

## Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva

Competitive actions and organizational performance in the competitive dynamic perspective

Julian Miranda-Torrez

Universidad Autónoma de Guerrero, México

julianmt4@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-9402-5628>

Redalyc: [http://www.redalyc.org/articulo.oa?](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456065109007)

id=456065109007

Recepción: 16 Julio 2020

Aprobación: 27 Noviembre 2020

### RESUMEN:

El objetivo fue proponer un marco teórico para explicar las relaciones de las acciones competitivas con el desempeño organizacional desde la perspectiva dinámica competitiva. Se aplicó el método cualitativo de análisis sistemático de documentos publicados en revistas con el mayor factor de impacto. Resultados. Se construyó el marco teórico que relaciona los constructos objeto de estudio sustentado en la teoría de la organización y de la administración estratégica; se aportó a la perspectiva dinámica competitiva las dimensiones: sensibilidad estratégica, flexibilidad de los recursos, flujos de los recursos, flexibilidad estratégica y la velocidad en la toma de decisiones de las acciones competitivas. Discusión. En el pasado, el estudio de las relaciones del entorno con la organización se realizó desde una perspectiva estática, en la actualidad se resalta los aspectos dinámicos del entorno competitivo en el que interactúan las organizaciones implementando acciones competitivas como respuesta a las acciones de los rivales por lograr altos niveles de desempeño organizacional y un mejor posicionamiento en el mercado. El artículo es original al resaltar que la perspectiva competitiva es un eslabón que relaciona la teoría de la organización con la administración estratégica, en el pasado estos campos de conocimiento se estudiaron de manera independiente. La propuesta no tiene límites en su aplicación a diferentes organizaciones, es necesario identificar las variables a ser observadas al realizar investigaciones empíricas.

**PALABRAS CLAVE:** desempeño organizacional, dinámica competitiva, acciones competitivas, entorno dinámico.

### ABSTRACT:

The objective was to propose a theoretical framework to explain the relationship of competitive actions with organizational performance from a competitive dynamic perspective. The qualitative method of systematic analysis of documents published in journals with the highest impact factor was applied. Results. The theoretical framework that relates the constructs under study based on the theory of organization and strategic management was built. The following dimensions were added to the competitive dynamic perspective: strategic, sensitivity, resource flexibility, resource flow, strategic flexibility and speed in decision-making for competitive actions. Discussion. In the past, the study of the relationships of the environment with the organization was carried out from a static perspective, today the dynamic aspects of the competitive environment in which organization interact are highlighted, implementing competitive actions in response to the actions of rivals by achieve high levels of organizational performance and a better position in the market. The article is original by highlighting that the competitive perspective is a link that relates the theory of the organization with the strategic management, in the past these fields of knowledge were studied independently. The proposal has no limits in its application to different organizations, it is necessary to identify the variables to be observed when conducting empirical research.

**KEYWORDS:** organizational performance, competitive dynamics, competitive actions, dynamic environment.

## INTRODUCCIÓN

El entorno actual se caracteriza por su alto dinamismo y cambio en el que las organizaciones compiten por lograr alto desempeño y ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales, para lograrlo utilizan recursos

---

### NOTAS DE AUTOR

Julian Miranda Torrez [julianmt4@gmail.com](mailto:julianmt4@gmail.com)

y capacidades e implementan acciones competitivas (Nayak, Chia y Canales, 2020). Los aspectos teóricos de los recursos y las capacidades se abordaron desde la perspectiva basada en los recursos (RBV, siglas en inglés). Barney (1991) explicó por qué las empresas se diferencian de sus rivales en lograr niveles superiores de desempeño y ventaja competitiva al utilizar recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, los cuales son distribuidos heterogéneamente entre las empresas que compiten en el entorno competitivo.

Teece, Pisano y Shuen (1997, 2014) plantearon la perspectiva de las capacidades dinámicas como una extensión de RBV, resaltaron que el entorno actual es altamente dinámico, que el éxito de las empresas y su adaptación al mismo está en función de tener la capacidad para “integrar, construir, y reconfigurar competencias internas y externas dirigidos a los entornos que cambian rápidamente” (pag. 516). Estos autores plantearon los micro fundamentos cognitivos de la perspectiva: “sensing”, “seizing” y transformación. “Sensing” es la interpretación del entorno que realizan los altos directivos, “seizing” se refiere a la aplicación de la información del entorno en la empresa, y la transformación interna que se realiza en el modelo de negocios, en la base de recurso, en las tecnologías, en las competencias y capacidades como mecanismos de adaptación a los cambios del entorno. Es importante resaltar que esta perspectiva ha sido ampliamente utilizada y citada en los estudios de la administración estratégica (10,446 citas reportado por Strategic Management Journal).

Recientemente Nayak, Chia y Canales (2020) realizan una crítica a los planteamientos de Teece, op. Cit, resaltando que el punto de vista cognitivista implica un análisis abstracto, lo cual explica porque las capacidades dinámicas de una empresa son difíciles de alcanzar y resistentes a la imitación por parte de sus competidores, en contraste proponen micro fundamentos no cognitivos que resalta las acciones adaptativas calificadas, comprende un modo de operación interna que permite a los actores de la empresa generar una gama cada vez mayor de productos /servicios de valor agregado para satisfacer las necesidades siempre cambiantes de sus clientes y así responder a las acciones emprendidas por la competencia que operan en mercados altamente dinámicos.

Las propuestas teóricas de estos autores permiten ampliar la perspectiva de las capacidades dinámicas con dos enfoques de micro fundamentos, cognitivos (Teece, op. Cit) y no cognitivos, (Nayak, op.cit). Los micro fundamentos ha sido una metodología ampliamente utilizada por los investigadores de la teoría de la organización y de la administración estrategia como los primeros aportes para crear las macro teorías. Felin, Fos y Ployhart (2017) realizaron una amplia revisión de estos planteamientos.

Enfocamos el estudio en la relación de la organización con su entorno dinámico, en este escenario las organizaciones y los competidores implementan estrategias y repertorio de acciones para crear y mantener la ventaja competitiva a fin de lograr un alto desempeño. En este contexto competitivo los individuos, las empresas y los entornos están inextricablemente entrelazados desempeñando con la mayor velocidad sus comportamientos competitivos utilizando recursos y diversas capacidades. Los entornos dinámicos demandan de las empresas acciones apropiadas que satisfagan las expectativas de los participantes (clientes, proveedores, entre otros), las empresas tienen que aplicar repertorios de acciones competitivas de percibir las demandas externas y responder rápidamente para crear y mantener ventaja competitiva que permita lograr altos niveles de desempeño o de sobrevivir en el mercado.

