lo que es más importante es que están compuestos de fortalezas y debilidades. No obstante, los estudios solo se han fijado en las fortalezas dejando a un lado las debilidades, lo cual ha llevado a una mala especificación, teórica y empírica, de la ventaja competitiva. Por tanto, este estudio busca explorar las bases de la ventaja competitiva e investigar los factores que afectan los cambios en ellas.

En razón de que los mercados en los cuales las empresas operan para conseguir una ventaja competitiva son altamente competitivos, los autores dirigen su atención hacia la interdependencia dinámica entre los múltiples rivales y, específicamente, en sus capacidades. Es importante resaltar, que los autores sugieren que la calidad relativa, y no la absoluta, de las capacidades son las que más importan para la ventaja competitiva. Con base a esto, se desarrolla la teoría que guía la investigación empírica acerca de los efectos de las fortalezas y debilidades de capacidad en la ventaja competitiva y el desempeño.

## **20.2.      *Desarrollo del tema***

A pesar de que los conceptos relacionados con debilidades se han sugerido, incluyendo rigidez, recursos débiles y desventaja competitiva, la conceptualización de las debilidades como pasivos estratégicos es la que está más formalmente definida. Los pasivos estratégicos son definidos como aquellas capacidades que son costosas para la empresa y con suministro restringido. Esta restricción implica que los pasivos estratégicos no son distribuidos equitativamente entre las empresas y no pueden ser convertidos a un estado benigno por los costos que implican. Por tanto, los pasivos estratégicos representan las peores capacidades.

Para tener una conceptualización más amplia de las debilidades, es de gran utilidad una aproximación comparativa. Esto va a permitir hacer una mejor diferenciación entre las capacidades de los rivales. El valor, dentro de la perspectiva basada en recursos, está basado en la habilidad de la empresa de usar una capacidad para explotar una oportunidad y/o neutralizar una amenaza, y la rareza representa un suministro insuficiente. Como resultado, esta perspectiva se ha enfocado en capacidades que tienen potencial de producir un nivel absoluto de ganancia (valor) y en aquellos que son cortos en suministro (raros). La rareza de una capacidad va a estar dada no por la mera existencia de una capacidad sino por su efectividad. Por tanto, usando la aproximación comparativa, la variación en el valor de una capacidad entre los rivales va a determinar la rareza y su importancia competitiva.

Según esto, la rareza de una capacidad va a depender de la presencia de esta, en comparación a la competencia, y el nivel de valor que posea. En el caso de la capacidad de investigación y desarrollo, no existe rareza dado que está presente en todas las empresas y no hay nivel de valor, a razón de que la variación en los competidores es cercana a cero. En este ejemplo, la posesión de una capacidad de investigación y desarrollo más que una capacidad rara es una condición necesaria para mantener la posición competitiva, pero es insuficiente para alcanzar una ventaja competitiva.

Cuando esta capacidad, en este caso la investigación y desarrollo, está por encima de la paridad entonces dicha capacidad se va a convertir en una fortaleza para la compañía. Así pues, la

fortaleza puede ser definida como una capacidad que es más valiosa que la correspondiente a la del rival. Paralelo a esto, la aproximación comparativa va a permitir modelar las debilidades. Su aparición va a existir cuando la capacidad relacionada al valor está por debajo de la paridad con los rivales. En este orden de ideas, se puede ver que una debilidad más que una capacidad con valor negativo es una cuyo valor va a ser menos similar a las capacidades de sus rivales. De este modo, se va a conceptualizar que una debilidad no tiene que ser absolutamente costosa, sino solo menos valiosa que la de los competidores, y puede ser convertida en paridad o fortaleza en el tiempo con un beneficio neto para la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, los autores argumentan que la desventaja competitiva no es cuando hay una ausencia de ventaja competitiva sino cuando una capacidad falla en satisfacer los requerimientos de éxito mínimos requeridos por cualquier empresa. Para poder examinar de mejor manera el modelo de ventaja competitiva, no hay que enfocarse solo en una o dos capacidades individuales sino en cómo las capacidades son identificadas individualmente como debilidades o fortalezas dentro de un set de capacidades que afectan directa o indirectamente la ventaja competitiva.

Las empresas operan en mercados dinámicos en donde los competidores actúan y reaccionan entre ellos para poder explotar cualquier ventaja y ganar mejor desempeño relativo. Esto lleva a que las empresas se diferencien en capacidades y se esperan que los sets de debilidades y fortalezas de capacidades afecten el desempeño relativo de las empresas. Teniendo en cuenta esto, se va a empezar examinando el efecto de los sets de fortalezas.

El incremento de los sets de fortalezas en las empresas va a diferenciarla de los rivales, llevándola a niveles altos de ventaja competitiva y alto desempeño relativo. Este incremento en el desempeño se da, primero porque estas capacidades van a complementarse entre ellas cuando el valor marginal de una fortaleza es mejorada por incrementos de otras fortalezas. Esta complementariedad permite a mejora de precio y calidad de los bienes y servicios, lo cual aumenta la cuota de mercado y, posiblemente, incrementa el tamaño del mercado.

Otro efecto, es que las diferencias en los sets de los rivales permiten a los gerentes reaccionar a las mismas condiciones de mercado pero de maneras diferentes. Esto significa que las empresas

van a incrementar tanto su agresividad como el rango de sus acciones competitivas y reduce la efectividad de las acciones de retaliación de los competidores.

Basados en estos argumentos los autores formulan que el set de fortalezas de una empresa va a tener un efecto cada vez más positivo en el desempeño relativo. Ya teniendo esta hipótesis, los autores examinan como los sets de debilidades de la empresa afectan el desempeño relativo de la empresa.

Al igual que en las fortalezas, pueden existir complementariedades entre el set de debilidades de capacidades de la empresa donde el valor marginal de una debilidad decrece con incrementos en otras debilidades de capacidades. De este modo, grupos de debilidades pueden producir resultados de desempeño cada vez más negativos. Los factores que influyen en esta relación negativa son la probabilidad de ser atacados, ineficiencias y la inhabilidad de explotar oportunidades.

Las empresas deben esperar ser atacados por los rivales en áreas donde son más débiles. Esto a razón de que las debilidades dejan a la organización abierta a vulnerabilidades estratégicas. Como resultado, cuando una empresa tiene debilidades, el número e intensidad de los ataques por parte de los competidores va a ser alta y fuerte. Adicional a esto, la estructura de costos va a incrementar debido a repetición innecesaria de tareas. El resultado inmediato de esto es la disminución de ventas y, en consecuencia, desempeños relativos negativos.

Ya viendo por separado los efectos de las fortalezas y debilidades de las empresas, ahora es importante ver el efecto que la integración fortalezas/debilidades tienen en los desempeños relativos. Los sets de debilidades y fortalezas de las empresas son interdependientes y por tanto sus efectos en el desempeño van a depender de la lógica de efecto neto. Las debilidades y fortalezas van a sobreponerse unas sobre otras y cuando ocurra un desbalance, el desempeño va a dirigirse a favor de la fuerza dominante. Es decir, que el desempeño de una empresa va a depender del número de debilidades con respecto del número de fortalezas. En caso de que el número de debilidades sea bajo, comparado con un alto número de fortalezas, se tiene un efecto positivo en el desempeño relativo de la empresa. Así mismo, en el caso en que ambas sean altas el efecto en el desempeño relativo de la empresa también va a ser positivo, puesto que la empresa va a ser más eficiente al maximizar la locación de recursos limitados.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es el hecho de que los sets de fortalezas y debilidades cambian con el tiempo, y esto va a afectar la durabilidad de la ventaja competitiva de las empresas. Teniendo esto en mente, los autores investigan cómo el desempeño pasado de las empresas (endógeno) y los entornos de munificencia (exógeno) influyen los cambios en los sets de fortalezas y debilidades de las empresas en el tiempo.

Los entornos de munificencia se refieren a la abundancia o escasez de recursos críticos necesarios para las empresas que operan en el entorno. Cuando se opera bajo estos entornos, la accesibilidad a recursos necesarios no es una gran preocupación. De este modo, la competencia en estos entornos reduce la amenaza de fracaso, pero la diferenciación en capacidades se hace más difícil porque hay un acceso pleno a los recursos. En este caso, las empresas están motivadas a prevenir que las acciones de los rivales les quiten sus fortalezas de capacidades reaccionando con acciones similares. Sin embargo, el entorno de munificencia por sí solo es insuficiente para mejorar los sets de fortalezas.

Por el contrario, en el caso de las debilidades, el entorno de munificencia puede permitir a las empresas competitivas reducir su set de debilidades. Esto debido a que alcanzar una paridad con las demás empresas es más fácil que construir una ventaja competitiva. Adicional a esto, trabajar en mejorar la capacidad a la paridad puede que no sea amenazante para los rivales en un entorno de munificencia. En consecuencia se puede inferir que el entorno de munificencia no influye en los sets de fortalezas, pero permite que la empresa reduzca su set de debilidad en el tiempo.

