

Un enfoque evolutivo-dinámico de estrategia: más allá del atractivo de los mercados y de los recursos distintivos

Sergio A. Olavarrieta
Universidad de Chile

Roberto Friedman
Universidad de Georgia
Athens, Georgia, Estados
Unidos de América

Extracto

Los dos enfoques estratégicos más importantes presentes en la literatura en los últimos años han sido el enfoque de Porter (o del atractivo de los mercados) y el de la firma basado en los recursos.

Recientemente, sin embargo, un nuevo enfoque de estrategia ha emergido en la literatura.

Este enfoque, denominado "enfoque evolutivo de estrategia", hace hincapié en los aspectos dinámicos de la competencia en los mercados y destaca la importancia del aprendizaje organizacional, la orientación al mercado y los procesos innovadores para el desarrollo de ventajas competitivas.

Este artículo examina las bases y fundamentos del enfoque evolutivo de estrategia y lo compara con los otros enfoques

El presente artículo es una versión modificada y ampliada del manuscrito Market Attractiveness, Resource-Based, and Evolutionary Approaches to Strategy: a Comparison, del primer autor, presentado en la conferencia anual de la Academy of Marketing Science, 1996.

estratégicos dominantes. Del mismo modo, en el artículo se discuten las implicancias que esta nueva perspectiva teórica en estrategia puede tener para la práctica administrativa y para futuras investigaciones en la disciplina.

Abstract

The two most relevant strategy approaches present in the strategic management literature are: the market attractiveness, or Porter's approach, and the resource-based view of the firm. Recently, however, a new strategy approach has emerged in the strategy literature. This approach, called "evolutionary approach to strategy", emphasizes the dynamic aspects of competition and highlights the role of organizational learning, market orientation, and innovativeness for developing competitive advantages. The present article examines the foundations of the evolutionary approach to strategy and compares it with the other two dominant strategic perspectives.

The article also provides a discussion of the implications for business practice and future research in the field of this new theoretical strategic perspective.

Introducción

En los últimos quince años la disciplina estratégica ha estado dominada por dos enfoques: el enfoque del atractivo de los mercados (Porter 1980, 1981) y el enfoque basado en los recursos distintivos (Wernerfelt 1984; Barney 1986, 1991; Conner 1991; Collis y Montgomery 1995). Pese a que dichos enfoques representan teorías alternativas con respecto a los orígenes de los retornos superiores de las empresas, ellos comparten el haber contribuido fuertemente al desarrollo reciente del pensamiento estratégico en lo académico y en la práctica gerencial, integrando conceptos económicos al área estratégica. El enfoque del atractivos de los mercados se concentra en la estructura del mercado o sector industrial como determinante de la rentabilidad de las empresas, mientras que el enfoque basado en los recursos postula que las principales fuentes de ventajas competitivas y retornos superiores son los activos y capacidades distintivas de una organización.

Sin embargo, usando el esquema FODA (fortalezas - oportunidades - debilidades- amenazas, Andrews 1971), ambos enfoques pueden complementarse entre sí para la formulación de estrategias en nivel de negocios, pues el enfoque del atractivo de los mercados permite determinar oportunidades y amenazas del entorno, a la vez que el enfoque de los recursos entrega ciertos criterios para determinar las fortalezas y debilidades de una empresa (Rumelt, Schendel y Teece 1991).

No obstante lo anterior, en el nivel de la estrategia corporativa ambos enfoques dan lugar a producciones contradictorias. El enfoque del atractivo del mercado apunta a la diversificación o expansión de la empresa, basada en el potencial de rentabilidad de los nuevos mercados determinado por su estructura industrial, mientras que el enfoque de los recursos se centra en la diversificación o expansión orientada por las competencias centrales de la organización, de modo de explotaras y desarrollarlas (Prahalad y Hamel 1990). Adicionalmente, ambos enfoques son de naturaleza estática, o en el mejor de los casos toman una perspectiva de estática comparativa, influidos por la tradición de la microeconomía y de la organización industrial, desconociendo la naturaleza inherentemente dinámica de los procesos competitivos y, por ende, de la formulación e implementación estratégica. Esto, además, va unido a la no consideración de la evaluación de las organizaciones y su posibilidad de aprendizaje, adaptación e innovación, lo que afecta a la probabilidad de sobrevivencia de una empresa, así como también cambia las condiciones para el resto de las empresas en la industria y su evolución (Levitt y March 1988, Elliason 1994).

En este artículo se propone que el emergente enfoque evolutivo de estrategia puede contribuir a resolver estos puntos y provee un marco teórico para la comprensión de los procesos dinámicos de competencia y de formulación e implementación estratégica. En este sentido, el presente artículo integra los dos principales enfoques existentes dentro de un marco teórico dinámico que incorpora los nuevos avances en el área de estrategia, teoría organizacional, y economía evolutiva (Olavarrieta 1996a, b). De este marco teórico se deriva una serie de implicancias para la gerencia estratégica, destacándose la relevancia de los activos intangibles y relacionados con el conocimiento, la capacidad de aprendizaje de las empresas, el rol de la tecnología, la importancia de estrategias de expansión que conserven la coherencia de la organización y que hagan uso de sus competencias centrales, y la creciente importancia de las alianzas estratégicas verticales, horizontales y globales. En la siguiente sección se

presenta una breve descripción de los dos enfoques estratégicos dominantes y se analizan los problemas teóricos y prácticos involucrados en la integración de ambas perspectivas estratégicas, en particular la carencia de un enfoque dinámico (Porter 1991). En la sección subsiguiente se presenta el enfoque evolutivo/dinámico de estrategia, que se nutre de distintas corrientes de investigación, las que son analizadas. Posteriormente, en la cuarta sección se discuten las principales implicancias de este marco teórico para la práctica administrativa. En la última sección se presentan brevemente las conclusiones del artículo.

El enfoque del atractivo de los mercados y el enfoque de los recursos

Después de la aparición del libro *Estrategia competitiva* (Porter 1981), el mundo de la disciplina estratégica, tanto en la academia como en la práctica, se vio revolucionado. La influencia y dominación del enfoque del atractivo de los mercados, representado por el modelo de las cinco fuerzas competitivas, fue abrumante. Posteriormente, sin embargo, la propia disciplina estratégica respondería con un enfoque que ponía menos atención en la industria y que rescataba el rol de la estrategia, particularmente a través de las decisiones de inversión en recursos escasos, valorados por los consumidores y difíciles de imitar (Barney 1991, Peteraf 1993, Olavarrieta 1995). A continuación se describen brevemente los argumentos teóricos detrás de estas dos perspectivas estratégicas.

EL ENFOQUE DEL ATRACTIVO DE LOS MERCADOS

El enfoque estratégico del atractivo de los mercados está unido a la escuela Bain-Mason de la organización industrial. Esta escuela toma la perspectiva de que las empresas tratan de evitar y detener la entrada de competencia a los mercados mediante prácticas colusorias, en orden a mantener posiciones de poder de mercado ligadas a la obtención de utilidades monopólicas (Conner 1991). Desde esta perspectiva, las características estructurales de la industria determinan la posibilidad de utilidades sobrenormales de las empresas. Este razonamiento es conocido tradicionalmente como el paradigma "estructura

industrial -> estrategia -> rendimientos (EER)". Tal como en los modelos neoclásicos de competencia perfecta, las industrias y mercados son analizados estáticamente en una perspectiva de equilibrio (Jacobson 1992). Claro que en este caso la cantidad producida está por debajo de la cantidad de equilibrio en condiciones de competencia perfecta, permitiendo la apropiación de utilidades provenientes del poder de mercado ejercido (Conner 1991).

Porter (1980, 1981) adaptó el paradigma E-E-R al área de estrategia, presentando el popular modelo de las cinco fuerzas competitivas. Este modelo es básicamente una herramienta para analizar la estructura de la industria y determinar las acciones que la empresa debe tomar para afectarla en su favor. Adicionalmente, este modelo se puede usar para la selección de industrias atractivas en decisiones de expansión de la empresa. De este modo, Porter 1981 puso de relieve el rol que la estrategia cumple en la determinación de los resultados superiores de la empresa, cuestión olvidada por los seguidores del paradigma E-E-R.