En la administración estratégica se resalta que en las empresas los gerentes y los equipos de la alta dirección deben tener un conocimiento amplio de su entorno competitivo dinámico y su impacto en la organización (Hiller, Michele, y Witman, 2018), para tomar decisiones e implementar acciones, es decir, responder a las necesidades cambiantes de sus entornos, lograr los objetivos estratégicos orientados a su visión. Al respecto los planteamientos teóricos de las capacidades dinámicas sobre la implementación de acciones son importantes, pero no suficientes. Teece, Pisano y Shuen (1997, 2014) en su definición de capacidades dinámicas plantearon integrar, construir, y reconfigurar competencias, sensing”, “seizing” y transformación, así como, acciones no rutinarias o estratégicas (Teece, 2012; Nayak, Chia y Canales, 2020), estas acciones son mecanismos de adaptación de la empresa a los entornos dinámicos, los autores se refieren a un contexto macro o general y no de manera específica a un ambiente competitivo específico en el que la empresa y los

competidores realizan diversas acciones y reacciones para lograr y mantener una ventaja competitiva. En el ambiente competitivo es importante analizar las acciones competitivas enfocadas a entornos específicos en el que la organización compite con sus rivales para lograr ventaja competitiva en el mediano plazo.

Los resultados de esta investigación será una contribución a la teoría de la organización y de la administración estratégica, específicamente a las capacidades dinámicas considerando la perspectiva dinámica competitiva. En la revisión de la literatura se observó que la misma no fue analizada y discutida como un puente que relacione la teoría de la organización con la administración estratégica. El objetivo general de esta investigación es dar un primer aporte para llenar este vacío, el objetivo específico es construir un marco teórico que explique las relaciones entre las acciones competitivas con el desempeño organizacional, sustentado en la perspectiva dinámica competitiva.

El artículo tiene tres partes. En la primera parte, en la introducción ya se sintetizó los planteamientos teóricos de las perspectivas basadas en los recursos y de las capacidades dinámicas. En la segunda parte se explica el método que se aplicó en la obtención de la información, finalizamos presentado los resultados de la investigación en la que se resalta la relación de las acciones competitivas con el desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva.

## MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Aplicamos el método de revisión sistemática propuesta por Tranfield, Denyer y Smart (2003) que incluye tres etapas que corresponde al proceso de investigación que incluye la recolección, análisis, y síntesis de los datos. Esta metodología fue aplicada y validada por Crossan y Apaydin (2010). En la primera etapa se planteó el protocolo de investigación, se definió los objetivos (construir un modelo teórico que explique las relaciones de los constructos: acciones competitivas y desempeño organizacional), se identificó tres fuentes de información: Scopus, Social Sciences Citation Index (SSCI) y Web of Science, en estas fuentes se identificaron 455 revistas en administración y 26 en estrategia con mayor impacto, se seleccionaron 11 revistas por su relación directa con el tema de la investigación y la posibilidad de obtener el documento completo. La segunda etapa ejecución del proceso de la revisión sistemática consistió en seis fases: (1) identificación de los constructos claves de la investigación, (2) selección de estudios (documentos), (3) agrupamiento de documentos, (4) evaluación cualitativa de los estudios, (5) extracción de los datos y monitoreo del progreso y (6) análisis y síntesis de la información.

El método aplicado en la revisión sistemática de los artículos publicados en las revistas de mayor impacto permitió realizar una síntesis de la Perspectiva Dinámica Competitiva (PDC) que sustente teóricamente las relaciones de las acciones competitivas con el desempeño organizacional.

## PERSPECTIVA DINÁMICA COMPETITIVA

Las organizaciones realizan sus actividades comerciales en un ambiente competitivo dinámico o entorno que cambia constantemente creando oportunidades y amenazas, frente a esta situación las organizaciones utilizan sus recursos y capacidades e implementan acciones competitivas para adaptarse a las demandas del entorno, enfrentar a los competidores a fin de lograr y mantener ventaja competitiva y un alto desempeño organizacional (Porter, 1994).

Este escenario de competencia ha sido abordado desde diversas teorías, por ejemplo: Teece, Pisano y Shuen (1997, 2014) planteó la perspectiva de las capacidades dinámicas, Porter explicó por medio del modelo de las cinco fuerzas competitivas como las empresas se enfrentan implementando estrategias a fin de lograr ventaja competitiva sustentable, Barney y Zajac (1994) plantearon el comportamiento organizacional competitivo como una teoría de la ventaja competitiva; Heil y Robertson (1991) analizaron la teoría del

mercado competitivo desde la perspectiva de la escuela australiana, Ferrier, Smith y Grimm (1999) abordaron el análisis de la competencia como un proceso de mercado dinámico más que una condición de mercado estático. La perspectiva dinámica competitiva (Chen y Miller, 1994, 2015, 2017, 2018) permite explicar el comportamiento estratégico de las organizaciones y los competidores que planean e implementan las acciones para enfrentar a la competencia. Esta perspectiva permite analizar la acción competitiva en el nivel de la organización, es una alternativa al análisis de las cinco fuerzas que se realizan en el nivel de macro de los sectores industriales. A continuación, se presenta los aspectos importantes de la perspectiva dinámica competitiva.

Chen y Miller (1994, 2015, 2017, 2018) realizaron un amplio análisis crítico de los temas y tendencias de la perspectiva dinámica competitiva, plantearon que es un marco teórico que sintetiza las perspectivas de mercado y basado en los recursos, los procesos de planeación e implementación de las estrategias, la competencia en el macroentorno de los sectores industriales y la competencia a nivel micro entre las organizaciones individuales. Proponen una plataforma para realizar investigaciones futuras sobre el tema. Estos autores en 2015 plantearon una reconceptualización de la dinámica competitiva y un marco teórico multidimensional.

En el entorno actual, el comportamiento competitivo organizacional (Barney y Zajac, 1994) se da a nivel macro y micro; la competencia en el nivel macro o de los sectores industriales ha sido un tema de estudio de Porter (1994), y en el nivel micro o de las empresas u organizaciones, de los grupos estratégicos y de los individuos. Chen y Miller plantearon un puente que relacione ambos niveles.

La dinámica competitiva está fundamentada en el modelo AMC (por sus siglas en inglés “awareness-motivation-capability”) (Chen y Miller, 2015), son los impulsores de las acciones competitivas para enfrentar a los competidores y fortalecer el comportamiento competitivo estratégico de las empresas que operan en el entorno competitivo. “Awareness” (A) son las experiencias, ocupación y sesgos cognitivos de los actores, características demográficas y diversidad de los gerentes y equipos de alta dirección, se refiere a la atención plena de los gerentes sobre su contexto competitivo, que incluye a los competidores, la industria y el entorno general (Achidi, Sirmon y He, 2011). Motivación (M) es el incentivo para participar en actividades competitivas, ya sea de manera proactiva o reactiva (Ferrier, 2017); la motivación está relacionada con la personalidad del actor, la posición que ocupe en la estructura organizacional, su carrera, su salud, identidad, y perfil de riesgo. Capacidades (C), incluye las experiencias, habilidades, capacidades, entrenamiento, redes de conexión, liderazgo, las capacidades dinámicas (Teece, Pisano, y Shuen, 1997) y la agilidad de diseñar e implementar acciones y estrategias. AMC son los impulsores para que la organización y sus altos directivos (Hiller, Michele, y Whitman, 2018) implementen acciones competitivas utilizando los recursos para que la empresa logre sus objetivos estratégicos orientados al cumplimiento de su visión (Achidi, Sirmon y He, 2011).