Las empresas pueden utilizar sus propios recursos para cambiar sus sets de fortalezas y debilidades. De hecho, los recursos específicos de las empresas son altamente inaccesibles para los rivales. La naturaleza asimétrica de estos recursos permite que la empresa pueda diferenciar, potencialmente, sus capacidades de aquellas de los rivales. En consecuencia, un mayor desempeño previo provee una fuente asimétrica de recursos específicos a la empresa con los cuales la empresa puede mejorar su set de fortalezas y/o disminuir su set de debilidades.

### **20.3. Conclusiones**

El entender la naturaleza de la ventaja competitiva es el corazón de la gestión estratégica. En este paper al identificar tanto las fortalezas como las debilidades, en cuanto a competencias, se

describe de manera más completa las bases de la ventaja competitiva. Sin embargo, la investigación de los factores que afectan los cambios en las debilidades de capacidades añade un entendimiento limitado a las dinámicas relacionadas con la durabilidad de la ventaja competitiva. La durabilidad de cualquier ventaja está determinada y socavada por los rivales, inclusive los indirectos, y por la inversión hecha en capacidades dinámicas.

En este paper los autores se basan en trabajos conceptuales previos para diferenciar teóricamente las debilidades y fortalezas de capacidades, al observar el valor y la rareza a través de lentes comparativos. Adicionalmente, al ser concebidas las empresas como un cúmulo de capacidades integradas, los autores se enfocan en sets de fortalezas y debilidades de capacidades. Y, como muestran los resultados, los sets de fortalezas y debilidades tienen efectos directos e integrados en la ventaja competitiva a través del desempeño de la empresa. Las ventajas temporales no resultan únicamente a través del desarrollo o protección de las fortalezas, las debilidades también son importantes.

De manera más específica, los resultados empíricos de este paper muestran que un set de fortalezas de capacidades tiene una relación positiva con el desempeño relativo. Este resultado es importante debido a que sugiere que existen efectos de sinergia entre las fortalezas, que inversiones continuas en estas fortalecen ofrecen mayores dividendos y que las fortalezas se complementan entre ellas y rinden mayor desempeño relativo.

Otro hallazgo importante, es el hecho de que los sets de debilidades tienen un efecto negativo directo en el desempeño relativo de la empresa. Ya en las hipótesis integradas, la relación fortaleza/debilidad sugiere que es de contrapeso con respecto al desempeño, donde se favorece a fuerza más grande. De este modo, si hay grandes sets de debilidades y pocos sets de fortalezas va a existir un efecto negativo en el desempeño relativo.

En general, los resultados de este paper resaltan la importancia de tener un mayor entendimiento de las bases de la ventaja competitiva. Es importante no solo enfocarse en las fortalezas de las empresas, como hasta ahora se ha venido haciendo en las diferentes disciplinas, sino que este enfoque debe ampliarse y tomar en cuenta las debilidades. Por tanto, las empresas que tienen ventajas precarias pueden mejorar si dirigen sus ingresos hacia la eliminación de debilidades, y de este modo reducir su vulnerabilidad a los ataques y prolongar sus ventajas.

## **21. Richard A. D’Aveni, Giovanni Battista Dagnino y Ken Smith: The age of temporary advantage**

### ***21.1. Planteamiento inicial de los autores***

El objetivo de este artículo es desarrollar una teoría y evidencia empírica de cómo las organizaciones pueden competir exitosamente, evolucionar y sobrevivir cuando las ventajas específicas de cada empresa no son sostenibles, toda vez que su naturaleza es más temporal. Esto sucede debido a condiciones de acciones competitivas y respuestas de contraataque entre rivales. Por tal motivo, es imperativo preguntarse cómo se verá el campo de estrategia si la ventaja competitiva sostenible no existe.

Desde sus inicios, la estrategia ha asumido que la ventaja competitiva sostenible existe. Sin embargo, la evidencia empírica ha demostrado que la volatilidad de los retornos financieros está incrementando, sugiriendo un amento en la importancia relativa del componente temporal de la ventaja competitiva frente al componente de largo plazo de la ventaja competitiva sostenible.

Los ambientes disruptivos nunca alcanzan la madurez; ellos se reproducen, canibalizan, innovan y perpetúan al revivir y reiniciar las etapas iniciales de las diferentes olas de la industria y los ciclos de vida del producto. Por consiguiente, las empresas pueden agotarse por las transformaciones continuas e innovaciones o darse por satisfechas por el éxito y llegar a ser ciegas y miopes a los cambios del entorno.

El análisis de la ventaja temporal puede ser dividida en tres partes: causas o antecedentes, gestión de la ventaja temporal y consecuencias de la ventaja temporal.

### ***21.2. Desarrollo del tema***

La creciente naturaleza temporal de las ventajas se ha atribuido a números causas, entre las que se incluyen los cambios tecnológicos, la globalización, la convergencia de las industrias, el comportamiento agresivo de la competencia, desregulaciones, el crecimiento de China, India y otros países emergentes, el terrorismo, la presión de los ejecutivos de producir resultados a corto plazo, etc. No obstante, no existe evidencia de cuáles son los verdaderos vehículos de la ventaja

competitiva temporal. En este sentido, sería importante estudiar el rol de las estructuras de la industria y los comportamientos de las empresas en lo concerniente a sus acciones competitivas.

Al ser el entorno cada vez más dinámico y disruptivo, por causas endógenas y exógenas, es conveniente definir la estrategia como una maniobra dinámica más que como una posición estática. Así pues, el valor y duración de la estrategia se mantendrá lo que le tome a los rivales superarla. La capacidad de respuesta de las empresas determina su liderazgo en las industrias y su continuidad.

Teniendo en cuenta la naturaleza de la estrategia, esta se va a centrar en la búsqueda de rentas temporales donde continuamente se coordinen la rápida evolución de la empresa con los cambios del entorno, sugiriendo la relevancia del aprendizaje que se enfatiza en incorporar aspectos del entorno y adaptarlos con el tiempo. Sin embargo, la literatura sugiere que hay una tensión entre la acumulación de experiencia en el tiempo y el aprendizaje basado en los resultados inmediatos de la acción.

El entorno a medida que se va tornando más dinámico hace más difícil la creación de estrategias planeadas. La planeación estratégica es concebida originalmente en condiciones estables. Pero en entornos cambiantes donde ocurren cambios inesperados, la planeación estratégica inevitablemente está destinada a fracasar. Es por esto que las empresas deben comprometerse en la evaluación continua de sus acciones, desarrollando la estrategia a medida que van observando que acciones dan los mejores resultados.

Ahora que se ha entendido que nada puede ser eternamente sostenible, la pregunta ahora se traslada a como los modelos existentes deben ser revisados y cuales nuevos métodos y modelos son necesarios.

Los dos modelos claves en temas de ventaja sostenible son el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la perspectiva basada en los recursos de la empresa. Ambos modelos están basados en una concepción del mundo que es esencialmente estable. Muchos de los pensamientos económicos también están basados en supuestos de equilibrio.

El modelo de Porter sugiere que las empresas pueden sostener su ventaja por medio de la selección de industrias y por la manera en que se posicionen en estas. De este modo, las

empresas buscan y se posicionan en industrias con altas barreras de entrada, proveedores y compradores débiles, pocas amenazas de sustitutos y rivales limitados. Sin embargo, en el momento en que las estructuras de la industria cambien de improviso ¿que se supone que deben hacer las empresas?

La perspectiva basada en los recursos concibe a la empresa como una colección de recursos. Dichos recursos son la fuente de la ventaja competitiva sostenible. Los mercados de recursos son imperfectos y por ende una empresa puede alcanzar una ventaja competitiva sostenible al adquirir o desarrollar recursos que son valiosos, únicos, raros, no sustituibles o no imitables. ¿Pero qué sucede si hay cambios dramáticos en la imitación y valor de los recursos?

Algunas teorías de la economía Austriaca, por otro lado, ofrecen una esperanza para competir en condiciones cambiantes. La corriente de investigación de la competencia dinámica está construida bajo este supuesto. Su argumento principal es que la relación estrategia/desempeño es muy dependiente del comportamiento de la firma y el nivel de competencia. Así pues, se enfoca en las acciones específicas que toma la empresa y como la competencia reacciona a ellas. Además, enfatiza las ventajas temporales que resultan de una acción o una corriente de acciones en el tiempo.

