

Ventaja competitiva: gestión en el nivel de empresa

María Cristina Pacheco Ornelas*

Resumen

La ventaja competitiva de la empresa se basa en la adecuación de sus recursos y capacidades al ambiente de competencia. En el documento se presenta el marco y los fundamentos de la ventaja competitiva en el nivel de empresa, especificando las estrategias que conducen al desarrollo de la ventaja competitiva básica, revelada y sustentable, según el enfoque tridimensional dentro de la competencia global. Se especifican los atributos que deben desarrollar las empresas para el mejoramiento de sus capacidades, como los aspectos que constituyen la planificación estratégica en la actividad de la empresa y el entorno con que se relaciona, pues la competitividad de la empresa depende de su capacidad para configurar una cartera de recursos únicos, que le confieran un conjunto de competencias distintivas.

Abstract

The competitive advantage of the company is based on the adjustment of its resources and capacities to the competition environment. In the document appears the frame and foundations of the competitive advantage at level company, specifying the strategies that lead to the development of the basic, revealed and sustainable competitive advantage, according to the three-dimensional approach within the global competition. The attributes that must develop the companies for the improvement of their capacities, like the aspects that constitute the strategic planning in the activity of the company and the surroundings are specified to which it is related; then the competitiveness of the company depends on its capacity to form a portfolio of unique resources, that they confer a series of distinguishing competences.

Palabras clave: Ventaja competitiva, sustentabilidad

Justificación

Los tiempos actuales de competición global en que las empresas enfrentan la velocidad del cambio en los mercados, tecnologías, productos, alianzas estratégicas, comunicación, etc., imponen un reto para que desarrollen ventajas competitivas

* Profesora e investigadora del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales, CUCEA, Universidad de Guadalajara. Dirección electrónica: cristypacheco2003@yahoo.com.mx.

sustentables. Tal reto significa que el objetivo ya no es administrar empresas, sino desarrollar en ellas atributos estratégicos que vayan cerrando la brecha con las empresas de las economías más desarrolladas, a través de mejoras continuas en su capacidad para gestionar adecuadamente los recursos dentro de la empresa y en el contexto en que operan.

Las empresas necesitan visualizar qué pasa en el entorno de competición, pues ello permite que emprendan en forma anticipada los ajustes necesarios en sus estrategias, de cara a desarrollar ventajas competitivas. La única manera para que las empresas afronten y sobrevivan esta nueva realidad es que tengan una visión de futuro hacia lo que impone la competencia en el mercado, por lo que la capacidad y la flexibilidad de respuesta de la empresa solamente pueden gestarse mediante el conocimiento (activos intangibles) de sus recursos humanos. La acumulación de capital intelectual (conocimiento) es lo que confiere a la empresa ventajas competitivas sustentables en la carrera de competencia global.

Otra consideración importante es que la apertura de las economías hacia el libre comercio no solamente ha generado el auge de competidores, sino también ha conducido a una gran movilidad de los factores de producción, de los insumos y de los recursos, situación que exige el desarrollo de nuevas capacidades, tanto por la incursión de la competencia extranjera en el propio mercado local, como porque la empresa ingrese en nuevos mercados. El mercado globalizado es el nuevo impulsor de la economía mundial, y la globalización de los mercados representa un juego de amenazas y oportunidades. El elemento fundamental para las empresas es encontrar los nuevos atributos que debe desarrollar para configurar su ventaja competitiva y que le permitan participar en forma sustentable con la gran cantidad de rivales.

Introducción

Los proyectos empresariales, tanto en su gestación y puesta en marcha como en su desarrollo, pugnan porque su actividad tenga permanencia a lo largo del tiempo. Esto implica que las empresas realicen transformaciones significativas en la creación de valor para el mercado, de forma que maximicen su beneficio a largo plazo. Para ello la empresa ha de ser competitiva, es decir, ha de brindar mejores productos en menor tiempo, en comparación con la competencia nacional e internacional.