La dinámica competitiva es el estudio de la rivalidad y de la competencia entre las organizaciones, es la planeación e implementación de acciones y reacciones competitivas específicas (Chen y Miller, 2015) con los propósitos de lograr y mantener un posicionamiento en el mercado y ventaja competitiva que incida en el desempeño organizacional; las acciones son movimientos competitivos detectables y específicos (Achidi, Sirmon y He, 2011), estos planteamientos forman parte de la literatura sobre estrategia competitiva (Baum y Korn, 1996). La competencia, las acciones competitivas y las estrategias son temas centrales de la administración estratégica (Chen y Miller, 2018).

El objetivo central es el estudio de la acción competitiva de la organización, son las acciones y reacciones que se implementan en los mercados y entornos dinámicos para aprovechar las oportunidades del mercado y enfrentar a las amenazas de los rivales. Estos planteamientos tienen su origen en la Escuela Australiana que considera la competencia como un proceso de mercado dinámico más que una condición estática (Young, Smith, y Grimm, 1996). Los economistas australianos proponen cambios en el paradigma estático de la economía tradicional a uno más dinámico. Por ejemplo, plantean que la ventaja competitiva crece fundamentalmente a través de una mejora incesante o persistente, innovación continua, flexibilización y de

influencias no observables del desempeño de los negocios, son planteamientos que cambian la perspectiva de la estrategia basada en la organización industrial sustentada en la teoría neoclásica de la economía, que se concentra en el equilibrio con una noción estática de la naturaleza de la competencia. Los economistas australianos ven al mercado como un proceso de descubrimiento de las oportunidades que cambian constantemente (desequilibrio) en el mercado. En la literatura de la administración estratégica se tiene dos enfoques, la estrategia basada en la organización industrial cuyo exponente principal es Porter y la estrategia basada en la economía australiana (Jacobson, 1992). Bylund (2018) resaltó este nuevo enfoque en el estudio de la competencia y del comportamiento estratégico, permitió una explicación más precisa de las relaciones entre las empresas en el entorno competitivo altamente competitivo.

En esta perspectiva se plantea los siguientes aspectos claves: Primero, la competencia es considerada dinámica e interactiva, la acción / respuesta constituyen los bloques de construcción de la competencia, estas acciones pueden incluir por ejemplo: introducción de nuevos productos, campañas de marketing, entrar a nuevos mercados, lanzar al mercado nuevos productos, política de precios, reconfiguración del modelo de negocios, innovación de procesos, relocalización de las plantas industriales y las acciones específicas de las estrategias genéricas y competitivas (Porter, 1994), este conjunto forma un repertorio de acciones y/o reacciones o respuestas (Thomson, Strikland, Janes, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018); Segundo, la investigación de la dinámica competitiva ha sido la exploración de secuencias longitudinales de la rivalidad e interacción entre las organizaciones (Marcel, Barr y Duhaime, 2010); y tercero, el análisis comparativo de la organización y sus rivales -evaluación de su posición en el mercado, percepciones del ambiente competitivo, la utilización de recursos y capacidades (Barney, 1991) -es central en el análisis de los competidores, es una parte integral de la perspectiva; una alternativa al análisis de las cinco fuerzas de Porter, según Chen y Miller.

En el escenario de la competencia, se supone que debe existir un alto grado de coherencia en los comportamientos competitivos o acción o reacción existe en el tiempo. Las organizaciones son únicas, con sus propios recursos y capacidades (Barney, 1991) y perfiles de mercado específicos. Las relaciones competitivas entre las organizaciones son idiosincrásica y direccional, son influenciados por los aspectos cognitivos de los actores del nivel ejecutivo (Hiller, Michele y Witman, 2018) quienes predicen los comportamientos competitivos de las empresas rivales, con esta información influyen en la implementación de las acciones y reacciones para lograr y mantener ventaja competitiva (Marcel, Barr y Duhaime, 2010). En esta perspectiva se resalta el análisis del comportamiento estratégico de empresas y de los altos directivos. A continuación, se plantean las premisas en las que se sustenta la perspectiva.

Comportamiento competitivo predictivo. Las acciones competitivas que implementen están en función de los probables movimientos estratégicos que realicen las organizaciones rivales, y viceversa (Chen y Miller, 1994), las acciones y/o reacciones que implementen los actores tendrá efectos en el desempeño organizacional y en mantener la ventaja competitiva. Los elementos del modelo AMC son los impulsores (“drivers”) del comportamiento competitivo de las organizaciones, los altos directivos tienen el conocimiento y la consciencia del dinamismo competitivo en el mercado (A), están motivados (M) y son capaces (C) de planear e implementar un repertorio de acciones y de responder a las iniciativas estratégicas de las organizaciones rivales (Chen, 2017).

Las relaciones competitivas entre las organizaciones son asimétricas. AMAC es diferente entre las organizaciones. La asimetría competitiva plantea que dos organizaciones podrían tener elementos diferentes de AMAC, lo cual incide en el nivel de las interacciones en el mercado, los rivales pueden percibir de manera diferente las oportunidades (A), tener baja motivación (M) y no tener las capacidades (C), mientras que otras empresas podría tener conocimiento más rápidamente de las necesidades del mercado (A), estar altamente motivado en implementar acciones competitivas (M) y tener los recursos y las capacidades para hacerlo (C) (DeSarbo, Grewal y Wind, 2006).

La formulación e implementación de las estrategias están relacionadas. En dinámica competitiva se plantea que los procesos de la administración estratégica están relacionados, las estrategias se construyen como un



conjunto de acciones y decisiones coherentes que toma en cuenta los cambios dinámicos en el entorno y las situaciones internas en las organizaciones, los tomadores de decisiones estratégicas consideran las acciones competitivas que implementen los rivales, los directivos y los equipos de la alta dirección son los responsables de la planeación e implementación de las acciones competitivas considerando el dinamismo de los entornos y la competencia en los mercados (Marcel, Barr y Duhaime, 2011).

La dinámica competitiva establece un puente entre las perspectivas macro y micro de la teoría de la organización y con la administración estratégica. Chen (1996) y Chen y Miller (1994) tomando en cuenta el modelo AMC proponen una síntesis de teorías de la organización y de la administración estratégica como una plataforma de estudio de los factores macro y micro, por ejemplo, asocian a ambos niveles la visión basada en los recursos y la perspectiva de las capacidades dinámicas. El análisis del comportamiento competitivo estratégico en el nivel macro se incluyen a las organizaciones, los negocios, multinegocios, multimercados y los corporativos; en el nivel micro se incluyen a los individuos y grupos estratégicos, ambos niveles interactúan en el mercado competitivo implementando un repertorio de acciones y/o respuestas para crear y mantener la ventaja competitiva que incida favorablemente en el desempeño organizacional según las investigaciones de Chen y Miller.

Los estudios del comportamiento competitivo estratégico (Achidi, Sirmon y He, 2011) buscan comprender los comportamientos estratégicos a través de las características del repertorio de acciones: propiedades del comportamiento de una empresa como la propensión a actuar, la capacidad de respuesta, velocidad de ejecución de las estrategias (agilidad estratégica) y la visibilidad de la acción (o respuesta) que se logra identificar y evaluar su impacto. El estudio también implica el análisis del perfil competitivo de una organización y de sus gerentes y equipos de la alta dirección (Hambrick, Cho y Chen, 1996) que se refleja en las acciones y reacciones a medida que interactúa con sus rivales en el mercado, así como, las características administrativas de la organización, por ejemplo: capacidad de procesar la información (Smith, Grimm, Gannon y Chen, 2017), tamaño (Chen y Hambrick, 1995), capacidades dinámicas (Teece et al., 1997).