Esta corriente, también está conectada con la perspectiva basada en los recursos al encontrar relaciones entre el stock de recursos de la empresa y la rapidez en que la competencia responda a ellos. Muchos estudios han encontrado que la competencia dinámica tiene sus raíces en esta perspectiva o en la economía de organizaciones industriales, lo cual ha limitado su entendimiento acerca de esta corriente. Por tal motivo, se necesita una nueva teoría dinámica que se enfoque más en la relación acción/ reacción dándole un nivel de análisis más dinámico.

El modelo de la acción empresarial explica como las empresas construyen valor en mercados cambiantes y dinámicos. Según este modelo, las empresas y sus rivales son participantes activos dentro del proceso, pues aprenden de sus acciones y las modifican dependiendo de la retroalimentación que reciban del mercado. Este modelo no requiere de la definición de la estructura de la industria para poder identificar la competencia pues contempla que cualquier stakeholder dentro o fuera de la industria puede participar o influenciar en el proceso de aprendizaje.

Bajo la perspectiva de las ventajas basadas en la acción, muchas teorías y estudios empíricos han manejado las ventajas temporales. En la teoría Shumpeteriana de destrucción creativa, la competencia entre firmas es una carrera incesante para mantenerse o lograr estar por encima del otro. En mercados hipercompetitivos dinámicos, las empresas están constantemente buscando nuevas maneras de destruir las ventajas competitivas de las empresas líderes de la industria. Así mismo, otros autores plantean en la teoría evolutiva que la selección natural obliga al desarrollo de nuevas rutinas y estrategias, así como el descarte de las viejas. En términos generales, esta perspectiva enfatiza en la interdependencia entre los rivales, especialmente en términos de las acciones iniciales y las respuestas competitivas que hacen momentáneas las ventajas.

Una vez entendidas las consecuencias de los cambios turbulentos del entorno y la gestión de la ventaja temporal, se debe determinar la unidad de análisis apropiada para la investigación. Los cambios constantes dentro de las organizaciones, debido al dinamismo del entorno, hacen necesario enfocarse en las acciones específicas de las empresas que ocurren muchas veces a lo largo del año, y no enfocarse en los datos anuales que pueden ser incompletos. Por tanto, al ser la teoría dinámica es necesario que los datos también lo sean.

Revisando la literatura con respecto a la ventaja temporal, es posible ver que esta está asociada con las acciones estratégicas, recursos y desempeño. Sin embargo, realizando un análisis más profundo de las teorías que asumen la ventaja sostenible se puede revelar más acerca de la ventaja temporal. La teoría de Porter y la perspectiva basada en recursos pueden tornarse en teorías de ventaja temporal, siempre y cuando se cambien algunos elementos propios de cada teoría.

En lo que concierne a la perspectiva basada en los recursos, conseguir una ventaja competitiva sostenible usando únicamente los recursos, y teniendo en cuenta el ambiente hipercompetitivo, es casi una tarea imposible. Los recursos son fácilmente copiables y sustituidos, es por esto que las empresas pueden mirar hacia una serie de ventajas temporales en forma de nuevos recursos que reemplacen los viejos cuando estos pierdan su valor. Sin embargo, los recursos per se no pueden ser de utilidad si no se usan de manera eficiente y adecuada. Es por ello que resulta de gran importancia desarrollar capacidades dinámicas. Las cuales se parecen a las rutinas al ser procesos detallados con resultados predecibles y énfasis evolutivo en crear nuevos recursos. Así

mismo, al igual que los recursos se erosionan con el tiempo debido al aumento en la competencia e innovación. Por tal motivo, las capacidades dinámicas crean secuencias de ventajas temporales y no necesariamente están enfocadas en desarrollar ventajas sostenibles.

Dentro de esta perspectiva, se empieza a dilucidar la ventaja temporal. Esta es caracterizada a través del desempeño temporal y, en contraposición, la ventaja sostenible lo es a través del desempeño a largo plazo. No obstante, estos estudios empíricos del desempeño no son indicadores apropiados de la ventaja sostenible pues tienen un marco de tiempo limitado y no examina la inhabilidad de desempeños individuales superiores de mantener sus niveles de desempeño. La razón radica en que se ha encontrado que la volatilidad del desempeño ha incrementado por lo que los desempeños superiores decrecen a niveles mediocres, dándole mayor relevancia al componente temporal de la ventaja competitiva.

A pesar de que en el campo de la estrategia se ha tardado en reconocer el incremento de las ventajas temporales, algunos autores han empezado a notarla. Han emergido principios de cómo las empresas pueden manejar la erosión rápida de las ventajas. Las propuestas de algunos autores son la autocanibalización, el uso de acciones impredecibles y agresivas e introducir antes que los demás la próxima ventaja. También, hay evidencia que a través del aprendizaje se pueden mejorar las debilidades, que se debe destruir las competencias centrales de los líderes de la industria y hacer uso del dinero de terceros por medio de joint ventures, alianzas, etc. para apalancar las competencias centrales.

### **21.3. Conclusiones**

Se pudo observar, gracias a la recopilación de diferentes autores, que las capacidades dinámicas aceleran la intensificación de la ventaja temporal. Así mismo, se pudo ver que los ambientes que definen a las ventajas temporales son las industrias hipercompetitivas e industrias de alta velocidad. Dichos ambientes son causados por factores, diferentes al desarrollo tecnológico y la innovación, tales como la distribución de los recursos de la empresa y el cambio de estos recursos en el tiempo.

Así mismo, se desestima la idea de la ventaja sostenible, base de los modelos de Porter y la perspectiva basada en los recursos, y se redefinieron nociones establecidas acerca de lo que

mejor funciona para el desempeño en ambientes de ventajas temporales. Se establecieron acciones agresivas tales como la auto-canibalización y acciones predecibles.

Finalmente, es importante resaltar que en un mundo de ventajas temporales la idea de una sola estrategia no es viable, ahora las empresas tiene una multiplicidad de estrategias. Pues en un mundo de ventajas temporales, es extraño ver empresas con solo una estrategia universal aplicable a todos los competidores. Por tanto, es necesario tener tantas estrategias como competidores.

## **22. Manjula S. Salimath y Raymond Jones III: Population Ecology Theory: Implications for Sustainability**

### **22.1. *Planteamiento inicial de los autores***

Desde una perspectiva teórica, la población ecológica provee herramientas para el entendimiento de los fenómenos macro de las organizaciones. Por tanto, el propósito de este paper es proveer una crítica y revisión de la teoría de población ecológica. Dicha revisión es amplia y extensa, por lo cual se busca cubrir todas las corrientes teóricas más importantes de la población ecológica.

Los autores consideran, adicionalmente, que la población ecológica tiene unas valiosas ideas que pueden ser útiles para la sostenibilidad en las organizaciones, y estas no han sido totalmente exploradas en investigaciones empíricas. Es por ello, que los autores examinan una nueva e inexplorada convergencia de la teoría de la población ecológica a la práctica sostenible. En ese orden de ideas, este paper busca conducir una revisión histórica de la teoría de población ecológica y enlazarla con la práctica sostenible moderna.

### **22.2. *Desarrollo del tema***

La población ecológica reta la visión de que las organizaciones individuales, de manera efectiva y sin consecuencia, se adaptan a los cambios en el entorno. Esta teoría propone que los cambios ocurren a nivel de población, y son resultado del proceso de selección y reemplazo organizacional. Es decir, la supervivencia de las organizaciones individuales está basada en la selección del entorno de aquellas empresas que se ajusten mejor al entorno particular en donde operan.

Las poblaciones de organizaciones son determinadas a través del método de Hannan y Freeman en donde se definen de tal manera que tengan un carácter unitario. De este modo, los miembros de dichas poblaciones deben tener una posición común en cuanto a los procesos de creación, disolución y transformación.

Antes de continuar con las diferentes corrientes de esta teoría, es importante primero hacer mención de los supuestos claves que la componen. El primero de estos es que los cambios organizacionales ocurren a nivel de la población a través de nacimientos y muertes

organizacionales. Sin embargo esto no quiere decir que las organizaciones individuales no puedan cambiar. Las empresas pueden y de hecho lo hacen frecuentemente, algunas veces de manera tan radical que puede llevar al detrimento de la supervivencia organizacional. Las organizaciones se adaptan a su entorno, y se institucionalizan al retener y reproducir su forma. Esto crea fuerzas de inercia contra el cambio organizacional que no permite a la organización adaptarse a los entornos cambiantes, lo cual lleva a que la fiabilidad y las rutinas sean inefectivas.

El segundo supuesto, tiene que ver con la idea de inercia. La teoría sugiere que la selección del entorno favorece a aquellas organizaciones con altos niveles de inercia. Para lograr alcanzar esta inercia, la organización debe tener altos niveles de reproducibilidad (rutinas estandarizadas) que a su vez genera fuertes presiones inerciales. Estas presiones dificultan el cambio organizacional de su estructura central, y, por tanto, incrementa su supervivencia. En consecuencia, los cambios que incrementan las tasas de mortalidad son aquellos que afecten negativamente la reproducibilidad y fiabilidad de la empresa, mientras que pequeños cambios en las características de la organización pueden mejorar el desempeño.