En conjunto con el modelo de las fuerzas competitivas de Porter, los conceptos de la organización industrial se han utilizado para hacer operativo el concepto de grupos estratégicos (Thomas y Venkatraman 1988). Los grupos estratégicos en general se definen como conjuntos de competidores dentro de un sector industrial que siguen una estrategia similar o tienen características comunes. La identificación de grupos estratégicos dentro de una industria es valiosa, por cuanto pueden existir ciertos grupos estratégicos más importantes, más competitivos o más atractivos que otros, lo que deben considerar los administradores de una firma al formular la estrategia. Un concepto importante relacionado con los grupos estratégicos, y que de alguna forma establece sus límites, es el de barreras a la movilidad (Caves y Porter 1977, Caves y Ghemawat 1992). Las barreras a la movilidad son similares a las barreras a la entrada a una industria, pero se refieren a la dificultad de los competidores existentes para trasladarse de un grupo estratégico a otro. De acuerdo con esta perspectiva, las empresas deben tratar de aumentar las barreras a la entrada a la industria y las barreras a la movilidad dentro de ella, de modo de defender o mejorar sus posiciones competitivas vigentes.

Las recomendaciones del enfoque del atractivo del mercado (del cual Porter es el principal contribuyente y fundador) son básicamente tres.

1. Seleccionar el (los) sector(es) industriales(es) que sea(n) más atractivo(s), es decir, aquellos que tengan menor rivalidad interna, cuyos compradores

y proveedores tengan poco poder de negociación y en los que las amenazas de potenciales entrantes y sustitutos sean las menos.

2. Seleccionar una posición competitiva dentro de esa industria que sea defendible y más apropiada para las características de la empresa. Porter distingue tres posiciones competitivas genéricas que son equivalentes a las conocidas estrategias genéricas: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque. Estas estrategias genéricas resultan de la combinación del tipo de ventaja competitiva buscada y de la amplitud del ámbito de negocios que desea ser servido por la empresa (Porter 1985).
3. Establecer acciones que permitan a la empresa modificar la estructura del sector industrial en su favor. En este sentido, las preocupaciones centrales del estratega son elevar o mantener las barreras de entrada (para evitar posibles entrantes) y barreras de movilidad (para evitar la competencia interna de firmas pertenecientes a otros grupos estratégicos), de modo que la estructura se mantenga o se incline en favor de la empresa.

El enfoque de estrategia basado en los recursos

El enfoque de estrategia basado en los recursos emergió a mediados de la década de 1980 como una respuesta al enfoque del atractivo de los mercados que prevalecía en el área estratégica en esa época. Investigadores del área, influidos principalmente por los trabajos en Penrose (1959), por la escuela de organización industrial de Chicago (Stigler 1968) y los escritos de la economía austriaca y evolutiva (Schumpeter 1934, Nelson y Winter 1982), plantearon que la explicación y causas de la heterogeneidad en formas y en éxito de las empresas estaba en el interior de las firmas y no en la estructura de los mercados donde competían (Wernerfelt 1984, Hansen y Wernerfelt 1989, Rumelt 1991, Barney 1991, Conner 1991). Siguiendo la filosofía de la escuela de organización industrial de Chicago, el supuesto de mercados con información perfecta es levantado, eliminando la posibilidad de colusión generalizada, por la existencia de costos de monitoreo y de incentivos para engañar. De acuerdo con esto, la obtención de resultados financieros superiores no se puede explicar

sólo por la existencia de prácticas colusorias, mencionándose la existencia de diferencias en la eficiencia de las empresas en producción o distribución (Conner 1991). Los resultados financieros superiores pueden ser considerados entonces como rentas sobre activos especializados y de alta calidad (Rumelt, Schendel, y Teece 1991). Esta explicación plantea la existencia (oferta) de un conjunto limitado de recursos "superiores" además de la existencia de fuerzas que impiden la movilidad de recursos como los costos de información y el conocimiento tácito (Peteraf 1993).

Conforme a este enfoque estratégico, las firmas son consideradas como conjuntos de recursos que pueden ser físicos, humanos o financieros (activos y capacidades) (Wernerfelt 1984). Asimismo, las empresas no buscan utilidades, sino principalmente rentas económicas (Conner 1991, Peteraf 1993). Dichas rentas económicas están asociadas a la posesión de recursos "estratégicos" (Schoemaker 1993, Barney 1991, Day y Wensley 1988). De acuerdo con Barney 1991, estos recursos estratégicos deben satisfacer tres requisitos: a) ser raros o escasos; b) ser valiosos, es decir, que su contribución al valor percibido por los consumidores de las ofertas de la firma sea desproporcionada respecto a su costo, y c) ser difíciles de imitar. Esta perspectiva ha sido respaldada por estudios empíricos que han confirmado que las características y recursos específicos de las organizaciones son mucho más determinantes que las características de la industria para explicar los resultados de las empresas (Snow y Hrebiniak 1980, Hansen y Wernerfelt 1989, Rumelt 1991).

Las prescripciones para la práctica administrativa de este enfoque son: la protección, la mantención y el mejoramiento de los recursos estratégicos de la empresa, elevando las barreras a la imitabilidad o los mecanismos de aislación (Wernerfelt 1989). También, con relación a la estrategia corporativa, se destaca el papel de las competencias centrales de una organización, las que deben guiar a las decisiones de expansión de la empresa, favoreciendo la diversificación relacionada con dichas competencias. Adicionalmente, se ha mencionado la posibilidad, por parte de las unidades estratégicas de negocios, UEN (o *strategic business units*, SBU en inglés), de explotar y contribuir al potenciamiento de las competencias centrales de una organización (Hamel y Prahalad 1990). Ejemplos en este sentido son el caso de Honda y su competencia central en el diseño de motores de bencina eficientes y pequeños, o la capacidad de miniaturización de Sony.

POSIBILIDADES DE INTEGRACIÓN Y LIMITACIONES DE AMBOS ENFOQUES ESTRATÉGICOS

De alguna manera, y como se señaló anteriormente, el enfoque basado en los recursos representa una respuesta teórica para la pregunta acerca de cómo identificar las fortalezas y debilidades de una empresa, mientras que el enfoque tradicional basado en la organización industrial y, particularmente, el modelo de Porter representan su contraparte, para la identificación de oportunidades y amenazas. La competencia en los mercados, entonces, debe ser vista como un juego en distintos niveles, en el que las fuentes de ventajas competitivas pueden encontrarse en el mercado de los productos, en el mercado de los factores y en la firma misma (De Leo 1994).

A pesar de las posibilidades de integración expuestas en la discusión anterior, existen al menos dos problemas fundamentales que limitan dicha posibilidad. En primer lugar, no es claro qué recomendaciones seguir, particularmente en términos de decisiones de estrategia corporativa, como diversificación y expansión de la empresa a otros negocios. Mientras el enfoque basado en los recursos propone una expansión basada en las competencias centrales de la firma (o diversificación relacionada), el enfoque del atractivo del mercado plantea que la decisión debiere ser basada en la rentabilidad potencial de los mercados que se están evaluando. Una segunda dificultad, probablemente más importante aun, es que ambos enfoques se concentran en análisis estáticos de la competencia. Siguiendo tradiciones de la microeconomía y organización industrial, ambos enfoques toman una perspectiva estática (o eventualmente de estática comparativa), lo que claramente es alejado de la realidad dinámica de los mercados (Porter 1991). Lo anterior no resulta problemático cuando las tasas de cambios en los mercados son bajas y los cambios son relativamente predecibles o estimables, pues siguen una misma tendencia, o cuando el objetivo central es determinar cuáles son los precios que equilibran la demanda y la oferta en un sector industrial. Sin embargo, cuando los mercados cambian drásticamente y los objetivos del análisis están orientados a determinar cómo diseñar e implementar estrategias que le permitan a la firma obtener ventajas competitivas y retornos superiores, entonces las debilidades de las perspectivas estáticas son claras. Esto es particularmente cierto cuando los eventos que significan cambios importantes en la industria son los que afectan también a las posiciones competitivas de las empresas en el ámbito de un sector industrial y dichos cambios son endógenos o producidos dentro del sector industrial (por

algún competidor innovador), en vez de exógenos. Lo anterior no implica que los enfoques estratégicos existentes no tengan valor. Al contrario, ellos proveen de instrumental analítico importante para examinar aspectos de la competencia en los mercados, pero necesitan ser considerados dentro de un marco teórico más amplio que considera el dinamismo en el mercado (Porter 1991).