La competitividad de la empresa no puede concebirse únicamente en su seno, sino ha de surgir en comparación con sus competidores, y ello se manifiesta en un entorno determinado. Por lo anterior, es importante especificar: ¿Qué factores resultan estratégicos para la gestión de la ventaja competitiva en el nivel de empresa dentro del contexto de competencia global? Tal pregunta es el eje de este trabajo, y con el propósito de darle respuesta se establecen los siguientes objetivos: a) determinar los criterios y fundamentos de la ventaja competitiva en el nivel de empresa, b) especificar las estrategias que conducen al desarrollo de la ventaja competitiva de la empresa en el contexto de competencia global, y c) presentar los aspectos que conforman la planificación estratégica en la actividad de la empresa dentro del entorno con que se relaciona.

Criterios relacionados con la ventaja competitiva

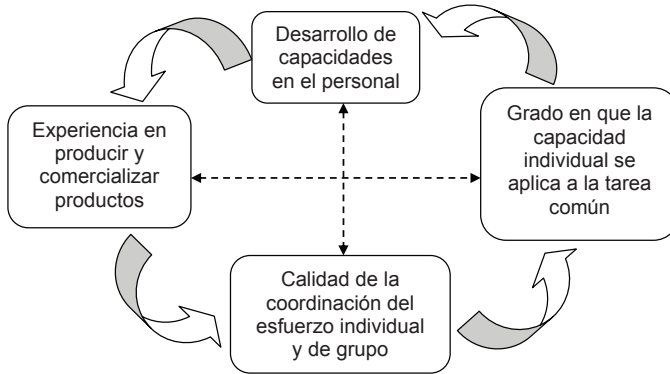
¿Qué define la ventaja competitiva?

El nuevo concepto de *ventaja competitiva* se enmarca en la serie de movimientos que la empresa debe emprender para alcanzar velocidad y capacidad de respuesta para innovar o producir conocimiento productivo antes que los competidores. Los activos estratégicos de la empresa son el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, pero que varían para adaptarse a los cambios en la industria o el mercado y conferirle a la empresa su ventaja competitiva (Amit, 1993). En otras palabras, la ventaja competitiva depende de la acumulación del capital intelectual (conocimiento), de la flexibilidad y la celeridad organizacional para cambiar la dirección del negocio en lo relativo a la producción, la comercialización, o ambas, de acuerdo con los cambios en el mercado.

El desarrollo de la ventaja competitiva implica que la empresa genere una cartera de competencias distintivas (figura 1), o sea, no como lo que puede hacer, sino *como lo que puede hacer bien*, de manera que la estrategia de la empresa para la entrega de valor debe basarse en aquellas aptitudes o habilidades que la distinguen de la competencia y que constituyen la fuente de una ventaja única y sostenible (Webster, 1996). La literatura especializada coincide crecientemente en señalar a los activos intangibles (capital intelectual) como la fuente básica de las competencias distintivas de la empresa. Una condición para que la empresa sea competitiva se desprende de su capacidad para adaptarse y llevar a cabo rápidos movimientos frente a los adversarios, por lo que el concepto de ventaja

competitiva encierra en sí mismo el sentido de rivalidad tras la búsqueda por la preferencia del mercado respecto de los demás participantes.

Figura 1. Gestión de competencias distintivas de la empresa



Fuente: Andrews (1971).

Fundamentos de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva que posea la empresa es parte central para la competitividad empresarial, y en este sentido la generalidad de las definiciones la vinculan con el hecho de contar con una posición en el mercado frente a la competencia. En el ámbito de la competencia mundial, según Porter (1991), la ventaja competitiva de la empresa se sustenta aplicando los siguientes principios:

- La ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio.
- La ventaja competitiva abarca todo el sistema de valor.
- La ventaja competitiva se mantiene solamente mediante mejoras continuas.
- Para aumentar la ventaja se requiere que sus fuentes se perfeccionen.
- Para sostener la ventaja se requiere un planteamiento de la estrategia a escala mundial.