A pesar de que esta teoría cuenta con muchas corrientes, es uno de los pocos estudios organizacionales que tiene un alto consenso teórico y metodológico. La población ecológica se ha convertido en un estudio cuantitativo de las tasas organizacionales vitales (creación, crecimiento y muerte) que enfatiza en la fuerza de la selección externa sobre la adaptación interna. Dentro de estas tasas vitales hay varias categorías clave donde la mayoría de las investigaciones sobre población ecológica puede encajar:

- Creación organizacional: Permite identificar las nuevas formas organizacionales que han sido seleccionadas.
- Mortalidad organizacional: Es el foco predominante de los investigadores, donde se destacan dos corrientes:
  - Teoría niche-width: Esta teoría especifica bajo cuales condiciones específicas, las estrategias especialistas o generalistas atribuyen a mayores niveles de supervivencia. De este modo predice que las estrategias generalistas ocupan amplios nichos y son favorecidos por entornos variables, mientras que los especialistas ocupan nichos

reducidos y son favorecidos por entornos estables. Lo anterior siempre y cuando el entorno no cambie continuamente.

- Vulnerabilidad de lo nuevo: Esta corriente propone que las organizaciones nuevas son más propensas al fracaso que las organizaciones más viejas, debido a fuerzas tanto internas como externas. Por tanto, las empresas se vuelven más inertes con la edad y con ello las tasas de mortalidad decrecen con la edad.
- Repartición de recursos: Este modelo se enfoca en interpretaciones de eficiencia y está basado en la noción de que condiciones del mercado y del entorno van a ser factores determinantes, en donde las formas organizacionales van a superar otras en virtud de la compatibilidad de mercado y no por eficiencias internas. La competencia entre generalistas para ocupar el centro del mercado libera los recursos periféricos, que van a ser usados por los especialistas. Es decir, en mercados concentrados con pocos generalistas, especialistas pueden explotar más recursos disponibles sin necesidad de enzarzarse en una competencia directa con los generalistas. De este modo, incrementos en la concentración de mercado aumenta la tasa de fracaso de generalistas y disminuye la de los especialistas.
- Vulnerabilidad de lo pequeño: Esta corriente examina el tamaño organizacional y su efecto en las tasas de mortalidad. Las organizaciones pequeñas tienen dificultad en la obtención de capital y las regulaciones gubernamentales tienen mayor impacto sobre ellas. Así mismo, no tienen la habilidad de ofrecer, sobre todo en el tiempo de creación, la estabilidad de grandes organizaciones pueden proveer.
- Dinámicas de población: Esta perspectiva incluye la examinación de la identidad, diversidad y demografía de las organizaciones. Lo que busca con ello es definir las poblaciones organizacionales.

La población ecológica ha sido criticada en varios frentes. Una de las más importantes se refiere a la ambigüedad y falta de consenso en cuanto a las definiciones que rodean los constructos claves. Esto debido a que contiene su propio vocabulario técnico que imposibilita la investigación para otros investigadores organizacionales. Así mismo, las críticas también recaen en las áreas de aplicación y metodología. En cuanto a la clasificación hay dos maneras de realizarla, la primera dice que las formas de la organización deben ser definidas dentro del

contexto del problema específico de investigación. La segunda afirma que se requiere de una metodología más rígida en donde las clasificaciones se mantengan fijas de un análisis a otro.

Otra crítica recae en los mecanismos bajo los cuales la selección opera, puesto que parece haber un conformismo con una medida indirecta de selección a través de tasas de muerte organizacional. Esto lleva a cuestionarse si la selección es resultado de entornos activos operando en organizaciones pasivas e inertes, o es producto de la interacción entre entornos activos y organizaciones activas con esfuerzos mal dirigidos de adaptación o alguna combinación de estos eventos.

La sostenibilidad es definida como el desarrollo que cumple las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de futuras generaciones de alcanzar sus propias necesidades. Por tanto, la sostenibilidad se preocupa por el desarrollo balanceado junto con preocupaciones ecológicas. Así mismo, considera la inclusión de criterios adicionales en la evaluación del desempeño empresarial, tal como el “triple balance”. Este término se refiere a la integración del desempeño ecológico y social junto con el desempeño financiero. De este modo, la combinación de personas, planeta y ganancias describe de manera efectiva la meta de la sostenibilidad.

La aplicación del concepto en las organizaciones no tiene un consenso en cuanto a su definición. Al parecer la medición e interpretación de la sostenibilidad es idiosincrático a los intereses de la investigación. Sin embargo, algunos autores sugieren que se requieren de múltiples perspectivas para entender íntegramente la sostenibilidad, mientras que otros consideran que la sostenibilidad en las empresas se puede explicar, ya sea a través de los puntos de vista de sistemas o las perspectivas de modernización ecológica. Estos estudios indican un incremento en la tendencia hacia un mayor entendimiento de aspectos de sostenibilidad en las organizaciones. Se espera que con ello las estrategias y prácticas organizacionales se transformen radicalmente, al introducir la sostenibilidad nuevos temas al campo de la gestión.

Dentro de la población ecológica, el cambio organizacional refleja el punto de vista ecológico que explica la diversidad en las organizaciones. Bajo este contexto, se intenta dar cuenta de los cambios en la composición de las organizaciones al abordar cómo las condiciones sociales, económicas y políticas afectan la abundancia y diversidad de organizaciones. Las aproximaciones al nacimiento y muerte organizacional, enfatizan en las causas ambientales y de

contexto que afectan las estructuras de oportunidades, y a su vez causan la variación de las poblaciones organizacionales.

Conceptualmente, la población ecológica y la sostenibilidad convergen en sus consideraciones de los tres sistemas: personas, planeta y ganancias. Así mismo, coinciden en tener supuestos que implican sistemas macro. Es decir, la población ecológica considera que los aspectos de supervivencia y mortalidad se dan a nivel macro de la población, y la sostenibilidad depende del balance entre dimensiones sociales, económicas y ecológicas.

Finalmente, se puede ver que tanto la población ecológica como la sostenibilidad coinciden en sus resultados finales. Esto significa que aquellas organizaciones que no puedan, en el caso de la población ecológica, resistir las presiones de variación, selección, conservación y competencia, y, en el caso de la sostenibilidad, no puedan considerar el balance entre criterios sociales, económicos y ecológicos van a enfrentarse a la mortalidad y a la no continuidad en el largo plazo.

### **22.3. Conclusiones**

Con este paper se pudo observar que la sostenibilidad y la población ecológica tienen varios puntos de convergencia. La población ecológica tiene el potencial de contribuir significativamente en el entendimiento de cómo las poblaciones organizacionales sostenibles tienen mayores tasas de supervivencia.

Para futuras investigaciones hay varios campos que se pueden explorar en la intersección entre sostenibilidad y población ecológica. Los autores proponen que se pueden enfocar en el grado en que la densidad poblacional de las organizaciones puede ser afectada por prácticas prevalentes en la industria. De este modo, lo que buscan los autores es motivar futuras investigaciones que apliquen los principios y supuestos de la población ecológica para examinar la sostenibilidad de las empresas.

## **23. Ming-Jer Chen y Danny Miller: Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform**

### **23.1. *Planteamiento inicial de los autores***

A lo largo de los últimos años en el campo de la gestión estratégica se han desarrollado varias líneas de trabajo entre las cuales se encuentra la dinámica competitiva. Esta línea ofrece una investigación bien definida que permite entender qué es lo que hacen algunas empresas en específico cuando compiten con rivales específicos. Así mismo, examina las interacciones entre los competidores enfocándose no solo en las acciones, sino también en las reacciones que estas provocan.

Sin embargo a pesar de ofrecer una perspectiva muy completa acerca de las interacciones entre empresas, la dinámica competitiva sigue estando poco desarrollada en algunos aspectos clave. No posee un marco interactivo donde se puedan organizar sus diferentes facetas, no se ha desarrollado el potencial que tiene de servir de puente entre las perspectivas micro y macro dentro de la disciplina y no se han establecido relaciones potenciales fructíferas con otras disciplinas de la gestión estratégica.

El propósito de este paper es desarrollar en un marco un modelo general, a partir de las corrientes más prominentes en el área, que permita unir las perspectivas micro y macro de las organizaciones.