En este artículo se sugiere que el emergente enfoque evolutivo-dinámico de estrategia permite integrar ambos enfoques estratégicos dentro de una perspectiva dinámica, en la cual el mercado y la empresa son considerados como elementos igualmente importantes, de un sistema que coevoluciona en virtud de su interacción (Olavarrieta 1996b).

El enfoque de estrategia dinámico-evolutivo

Tal como se ha señalado, los dos principales enfoques estratégicos existentes pueden ser complementados e integrados, sin embargo, esto no es suficiente para generar un marco teórico que permita entender la competencia en los mercados en la actualidad y que permita contribuir a la práctica estratégica. Para esto se requiere una perspectiva dinámica, en la que el mercado y la firma interactúen, afectando a su evolución mutua, y donde el fenómeno del aprendizaje (a nivel organizacional e industrial) es incorporado. Siguiendo a Foss, Knudsen y Montgomery 1995, en el presente artículo señalamos que el emergente enfoque evolutivo-dinámico de estrategia representa una respuesta prometedora a este desafío. A continuación presentamos las principales características del enfoque evolutivo de estrategia y sus fundaciones teóricas.

ORÍGENES TEÓRICOS DEL ENFOQUE DINÁMICO-EVOLUTIVO

El enfoque evolutivo de estrategia se ha nutrido de diferentes corrientes de investigación, en particular de la economía evolutiva, la ecología organizacional, el aprendizaje organizacional y las extensiones dinámicas del enfoque basado en los recursos (Nelson y Winter 1982, Hannan y Freeman 1989, Baum y Singh 1994, Day 1994, Kogut y Zander 1992). La economía evolutiva deriva de la escuela austriaca de economía, de los trabajos de Schumpeter (1939, 1942) y de

Penrose (1959), y tiene como obra seminal contemporánea el libro de Nelson y Winter (1982), *Una teoría evolutiva del cambio económico*. La economía evolutiva marca el acento en el proceso de los mercados (más que en el equilibrio) y en lo que Schumpeter denominó "destrucción creativa". La destrucción creativa se refiere al proceso por el cual la competencia por rentas induce a las firmas a innovar y descubrir nuevas tecnologías, productos o usos de recursos, mejorando el desempeño de la economía, pero, al mismo tiempo, destruyendo el conocimiento anterior a través de dicha creación (Tushman y Anderson 1986).

Dosi y Nelson 1994 señalan las dos mayores características de los enfoques evolutivos en economía; a saber: a) tienen un propósito orientado a explicar por qué las empresas, las industrias, y la economía son lo que son y cómo llegaron hasta ahí, y b) consideran explicaciones que incluyen elementos aleatorios que generan variación en las variables en cuestión (características de la empresa o industria) y mecanismos que mantienen una cierta continuidad en el sistema. Dichos autores también afirman que las teorías evolutivas en economía son perfectamente concurrentes con las teorías generadas en psicología social, sociología y teoría organizacional, las que proponen la ocurrencia generalizada de comportamientos guiados por reglas, los que toman la forma de rutinas en el interior de grupos u organizaciones.

Esta última afirmación señala una conexión de estos enfoques evolutivos en economía con el trabajo de los ecologistas organizacionales (Hannan y Freeman 1989, Hannan y Carroll 1994). Éstos indican que las rutinas invariantes de las organizaciones son las que les permiten ser más eficientes y adaptadas a un ambiente determinado, pero, al mismo tiempo, son fuentes de inercia que atentan contra la viabilidad de dichas organizaciones, causando eventualmente su disolución o muerte. Los ecologistas organizacionales postulan que las rutinas que caracterizan a un tipo o forma organizacional (y por ende a una población de organizaciones) son muy difíciles de ser modificadas, dudando de la posibilidad de adaptación de las empresas.

Los enfoques evolutivos en economía reconocen, sin embargo, que las empresas poseen una capacidad de aprendizaje, la que permite su adaptación, además de potenciar su creatividad y capacidad innovadora (Dodgson 1992, Baum y Singh 1994). La literatura acerca del aprendizaje organizacional contribuye a esta posición, destacando la capacidad no sólo de adaptación de las empresas sino también de creación de nuevas condiciones industriales o

industrias (Newia, Di Bella y Gould 1995; Miner y Mezias 1996; Hamel y Prahalad 1994).

La discusión entre inercia y adaptación se asemeja al debate entre elección estratégica y determinismo ambiental (Hrebiniak y Joyce 1985), también a las explicaciones del éxito de las empresas basadas en el atractivo o estructura del mercado (Porter 1980, 1981), y a las basadas en los recursos específicos de la organización (Barney 1991, Peteraf 1993). Sin embargo, un aspecto más importante subyace en este debate, esto es, la relevancia de la administración en el éxito de la organización. Mientras el énfasis en las inercias organizacionales o en el determinismo ambiental niega o disminuye el papel de la administración, el énfasis en la adaptabilidad de las empresas y en la posibilidad de determinar las combinaciones de recursos necesarias para el éxito pregonan el absoluto control del destino de la organización por los administradores. Tal como señala Montgomery 1995, probablemente los investigadores en estrategia han estado sesgados por el optimismo hacia esta última opción, olvidando las extensas historias de fracasos y muertes organizacionales (Rulmelt 1995). Esto hace pensar que la incorporación de ambas perspectivas, la tesis de la interacción entre ambiente y firma, es necesaria para una representación de la realidad competitiva enfrentada por las empresas, tal como lo señalaron Snow, Hrebiniak y Joyce 1985. El enfoque presentado a continuación cuenta con dichas características y se nutre de la creciente literatura sobre las disciplinas mencionadas anteriormente.

LAS EMPRESAS SON CONJUNTOS HETEROGÉNEOS DE RECURSOS Y SISTEMAS QUE APRENDEN

El enfoque evolutivo bajo la influencia de Penrose (1959) considera las empresas como conjuntos de recursos (igual que el enfoque basado en los recursos). Sin embargo, el enfoque evolutivo subraya dos aspectos: que las empresas son conjuntos de recursos definidos por el camino seguido o la historia de la organización y que son sistemas que aprenden. Dentro de los recursos de la organización este enfoque presta especial atención a las capacidades organizacionales, que son aquellos recursos que están enraizados en las habilidades individuales, en otros activos de la organización y en el conocimiento acumulado de ella, y que son puestos en uso mediante procesos y rutinas organizacionales. Las capacidades organizacionales son "stocks"

acumulados, intangibles y muchas veces invisibles, que residen en la memoria colectiva de la organización. Esta complejidad social, falta de observabilidad, relevancia de conocimiento tácito en el interior de la organización, dependencia histórica y necesidad de un proceso de acumulación, contribuye a que sean difíciles o muy costosas de imitar, y que, por ende, sean potenciales fuentes de ventajas competitivas sostenibles y rendimientos financieros superiores, tal como lo señala el enfoque de estrategia basado en los recursos (Dierickx y Cool 1989, Peteraf 1993, Olavarrieta 1995).

Al igual que en el enfoque de los recursos, las empresas son consideradas como buscadoras de rentas, pero se hace hincapié en el papel de la innovación y de los hallazgos basados en el acometimiento, por sobre explicaciones basadas en la suerte o fortuna en la adquisición de recursos superiores (Rumelt 1987, Jacobson 1992, Dickson 1992, Hunt y Morgan 1995). Esta es una de las razones fundamentales por las que el enfoque evolutivo de estrategia pone especial acento en las capacidades dinámicas -aquéllas relacionadas con el desarrollo, creación y combinación de activos o que guían el desarrollo de la organización-, especialmente las capacidades de aprendizaje (Kogut y Zander 1992, Foss, Knudsen y Montgomery 1995).