La creación de la ventaja competitiva en el nivel de empresa requiere una actitud estratégica de la organización en la búsqueda constante de nuevas fuentes de ventaja o para consolidar la existente, y ello implica un enfoque de la gerencia

que estimule una actitud centrada en el aprendizaje que garantice la innovación o la adaptación, con miras a que mejore su aptitud en el entorno de competencia.

La competición de mercado y la ventaja competitiva

La teoría de la competición destaca que, para las empresas que confrontan una competición mucho más intensa, tal rivalidad es una fuerza que las conduce al mejoramiento de su desempeño y las obliga a intentar superar la calidad y la competitividad (Farrell, 1992). Lo anterior puede ser aceptado, mas no solamente el entorno de competición puede ser determinante para mejorar el desempeño, pues el desarrollo de la ventaja competitiva de las empresas está fuertemente vinculado a los procesos de transformación estructural que se implementen en el país, región o localidad, así como de acuerdo con factores específicos tales como las diferentes capacidades de las empresas, los flujos de inversión e información, en forma tal que dichas transformaciones incidan significativamente en la competitividad de la empresa y, por tanto, en su proceso de internacionalización.

Sin embargo, no hay que olvidarse de explicitar la *conciencia de competitividad del país*, la cual ha de estar arraigada en la conciencia de una sociedad por las cosas bien hechas, pues la competitividad es un activo inmaterial resultado de la cultura de un país y de su desarrollo institucional que se crea gradualmente a lo largo del tiempo (Durán, 2001).

La ventaja competitiva de las empresas en el ámbito local o regional puede ser vista como el resultado acumulativo de un número de factores (tabla 1). Los argumentos teóricos hacen hincapié en que el más alto índice de contribución como ventaja competitiva para las pequeñas firmas se enfatiza en la calidad, la atención a las necesidades específicas de los clientes, la velocidad de servicio y la especialización. Entre estos aspectos se hace énfasis en el crecimiento de la especialización flexible y la satisfacción a la demanda personalizada del mercado como puntos clave para el desarrollo de pequeñas empresas en economías avanzadas (Keeble, 1990).

Asimismo, por el hecho de la intensa competición, la colaboración con otras firmas permite mayor flexibilidad y acceso a mayor rango de expertos especialistas para satisfacer las necesidades del cliente, así como para compartir riesgos y costos (Bryson, 1993).

Tabla 1. Fuentes de ventaja competitiva en el nivel de empresa

<i>Factores tradicionales</i>	<i>Factores de mercado</i>	<i>Factores de aprendizaje</i>
<ul style="list-style-type: none"> · Condiciones del mercado de trabajo · Costos de transporte · Tamaño de la compañía · Investigación e intensidad · Capacidad innovadora · Orientación a la exportación · Dotaciones en su localización 	<ul style="list-style-type: none"> · Responsabilidad y atención a las necesidades del cliente · Reputación establecida · Calidad de productos · Experiencia especializada en productos · Velocidad de servicio · Talento creativo · Precio · Diseño de productos · Habilidades de marketing y promoción · Ventajas de costo 	<ul style="list-style-type: none"> Interdependencias no comerciales que incluyen: · Redes formales e informales de colaboración e información · Inteligencia de mercado de trabajo compartido · Convenios colaborativos · Reglas para el desarrollo de comunicaciones e interpretación del conocimiento

Fuente: Adaptado de Vickerman (1989), Steinle (1992), Storper (1995) y Cooke (1997).