### **23.2. *Desarrollo del tema***

El término dinámica competitiva se refiere al estudio de rivalidad entre empresas basado en acciones y reacciones competitivas específicas, los contextos organizacionales y estratégicos y sus consecuencias. A diferencia de Porter, que contempla la estrategia como estática y simple basándose en aproximaciones como el análisis de la estructura de la industria, la dinámica competitiva se enfoca más en responder cómo las empresas interactúan cuando compiten y si estos comportamientos influyen el desempeño organizacional.

Contrario a las perspectivas tradicionales, la investigación de la dinámica competitiva toma como objeto primario de estudio las acciones competitivas de una empresa. La competencia es

considerada como dinámica e interactiva y las relaciones acción/respuesta constituyen los cimientos de la competencia. El foco está centrado en acciones reales intercambiadas entre empresas, tales como cambios en las políticas de precios, entrada en nuevos mercados, etc. La comparación por pares entre empresas o rivales es central para el análisis de la competencia y una parte integral de la dinámica competitiva.

La estrategia es considerada como un patrón dentro de un flujo de decisiones. Esto implica que las acciones y reacciones o comportamientos competitivos de las empresas son coherentes en el tiempo. Las relaciones de las empresas y sus comportamientos están determinados por fuerzas organizacionales, estas permiten predecir las reacciones o acciones de las empresas en el mercado. Dentro de estas fuerzas, el liderazgo y la intervención humana son centrales para la estrategia y la competencia.

Al desarrollar una estrategia, la empresa debe considerar las posibles represalias por parte de los rivales. Por tanto, el conocimiento de la empresa de sí misma y de sus competidores juega un papel central dentro de esta perspectiva. De este modo, la dinámica competitiva sirve como marco integrador en la gestión estratégica al unir la formulación e implementación estratégica y los puntos de vista macro-competitivo y micro-actor.

La respuesta competitiva, es la base para comprender el intercambio de acciones y respuestas competitivas individuales. Para poder predecir la respuesta competitiva es importante entender como la acción competitiva afecta el comportamiento interno de la empresa que se defiende. Para tal efecto, el marco AMC provee un modelo que integra los tres conductores de comportamiento claves que estructuran las acciones y respuestas de los competidores. De manera general, un competidor no va a ser capaz de responder a una acción a menos que tenga conocimiento de esta, esté motivado a reaccionar y sea capaz de responder. Desde la perspectiva del atacante, estos tres conductores representan las barreras de respuesta posibles para un rival dado. Este marco es útil para analizar y predecir respuestas potenciales.

La respuesta competitiva cuenta con tres atributos claves: la probabilidad de respuesta, el número y rapidez de respuesta y el grado en que la respuesta coincide con la acción inicial en amplitud y severidad. Empíricamente los investigadores han comprobado que dichas características son

funciones de tres características: los atributos del ataque, las características del atacante y las características del defensor.

Estos estudios de dinámica competitiva enfocados en acciones y respuestas competitivas individuales iluminan los principales intercambios que constituyen la interacción competitiva. Sin embargo, la limitación que presentan es que, en algunas ocasiones, el contexto estratégico es ignorado.

Una segunda corriente de estudio, enfocada en el repertorio y comportamiento estratégico competitivo, se concentra al nivel de la empresa tomando a las acciones competitivas como baluartes de la competencia. Este enfoque busca poner al descubierto los antecedentes organizacionales y contextuales que impulsan el comportamiento competitivo y repertorios competitivos. Esto lo hace por medio del análisis sistemático de los atributos que caracterizan unos conjuntos de acciones y respuestas competitivas.

Para poder entender el comportamiento competitivo y sus consecuencias en el desempeño, la capacidad de procesamiento de información y las características del grupo de alta gerencia (TMT) son de gran importancia. Esto a razón de que las dinámicas del TMT dan forma a la manera cómo las empresas dictan su entorno y se acoplan a sus rivales. Entre más cohesionado esté el TMT más fácil va ser el lanzamiento de acciones contra los rivales, lo cual es de vital importancia en ambientes hipercompetitivos donde la presión para actuar rápido es intensa.

El repertorio competitivo está compuesto por un rango de acciones competitivas de las empresas. A través de estos repertorios algunos atributos vitales de las empresas fueron identificados: la inercia competitiva de las empresas, la simplicidad o diversidad en los tipos de acciones que realiza y su no conformidad o grado de desviación de normas de la industria.

Los estudios relacionados con el repertorio integran las variables del mercado (diversidad y crecimiento) con aquellas de la empresa (tamaño y edad) para explicar las fuentes de la simplicidad, inercia y no conformidad del repertorio. De este modo, se contempla más allá de las relaciones duales de acción/respuesta y se pasa a mirar la configuración entera de las acciones competitivas, lo cual provee una visión más holística de la competencia.

Desempeños buenos en el pasado contribuyen a la inercia competitiva, mientras que la diversidad de mercados desalienta la inercia. En lo que respecta a la simplicidad estratégica, las empresas que tienen buen desempeño tienden a simplificar sus repertorios estratégicos enfocándose en grupos de acciones más estrechos.

El comportamiento estratégico competitivo y el estudio de los repertorios son complementarios, puesto que el primero se concentra en las características de acciones y reacciones competitivas individuales y el último combina estas acciones en el nivel de negocio para caracterizar con mayor riqueza la estrategia. No obstante, esta corriente no logra unir el nivel de la empresa macro con el nivel de decisiones-micro.

Una tercera corriente, es la competencia multimercado cuya teoría se centra en que las empresas que operan en un mismo mercado van a reconocer su interdependencia y como resultado van a desarrollar sus interacciones competitivas de tal forma que reduzcan los riesgos de represalias. El contacto multimercado suprime la intensidad competitiva, mientras que la similitud estratégica entre empresas lo incrementa. Esto a razón de que el contacto multimercado reduce la rivalidad experimentada en una unidad de mercado.

Esta teoría y la competencia dinámica están relacionadas pero son distintas corrientes de investigación y muchas veces se considera que la competencia multimercado es un subconjunto de la competencia dinámica. Es decir que se han empleado las nociones de la competencia multimercado para proveer un marco teórico que les permita a los investigadores de dinámica competitiva investigar la competencia entre empresas desde el nivel corporativo.

Siguiendo el precedente de esta corriente, se ha empezado a estudiar los modos competitivos de asignación de recursos por corporaciones y competencia entre empresas multinacionales. Aquí se propone que una empresa que compite en múltiples mercados puede, vía patrones de asignación de recursos, organizar su influencia e iniciar una mutua tolerancia con sus competidores multimercado que compartan mercados similares. En dicha situación, la asignación de recursos en diferentes líneas de negocios e industrias puede sustituir la competencia cabeza a cabeza.

El análisis de la competencia, en la dinámica competitiva, se ha expandido incluyendo aproximaciones más integradoras. Para tal efecto, se ha propuesto un modelo que une: la

similitud de recursos y mercados comunes. Este último se refiere al grado de presencia que un competidor manifiesta en los mercados que comparte con la empresa. La similitud de recursos es la medida en que un competidor dado posee dotaciones estratégicas comparables con los de la empresa. La premisa consiste en que con estos dos factores se puede hacer una comparación con un competidor y así se puede predecir cómo pueden interactuar en el mercado.

La consideración simultánea de la similitud de recursos y mercados comunes pone de manifiesto la importancia de la asimetría competitiva. Esta sugiere que dos empresas que enfrentan las mismas condiciones de mercado pueden ver sus relaciones competitivas de manera diferente. Así pues, esta asimetría ayuda a explicar las discrepancias perceptivas y variaciones de comportamiento competitivo entre empresas e intercambios de información. Así mismo, esta consideración trae a la luz tres antecedentes esenciales que afectan la actividad competitiva de las empresas: el conocimiento de las acciones de los rivales, su motivación a actuar o responder y su capacidad de actuar.

La perspectiva AMC, modelo que reúne los tres antecedentes: conocimiento, motivación y capacidad, ofrece una relación macro/micro, pues unida con la asimetría competitiva lleva al desarrollo de una aproximación de percepción centrado en la competencia en donde ver a través de los ojos del rival es fundamental para el análisis competitivo. Este marco ayuda a predecir los niveles de tensión competitiva entre las empresas que perciben los gerentes y llama la atención a la percepción competitiva.

Hasta ahora los diferentes estudios se han concentrado en el comportamiento real que involucra la competencia, sin embargo implícitamente están presentes las motivaciones y cogniciones de los actores que inician y responden a las acciones competitivas. Esto está relacionado con las percepciones humanas, toda vez que las acciones tienen lugar solo a través de la intervención humana que está filtrada por percepciones. Por ende, es de vital importancia que las empresas tengan una “perspicacia competitiva” donde tengan la habilidad de entender las percepciones de sus rivales y así mirar todo desde la perspectiva del rival.