LOS MERCADOS SON ESCENARIOS DE SELECCIÓN, EXPERIMENTACIÓN Y APRENDIZAJE

Tal como se destaca en economía y en enfoques como el de la ecología poblacional, los mercados actúan como mecanismos de selección en que sólo las firmas mejor preparadas, aquellas que están más adaptadas, sobreviven. Dentro de este proceso de selección existente en los mercados, dos elementos resultan fundamentales: la unidad de selección y los criterios de selección (Dosi y Nelson 1994). La economía evolutiva señala que la unidad de selección puede ser la industria, la empresa, una unidad de negocios, las capacidades de las organizaciones o las rutinas internas de la organización, dependiendo del foco de observación, pero que, teniendo presente que estos elementos están concatenados, se prefiere, en general, partir por la unidad de nivel más básico, que es el de las rutinas organizacionales (Dosi y Nelson 1994, Langlois y Everett 1994). Las rutinas organizacionales son reglas de comportamiento que funcionan como un elemento coordinador en el interior de la organización y que subyacen en las capacidades de ésta (Nelson y Winter 1982)

Los criterios de selección, a su vez, son los elementos de juicio para determinar qué rutinas (u otras unidades de selección) son las que se mantienen en la empresa o industria y cuáles no son requeridas o no son suficientemente eficientes y deben ser eliminadas. Ejemplos de criterios de selección son la calidad del producto, el servicio de posventa, el precio, utilidades o flujos de caja, expectativas de crecimiento, etcétera. El proceso de selección de rutinas se lleva a cabo como parte de los procesos competitivos dentro de la industria. La empresa interactúa con la industria, ofreciendo productos alternativos (diseñados, fabricados y comercializados por medio del uso de determinadas rutinas), los que son favorecidos o no con la aprobación de los consumidores. Del mismo modo, la empresa ofrece proyectos (también generados por el uso de determinadas rutinas organizacionales) a los accionistas y al mercado financiero en general, compitiendo en contra de otras empresas por los fondos disponibles de dichos inversionistas. Esta interacción empresa-mercado genera, en un plazo corto a mediano, un premio a rutinas más eficientes, lo que genera rendimientos superiores para las firmas que poseen dichas rutinas. Esto motiva, también, que las empresas, que son sistemas que aprenden, eliminen o busquen eliminar las rutinas ineficientes y las reemplacen por la vía de la imitación de las de los competidores o mediante de la innovación.

Sin embargo, el mercado no es visto sólo como un mecanismo de selección que da las señales correctas para una eficiente asignación de recursos escasos (como en la economía neoclásica tradicional). Siguiendo a Schumpeter (1934, 1942), el enfoque evolutivo-dinámico de estrategia conceptualiza los mercados de una manera más amplia, considerándolos como esferas de cambio radical que impulsan a las firmas a adaptarse y a innovar, y a las economías a crecer y experimentar cambios estructurales. Eliasson 1994 agrega a esta visión el concepto de los mercados como escenarios de experimentación, donde, dada la incertidumbre existente, las empresas necesitan entrar al mercado para saber el éxito de sus productos.

De acuerdo con esto, entonces, la competencia en los mercados genera la selección de rutinas, premiando con resultados superiores o con la supervivencia a las firmas que evidencian rutinas más eficientes, además de incentivar la adaptación de las firmas que evidencian rutinas menos eficientes mediante la imitación de los competidores exitosos y de la innovación. Estos dos fenómenos, el de la adaptación y la innovación, están fuertemente determinados por las capacidades de aprendizaje de la propia organización (Day 1995, Slater y Narver 1995). Las firmas con una capacidad de aprendizaje

mayor pueden detectar más rápidamente y más precisamente las áreas en que es necesario mejorar. Del mismo modo, ellas pueden anticiparse al mercado y a las acciones de los competidores, generando innovaciones y satisfaciendo mejor a los compradores (Cohen y Levinthal 1990, 1993; Day 1994, 1995, Sinkula 1994). Finalmente, este proceso tiene otra consecuencia importante que se relaciona con el aprendizaje en el nivel industrial. Las empresas del ámbito de una industria pueden observar, por lo menos en cierto grado, las acciones de los competidores y los resultados que están obteniendo, lo que les permite aprender de los otros, además de sí mismas. Esto es coherente con lo planteado por Levitt y March 1988, quienes sostienen que los mercados son escenarios de aprendizaje para los competidores que participan en ellos.

REGÍMENES TECNOLÓGICOS, CONDICIONES DE DEMANDA Y LA ESTRUCTURA INDUSTRIAL

La estructura de la industria ha sido el foco del análisis en organización industrial y en el enfoque de estrategia basado en los recursos. Dicho análisis se ha concentrado en las características actuales de la estructura de la industria, en particular barreras a la entrada, barreras a la salida, barreras de movilidad, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y factibilidad de sustitutos (Porter 1980).

El enfoque evolutivo señala que en adición al análisis estático de la industria es necesario considerar el régimen tecnológico prevaleciente en ella, pues éste es muy importante para los patrones de innovación y de evolución de la industria (Dosi 1988). Las tecnologías evolucionan en forma muy similar a las empresas y las industrias, en las que ciertas tecnologías son eliminadas por los procesos de selección y otras son favorecidas temporalmente, mientras no surjan innovaciones que las hagan menos eficientes u obsoletas. Por ejemplo, el mercado selecciona estándares o diseños dominantes que son la base de un paradigma tecnológico dentro de una industria (Albernathy y Utterback 1978; Utterback y Suarez 1995, Dosi, Malerba y Orsenigo 1994). Las rutinas organizacionales se derivan o forman parte de un paradigma tecnológico, por lo que la evolución de las tecnologías es paralela y afecta a la evolución de las empresas, sus patrones de competición y, por ende, a la evolución de la industria.

Un concepto muy importante para caracterizar el ambiente tecnológico existente en una industria y su cometido en los patrones de innovación y evolución futura de la industria es el de régimen tecnológico. El régimen tecnológico se refiere al ambiente tecnológico en el que opera la firma, y es caracterizado por la combinación de condiciones de oportunidad, condiciones de apropiabilidad de rentas, el grado en que el conocimiento tecnológico es acumulativo y las características de la base de conocimiento (Dosi, Malerba y Orsenigo 1994). Las condiciones de oportunidad se refieren a la facilidad para innovar por monto de recursos invertidos. Las condiciones de apropiabilidad de rentas reflejan las posibilidades de proteger las innovaciones frente a las acciones imitadoras de los competidores. El conocimiento tecnológico en distintas industrias puede diferir, dependiendo de si éste es acumulativo (es decir, futuras adquisiciones de conocimiento se basan en el previo conocimiento) o no. Finalmente, la base de conocimiento puede caracterizarse conforme a si es tácita, específica de la firma y local, o bien explícita, codificada y universal.

De acuerdo con Dosi, Malerba y Orsenigo 1994, las empresas deben examinar el régimen tecnológico existente, en orden a orientar sus estrategias de aprendizaje. Según estos autores, las estrategias de aprendizaje que hacen hincapié en la exploración o el aprendizaje generativo y las innovaciones son más adecuadas en mercados con regímenes de alta apropiabilidad de rentas, alta oportunidad de innovación y bajo grado de acumulación de conocimientos. Del mismo modo, las estrategias focalizadas en la explotación del conocimiento tecnológico existente parecerían ser más adecuadas para regímenes tecnológicos con menores oportunidades de innovación, baja apropiabilidad de rentas y un alto grado de acumulación del conocimiento.

Finalmente, un segundo aspecto de gran importancia en la evolución industrial y en las condicionantes de los recursos que son fuentes de ventajas competitivas son las condiciones de demanda o el régimen de consumo en una industria determinada (Porter 1990). Los regímenes de consumo están caracterizados por aspectos cuantitativos, tales como el número de compradores, volumen promedio de compra, tasas de crecimiento y características demográficas y de aspectos cualitativos como los valores culturales, deseos, modas, el grado de conocimiento que los consumidores tienen de la categoría de productos y de las tecnologías involucradas, expectativas, tasa de cambio de valores, deseos, y expectativas. A diferencia de Porter 1990, quien afirma que las condiciones de demanda constituyen una característica de nivel nacional, nosotros postulamos que para efectos de la estrategia competitiva es más útil

diferenciar las condiciones de demanda en el nivel industrial. Claramente, los consumidores de distintas industrias difieren en cuanto a características cuantitativas y cualitativas. Esto es importante porque, en general, en industrias con regímenes de consumo o condiciones de demanda más cambiantes, los requerimientos en cuanto a orientación al mercado, pensar en el futuro y capacidades dinámicas, como la de aprendizaje, se hacen más fuertes y determinantes para la obtención de ventajas competitivas y supervivencia. Del mismo modo, y siendo consecuentes con Porter 1990, se plantea que aquellos públicos más conocedores y exigentes, en vez de ser negativos para los competidores de una industria son beneficiosos a largo plazo, pues incentivan a las empresas a innovar y aprender, lo que afecta positivamente a su competitividad.