Naturaleza tridimensional de la ventaja competitiva

Para sustentar la ventaja competitiva en esta nueva era de mercados globales, es necesario considerar los tres conceptos con que se vincula la ventaja competitiva de la empresa dentro de la competición mundial (Villarreal, 2003):

- *Ventaja competitiva básica:* se da a través de las mejoras en costos-precios, calidad y servicio integral al cliente. Estos factores constituyen una condición básica para sobrevivir en mercados locales o internacionales, globalizados y abiertos. En el entorno de la hipercompetencia este tipo de ventaja permite ingresar al mercado, pero no garantiza la permanencia dentro de él.
- *Ventaja competitiva revelada:* representa el lugar o posición que la empresa ocupa dentro de la carrera de la hipercompetencia. Esta ventaja se obtiene al igualar lo que la competencia hace, o consolidando o mejorando la participación de la empresa o del país en el mercado. Tal posición de la empresa en relación con los competidores, sin embargo, revela que existe una brecha con el líder, la cual debe superarse y, a su vez, ampliarse con el seguidor más cercano.
- *Ventaja competitiva sustentable:* se consigue cerrando la brecha de la competitividad con el participante que va delante en la carrera de la competencia, y a su vez ampliándola con el que viene detrás.

De acuerdo con estos enfoques, la ventaja competitiva no se consigue apenas mediante la reducción de los costos, por la calidad total, por el servicio integral

al cliente, ni por productos diferenciados, pues ello solamente permitiría a la empresa entrar a nuevos mercados globalizados, es decir, son nada más que componentes de la ventaja competitiva básica. El reto de la empresa es mejorar la posición relativa dentro del mercado dinámico teniendo presente que los demás competidores también buscan defender su posición, por lo que la empresa, para cerrar la brecha con el líder, debe aumentar la capacidad y la velocidad para aprender y crear conocimiento e innovación productivos y aplicarlos en forma más rápida que los competidores, para lograr la ventaja competitiva sustentable.

Estrategias para la creación de ventajas competitivas

Estrategias para el desarrollo de la ventaja competitiva básica

La creación de la ventaja competitiva debe darse a partir del negocio y la estructura del sector de competencia, lo cual está determinado en última instancia por el mercado objetivo al que se dirige la empresa y las necesidades que busca satisfacer. Porter propuso que hay dos tipos básicos de ventaja competitiva en que puede orientarse la empresa: costos bajos o diferenciación.

La *ventaja en costos* bajos significa que la empresa posea los menores respecto de la competencia, pero sin dejar de crear valor para el cliente, mientras que la *ventaja de diferenciación* se logra creando un valor único para el cliente, por el cual estaría dispuesto a pagar en correspondencia con el valor superior creado al que ofrecen el resto de los competidores. Aquí cabe considerar que cualquier fortaleza o debilidad que posea una empresa, en esencia, tiene un impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. Por tanto, ambos elementos deben considerarse según sea la ventaja que la empresa intenta crear.

Desarrollo de la ventaja competitiva básica: la cadena de valor

La competitividad de la empresa en una industria o producto determinado no se da ya bajo el enfoque del costo-precio, sino en función del valor que se ofrezca al cliente. La estrategia de selectividad de actividades competitivas de la empresa constituye el eje central para la creación de valor para el cliente.

La cadena de valor (Porter, 1985) es la herramienta de que dispone una empresa para definir la ventaja en costos o diferenciación, en que la función de la empresa es analizar los costos y desempeños en cada una de las actividades que

generan valor para el cliente y buscar la forma de mejorarlos, aunque eliminando o reduciendo aquellas actividades cuyo aporte no sea significativo en el valor para el cliente; desde luego, sin olvidar que la oferta debe ser un todo coherente entre sí y en relación con los objetivos que se desea alcanzar en el mercado meta seleccionado. En la medida en que la empresa sea capaz de desempeñarse en algunas actividades mejor que sus competidores, puede obtener una ventaja competitiva.

La cadena de valor se compone de actividades primarias y de apoyo (figura 2), en que cada una representa gastos para la empresa en la creación de valor para el cliente, por lo que si se persigue una ventaja en costos se deberá valorar cada actividad en función de la reducción de gastos, al mismo tiempo que crea o aumenta el valor percibido por el cliente. En cambio, si se persigue la ventaja de diferenciación, entonces se analizará cómo cada actividad aporta la creación de valor específico, pues la diferenciación puede darse por cualquiera de las actividades que sea capaz de entregar al cliente algo diferente o exclusivo respecto del competidor.