Repertorio competitivo. Es el conjunto de acciones / reacciones estratégicas específicas (Miller & Chen, 1996), se conceptualizó lo estratégico como una secuencia de movimientos competitivos realizados por la organización en el tiempo (Ferrier, Smith y Grimm, 2017), puede generar diferencias en el desempeño económico y en la ventaja competitiva. El repertorio competitivo (Chen y Miller, 2015) estratégico depende de los atributos de la organización, tales como la estructura (Smith et al., 1991), las características de la alta administración y del tamaño (Chen y Hambrick, 1995). Cada acción estratégica emprendida por una organización está limitada por sus movimientos pasados y, a su vez, limita la secuencia de movimientos estratégicos futuros. El repertorio también es afectado por las características del dinamismo del mercado y del nivel de rivalidad entre las organizaciones que compiten por lograr una mayor participación en el mercado (Thomson et al., 1988).

## DIMENSIONES DE LA PERSPECTIVA

Chen y Miller (2015) ampliaron la perspectiva dinámica competitiva incluyendo nuevas dimensiones: objetivos de la competencia, kit de herramientas de acción y horizonte de tiempo de interacción, que resulten útiles para contrastar los modos de competir y/o cooperar. Es un aporte importante pero no suficiente, es necesario incluir en el modelo la incertidumbre y el riesgo del impacto del entorno dinámico en las relaciones competitivas entre las organizaciones.

Con el propósito de fortalecer teóricamente la perspectiva, se proponen las dimensiones: sensibilidad estratégica, flexibilidad y fluidez de los recursos, flexibilidad estratégica, velocidad en la toma de decisiones de las acciones competitivas estratégicas.

La sensibilidad estratégica. Es la capacidad estratégica de los actores de la organización de percibir y comprender la incertidumbre, la turbulencia y la complejidad de los cambios dinámicos de los entornos para asegurar la sobrevivencia y la ventaja competitiva (Hmid y Marcantoni, 2015). La capacidad de identificar y dar respuesta con prontitud a las oportunidades y enfrentar los riesgos en un entorno dinámico, es una agudeza de percepción de los cambios externos (Birrell y Bentley, 2017). La sensibilidad estratégica permite explorar las oportunidades de negocios, los movimientos estratégicos de la competencia, las necesidades de los clientes y diversas contingencias externas, con esta información los actores de la organización planean e implementan un conjunto de acciones competitivas para adaptarse al dinamismo del mercado y de la competencia, superando a las organizaciones rivales.

La flexibilidad de los recursos, es definida como el nivel de tolerancia en la realización de diferentes acciones relacionados con los cambios en los procesos, en los modelos de negocios, en los volúmenes de producción, en la reconfiguración de los recursos y de las líneas de productos, la desburocratización y transformación de la estructura organizacional para apoyar la implementación de las estrategias y del repertorio de acciones competitivas en respuesta a las acciones de los rivales tomando en cuenta además los cambios en las preferencias, necesidades y demandas de los clientes (Nejatian y Zarei, 2013). Un ejemplo, la flexibilidad de los recursos humanos como un impulsor de la agilidad estratégica, se refiere a los cambios en los comportamientos, en las habilidades, en los valores, en las creencias, en los mapas mentales como respuesta a los cambios dinámicos en el mercado y en el comportamiento competitivo de los rivales (Doz, 2020). Estos cambios permiten explotar los recursos y las capacidades organizacionales diseñando e implementando las acciones y estrategias competitivas.

Fluidez de los recursos, es la capacidad de reutilizarlos y reconfigurarlos rápidamente los recursos para responder a los cambios en los mercados y mantener la competitividad frente a las acciones de las organizaciones rivales (Roberson, Homes y Perry (2017). La capacidad de liberar recursos de las actividades existentes y redistribuirlos rápidamente hacia nuevas oportunidades de crecimiento (Doz, 2020). Fluidez implica ser capaz de mover con la mayor flexibilidad los recursos de un lugar a otro como sea necesario, implica la transferencia a través de diferentes unidades de trabajo y tener acceso en el momento oportuno en la aplicación de estrategias y acciones competitivas como respuesta a los cambios en el entorno y comportamiento competitivo de las organizaciones rivales (Schaeffner, 2018).

La fluidez de los recursos es la capacidad de cambiar los compromisos de los recursos en tiempo real en lugar de ejecutar ciegamente un plan predeterminado. Esto requiere identificar con la mayor velocidad las oportunidades y necesidades en el mercado cambiante y entender las interrelaciones complejas de la organización con sus competidores (sensibilidad estratégica); las acciones competitivas estratégicas son las respuestas al dinamismo del entorno y al comportamiento competitivo de las organizaciones rivales que compiten por incrementar su cuota de mercado y rentabilidad económica.

La flexibilidad estratégica, es la capacidad de manejar el cambio, permite la creación y el desempeño de opciones y acciones competitivas estratégicas que respondan a los cambios en el entorno (Brozovic, 2018), este autor identificó las siguientes dimensiones: los factores que generan la flexibilidad, habilitadores, barreras que impiden, los procesos, y los resultados de la flexibilidad estratégica y su medición.

Las organizaciones deben tener planes estratégicos flexibles para ajustarse de manera proactiva o reactiva al mercado cambiante y a las demandas internas, es decir, realizar los cambios necesarios en los planes tomando en cuenta los factores contingentes externos y los movimientos de las organizaciones rivales. El panorama competitivo caracterizado por frecuentes cambios en las nuevas demandas de los clientes y las nuevas tecnologías. La flexibilidad implica ver el escenario competitivo como una película que cambia dinámicamente y demandan flexibilización de las estrategias. La flexibilidad estratégica es definida como la habilidad de una organización para rápidamente responder a las oportunidades y amenazas que surjan en el mercado, y al repertorio de acciones de los rivales que cambian a una mayor velocidad que el de la organización (Brinckmann, Villanueva, Grichnik y Singh, 2019).

La flexibilidad permite construir diferentes repertorios de opciones estratégicas y acciones competitivas empleado rápidamente los recursos y las capacidades para enfrentar los cambios dinámicos del entorno y los movimientos estratégicos de las organizaciones rivales. Estas acciones proactivas permiten adelantarse a las necesidades futuras. La flexibilidad puede crear una diferenciación a la organización al gestionar rápidamente las diferentes etapas de la cadena de valor mediante el uso flexible de los recursos disponibles, permitiendo reaccionar rápidamente a los cambios de la demanda y responder al comportamiento competitivo de los rivales; por lo tanto, la flexibilidad es una capacidad importante para incrementar la cuota de mercado, lograr una ventaja competitiva sostenible frente a los competidores y alto desempeño organizacional (Claussen, Essling y Peukert, 2018).