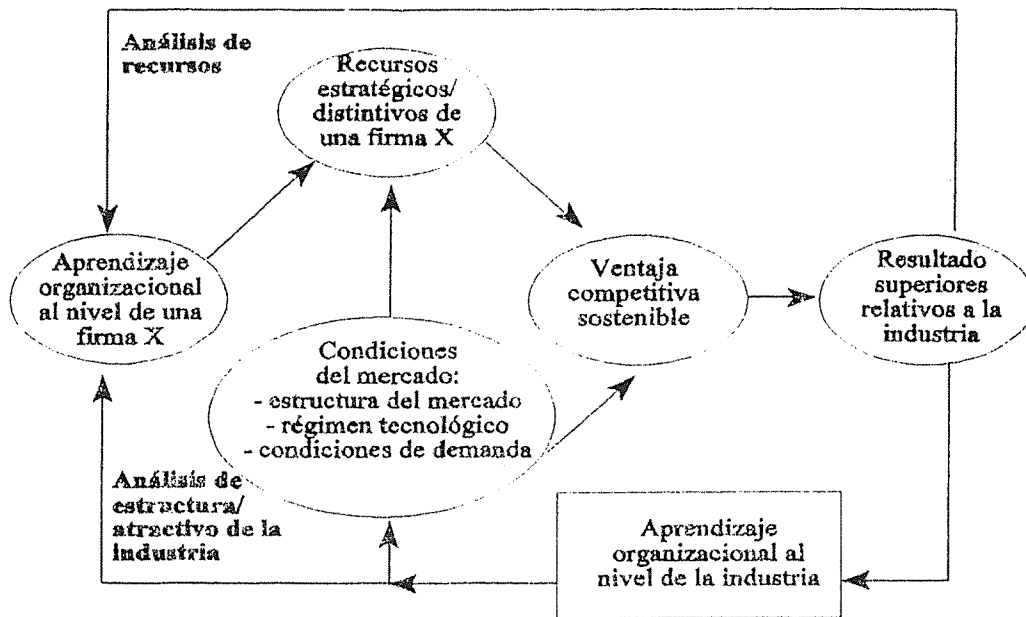
EL ENFOQUE EVOLUTIVO-DINÁMICO DE ESTRATEGIA

La discusión anterior se sintetiza en la figura 1, en la que se presenta un enfoque estratégico integrador que incorpora una perspectiva dinámica y que destaca la importancia de los fenómenos de aprendizaje organizacional e industrial. Tal como se ha señalado anteriormente, se afirma, como en el enfoque basado en los recursos, que la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles (posiciones de ventaja competitiva en términos de menores costos en relación con los de los competidores o mayor valor percibido de los productos ofrecidos) son los recursos estratégicos o distintivos de la empresa. La pregunta de qué recursos de la empresa son distintivos es respondida a través de los tests propuestos por el enfoque de los recursos. ¿Son los recursos escasos respecto a los de los otros competidores en el mercado?, ¿son los recursos valiosos para la percepción por los consumidores del valor de los productos o servicios ofrecidos? ¿Son estos recursos difíciles de imitar, pues son relativamente inobservables, están basados en conocimiento tácito, están arraigados en las rutinas de la organización, envuelven el accionar y conocimiento de muchos individuos dentro de la organización, o requieren de algún tiempo para su desarrollo? (Olavarrieta 1995). Estas preguntas permitirán a una empresa determinada identificar aquellas fortalezas (posesión de recursos estratégicos) que es necesario explotar y aquellas debilidades (carencia de ciertos recursos estratégicos con respecto a competidores o

necesidades de los clientes) que es necesario solucionar, lo que influirá en las futuras decisiones de inversión en recursos.

Figura 1

El enfoque dinámico/evolutivo de estrategias



Dado que la escasez relativa de los recursos está determinada por las posiciones de recursos de los competidores, la contribución al valor percibido originado por los recursos está definida por las necesidades de los compradores (condiciones de demanda) y las posibilidades de imitación e innovación futura están condicionadas por las características del régimen tecnológico prevaleciente en la industria, planteamos que la determinación de recursos estratégicos está condicionada a un análisis externo de la estructura de la industria.

Dentro de este análisis de la industria se destacan, además de los clásicos componentes de la industria señalados por Porter 1980, 1981, la consideración especial del régimen tecnológico de la industria y las condiciones actuales y potenciales de la demanda, por su importante influencia en la evolución futura de la industria y particularmente en sus patrones de innovación, los que pueden modificar drásticamente las posiciones de recursos estratégicos y de ventajas competitivas en el interior de la industria. Del mismo modo, y siguiendo a Brandenburger y Nalebuff 1995, 1996, uno de los principales actores en la

competencia actual que no deben ser dejados de lado en el análisis, son los "complementadores". Estos últimos son oferentes de productos o servicios que complementan o estimulan la demanda del producto de un mercado determinado. Por ejemplo, el éxito de una película puede facilitar la venta de los discos compactos de los grupos que participaron en la banda musical de ella, o viceversa. O, en el caso de los computadores, el facilitar su uso a través de programas computacionales simples con interfaces sencillas para el usuario aumenta la demanda de computadores, lo que, a su vez, incrementa la demanda de programas. Esto explica algunas de las alianzas en la industria de la computación y el éxito, por ejemplo, de Microsoft e Intel, quienes, al generar el estándar MINTEL (por Microsoft e Intel) han dominado la industria.

De esta manera, hemos postulado que el análisis de las condiciones de mercado ayudará a identificar también los recursos estratégicos necesarios ahora y en el futuro. La posesión de recursos estratégicos durante una ronda de competencia se manifestará en una ventaja competitiva, la que repercutirá en los retornos financieros obtenidos por la(s) empresa(s) aventajada(s) dentro de la industria. Los competidores habrán observado retornos financieros que favorecen a ciertas empresas, por lo que tratarán de identificar las relaciones de causalidad entre recursos y resultados financieros, de modo de poder imitarlos o copiarlos. Otros participantes, además de tratar de imitar a los competidores, pueden dar lugar a innovaciones que modifiquen la estructura de la industria. En particular, se sostiene, que las empresas que tengan una capacidad de aprendizaje más desarrollada y más orientada al mercado que otras serán las firmas más probables de adaptarse e innovar. La capacidad de aprendizaje puede estar determinada por aspectos culturales como la valoración de las necesidades de los consumidores o la orientación a los competidores (Slater y Narver 1995, Deshpande, Farley y Webster 1993), así como por aspectos estructurales o de procedimientos internos que faciliten la adquisición e interpretación de la información así como la diseminación y almacenamiento del nuevo conocimiento (Huber 1991).

Del mismo modo, en la tabla 1 se presenta una comparación entre el enfoque del atractivo de los mercados, el enfoque basado en los recursos y el enfoque evolutivo-dinámico.

Tabla 1

*Comparación de tres enfoques estratégicos**

	ENFOQUE DEL PODER Y ATRACTIVO DE MERCADO	ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS	ENFOQUE EVOLUTIVO/ DINÁMICO
Empresas	- Homogéneas	- Heterogéneas, conjunto de recursos	- Heterogéneas - Sistemas de aprendizaje
Foco de la estrategia	- Industria	- Empresa	- La industria y la empresa
Análisis del mercado	- Equilibrio	- Equilibrio (pocos autores examinan procesos)	- Desequilibrio y procesos competitivos
Prescripciones para la estrategia corporativa y de negocios	- Industria y selección de mercados - Diversificación relacionada y no relacionada - Alzar barreras de entrada y de movilidad	- Adquisición, desarrollo y uso de recursos superiores - Diversificación relacionada, desarrollo de competencias centrales	- Desarrollo de recursos relacionados con el conocimiento - Énfasis en capacidades dinámicas - Coherencia corporativa alrededor de competencias
Objetivos estratégicos	- Búsqueda de utilidades monopólicas	- Búsqueda de rentas	- Descubrimiento e innovación empresarial - Búsqueda de rentas
Naturaleza de los factores de éxito	- Barreras a la entrada - Barreras a la movilidad	- Recursos idiosincráticos protegidos por mecanismos de aislamiento; escasos, creadores de valor y difíciles de imitar - Suerte	- Principalmente recursos intangibles y basados en el conocimiento - Capacidades dinámicas, en particular, la capacidad de aprender - Criterios de selección ambientales
Principales decisiones estratégicas	- Selección de industrias atractivas - Selección de grupos estratégicos dentro de la industria - Señales y "movidas" estratégicas - Manejar una cartera de producto-mercados equilibrada - Diversificación no relacionada	- Desarrollo de recursos superiores y capacidades centrales (escasos, creadores de valor y difíciles de imitar) - Selección de industrias basada en los recursos superiores o competencias centrales - Diversificación relacionada - Explotación de recursos complementarios	- Desarrollo de recursos basados en conocimiento - Énfasis en capacidades dinámicas - Explotación de recursos complementarios, aprendizaje local e historia - Diversificación conforme a los recursos centrales de las empresa combinado con las características del ambiente de selección, del régimen tecnológico y del aprendizaje de la empresa

*Adaptada de Olavarrieta 1996a.