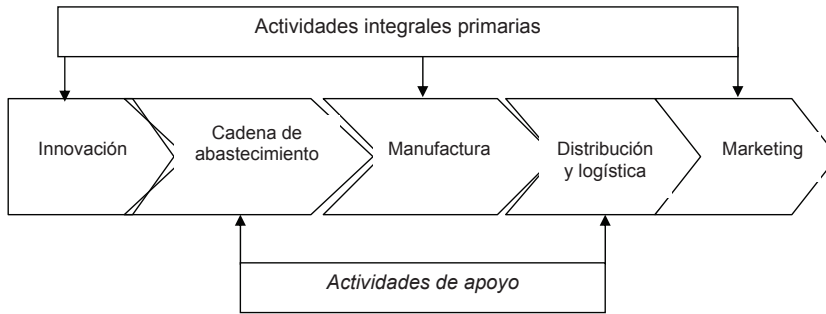
En el mundo de hoy, la actividad de innovación, manufactura y *marketing* constituye la estrategia de posicionamiento a lo largo de la cadena global de valor para que la empresa aspire a ser competitiva, y además requiere apoyarse en los sistemas de información para tener la capacidad de acumular conocimientos y saber utilizarlos para el mejoramiento de toda la cadena de valor.

El sistema integral de valor parte del contacto que tiene la empresa con el cliente a través del eslabón del *marketing*, pues en él se conocen las necesidades del cliente, las que deben ser comunicadas al eslabón de innovación para que diseñe el producto con las características que está buscando el cliente. De igual forma, el área de *marketing*, al conocer cuánto se demanda en el mercado, deberá comunicarlo al eslabón de manufactura para que conozca si debe aumentar o disminuir la producción. Los eslabones de abastecimiento y distribución desempeñan la función de soporte básico en la cadena de valor, pues ambas actividades no modifican las decisiones, la dirección y las acciones de los demás eslabones, mientras que los tres eslabones integrados por *marketing*, innovación y manufactura están relacionados con la información que entre ellos intercambian.

Si la empresa realiza las actividades competitivas que brindan calidad, servicio integral al cliente y las alianzas estratégicas con consumidores, proveedores, competidores y oferentes de productos con la finalidad de dar un mayor valor

agregado al consumidor, mediante tales actividades la empresa podrá determinar su ventaja competitiva básica, que a su vez influirá en el flujo de comercio.

Figura 2. Sistema integral en la cadena global de valor



Fuente: Villarreal, R. y T. Villarreal (2003).

Categorización de la industria para la diferenciación competitiva

Las empresas pueden tener muchas o pocas oportunidades de diferenciación competitiva según sea la categoría en que ella se conceptualiza en el entorno de competición, porque la estructura de competición dentro de una industria influye en la libertad de maniobra de la empresa y en su posición en dicha industria. La empresa, para que desarrolle su estrategia de mercado, debe preguntarse de qué forma específica podrá obtener una ventaja competitiva, pues el número de oportunidades de diferenciación varía de acuerdo con el tipo de industria (figura 3). Las industrias que distingue el Boston Consulting Group, sobre la base del número y el tamaño de ventajas competitivas disponibles, son:

- Industria de volumen: las empresas solamente pueden obtener contadas ventajas, aunque bastante considerables, ya que están relacionadas con el tamaño de la empresa y su participación en el mercado.
- Industria fragmentada: las empresas tienen muchas oportunidades de diferenciación, aunque todas sean pequeñas e incluso no lleguen a ocupar un lugar importante en el mercado.
- Industria especializada: las empresas tienen muchas oportunidades de diferenciación y cada una puede ser altamente lucrativa, sin importar su tamaño.
- Industria estancada: existen pocas ventajas y todas son pequeñas, debido al rezago en la demanda del mercado.