En los entornos altamente inciertos y cambiantes, los gerentes deben tener la flexibilidad estratégica para aprovechar las nuevas oportunidades de negocios y resolver los problemas que generen las amenazas, y aprovechar los comportamientos estratégicos erráticos de las organizaciones rivales. La flexibilidad estratégica es la capacidad de explorar la información del entorno y explotarlo implementando opciones de estrategias que integra el repertorio de acciones competitivas. El comportamiento estratégico de los gerentes implica la construcción de repertorios de acciones y la toma de decisiones de explotación de los recursos y capacidades organizacionales manteniendo un equilibrio en la inversión del dinero en proyectos rentables que satisfagan las expectativas de los accionistas y de los clientes de manera superior que sus competidores (Brinckmann, Villanueva, y Singh, 2017).

Velocidad en la toma de decisiones de las acciones competitivas estratégicas. En la teoría de la organización y en la literatura de la administración estratégica tradicional se enfatizan en el estudio del proceso de la toma de decisiones y el desempeño de las organizaciones considerando al entorno estable o en estado de inercia, se enfatizó más en los efectos de la estructura organizacional en la toma de decisiones (Fredrickson y Jaquinto, 2017; Joseph y Gaba, 2020). En estudios recientes se da mayor importancia a la velocidad de las decisiones como factor crítico de competitividad que permita altos niveles de desempeño económico, mayor participación en el mercado y ventaja competitiva sostenible en el mediano y largo plazo, como respuesta a los entornos altamente dinámicos y a las acciones competitivas de las organizaciones rivales (Eisenhardt, 2017; Judge y Miller, 2017).

La velocidad en la toma de decisiones se refiere a la rapidez de movilizar e implementar los recursos, procesos, estrategias y actividades para aprovechar estratégicamente las oportunidades identificadas en los mercados como resultado de la sensibilidad estratégica (Dykes, Hughes-Morgan, Kolev y Ferrier, 2018), la agilidad en la toma de decisiones depende de la fluidez y flexibilidad de los recursos (Jumi, Sarala, Tarda y Weber, 2015), del liderazgo y compromiso y de las tecnologías de información que permiten a la organización responder rápidamente a los cambios del mercado (Harraf, Wanasika, Tate y Talbott, 2015).

Alta velocidad de la decisión permite a las organizaciones responder rápidamente a las acciones de los competidores en un mercado altamente competitivo, lo cual requiere una alta sensibilidad estratégica, capacidad organizacional de explorar la información externa y decidir la implementación de acciones y estrategias de su repertorio competitivo (Kownatzki, Walter, Floyd y Lechner, 2013; Baum y Wally, 2003).

En la actualidad los entornos de negocios y los mercados son altamente competitivos (Chen, Lin & Michel, 2010), complejos (Huomonen, 2011), de alta competitividad, turbulentos, inciertos y de cambios rápidos impredecibles; en los mercados las necesidades de los clientes cambian rápidamente, lo cual genera competencia y alta rivalidad entre las organizaciones (Miranda, 2017); frente a este panorama contingente y dinámico las organizaciones responden rápidamente y/o lentamente implementando cambios, estrategias y acciones competitivas que les permita lograr un ajuste o adaptación al entorno para sobrevivir, crear y mantener ventaja competitiva que incida en el desempeño económico de la empresa. En la actualidad la sobrevivencia de la empresa depende de la velocidad en la planeación e implementación de un conjunto de acciones competitivas (repertorio).



La teoría de la organización y la administración estratégica se desarrollaron de manera independiente explicando las relaciones entre el entorno y la organización. La teoría de la contingencia fue un avance importante de la teoría de la organización clásica para explicar que los cambios externos determinan cambios internos en la organización considerándola como un sistema abierto. La administración estratégica resalta que el contexto genera oportunidades y amenazas a las organizaciones, por ejemplo, las cinco fuerzas en los planteamientos de Porter determinan que las organizaciones plantean estrategias para lograr ventaja competitiva y altos desempeños económicos. En estos planteamientos se observa una relación macro ambiente (sociales, políticos, tecnológicos, ecológicos y las cinco fuerzas de Porter) con la organización, mientras la competencia entre empresas se realiza en un entorno específico. Por lo que es importante proponer nuevas perspectivas que expliquen la relación de empresas con sus rivales más cercanos.

Recientemente surgieron nuevas teorías que tienden a relacionar ambos campos de conocimiento. Primero. La teoría de las capacidades organizacionales plantea que las organizaciones utilizan recursos y capacidades, implementan estrategias para lograr un ajuste o adaptación con su entorno a fin de lograr ventaja competitiva (Chandler, 1992; Ghoshal, Hahn y Moran, 1999; Andrews, Beynon y McDermott, 2016). Segundo. La perspectiva de las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997) refieren de manera más específica al dinamismo del entorno, definieron: “las habilidades de la empresa para integrar, construir y reconstruir competencias internas y externas dirigidos a los entornos que cambian rápidamente” (pag. 516), en esta propuesta se identifica que las habilidades son desempeñadas por los actores principales de la organización (directivos, equipos de alta dirección). Ambas propuestas teóricas resaltan implícitamente la aplicación de estrategias y acciones como mecanismos de ajuste o adaptación de la organización con el entorno. Estos planteamientos no se refieren de manera específica al entorno competitivo, la perspectiva dinámica competitiva llena este vacío en el análisis de la relación entorno-organización. Tercero. En la perspectiva agilidad organizacional aplicada en el contexto de la administración estratégica es la velocidad de reconocer oportunidades de negocios en el entorno competitivo, implementar estrategias y acciones en el menor tiempo posible que los competidores (Gegel, 2017), es la capacidad de una empresa para reaccionar de manera rápida a las amenazas y oportunidades del medio ambiente; es un tipo capacidad dinámica (Dykes, Hughes-Morgan y Kolev, 2018).

La perspectiva dinámica competitiva surgió en la administración estratégica, plantea que las organizaciones proponen acciones competitivas para lograr ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado altamente dinámica, frente a esta situación las rivales implementan otras acciones como respuesta para lograr los mismos objetivos. Esta perspectiva tiende a relacionar la teoría de la organización y la administración estratégica, y asociar el macro ambiente y entorno específico en el que compiten los grupos estratégicos de organizaciones que implementan acciones competitivas por lograr un desempeño superior expresado en mayores utilidades, alta ventaja competitiva y un posicionamiento aceptable en el entorno competitivo. Estos planteamientos iniciales requieren en el futuro un estudio más profundo.

## LAS ACCIONES COMPETITIVAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Lograr altos niveles de desempeño en entornos dinámicos y competitivos requiere la implementación de diferentes acciones competitivas (Achdi, Sirmon y He, 2011; Dykes, Hughes-Morgan y Kolev, 2018). El dinamismo en el entorno (industria y mercado) se refiere a la magnitud de cambios en la industria y en las condiciones competitivas en el mercado, crea oportunidades de negocios, contingencias y amenazas, frente a esta situación los directivos de las organizaciones implementan una variedad de acciones, tácticas y estrategias a fin de sobrevivir y/o lograr un crecimiento económico (Larrañeta, Zahra y Galan, 2014).