(Continúa)

Tabla N° 1 (continuación)

Escuelas de pensamiento influyentes	- Organización industrial tipo Bain-Mason (Bain 1951, 1956; Caves y Porter 1977)	- Escuela revisionista de la organización industrial de Chicago (Stigler 1968, Demsetz 1973) - Penrose y su libro <i>The Theory of the Growth of the Firm</i> (1959) - Escuela económica austriaca (Schumpeter 1934)	- Escuela económica austriaca y evolutiva (Schumpeter 1934, 1942; Nelson y Winter 1982) - <i>The Theory of the Growth of the Firm</i> (Penrose 1959) - Ecología y teoría evolutiva de la organización (Hannan y Carroll 1989, Baum y Singh 1994) - Innovación y tecnología (Abernathy y Utterback 1977)
Autores en estrategia	Porter (1980, 1981, 1985)	Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991); Day y Wensley (1988), Prahalad y Hamel (1990), Peteraf (1993)	Rumelt (1987), Winter (1987), Jacobson (1992), Dosi, Winter y Teece (1992), Dosi y Marengo (1993), Day (1994), Hunt y Morgan (1995), Hill y Deeds (1996)

Implicancias para la gerencia estratégica de empresas

El esquema dinámico-evolutivo de estrategia presentado tiene implicancias para la gerencia estratégica, las que se sintetizan en las cinco áreas consideradas en las secciones que siguen. Estas áreas, además de constituir desafíos para los administradores de empresas y estrategias en el nuevo mundo competitivo, representan también avenidas y oportunidades de investigación futura en el mundo académico.

DESARROLLO DE RECURSOS RELACIONADOS CON EL CONOCIMIENTO

El enfoque evolutivo-dinámico de estrategia subraya el valor de los recursos (activos y capacidades) intangibles, invisibles, difíciles de observar e imitar (Winter 1987). En general, estos recursos están relacionados con el conocimiento. Por ejemplo, las capacidades de procesamiento de correspondencia de Fed Ex o la capacidad de marketing de Coca-Cola están claramente basadas en el conocimiento esparcido en el interior de dichas firmas.

Del mismo modo, el patrimonio de marca de una empresa (por ejemplo Mercedes Benz) no es más que la reacción diferencial positiva en favor de la marca, producto del conocimiento que los consumidores tienen de ella (Keller 1993). Dicho conocimiento de la marca se manifiesta a través de una estructura de asociaciones en la mente de los clientes relacionadas con dicho nombre de marca.

Probablemente más importante que los activos o capacidades antes mencionadas, que se relacionan con las actividades actuales de la organización, son las capacidades dinámicas o combinatorias de las organizaciones que afectan al desarrollo, perfeccionamiento y creación de recursos dentro de la organización (Kogut y Zander 1992, Dosi y Marengo 1993). En la literatura existente algunos investigadores, como Cohen y Levinthal 1990, 1993, se han concentrado en la capacidad de integrar nuevo conocimiento tecnológico a las actividades de la organización, mientras que otros se han concentrado en la adquisición y aprendizaje de la información del mercado en relación con los consumidores y competidores fundamentalmente (Kohli y Jaworski 1990, Sinkula 1994, Day 1994). Lo que es claro, sin embargo, es que los estrategas y gerentes de las empresas tienen como un rol fundamental en la competencia actual el convenir a sus organizaciones en sistemas que aprenden, por lo que el desarrollo de la capacidad de aprendizaje resulta fundamental (Senge 1990a, 1990b).

CULTURAS ORIENTADAS AL MERCADO Y AL FUTURO

El rol del aprendizaje organizacional y de los recursos relacionados con el conocimiento como fuentes de ventajas competitivas sostenibles va aparejado con la necesidad de una orientación al mercado, en particular hacia los consumidores y competidores (Slater y Narver 1995). Tal como señala Day 1994a, las empresas orientadas al mercado tienden a desarrollar capacidades de aprendizaje más finas, como el monitoreo tecnológico o de las necesidades de los consumidores. Estudios empíricos (Deshpande, Farley y Webster 1993) y conceptuales (Slater y Narver 1995) han afirmado y ratificado que las culturas más orientadas al mercado tienden a favorecer la capacidad innovadora y los retornos de las empresas.

Sin embargo, la orientación al mercado debe ser complementada con una orientación hacia el futuro. Tal como lo señalan Hamel y Prahalad en su libro

Competing for the Future (1994), las empresas que están ganando las batallas competitivas son las que piensan en el futuro en forma sistemática y anticipada. Frente al hecho cierto de que los ambientes e industrias cambian, existen dos alternativas; a saber: adaptarse a los cambios en forma apresurada y asumiendo costos importantes, o tratar de anticiparse a los cambios, de modo de influirlos y estar preparados de antemano para la competencia del futuro que la empresa desea tener. La estrategia de empresas debe estar orientada no sólo a dónde y cómo competir, sino a cómo modificar el juego competitivo y la estructura de la industria del futuro en favor de la organización (Brandenburger y Nalebuff 1995). Lo anterior indica que los administradores generales de la empresa tienen como un desafío el escuchar más de cerca al mercado e incrementar la relación de tiempo destinada a pensar en el futuro o la destinada a la competencia actual. En particular, los estrategas deben invertir tiempo en pensar acerca de qué características ellos desearían que tuviera la industria en el futuro, a qué consumidores desearían ellos servir, qué competidores podrían eventualmente entrar y ser peligrosos, qué regulaciones podría ser interesante patrocinar, etcétera.

EL ROL DE LA TECNOLOGÍA, LAS CONDICIONES DE DEMANDA Y LA FLEXIBILIDAD DE LAS EMPRESAS

Tal como se discutió anteriormente, uno de los factores más importantes dentro de una industria y que evoluciona en forma paralela a las empresas es la tecnología dominante en ella. El régimen tecnológico difiere de industria en industria, generando diferentes oportunidades de innovación y de apropiación de rentas por innovaciones, lo que de alguna manera debe condicionar las estrategias de aprendizaje, pero también las estrategias de comercialización de innovaciones (Teece 1986). La consideración de la tecnología y de su evolución resulta fundamental en un ambiente competitivo más globalizado, con consumidores más informados por el avance de las telecomunicaciones y el levantamiento a las barreras de intercambio. Los estrategas, como se ha señalado anteriormente, tienen el desafío de acercarse a los consumidores, escucharlos y eventualmente usar dicha información para competir en los actuales mercados o para crear los nuevos mercados del futuro. Para lo anterior, el poseer una excelente capacidad de aprendizaje tiene que ser completado con el diseño de estructuras y sistemas productivos flexibles en el interior de la

organización. Tal como lo han reconocido algunos autores, la capacidad de aprendizaje y el aprendizaje organizacional son necesarios, pero no suficientes para la sobrevivencia y éxito organizacional en mercados cada vez más intensamente competitivos. Saber qué hay que hacer y cómo hacerlo no es lo mismo que hacerlo; por lo tanto, la adaptabilidad o flexibilidad de las empresas resulta crucial para hacer frente a las nuevas condiciones competitivas (Suárez 1994).