La propensión a responder a un ataque va a depender de la recompensa subjetiva que percibe el rival junto con su percepción de la probabilidad de que va a tener amplias capacidades para responder. De este modo, se puede observar que el modelo AMC, per se, y cada uno de sus

elementos tienen componentes de percepción. Por este motivo, las asimetrías competitivas van a existir entre los diferentes pares de rivales, pues las percepciones, motivaciones y capacidades varían de una empresa a otra.

Otro determinante del comportamiento competitivo está dado por la percepción de identidad de dominio que tiene la empresa. Así, cualquier ataque que afecte el territorio de identidad construido por la empresa va a provocar represarías que pueden parecer irracionales. La atención prestada a la identidad incrementa su conciencia acerca de aspectos del entorno más relevantes para defender la identidad de dominio.

Una vez ya desarrolladas las diferentes teorías del campo, los autores buscan desarrollar un modelo AMC que les permite unir las perspectivas macro y micro y para ello proveen una plataforma que integra la investigación macro-micro.

Las acciones competitivas pueden ser vistas como producto de las percepciones, personalidades, intenciones y motivaciones de los actores individuales en una organización. Como tal, estas acciones son “micro” en naturaleza. No obstante, también pueden ser producto de los talentos humanos, comités, departamentos y TMT’s. Por otra parte, las acciones reflejan y componen las estrategias, que a su vez guían el contexto en que las percepciones son moldeadas. Esta interrelación entre fuerzas internas y externas en diferentes niveles organizacionales representa un área descuidada que puede iluminar el entendimiento acerca de la formulación estratégica y la toma de decisión grupal e individual. Así mismo, a través de las acciones y respuestas competitivas se puede encontrar otra oportunidad para la integración macro-micro.

Con base al modelo AMC, los autores argumentan que en cada uno de los componentes que lo conforman existen elementos macro y micro, y por tanto van a existir interacciones entre estos elementos. Los elementos micro residen en características de los ejecutivos y las macro aplican a las características de una organización y su entorno externo. Es importante resaltar que varios de estos elementos no son independientes. Algunos factores organizacionales pueden dar forma a los personales y así mismo los externos pueden dar forma a los organizacionales.

En el primer componente, conocimiento, los elementos micro que lo afectan son la diversidad del grupo de alta gerencia, las percepciones individuales de experiencias pasadas determinado por el

intercambio de información, preocupaciones a nivel organizacional como la atención y la reputación. Los elementos macro que lo influyen internamente residen en la información procesada del ambiente externo, tales como los sistemas de información. A nivel externo, la posición de la empresa en la red de stakeholders influye el tipo de información que puede recibir.

En el componente de motivación, a nivel micro lo afectan una amplia variedad de variables donde se incluyen la personalidad, la etapa de carrera y la identidad social. A nivel macro se contemplan las estructuras de la empresa donde se incluyen los sistemas de recompensas que inducen a la iniciativa individual o no. A nivel externo, la afectan las culturas y normas nacionales e industriales.

Finalmente, en el componente de capacidad los elementos micro que lo afectan son las habilidades del actor, su capacidad de entender el entorno competitivo y de formular planes que le permitan atacar o responder efectivamente. También se incluye la red interpersonal del actor, pues a partir de esta va a recibir información, consejos o cualquier conocimiento potencial. Así mismo, se tiene en cuenta los grupos, pues si trabajan juntos va a ser una fuente potencial de conocimiento tácito. En los elementos macro, se encuentran los activos no sustituibles que posee la empresa y que, según la teoría basada en los recursos, van a permitir desarrollar capacidades que los mantenga por encima de la competencia. Los elementos externos que lo afectan son las condiciones de la industria tales como las barreras de entrada.

### **23.3. Conclusiones**

El campo de la dinámica competitiva aún es joven. En este paper se revisaron los temas de investigación más relevantes, los cuales incluyen: los estudios basados en acciones de interacciones competitivas, estudios a nivel de negocio de comportamiento estratégico competitivo y repertorios de comportamiento, análisis a nivel corporativo de competencia multimercado, modelos integradores de análisis de la competencia y estudios acerca de cómo las percepciones influyen los comportamientos competitivos. A través de esto, se pudo observar que se está pasando de un estudio dual de acciones competitivas individuales a repertorios de acciones más ricamente caracterizadas entre grupos de jugadores.

Sin embargo, a pesar del evidente progreso aún existen varios vacíos en el campo. A lo largo del análisis se evidencia una falta de integración. Para poder hacer frente a estos vacíos, los autores construyeron un modelo AMC para crear una plataforma para futuras exploraciones en la dinámica competitiva. A través de este modelo se pudo demostrar como las perspectivas micro y macro se pueden situar en un modelo de competencia más global.

## **24. Minyu Wu:Managing Stakeholders: An Integrative Perspective on the Source of Competitive Advantage.**

### **24.1. *Planteamiento inicial del autor***

Las interacciones entre los stakeholders se han convertido en tema crítico para los gerentes, pues cada día se enfrentan a entornos cada vez más complejos, ambiguos y cambiantes. La sociedad se está moviendo hacia un post-capitalismo donde el conocimiento se convierte en el medio de producción y el libre mercado juega se convierte mecanismo determinante de la integración económica. Las empresas se están enfrentando no solo con hipercompetencia por parte de competidores fuertes, sino también impactos de orden económico y social relacionados con poderosos stakeholders.

La importancia de las interacciones entre los stakeholders radica en que ofrecen tanto desafíos como oportunidades para una organización, mientras que a su vez tienen el potencial de contribuir con soluciones creativas a cuestiones complejas. Este argumento se basa en que la gestión de los stakeholders es una parte vital para la gestión estratégica y no solo una aproximación alternativa. La gestión de los stakeholders permiten a las empresas mejorar su competencia e a través de la generación de conocimiento. Debido a esto, la perspectiva tradicional de gestión estratégica no es suficiente para lograr sus objetivos estratégicos. Las empresas deben darse cuenta de la necesidad de sus múltiples stakeholders y colaborar con ellos para generar valor que puede beneficiar a ambos.

El objetivo del autor, es entender como una empresa puede crear su competitividad en un entorno complejo y dinámico. Como la relación entre la gestión de los stakeholders y la ventaja competitiva no se ha explorado, el propósito de este paper es examinar cómo la gestión de los stakeholders puede influir en la fuente de ventaja competitiva.

### **24.2. *Desarrollo del tema***

En la literatura, investigadores se han dirigido a la ventaja competitiva por medio de diferentes perspectivas. La primera corriente es la perspectiva actividad-posición, formulada por Porter, en donde la ventaja competitiva reside en las actividades del negocio y los sistemas de actividad, en

lugar de los recursos. Aquí la ventaja competitiva se logra acoplándose al rol que le permita cumplir con las situaciones específicas de la industria. Esto significa que la empresa debe desarrollar actividades diferentes a la de los rivales o las mismas actividades pero de manera diferente.

La segunda corriente es la perspectiva basada en los recursos. Esta se basa en que diferentes dotaciones de recursos con ventajas distintivas resultan en desempeños distintos entre las empresas. Por tanto, la ventaja competitiva se caracteriza por sus recursos estratégicos que son raros, valiosos, inimitables e insustituibles. Con una lógica similar, algunos investigadores han cambiado el foco de los recursos hacia las capacidades. En esta perspectiva, los autores argumentan que las capacidades específicas de las empresas son más importantes que los recursos pues influencias como los recursos dentro de una organización van a ser utilizados de manera eficaz y eficiente.

La tercera corriente es la perspectiva relacional que va más allá de las fronteras de la empresa pero se enfoca en el análisis entre empresas. Algunos autores argumentan que la ventaja competitiva surge de la colaboración entre las empresas. En otras palabras, las capacidades críticas de las empresas no son habilidades individuales o conocimiento tácito dentro de la empresa sino las relaciones sociales entre organizaciones. Las empresas no están totalmente independientes y pueden generar una red de capacidades a través de interacciones entre empresas tales como intercambio de conocimientos, estandarización industrial y construcción de relaciones.

Como se puede observar estas perspectivas están basadas en diferentes unidades de análisis y supuestos, existe una falta de perspectiva holística de la ventaja competitiva que permita reflejar los atributos tanto internos como externos de la empresa.

Los stakeholders son definidos como aquellos que tienen recursos valiosos, interés personal, factores influyentes que son críticos para la estrategia de la empresa o sus decisiones estratégicas. La gestión de los stakeholders es definida como la comunicación, la negociación, contratación y gestión de las relaciones con los stakeholders y la motivación a comportarse de maneras que sean beneficiosas para la organización. Existen dos enfoques para la gestión de los stakeholders: buffering y el enfoque proactivo. El primero se enfoca en actividades que

amortigüen la relación entre la empresa y sus stakeholders, para minimizar sus impactos en la empresa, a través de cumplimiento normativo, publicidad y relaciones públicas. Por otro lado, el segundo se enfoca en formar relaciones con los stakeholders, lo cual involucra mayor comunicación para poder alcanzar beneficios mutuos. Este enfoque reconoce las interdependencias y se enfoca en crear valores compartidos y buscar metas en común más que adaptarse a las necesidades y deseos de los stakeholders.