En la relación del dinamismo del entorno y la organización, el repertorio de acciones competitivas es el impulsor del desempeño, incluye un conjunto amplio de acciones y estrategias asociadas a la visión de la organización como un conjunto coordinado de acciones (Matz, Xu, Sirmon y Karadag, 2019), por

ejemplo: acciones para la producción de nuevos productos, acciones relacionadas con el capital, acciones de precios, acciones de marketing, adquisiciones, alianzas estratégicas, expansión de mercados, acciones de innovación, diferenciación y políticas (Connolly, Tihanyi, Ketchen, Matz y Ferrier, 2017). El impacto del repertorio competitivo en el desempeño depende de las características de la organización (desempeño pasado, experiencia, edad y tamaño, comportamiento competitivo) y del mercado (diversidad, crecimiento, incertidumbre, ciclo de vida del producto) (Miller y Chen, 1996).

El impacto del repertorio de acciones competitivas en el desempeño es positivo o negativo (crecimiento de las utilidades y de las ventas, participación en el mercado), depende de las características del repertorio de las acciones y estrategias de los rivales y de ciclo de vida del mercado (naciente, en desarrollo o en declinación); Rindova, Ferrier y Wiltbanh (2010) realizaron un análisis empírico de las relaciones de las acciones competitivas y el desempeño de las organizaciones en los mercados nacientes.

En síntesis, el repertorio de acciones competitivas tiene su fundamento teórico en la dinámica competitiva. Está integrada por estrategias y acciones que impulsan a las organizaciones a lograr altos niveles de desempeño, mejorar su posición competitiva frente a los rivales teniendo en cuenta el dinamismo y complejidad del entorno Achdi, Simon y He (2011); Nadkarni y Barr (2008).

Proposición: El repertorio de acciones competitivas inciden positivamente y/o negativamente en el desempeño de las organizaciones que operan en entornos competitivos dinámicos.

## DISCUSIÓN

Rivas (2016) realizó un análisis de la evolución de la teoría de la organización y el pensamiento estratégico, resaltó seis modelos de generación (control presupuestal, planificación a largo plazo, planeación estratégica, administración estratégica, dirección y gestión estratégicas de la complejidad). El artículo está sustentado en el modelo de cuarta generación, que resalta que “la estrategia no es un objeto pasivo que se evalúa a posteriori” (Pag. 18). En la perspectiva dinámica competitiva, se administran activamente las estrategias y las acciones competitivas (repertorio) tomando en cuenta el comportamiento estratégico de la organización frente a los rivales que participan en el entorno competitivo con el propósito de lograr altos desempeños.

La organización evalúa el repertorio de las acciones competitivas tomando en cuenta su factibilidad, adecuación y aceptabilidad por los directivos y grupos de interés y poder, recíprocamente los rivales realizan evaluaciones similares. Las organizaciones que participan en el entorno competitivo implementan sus repertorios y realizan el control estratégico mediante indicadores que evalúen el desempeño organizacional y la ventaja competitiva.

La perspectiva dinámica competitiva también se relaciona con el modelo de quinta generación dirección estratégica propuesto por Rivas. En la relación de la organización y sus rivales se aplica los procesos de dirección estratégica, en el análisis externo la organización evalúa las acciones competitivas de los rivales, esta información permite la formulación y el diseño de estrategias y acciones competitivas, evalúa las mismas, selecciona e implementa las acciones que proporcione una ventaja competitiva y altos niveles de desempeño organizacional. El proceso de dirección estratégica es altamente dinámico en la relación de la organización con rivales que participan en el entorno competitivo dinámico.

Los modelos de cuarta y quinta generación propuestos por Rivas permiten profundizar en los planteamientos teóricos de la perspectiva dinámica competitiva, realizando un análisis cuidadoso de sus fundamentos teóricos, paradigmas, técnicas de apoyo y objetivos en que se sustentan los modelos.

El artículo se fundamentó en las relaciones del entorno dinámico con la organización, temas centrales de la teoría de la organización y de la administración estratégica. Diversos planteamientos teóricos han intentado relacionar a ambos, se resalta entre otras la perspectiva basada en los recursos (Barney, 1991), las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997, 2014), la teoría de las capacidades organizacionales (Chandler, 1992), la agilidad organizacional (Gegel, 2017). Estas teorías explicaron parcialmente las

relaciones del entorno con la organización, ya que consideraron los aspectos macro (política, economía, sociedad, tecnología, ecología) y el impacto de los sectores industriales (Porter, 1980), no plantearon el entorno competitivo en el que la organización enfrenta a sus rivales por lograr la ventaja competitiva y desempeño organizacional (Achdi, Sirmon y He, 2011). Es importante resaltar que Rivas (2016) en el estudio del entorno y la organización resaltó las implicaciones de la teoría de la complejidad en los modelos de dirección estratégica.

El artículo se enfocó en el estudio del entorno competitivo y su relación con las organizaciones, en este escenario, analizó el comportamiento competitivo estratégico de los gerentes y de los equipos de la alta dirección en la implementación de acciones competitivas o reacciones como respuesta a las acciones de los rivales por controlar el mercado y ser el líder (Haleblian, Mcnamara, Kolev y Dykes, 2012).

La perspectiva de la dinámica competitiva apoya en el análisis de las relaciones entre las organizaciones que participan implementando acciones competitivas tomando en cuenta el dinamismo del entorno competitivo y la evolución dinámica de los mercados. En esta perspectiva, las acciones competitivas son impulsores del desempeño organizacional, lo cual dependen de las características de la organización (tamaño, antigüedad, la orientación estratégica, diversificación, entre otros factores administrativos y los modelos estratégicos), y del comportamiento competitivo estratégico de los gerentes y de los equipos de alta dirección.

## CONCLUSIONES

La perspectiva de la dinámica competitiva es el fundamento teórico de las relaciones de las acciones competitivas con el desempeño organizacional, esta perspectiva integra y relaciona diferentes planteamientos de la teoría de la organización y del pensamiento estratégico.

La investigación de la dinámica competitiva a pesar de su progreso, su marco conceptual está en proceso de construcción para abordar el entorno actual, dinámico y complejo; Chen y Miller (2015) expandieron su alcance incluyendo nuevas dimensiones: objetivos de la competencia, kit de herramientas de acción y horizonte de tiempo de interacción, que resulten útiles para contrastar los modos de competir y/o cooperar, es un aporte importante pero no suficiente, es necesario incluir en el modelo la incertidumbre y el riesgo del impacto del entorno dinámico y complejo en las relaciones competitivas entre las organizaciones. Se fortalece esta propuesta incluyendo dimensiones siguientes: sensibilidad estratégica, flexibilidad de los recursos, fluidez de los recursos, flexibilidad estratégica, velocidad en la toma de decisiones y acciones competitivas estratégicas.

La velocidad en la toma de decisiones y acciones competitivas estratégicas es un factor crítico de competitividad que está influyendo en el desarrollo e innovación de las organizaciones. En la economía actual, la compañía que sobreviva será la que pueda desarrollar, producir y entregar productos y servicios a los clientes más rápido que sus competidores. Manejar la velocidad requiere más que exhortar a los empleados a “trabajar más rápido”. Las creencias y los comportamientos relacionados con el tiempo pueden influir en como los empleados trabajen de manera individual o en equipos de trabajo en la implementación de acciones o reacciones competitivas a mayor velocidad que la competencia. Los gerentes y equipos de alta dirección requieren tomar con la mayor velocidad decisiones estratégicas para diferenciarse de sus competidores (Freixamet y Renart, 2019; Dykes, Hughes-Morgan y Kolev, 2018).