DIVERSIFICACIÓN Y COHERENCIA CORPORATIVA

El enfoque dinámico-evolutivo de estrategia sostiene que la situación actual de una empresa y de un mercado de alguna manera está determinada por las acciones anteriores tomadas por la empresa y los eventos acumulados sucedidos en el mercado. En este sentido, se ha dicho que las empresas en general tienden hacia una cierta coherencia que, algunos sugieren, está dada por las competencias centrales de la organización, por lo que la diversificación no relacionada es poco recomendada (Ramanajum y Varadarajan 1989). En general, dada la valoración especial de los recursos distintivos, como fuentes de ventajas competitivas, éxito económico y sobrevivencia, se postula que el crecimiento o expansión de las empresas debe estar orientado a: a) explotar las actuales capacidades de la organización en otros mercados, b) permitir el desarrollo o mejoramiento de los actuales recursos distintivos y competencias centrales, y c) desarrollar nuevas competencias o activos que sean necesarios para la competencia del futuro (Hamel y Prahalad 1990, Prahalad y Hamel 1994). En general, las mejores decisiones de expansión son aquellas que de alguna manera cumplen con las tres características anteriores y que, por lo tanto, no sólo benefician a la empresa en término de mayores retornos financieros a corto o mediano plazo, sino también preparan a la organización para la competencia futura.

EL ROL DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS VERTICALES, HORIZONTALES Y GLOBALES

Otra de las consecuencias de una perspectiva dinámico-evolutiva de estrategia es la consideración de la competencia y colaboración como fenómenos normales dentro de un mercado o a través de mercados. Ford y Mazda compiten en el mercado de automóviles. Mazda provee el conocimiento para el diseño de motores más confiables y eficientes, mientras que Ford provee conocimiento del mercado americano y de diseño de otras partes. Compañías de software se unen a compañías de hardware, aliándose para crear estándares en la industria que las favorezcan a ambas (por ejemplo, Microsoft e Intel). Fabricantes de computadores y de microprocesadores, como Apple, IBM y Motorola, se unen para contrarrestar el creciente poder de la alianza Microsoft e Intel, creando una plataforma común a través del *chip* Power PC. Alianzas estratégicas son creadas entre marcas para explotar y beneficiarse mutuamente de las asociaciones que los consumidores tienen en sus mentes (por ejemplo el fenómeno de *co-branding* en las tarjetas de crédito). Lo anterior gráfica una situación competitiva en que la emergencia de alianzas estratégicas es más la regla que la excepción. Dichas alianzas estratégicas incluyen todo tipo de formas, alianzas entre competidores para incursionar en mercados específicos o para defenderse de otros competidores, alianzas nacionales e internacionales para beneficiarse del intercambio de distintos tipos de conocimiento. En la arena internacional, la asociación entre empresas multinacionales con empresas locales permite transferir conocimiento tecnológico a estas últimas a cambio del conocimiento del mercado que las empresas locales poseen. Este fenómeno generalizado determina que uno de los desafíos más importantes en la gerencia estratégica actual sea la identificación de posibilidades o necesidades de alianzas estratégicas, influyendo en la selección de las mismas. Las alianzas estratégicas pueden ser una forma muy importante de adquisición de recursos carentes en el interior de la organización o para la explotación o creación de nuevos mercados (Varadarajan y Cunningham 1995, Hamel y Prahalad 1994). Cabe señalar a este respecto que la capacidad de aprendizaje de las empresas nuevamente aparece cumpliendo un papel muy importante, pues de acuerdo con Hamel 1991, las empresas que se benefician mayormente de las alianzas estratégicas son aquellas que tienen una mayor capacidad de absorción de conocimiento.

Conclusión

El presente artículo ha buscado motivar una discusión acerca del presente y futuro de la investigación y práctica en la disciplina de la administración estratégica. Primero hemos revisado los dos principales enfoques de estrategia que han dominado en la academia y en el mundo de negocios: el enfoque del atractivo de los mercados y el enfoque basado en los recursos. En particular, hemos descrito sus características, posibilidades de complementación, y limitaciones, indicando la necesidad de un enfoque integrador que tenga una perspectiva dinámica y que reconozca la importancia y consecuencias de procesos como los de aprendizaje en nivel organizacional e industrial. A partir de este enfoque, derivado de los últimos avances en economía evolutiva, teoría organizacional y administración estratégica, hemos planteado cinco desafíos para la práctica estratégica, los que, a su vez, representan importantes áreas de investigación para académicos en el área. Estos desafíos se refieren a: 1) desarrollar recursos relacionados con el conocimiento y capacidades de aprendizaje en las organizaciones; 2) fomentar la orientación al mercado y al futuro como valores en el ámbito de la organización; 3) preocuparse del rol que cumple la tecnología, así como de las condiciones de demanda y la necesidad de diseñar organizaciones flexibles y adaptables para poder responder o anticiparse a los cambios ambientales; 4) dirigir el crecimiento y expansión de la organización hacia áreas que permitan la explotación y mejoramiento de los actuales recursos distintivos y el desarrollo de nuevas capacidades para la competencia del futuro, y 5) identificar, evaluar y seleccionar alternativas de alianzas estratégicas en los niveles vertical, horizontal y global, para explotar posibilidades de aprendizaje común y abrir o crear nuevos mercados.

Referencias

- AAKER, D.A. (1989). "Managing Assets and Skills: a Key to Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review* 31, invierno, pp. 91-106.
- ABERNATHY, W. y J.M. UTTERBACK (1978), "Patterns of Industrial Innovation", *Technology Review* 80, junio-julio, pp. 40-47.
- AMIT, R. y P.J. SCHOEMAKER (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal* 14, enero, pp. 33-46.

- ANDREWS, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin.
- BAIN, J. S. (1951), "Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940", *Quarterly Journal of Economics* 65, agosto, pp. 293-324.
- _____ (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge, Ma. Harvard University Press.
- BARNETT, W.P., H. R. GREVE y D.Y. PARK (1994). "An Evolutionary Model of Organizational Performance", *Strategic Management Journal* 15, pp. 11-28.
- BARNEY, J.B. (1986). "Strategic Factor Markets: Expectation, Luck, and Business Strategy", *Management Science* 32, pp. 1.231-1.241.
- _____ (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17(1):99-120.
- BAUM, J.A. y J. SINGH (1994). "Organizational Hierarchies and Evolutionary Processes: Some Reflections of a Theory of Organizational Evolution. " en J.A. BRAUM y J. SINGH, eds., *Evolutionary Dynamics in Organizations*. N. York: Oxford University Press.
- BHARADWAJ, SG., P.R. VARADARAJAN y J. FAHEY (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing* 57, octubre, pp. 83-99.
- BRANDENBURGER, A.B. y B.J. NALEBUFF (1995). "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 57-71.
- _____ (1996). *Coopetition*. N.York: Doubleday.
- CAVES, R.E. y M.E. PORTER (1977). "From Entry Barriers to Mobility Barriers", *Quarterly Journal of Economics* 9, pp. 241-267.

- CAVES, R. E. y P. GHEMAWAT (1992). "Identifying Mobility Barriers", *Strategic Management Journal* 13, pp. 1-12.
- COHEN, W.M. y D.A. LEVINTHAL (1990). "Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly* 35, pp. 128-152.
- COLLIS, D.J. (1994). "How Valuable are Organizational Capabilities", *Strategic Management Journal* 15 (número especial), pp. 143-152.
- COLLIS, D.J. y C. MONTGOMERY (1995). "Competing on Resources: Strategy in 1990s", *Harvard Business Review* (julio-agosto), pp. 118-128.
- CONNER, K.R. (1991). "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of The Firm?", *Journal of Management*, 17(1):121-154.
- Day, G.S. (1992). "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue", *Journal of the Academy of Marketing Science* 20(4):323-329.
- _____ (1994a). "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing* 58, octubre, pp. 37-52.
- _____ (1994b). "Continuous Learning about Markets", *California Management Review*, verano, pp. 9-31.
- DAY, G.S. y R. WENSLEY (1983). "Marketing Theory with a Strategic Orientation", *Journal of Marketing* 47, otoño, pp. 79-89.
- _____ (1988). "Assessing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority". *Journal of Marketing* 52, abril, pp. 1-20.
- DE LEO, F. (1994). "Understanding the Roots of Your Competitive Advantage: from Prouduct/Market Competition to Competition as a Multiple-Layer Game", en G. HAMEL y A. HEENE, eds., *Competence-Based Competition*. Chichester, West Sussex, Inglaterra: Wiley.