Figura 3. Oportunidades de diferenciación competitiva según tipo de industria

		Tamaño de la ventaja	
		Pequeña	Grande
Número de enfoques para alcanzar la ventaja	Muchos	Fragmentada	Especialización
	Pocos	Estancada	Volumen

Fuente: Kotler (1996), nueva matriz BCG.

Formas específicas de diferenciación competitiva

Las formas específicas en que la empresa puede diferenciar su oferta de mercado de la de sus competidores pueden centrarse en alguna de las cuatro dimensiones básicas: producto, servicios, personal o imagen (tabla 2).

Las empresas pueden ganar una ventaja competitiva considerando los aspectos que exige el mercado con relación al producto, servicio o distribución, aunque tal vez estos sean fáciles de imitar y, por tanto, pasajeros, por lo que la solución consiste en identificar en forma continua nuevas ventajas posibles y ponerlas en práctica sin parar, a fin de estar superando a la competencia. Al mismo tiempo, las empresas necesitan establecer como rutina el proceso de innovaciones, con el propósito de descubrir muchas diferencias pequeñas que con el tiempo puedan hacerla conseguir una participación en el mercado.

Tabla 2. Dimensiones y variables para la diferenciación competitiva

<i>Producto'</i>	<i>Servicios</i>	<i>Personal</i>	<i>Imagen</i>
Características	Entrega	Competencia	Símbolo
Desempeño	Instalación	Cortesía	Medios de
Cumplimiento de especificaciones	Capacitación de clientes	Credibilidad	comunicación
Durabilidad	Servicio de consultoría	Confiabilidad	Atmósfera
Confiabilidad	Reparación	Capacidad de respuesta	Acontecimientos
Reparabilidad	Misceláneos	Comunicación	
Estilo			
Diseño			

Fuente: Kotler (1996).

Cuando no resulte fácil diferenciar el producto físico, la clave para competir con éxito suele radicar en el aumento y la calidad de los servicios, o ganar una fuerte ventaja competitiva contratando a mejor personal que la competencia y capacitándolo más, para que los empleados posean la capacidad y los conocimientos necesarios para la mejor comprensión, atención y servicio a los clientes.

El desarrollo de la identidad de la empresa comprende las formas en que pretende identificarse frente al mercado, que ha de orientarse en crear ciertas características que le den una imagen distintiva a la empresa y sus productos de los demás competidores, imagen mediante la cual logre plasmarse en la mente del público, ya que el posicionamiento en el mercado no se refiere al producto en sí, sino a cómo se ubica el producto en la mente de los clientes (Ries, 1992). La imagen distintiva de la empresa, como la forma en que pueda ser percibida por el mercado, ayuda a favorecer su reconocimiento y prestigio, lo cual le da una ventaja competitiva.

El diseño de una imagen fuerte para una marca o empresa requiere creatividad y empeño, porque lo que cuenta es ganar la mente del probable cliente, y eso no se logra de la noche a la mañana, se debe difundir por todos los medios de que disponga la empresa y repetirse constantemente, pues una vez que la empresa, sus productos o marcas sean identificados por el mercado, esto le genera ventaja competitiva.

Estrategias para el desarrollo de la ventaja competitiva revelada

La ventaja competitiva revelada representa el posicionamiento alcanzado en la carrera respecto de los demás rivales (tabla 3). Esta ventaja se obtiene a través de las técnicas de efectividad operacional, las tácticas de competencia, etc., por lo que puede ser superada fácilmente por los demás competidores; es decir, la ventaja competitiva revelada tampoco garantiza la sustentabilidad de la competitividad en el mediano o largo plazo. Las empresas, al buscar una estrategia de posicionamiento, disponen cuando menos de siete estrategias (Wind, 1982):

- *Posicionamiento de atributos*: se basa en una característica del producto que implica una ventaja directa o indirecta. La ventaja directa la representa el grado en que la característica o atributo del producto sea mejor que los productos existentes, mientras que la ventaja indirecta puede ser la variedad de opciones de servicios.