En la relación del entorno dinámico y la organización, la velocidad en la planeación e implementación de las acciones competitivas que integra el repertorio son los dinamizadores del alto desempeño organizacional, es decir, que la estrategia permite a las organizaciones lograr un ajuste rápido a las contingencias que genera el entorno dinámico. La velocidad en el ajuste estratégico determinará la sobrevivencia o no de la organización en los entornos dinámicos y altamente complejos.

El alto desempeño y la sobrevivencia de la organización en el largo plazo en el entorno dinámico y competitivo es un resultado de la implementación de acciones competitivas más rápido que los rivales,

tomando en cuenta los recursos, las capacidades y el FODA de la organización y de los rivales que participan en el mercado competitivo presente y futuro (Lamberg, Tikkamen, Nokelainen y Suur-Inkeroinen, 2009).

## FUTUROS ESTUDIOS

Se plantea un marco teórico que permitirá realizar estudios empíricos específicos al identificar las variables de cada constructo del modelo. Por ejemplo, en el constructo acciones competitivas se pueden plantear diferentes acciones tomando en cuenta el tamaño de la empresa, los objetivos estratégicos a cumplir y las acciones que implementen las organizaciones rivales. En un estudio futuro se podría profundizar en una estrategia que implementa la organización como respuesta a las acciones competitivas de la competencia y al dinamismo del mercado para lograr una ventaja competitiva.

Es importante analizar el comportamiento competitivo de los altos directivos y de los equipos de dirección en la dinámica competitiva que explica las relaciones de la organización con sus rivales por lograr o mantener ventaja competitiva sustentable en el mediano y largo plazo.

En el modelo teórico que se propone, la perspectiva de la dinámica competitiva permitirá profundizar en las relaciones teóricas y empíricas de la teoría de la organización con la administración estratégica. Asociar las dimensiones propuestas por Chen y Miller (2015) por ejemplo, kit de herramientas de acción en las pequeñas empresas o en los nuevos negocios a emprender; la incertidumbre en los movimientos de las empresas rivales en entorno competitivo locales. Velocidad en la planeación e implementación de estrategias y acciones competitivas empresas de servicios.

En estudios futuros sería conveniente que en las relaciones de los constructos del modelo se tome en cuenta la influencia de los sesgos cognitivos en los competidores ya que la reacción de la organización podría ser la equivocada cuando se desconoce la forma en que se toman las decisiones la competencia, que pueden ser racionales y en ocasiones no lo son. La inclusión de la racionalidad en la “perspectiva de las capacidades dinámicas” y/o “sensibilidad estratégica” ayudaría a conocer la capacidad de la organización para reaccionar y no sobre reaccionar a los cambios en el entorno competitivo dinámico provocado por los competidores por tener un mayor control del mercado para incrementar su desempeño.

El modelo propuesto permitirá realizar trabajos empíricos que ayuden a generar evidencia que respalde o rechace esta propuesta teórica. Es recomendable aplicar ecuaciones estructurales y realizar análisis confirmatorios definiendo variables en las diferentes dimensiones propuestas.

Las relaciones de las acciones competitivas y desempeño organizacional es aplicable a diferentes tamaños de organizaciones (pequeñas, medianas y grandes) que participan en sectores de la economía.

Las acciones competitivas se pueden relacionar con la competitividad empresarial, con la creación de valor, la calidad del servicio, el posicionamiento y con la reconfiguración de modelos de negocios. Estas acciones pueden ser parte de estrategias y sub-estrategias. En un estudio empírico se tiene que identificar las variables asociadas a las acciones competitivas.

Profundizar el estudio de la perspectiva dinámica competitiva tomando en cuenta la evolución de la teoría de la organización y el pensamiento estratégico (Rivas, 2016).

## REFERENCIAS

- Achdi, F. N. Sirmon, D., y He, X. (2011). Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry. *Strategic Management Journal*, 32(6), 640-657. <http://doi: 10.1002/smj.901>
- Andrews, R. Beynon, M.J., y McDermott, A.M. (2016). Organizational capability in the public sector: A configuration approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 239-258. <http://doi.org/10.1093/jopart/muv005>



- Baum, J.A. Korn H. J. (1996). Competitive dynamics of interfirm rivalry. *Academy of Management Journal*, 39(2), 255–255. <https://doi.org/10.5465/256781>
- Barney, J.A. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J.B., y Zajac, E., J. (1994). Competitive organizational behavior: Toward an organizational-based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(s1), 5-9. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150902>
- Birrell, S.I. y Bentley, S. B. (2017). Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lesson from strategic agility. *Journal Bus Ethics*, 148(2017) 347-361. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3583-6>
- Bylund, P. L. (2018). The Australian school of strategy: A stock-taking. *Academy of Management Proceeding*, 2013(1), 1-10. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.13070abstract>
- Brinckmann, J., Villanueva, J., Grichnik, D., y Singh, L. (2019). Sources of Strategic flexibility in new Ventures: An analysis of the role of resources leveraging practices. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 154-178. <https://doi.org/10.1002/sej.1313>
- Brinckmann, J., Villanueva, J., y Singh, L. (2017). *Resource management and Strategic flexibility in nascent firms*. Academy of Management Proceeding. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.17496abstract>
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Review*, 20(1), 3-31. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>
- Chandler, A. D. (1992). Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *Journal of Economic Perspectives*, 6(3), 79-100. <https://doi.org/10.1257/jep.6.3.79>
- Chen, M.J., y Miller, D. (1994). Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15(2), 85–102. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150202>
- Chen, M-j., Lin, H-C., y Michel, J. (2010). Navigating in hypercompetitive environment: The roles of action aggressiveness and TMT integration. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1410-1430. <https://doi.org/10.1002/smj.891>
- Chen, M-J. y Miller, D., (2017). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *The Academy of Management Annuals*, 6(1), 135-210. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2012.660762>
- Chen, M.J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21(1), 100–134. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161567>
- Chen, M.J., y Miller, D. (2015). Reconceptualizing competitive dynamics: A multidimensional framework. *Strategic Management Journal*, 36(3), 758-775. <https://doi.org/10.1002/smj.2245>
- Chen, M-J., y Miller, D. (2018). *Competitive dynamics: Toward a multidimensional transcendence*. Academy of Management Proceedings. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.12959abstract>
- Chen, M.J., y Hambrick, D.C. (2017). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38(2), 453–482. <https://doi.org/10.5465/256688>
- Chen, M-J. (2017). *Competitive dynamics: Eastern roots, wester growth*. Academy of Management Proceedings. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.16190abstract>
- Claussen, J., Essling, C., y Peukert, C. (2018). Demand variation, strategic flexibility and market entry: Evidence from the U.S. airline industry. *Strategic Management Journal*, 39(11), 2877-2898. <https://doi.org/10.1002/smj.2940>
- Connelly, B., Tihanyi, L., Ketchen, D., Matz, C. y Ferrier, W. (2017). Competitive repertoire complexity: Governance antecedents and performance outcomes. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1151-1173. <https://doi.org/10.1002/smj.2541>
- Crossan, M.M., y Apaydin, A. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovations: A systemactic review of literatura. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>