A pesar de que se ha empezado a dar luces de la importancia de los stakeholders para la creación de ventajas competitivas de las empresas, en la forma de gestión del riesgo, reputación, adaptación, innovación y reducción de costos, aún los estudios están en su etapa inicial. Existe un vacío de cómo aplicar el concepto de gestión de los stakeholders en las principales corrientes de ventaja competitiva.

En el marco teórico que propone el autor, el concepto de ventaja competitiva no solo integra las tres perspectivas vistas anteriormente sino que también incluye el análisis del componente de sociedad. La perspectiva de los stakeholders es un marco sistemático que refleja los atributos tanto internos como externos de la empresa e integra varias perspectivas de la ventaja competitiva.

Dentro de la metodología propuesta, para que las relaciones entre las interacciones de los stakeholders y la ventaja competitiva se puedan capturar, el autor propone un enfoque de estudio de casos cualitativo. Este enfoque permite al investigador examinar el fenómeno de dinámica social y presentar explicaciones holísticas. El autor realizó entrevistas con presidentes de diez empresas de Taiwán, los cuales debían estar involucrados en decisiones estratégicas y gestión de los stakeholders.

Los resultados arrojaron que la fuente de ventaja competitiva de las empresas está basada en sus recursos valiosos adquiridos o generados a partir de múltiples canales y estrategias adoptadas para conseguir ventajas posicionales. Esto soporta la noción de que la ventaja competitiva incluye ventajas a partir de recursos de habilidades y recursos superiores y ventajas posicionales de valor superior al cliente y / o menores costos relativos.

En lo relativo a los stakeholders, se puede argumentar que tienen diferentes roles para influir en la ventaja competitiva de la empresa. Primero, los stakeholders son proveedores que proporcionan recursos valiosos a la empresa. Segundo, son catalizadores que facilitan la generación de recursos valiosos. Tercero, pueden tener impactos sobre la ventaja competitiva (en términos de ventajas posicionales) a través de sus diferentes influencias.

Las empresas pueden adquirir o acumular recursos a través de tres canales. Primero, los recursos pueden ser comprados en los mercados por medio de transacciones. Segundo, aquellos recursos o capacidades específicas solo pueden ser creados dentro de la organización. Tercero, algunos activos o capacidades estratégicas solo pueden ser generados a través de interacciones entre empresas o alianzas comerciales.

Los recursos valiosos adquiridos en los mercados incluyen los recursos humanos y el capital financiero. Los stakeholders relacionados con esta categoría son los empleados, inversores, bancos y gerentes. Los stakeholders críticos (empleados potenciales y existentes e inversores) son proveedores de recursos valiosos que pueden ser adquiridos en los mercados. El estudio demostró que la estrategia de la empresa va a determinar qué recursos deben ser adquiridos y que ventaja de posición van a generar. En este caso las empresas dependían en gran medida de capital financiero para expandir sus capacidades.

Algunos recursos valiosos, como tecnología única, procesos de producción óptimos, cultura organizacional superior o habilidades de innovación, usualmente son desarrollados internamente. En esta categoría los stakeholders que se incluyen son los gerentes y empleados. El foco está en entrenar a través de aprendizaje y desarrollo. De este modo, con la gestión de stakeholders apropiada las empresas pueden desarrollar recursos valiosos o capacidades superiores que mejore su competitividad.

Los stakeholders relacionados con la categoría de recursos adquiridos por medio de alianzas comerciales incluyen a los proveedores, consumidores y otras organizaciones tales como los competidores. En esta medida, la gestión activa de los stakeholders permite a las empresas generar recursos a través de alianzas. En el estudio se demostró que las empresas a través de relaciones con sus clientes lograron apalancar sus recursos complementarios para apoyarse

mutuamente y crear ventajas competitivas. La esencia de esta categoría es busca objetivos comunes a través de actividades de asociación.

Los stakeholders no siempre son proveedores directos de recursos, en algunos casos son catalizadores que pueden facilitar o impedir la generación de recursos valiosos. El estudio arrojó que a través del establecimiento de relaciones, la gestión de stakeholders apoya a la empresa en la adquisición o generación de recursos valiosos o capacidades. Adicional a esto la gestión de stakeholders pueden ayudar a la empresa a lograr ventajas posicionales por medio de bajos costos o diferenciación, siempre y cuando se dediquen importantes recursos financieros y humanos para hacer frente a los stakeholders más críticos.

En el estudio, las empresas entrevistadas tienden a usar diferentes estrategias para la gestión de sus stakeholders. De acuerdo con Savage, Nix, Whitehead y Blair, los stakeholders pueden ser categorizados en cuatro tipos. Los primeros son los stakeholders de apoyo, los cuales tienen bajo potencial de amenaza pero alto potencial cooperativo, aquí se encuentran los gerentes, empleados, proveedores y consumidores. El segundo tipo son los stakeholders marginales de una empresa que tienen bajo potencial de amenaza y cooperación, tales como los grupos de interés de los consumidores y pequeños accionistas. El tercero son los stakeholders que no apoyan a la empresa que tienen alto potencial de amenaza y bajo potencial de cooperación, donde se incluyen los competidores, gobiernos y activistas. El último son los stakeholders de bendición mixta, los cuales se refieren a aquellos que tienen alto potencial de amenaza y cooperación e incluyen las alianzas comerciales, consumidores potenciales o posibles proveedores.

Los stakeholders que proveen recursos generalmente son de apoyo. Como ambos tienen los mismos intereses, las empresas deberían involucrarse con estos stakeholders para maximizar su potencial cooperativo. Esto es evidente en el estudio y demuestra que las empresas tienden a involucrarse con stakeholders que les provean recursos valiosos. De este modo, las empresas invierten tiempo y recursos para tal efecto y construyen relaciones con sus empleados, proveedores y clientes.

Aparte de los stakeholders que proveen directamente recursos a la empresa, existen otros que pueden influenciar la generación de recursos. En el estudio las empresas enfocaron su atención a comunidades locales, sociedad civil o gobiernos para crear reputación corporativa o

reconocimiento de marca. Esto permite que se incremente la voluntad de los compradores de comprar y por otro lado atraer recursos humanos valiosos así como capitales financieros. Por tanto, las empresas tienden a colaborar con stakeholders que les faciliten la generación de recursos valiosos.

Finalmente, algunos stakeholders puede que sean invisibles pero no por esto deben ser ignorados. Algunas veces pueden ser stakeholders de no apoyo con alto potencial de amenaza. En algunos casos pueden ser agencias de gobierno, comunidades locales o sindicatos. Por consiguiente, las empresas deben adoptar estrategias defensivas para evitar las amenazas potenciales que puedan tener estos stakeholders. En las empresas entrevistadas previenen pérdidas potenciales por medio de comunicaciones efectivas con comunidades locales.

### **24.3. Conclusiones**

Teniendo en cuenta los resultados del estudio, se puede argumentar que la fuente de ventajas competitivas es múltiple - comprendiendo recursos superiores, capacidades únicas y relaciones sólidas-, reflejando la integración de las tres corrientes anteriormente explicadas.

Para poder responder cómo la gestión de los stakeholders influye en la fuente de ventaja competitiva, el concepto de creación de valor es clave. Por tanto, la esencia de la ventaja competitiva está dada por la habilidad de contribuir con mayor valor agregado a los clientes que sus competidores en un ambiente competitivo. La gestión de los stakeholders contribuye en la fuente de ventaja competitiva al maximizar el potencial cooperativo y minimizar la amenaza competitiva.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hasta hace relativamente poco, se hablaba de una competencia estática donde la tecnología estaba dada y las empresas solo competían en precio y costos. En este caso incrementos de competencia disminuían los precios y/o aumentaba los costos. Sin embargo, en la competencia dinámica los cambios de tecnología se dan en diferentes puntos de la cadena de valor, retando a las empresas a competir en nuevas maneras. Este último tipo de competencia, es el que en años recientes ha venido dominando; y la transición de la competencia estática a la dinámica es lo que se conoce como un cambio hipercompetitivo (Thomas, 2002).

La consecuencia más inmediata de esto, es el hecho de que se ha empezado a dilucidar que las ventajas específicas de las empresas no son sostenibles sino más bien temporales (D'aveni, Battista y Smith, 2010). Esta temporalidad se da por condiciones tales como acciones competitivas rápidas y contra respuestas entre rivales o por perturbaciones y discontinuidades que hacen imposible sostener una ventaja (D'aveni, et al., 2010).