- *Posicionamiento de ventajas*: se sustenta en los beneficios sustanciales o superiores del producto.
- *Posicionamiento de uso y aplicación*: se basa en la utilidad de empleo y la función del producto.
- *Posicionamiento del usuario*: se funda en que la empresa selecciona un nicho de mercado o cliente para definir una categoría de usuarios.
- *Posicionamiento de competidores*: se apoya en destacar una característica que distinga comparativamente a la empresa de los competidores.
- *Posicionamiento de categoría de producto*: se basa en que la empresa sea identificada por la oferta de una determinada clase o tipo de producto.
- *Posicionamiento de calidad y precio*: se centra en ofrecer “mejor valor” por lo que paga el cliente, en contraposición a alta calidad y alto precio, o precios bajos.

La empresa no solamente debe establecer una estrategia clara de posicionamiento, sino también debe saber comunicarla eficazmente al mercado. Si la empresa elige la estrategia de posicionamiento de “mejor calidad” entonces deberá asegurarse de expresarla eligiendo los signos físicos y las claves que la gente por lo general emplea para juzgar dicha calidad.

**Tabla 3. Ventaja competitiva revelada
Exportaciones a Estados Unidos**

<i>Prendas de algodón de punto</i>			<i>Calzado</i>	
<i>País</i>	<i>Participación de mercado (%)</i>	<i>Posición</i>	<i>País</i>	<i>Participación de mercado (%)</i>
México	13.96	1	China	59.95
Hong Kong	9.24	2	Italia	8.45
China	8.54	3	Brasil	6.83
Honduras	6.22	4	Indonesia	5.31
Taiwán	4.93	5	México	2.52
Corea	4.17	6	España	2.32
El Salvador	3.95	7	Tailandia	2.29
República Dominicana	3.78	8	Reino Unido	1.70
Tailandia	3.43	9	República Dominicana	1.68
Canadá	3.38	10	Corea	1.15

Fuente: Departamento de Comercio de EU (1999).

Dada la apertura al libre comercio, los datos de la tabla 3 muestran la ventaja revelada de cada uno de los países participantes en el mercado estadounidense. Según la posición ocupada, en el año 1999 México fue el líder en exportaciones de prendas de algodón, pues representaron 13.96% de participación en el mercado, mientras que en calzado se posicionó en quinto lugar. La ventaja revelada se manifiesta por la posición que las empresas de un país ocupan dentro de la competencia mundial. Así que las empresas más competitivas en exportación de prendas de algodón fueron México, Hong Kong y China, y en cuanto a exportación de calzado, China, Italia y Brasil, al ocupar los lugares primero, segundo y tercero, respectivamente, en cada uno de los casos.

Estrategias para el desarrollo de la ventaja competitiva sustentable

La ventaja competitiva sustentable se define como la capacidad y la velocidad con que la empresa mejora su posición relativa en la gran competencia global. La brecha de la competitividad puede ser rebasada a través de la capacidad y la prontitud para aprender y crear conocimiento productivo, y después convertirlo en innovación productiva a través del capital intelectual y las células de aprendizaje, creando así un conocimiento productivo más rápido que los competidores.

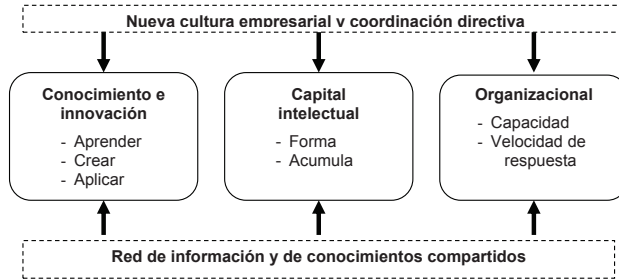
El factor estratégico para un nuevo tipo de empresas competitivas sustentables es el capital intelectual que forma y crea el conocimiento y la innovación productiva para aplicarlos en el negocio (figura 4). Al mismo tiempo, se necesita una capacidad y una rapidez de respuesta organizativa en la producción y la comercialización de la empresa que permitan responder a los nuevos desafíos de la competencia mundial. La mejora y la innovación continuas son la única forma de garantizar la competitividad de las empresas a lo largo del tiempo.