- DeSarbo, W.S., Grewal, R. y Wind, J. (2006). Who competes with whom? A demand-based perspective for identifying and representing asymmetric competition. *Strategic Management Journal*, 27(2), 101–129. <https://doi.org/10.1002/smj.505>
- Dykes, B.J., Hughes-Morgan, M., Kolev, K., y Ferrier, W. (2018). Organizational speed as a dynamic capability: Toward a holistic perspective. *Strategy Organization*, 17(2), 266-278. <https://doi.org/10.1177/1476127018804249>
- Eisenhardt, K. (2017). Making fast Strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576. <https://doi.org/10.5465/256434>
- Ferrier, W.J., Smith, K.G., y Grimm, C.M. (2017). The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, 42(4), 372–388. <https://doi.org/10.5465/257009>
- Ferrier, W.J. (2017). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44(4), 858–877. <https://doi.org/10.5465/3069419>
- Felin, T., Foss, N.J., y Phoyhart, R.E. (2017). The microfoundations movement in strategy and organization theory. The Academy of Management annuals, 9(1), 575-632. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1007651>
- Ferrier, W.J., Smith, K.G., y Grimm, C.M. (1999). The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, 42(4), 372–388. <https://doi.org/10.5465/257009>
- Freixamet, J., y Remart, G. (2019). *The joint effects of internationalization time, speed, and geographic scope on SME survival*, Academy of Management Proceedings. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.13981abstract>
- Fredrickson, J., y Iaquinto, A. (2017). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 32(3), 516-542. <https://doi.org/10.5465/256433>
- Gegel, G. (2017). The intersection of organizational agility and transformational leadership: A literature review. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.10895abstract>
- Ghoshal, S. Hahn, M., y Moran, P. (1999). Management competence, firm growth and economic progress. *Contribution to Political Economy*, 18(1), 121-150. <https://doi.org/10.1093/18.1.121>
- Haleblian, J., Mcnamara, G., Kolev, K., y Dykes, B. (2012). Exploring firm characteristics that differentiate leaders from followers in industry merger waves: A competitive dynamics perspective. *Strategic Management Journal*, 33, 1037-1052. <https://doi.org/10.1002/smj.1961>
- Hambrick, D., Cho, T., y Chen M-J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659–684. <https://doi.org/10.2307/2393871>
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., y Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160>
- Heil, O. y Robertson, T. (1991). Toward a theory of competitive market signaling: A research agenda. *Strategic Management Journal*, 12(6), 403-418. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120602>
- Hiller, N., Michele, M., y Whitman, D. (2018). CEO personality, demography and firm-level outcomes: A meta-analysis of Upper Echelons Research. *Academy of Management Proceedings*. 2013(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.16369abstract>
- Hmid, U. y Marcantoni, L. (2015). The impact of agility on innovation productivity, [Tesis de Maestría, University of Gothenburg]. [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/39860/1/gupea\\_2077\\_39860\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/39860/1/gupea_2077_39860_1.pdf)
- Huumonen, J. (2011). Conceptualizing Agility of enterprises. Human factors and Ergonomics. *Manufacturing & Service industries*, 21(2), 132-146. <https://doi.org/10.1002/hfm.20255>
- Jacobson, R. (1992). The “Austrian” school of strategy. *Academy of Management Review*, 17(4), 782–807. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279070>
- Joseph, J., y Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 267-302. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0103>

- Judge, W., y Miller, A. (2017). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. *Academy of Management Journal*, 34(2), 449-463. <https://doi.org/10.5465/256451>
- Kownatzki, K., Walter, J., Floyd, S., y Lechner, C. (2013). Corporate control and the speed of strategic business unit decision making. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1295-1324. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0804>
- Lamberg, J., Tikkamen, H., Nokelainen, T., y Suur-Inkeroinen, H. (2009). Competitive dynamics, strategic consistency, and organizational survival. *Strategic Management Journal*, 30(1), 45-60. <https://doi.org/10.1002/smj.726>
- Larrañeta, B., Zahra, S., y Galan, J. (2014). Strategic repertoire variety and new venture growth: The moderating effects of origin and industry dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(5), 761-772. <https://doi.org/10.1002/smj.2103>
- Jumi, P., Sarala, R. M., Tarda, S. T. y Weber, Y. (2015). The role agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596-616. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12115>
- Marcel, J.J., Barr, P.S., y Duhaime, I.M. (2010). The influence of executive cognition on competitive dynamics. *Strategic Management Journal*, 32(2), 115-138. <https://doi.org/10.1002/smj.870>
- Matz, Ch., Xu, K., Sirmon, D., y Karadag, R. (2019). How competitive action mediates the resource slack performance relationship: A meta-analytic approach. *Journal of Management Studies*, 56(1), 57-90. <https://doi.org/10.1111/joms.12391>
- Miranda, J. T. (2017). *Las teorías y la conceptualización de las capacidades dinámicas estratégicas y organizacionales*. [Ponencia]. XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de contaduría y Administración, Ciudad de México, México. <http://congreso.investigacion.fca.unam.mx/docs/xxii/docs/14.11.pdf>
- Miller, D., y Chen, M.J. (1996). The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 17, 419-440. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199606\)17:6<419::AID-SMJ818>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199606)17:6<419::AID-SMJ818>3.0.CO;2-Z)
- Nadkarni, S. y Barr, P. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action an integrated view. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1395-1427. <https://doi.org/10.1002/smj.717>
- Nayak, A., Chia, R. y Canales, J.I. (2020). Noncognitive microfoundations: Understanding dynamic capabilities and idiosyncratically refined sensitivities and predispositions. *Academy of Management Review*, 45(2), 280-303. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0253>
- Nejatian, M. y Zarei, H. (2013). Moving towards organizational Agility: Are we improving in the right direction? *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14, 241-253. <https://doi.org/10.1007/s40171-013-0048-3>
- Porter, M. (1994). Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA.
- Rindova, V., Ferrier, W. y Wiltbanh, R. (2010). Value from Gestalt: How sequences of competitive actions create advantage for firms in nascent markets. *Strategic Management Journal*, 31, 1474-1497. <https://doi.org/10.1002/smj.892>
- Rivas, L.A.T. (2016). *Dirección Estratégica Proceso de la Organización en el siglo XXI*. Trillas.
- Roberson, Q., Homes, O. y Perry, J. (2017). Transforming research on diversity and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *Academy of Management Annals*, 11(1), 189-216. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0019>
- Shaeffner, D. (2018). *Strategic Agility, dominant logic, and hypercompetitive environments*. Academy of Management Proceedings. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.11730abstract>
- Smith, K.G., Grimm, C.M., Gannon, M.J. y Chen, M.J. (2017). Organizational information processing, competitive responses and performance in the U.S. domestic airline industry. *Academy of Management Journal*, 34(1), 60-85. <https://doi.org/10.5465/256302>
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49 (8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspective*, 28(4), 328–352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Thomson, A., Strikland, A., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. y Gamble, J. (2018). *Administración estratégica teoría y casos*. Mc Graw-Hill Educación.
- Tranfield, D., Denyer, D. y Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14 (3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>.
- Young, G., Smith, K.G. y Grimm, C. (1996). “Austrian” and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance. *Organization Science*, 7(3), 211-358. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.3.243>

## INFORMACIÓN ADICIONAL

*Código JEL*:: M10, L1, L2