El problema aquí planteado, es de naturaleza investigativa y en materia de estrategia se pone sobre la mesa las limitaciones de las ventajas competitivas frente a entornos hipercompetitivos. La ventaja competitiva sostenible ha sido un concepto dominante en las últimas décadas y fue popularizado por Michael Porter, siendo el mecanismo más usado para explicar la persistencia del desempeño económico superior de algunas empresas (Wiggings y Ruefli, 2005).

De hecho, para Porter la hipercompetencia es una herida auto-inducida y no el resultado de un cambio en el paradigma de la competencia, adicionalmente plantea que es más probable que se limite a un subconjunto de empresas en industrias de alta tecnología (Porter, 1996). No obstante, autores como D'Aveni, han demostrado que la naturaleza de la ventaja competitiva es más temporal y que para que una ventaja competitiva sea sostenible se requiere de la consecución de una serie de ventajas competitivas de corto plazo (D'aveni, 1994). De este modo, se puede observar que existe una disyuntiva en lo relativo a la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

Esta investigación es pertinente para el desarrollo del país en la medida en que pone de relieve la aparición de un entorno hipercompetitivo. Este entorno, a diferencia de los entornos no hipercompetitivos, presentan un estado perpetuo de cambios (Bogner y Barr, 2000). Adicional a esto, es importante resaltar que los clientes tienen más opciones, están mejor informados y pueden escoger la mejor oferta o el mejor servicio o producto. El efecto de esto, ha sido lo que Schumpeter (1942) ha llamado la “creación destructiva”, que no es más que la innovación incesante de productos y procesos por los cuales se reemplazan los anticuados. Llevando así a una competencia agresiva que abre la puerta a un gran rango de rivales potenciales, donde únicamente las empresas más eficientes logran sobrevivir (Sengupta, 2002).

En este orden de ideas, la capacidad de los gerentes de prever la naturaleza de los cambios que se presentan va a ser limitada, puesto que la turbulencia produce cambios imprevisibles (Bogner, et al., 2000). Es por ello que esta investigación es relevante en la medida en que se van a conceptualizar las condiciones presentes en estos ambientes y, de este modo, se puede tener una mayor comprensión del tema y su implicación en las decisiones estratégicas de las empresas. Sin embargo, es importante resaltar que más que la generación de nuevo conocimiento este proyecto recopila lo ya existente sobre el tema en el ámbito internacional y permite dar una mirada en conjunto de la literatura sobre el tema, aportando de este modo unos cimientos para el establecimiento de futuros estudios.

La estrategia en el ambiente de hoy en día es equiparable a un tirador que dispara a un objetivo imprevisible y en movimiento (Thompson, 1967). Por tal motivo, las capacidades y habilidades de las empresas son necesarias para ajustar la estrategia hacia los objetivos en movimiento. En este aspecto, en los años 80, Porter aportó al campo de la estrategia el término de ventaja competitiva como medida para contrarrestar las acciones competitivas de los competidores y poder alcanzar una posición de liderazgo dentro de la industria donde se compite. A través de su modelo de las cinco fuerzas sugiere que por medio de la selección de las industrias donde se compite y el posicionamiento en estas, las empresas pueden sostener su ventaja competitiva (Porter, 1980).

Sin embargo, al ser los ambientes más dinámicos, la planeación de estrategias se hace cada vez más difícil pues están concebidas para condiciones de estabilidad, y en entornos cambiantes la planeación estratégica está condenada a fracasar (Mintzberg, 1994). Es por esto, que las empresas deben comprometerse en la evaluación continua de sus acciones, desarrollando una estrategia a medida que van determinando cuales acciones dan los mejores resultados (Grimm, Lee y Smith, 2005).

Por otro lado, teniendo en cuenta este ambiente inestable, las empresas han entrado a un entorno cada vez más competitivo donde las empresas líderes pueden mantener tal posición al competir más agresivamente, proactivamente y respondiendo e iniciando ataques competitivos (D'Aveni, 1994). De este modo, el entorno competitivo se puede relacionar con la noción de las empresas compitiendo entre ellas, cada una de ellas luchando por desarrollar desempeños que eclipsen a sus rivales en su carrera incesante por mantenerse por encima de los demás. De hecho, ya se está empezando a hablar de un mundo hipercompetitivo equiparable a la teoría darwiniana de supervivencia del más apto. En este caso, aquel que logre estar a la vanguardia de la innovación eficiente que le permita generar relaciones sostenibles de precio-costo-eficiencia es el que logra sobrevivir (Sengupta, 2002). Así las cosas, la competencia y la ventaja competitiva están relacionadas. A medida que la competencia se hace más dinámica, las empresas están retadas a competir en nuevas maneras creando nuevos activos estratégicos (Thomas, 1996). La intensidad de la competencia va a incidir en su manera de desarrollar y proteger sus ventajas competitivas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrevski, G., & Ferrier, W. (2008). Toward an “Austrian” theory of sustainable competitive advantage: The role of value-enhancing actions. *Presented at the Competitive Dynamics Research Workshop 2008 (Helsinki, Finland)*.
- Barnett, W. P. (1997). The dynamics of competitive intensity. *Administrative Science Quarterly*, 42, 128-160.
- Barnett, W. P. & McKendrick, D. G. (2004) Why are some organizations more competitive than others? evidence from a changing global market. *Administrative science quarterly.*, 49 (4). 535-571.
- Beck, N. (2008). Organizational ecology as a theory of competition. *The institutions of the market: organizations, social systems, and governance*, 202.
- Bergen, M.E. & Peteraf, M.A.(2002). Competitor identification and competitor analysis: a broad-based managerial approach. *Managerial and Decision Economics*, 23, 157–169.
- Bettis, R.A. & Hitt, M.A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal, Summer Special Issue 16*, 7–20.
- Bogner, W.C. & Barr, P.S. (2000). Making sense in hypercompetitive environments: a cognitive explanation for the persistence of high velocity competition. *Organization Science*, 11, 212–226.
- Chen, M.-J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21, 100–134.
- Chen, M.-J. & Miller, D. (2012). Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 135-210.
- D’Aveni R. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press.
- D’Aveni, R, Battista, G. & Smith, K.G. (2010).The Age of Temporary Advantage. *Strategic Management Journal*, 31 (13), 1371-1385.

- Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M., & Smith, K. G. (2008). The Red Queen effect: Competitive actions and firm performance. *Academy of Management Journal*, 51, 61–80.
- Ferrier, W.J., MacFhionnlaioich, C., Smith, K.G. & Grimm, C.M. (2002). The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: a reconciliation of competing views. *Managerial & Decision Economics* 23,301–316.
- Grant, R. M. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* 33(3), 114-135.
- Grimm, C.M., Lee, H. & Smith, K.G. (2005). Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage. Oxford U.K.: Oxford University Press.
- Han, Y. (2007). Population ecology, strategic choice and competition. *International Journal of Business Research*, VII(4), 124-128.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Núñez-Nickel, M., & Moyano-Fuentes, J. (2006). New size measurements in population ecology. *Small Business Economics*, 26(1), 61-81.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press
- Porter, M.E. (1987) From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, May/June 1987, 43–59.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(1), 61–78.
- Reydon, T. A., & Scholz, M. (2009). Why organizational ecology is not a darwinian research program. *Philosophy of the Social Sciences*, 39(3), 408-439.
- Rindova, V., Ferrier, W. & Wiltbank, R. (2010). Value from gestalt: how sequences of competitive actions create advantage for firms in nascent markets. *Strategic Management Journal* 31(13), 1474–1497.
- Salimath, M. S., & Jones III, R. (2011). Population ecology theory: implications for sustainability. *Management Decision*, 49(6), 874-910.

- Sengupta, J.K. (2002). Model of Hypercompetition. *International Journal of Systems Science*, 33 (8), 669-675.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Arregle, J.L. & Campbell, J.T. (2010). The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1386–1409.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper & Bros.
- Tisdell, C. A. (2001). *Competition, Evolution and Optimisation: Comparisons of Models in Economics and Ecology* (No. 48384). University of Queensland, School of Economics.
- Thomas, L.G, III. (1996). The Two Faces of Competition: Dynamic Resourcefulness and the Hypercompetitive Shift. *Organization Science*, 7(3), 221-242.
- Thompson, J.D. (1957). *Organization in Action*. New York: McGraw-hill
- Wiggins R y Ruefli TW.(2005). Schumpeter’s Ghost: Is Hypercompetition Making The Best of Times Shorter?. *Strategic Management Journal*, 26(10), 887-911
- Wu, M. (2012). Managing Stakeholders: An Integrative Perspective on the Source of Competitive Advantage. *Asian Social Science*, 8 (10), 160-172.