- DESHPANDE, R., J.U. FARLEY y F. WEBSTER, Jr. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis", *Journal of Marketing* 57, enero, pp. 23-27.
- DICKSON, P.R. (1992). "Toward a General Theory of Competitive Rationality", *Journal of Marketing* 56, enero, pp. 69-83.
- DIERICKS, I. y K. COOL (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science* 35, pp. 1.504-1.511.
- DOGSON, M. (1993). "Organizational Learning: a Review of Some Literatures", *Organization Studies* 14(3):375-394.
- DOSI, G. (1988). "Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovations", *Journal of Economic Literature* 26, septiembre, pp. 1.120-1.171.
- DOSI, G. y L. MARENGO (1993). "Toward an Evolutionary Theory of Organizational Competencies", en R.W. ENGLAND, ed., *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- DOSI, G. y R.R. NELSON (1994). "An Introduction to Evolutionary Theories in Economics", *Journal of Evolutionary Economics* 4(3):153-172.
- DOSI, G., F. MALERBA y L. ORSENIGO (1994). "Evolutionary Regimes and Industrial Dynamics", en L. MAGNUSSON, ed., *Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics*. Dordrecht, Holanda: Kluwer Academic Publishers.
- DOSI, G., S.G. WINTER y D.J. TEECE (1992). "Towards a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks", en G. DOSE, R. GIANNETTI, y P.A. TONINELLI, eds., *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*. Oxford: Clarendon Press.
- ELIASSON, G. (1994). "The Theory of the Firm and The Theory of Economic Growth", en L. MAGNUSSON, ed., *Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics*. Dordrecht, Holanda: Kluwer Academic Publishers.

- FOSS, N.J., C. KNUDSEN y C.A. MONTGOMERY (1995). "An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm", en C.A. MONTGOMERY, ed., *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: toward a Synthesis*. Norwell, Ma.: Kluwer Academic Publisher.
- HAMEL, G. (1991). "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal* 12, pp. 83-103.
- HAMEL, G. y C.K. PRAHALAD (1994). "Competing for the Future", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 122-128.
- HANNAN, M.T. y J. FREEMAN (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge, Ma: Harvard University Press.
- HANNAN, M.T. y G.R. CARROLL (1995). "An Introduction to Organizational Ecology", en G.R. CARROLL y M.T. HANNAN, eds., *Organizations in Industry: Strategy, Structure, and Selection*. N.York: Oxford University Press.
- HANSEN, G.S. y B. WERNERFELT (1989). "Determinants of Firm Performance: the Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal* 10, pp. 399-411.
- HELLELOID, D. y B. SIMONIN (1994). "Organizational Learning and a Firm's Core Competence", en G. HAMEL y A. HEENE, eds., *Competence-Based Competition*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- HREBINIAK, L.G. y W.F. JOYCE (1985). "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", *Administrative Science Quarterly* 30, pp. 336-349.
- HUBER, G.P. (1991). "Organizational Learning: the Contributing Process and the Literatures", *Organization Science* 2, febrero, pp. 88-115.
- HUNT, S.D. y R.M. MORGAN (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing* 59, abril, pp. 1-15.

- JACOBSON, R. (1992). "The Austrian School of Strategy", *Academy of Management Review* 17(4):782-807.
- KELLER, K.L. (1993). "Conceptualization, Measuring, and Managing Customer-Based Equity", *Journal of Marketing* 57, enero, pp. 1-22.
- KOGUT, B. y U. ZANDER (1992). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science* 3, agosto, pp. 383-397.
- KOHLI, A.K. y B.J. JAWORSKI (1990). "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing* 54, abril, pp. 1-18.
- LANGLOIS, R. y M. EVERETT (1994). "What is Evolutionary Economics", en L. MAGNUSSON, eds., *Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics*. Dordrecht, Holanda: Kluwer Academic Publisher.
- LEVITT, B. y J.G. MARCH (1988). "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology* 14, pp. 319-340.
- LIPPMAN, S.A. y R.P. RUMELT (1982). "Uncertain Imitability: an Analysis of Inter-Firm Differences in Efficiency under Competition", *Bell Journal of Economics* 13, otoño, pp. 418-438.
- MASON, E.S. (1939). "Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise", *American Economic Review* Suplemento 29.
- MONTGOMERY, C.A. (1995). "Of Diamonds and Rust: a New Look at Resources", en C.A. MONTGOMERY, ed., *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm; towards a Synthesis*. Norwell, Ma.: Kluwer Academic Publishers.
- NARVER, J.C. y S. SLATER (1990). "The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing* 54, octubre, pp. 20-35.
- NELSON, R.R. (1991). "Why Do Firms Differ and how Does it matter?" *Strategic Management Journal* 14(3):179-192.

NELSON, R.R. y S. WINTER (1982). *And Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Ma.: Harvard University Press.

NEWIS, E.C., A.J. DI BELLA y J.M. GOULD (1995). "Understanding Organizations as Learning Systems", *Sloan Management Review*, invierno, pp. 73-85.

OLAVARRIETA, S. (1995). "El enfoque de estrategia basado en los recursos: una síntesis", *Estudios en Administración* (Chile) 2(2):17-51.

_____ (1996a). "Market Attractiveness, Resource-Based and Evolutionary Approaches to Strategy: a Comparison", en E.J. WILSON y J.F. HAIR, Jr., *Developments in Marketing Science* 19, pp. 49-153.

_____ (1996b). "Un modelo evolucionario de competencia y aprendizaje organizacional", *Estudios de Administración*, (próxima publicación).

PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Guilford, Londres: Billing.

PETERAF, M.A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resources-Based View", *Strategic Management Journal* 14, pp. 179-191.

PORTER, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. N.York: The Free Press.

_____ (1981). "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", *Academy of Management Review* 6, pp. 609-620.

_____ (1985). *Competitive Advantage*. N. York: The Free Press.

_____ (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. N.York: The Free Press.

_____ (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal* 12, pp. 95-117.

PRAHALAD, C.K. y G. HAMEL (1990). "The Core Competence of the Organization", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 79-91.

- RAMANUJAM, V. y P. VARADARAJAN (1989). "Research on Corporate Diversification", *Strategic Management Journal* 10, pp. 523-551.
- RUMELT, R.P. (1984). "Towards a Strategic Theory of the Firm" en R.B. LAMB, ed., *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, N.Jersey: Prentice-Hall.
- _____ (1987). "Theory, Strategy, and Entrepreneurship", en D. TEECE, ed., *The Competitive Challenge*. N.York: Harper and Row.
- _____ (1991). "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal* 12(3):167-185.
- _____ (1995). "Inertia and Transformation", en C.A. MONTGOMERY, ed., *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: towards a Synthesis*. Norwell, Ma.: Kluwer Academic Publisher.
- RUMELT, R.P., D. SCHENDEL y D.J. TEECE (1991). "Strategic Management and Economics", *Strategic Management Journal* 12, pp. 5-29.
- SCHUMPETER, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Ma.: Harvard University Press.
- _____ (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. N.York: University Press.
- SENGE, P.M. (1990a). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. N.York: Doubleday/Currency.
- _____ (1990b). "The Leader's New York: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, otoño, pp. 7-23.
- SINKULA, J.R. (1994). "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing* 58, enero, pp. 35-45.
- SLATER, S.F. y J.C. NARVER (1995). "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing* 59, julio, pp. 63-74.

- SNOW, C.C. y L.G. HREBINIAK (1980). "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly* 25, junio, pp. 317-336.
- SUÁREZ, F.F. (1994). "La competitividad de las empresas: evolución, imperativos estratégicos y características de la organización exitosa de hoy", *Estudios Públicos* 54, otoño, pp. 151-174.
- SUÁREZ, F.F. y J.M. UTTERBACK (1995). "Dominant Designs and the Survival of Firms", *Strategic Management Journal* 16, pp. 415-430.
- TEECE, D. J. (1986). "Profiting from Technological Innovation". *Research Policy* 15(6):286-305.
- THOMAS, H. y N. VENKATRAMAN (1988). "Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis", *Journal of Management Studies* 25, noviembre, pp. 537-555.
- TUSHMAN, M.L. y P. ANDERSON (1986). "Technological Discontinuities and Organizational Environments", *Administrative Science Quarterly* 31, pp. 439-465.
- VARADARAJAN, R.P. y M.H. CUNNINGHAM (1995). "Strategic Alliances: a Synthesis of Conceptual Foundations", *Journal of the Academy of Marketing Science* 23(4):282-296.
- WERNERFELT, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal* 5, marzo, pp. 171-180.
- _____ (1989). "From Critical Resources to Corporate Strategy", *Journal of General Management* 14(3):4-12.
- _____ (1995). "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years Later", *Strategic Management Journal* 16, pp. 171-174.