De lo anterior se desprende que las empresas, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva sustentable, deben buscar desarrollar los siguientes atributos estratégicos de cara al entorno de competencia y cambio continuo:

- Formar, utilizar y acumular capital intelectual como factor estratégico de la competitividad sustentable.
- La empresa ha de aprender y crear conocimiento e innovación productivos mediante la plena utilización del capital intelectual. Esto ha de hacerlo de una manera continua y permanente a través de una organización de aprendizaje.

- Desarrollar una nueva capacidad, flexibilidad y agilidad de respuesta organizacionales ante los cambios y en menor tiempo que la competencia.

Figura 4. Estrategias de la ventaja competitiva sustentable



Fuente: Adaptado de Wiener (1981); Villarreal R. y Villarreal, T. (2003).

Las empresas, a través de la gestión del conocimiento, van formando y acumulando capacidades individuales y de grupo, o sea, el capital intelectual que le permite a la organización aprender e innovar en cada una de las etapas de la cadena de valor y también le permiten enfocarse en los procesos y en las demás actividades de logística y producción, por lo que el aprendizaje y el conocimiento constituyen la fuente de competitividad sustentable de la empresa. La tarea directiva es encontrar el mercado-cliente y el proceso-producto integral clave del negocio. La empresa debe responder al cambio en la competencia y en los gustos del consumidor innovando constantemente, pues siempre existen opciones adicionales que ofrecer. El proceso fundamental no consiste apenas en llegar a posicionarse por un momento dentro del mercado (tabla 4), sino en sostenerse y mejorar cada vez más tanto frente al competidor líder como con el que viene detrás, lo cual da la ventaja competitiva sustentable.

En los datos de la tabla 4 puede notarse la posición ocupada por distintos países en el marco de competitividad mundial (ventaja competitiva revelada); el país líder está representado por Finlandia, que ha mostrado mantener la ventaja competitiva sustentable durante el periodo 2004-2005. Los datos también permiten identificar que la ventaja revelada puede ser superada por los competidores, pues, por ejemplo, en el caso de Taiwán, que ocupaba la cuarta posición en el año 2004, al siguiente año fue superado por Dinamarca, que, de ocupar la quinta posición, relegó a Taiwán a esa posición y además cerró más la brecha con

Noruega, competidor que la seguía detrás, en la sexta posición, y en el año 2005 descendió hasta el noveno lugar. En el caso de México, el país ha ido perdiendo ventaja competitiva revelada y sustentable, pues de la posición 48 que tuvo en el año 2004, descendió siete posiciones y se ubicó en el lugar 55 de competitividad mundial en el año 2005.

**Tabla 4. Ventaja competitiva revelada y ventaja competitiva sustentable
Comparación 2004-2005**

País	GCI	GCI	GCI	Cambios 2004-2005
	2005 Posición	2005 Resultado	2004 Posición	
Finlandia	1	5.94	1	0
Estados Unidos	2	5.81	2	0
Suecia	3	5.65	3	0
Dinamarca	4	5.65	5	1
Taiwán	5	5.58	4	-1
Singapur	6	5.48	7	1
Islandia	7	5.48	10	3
Suiza	8	5.46	8	0
Noruega	9	5.4	6	-3
Australia	10	5.21	14	4
Holanda (Países Bajos)	11	5.21	12	1
Japón	12	5.18	9	-3
Malasia	24	4.9	31	7
México	55	3.92	48	-7
Colombia	57	3.84	64	7
Tanzania	71	3.57	82	11

Fuente: World Economic Forum, Rangos del índice de crecimiento de la competitividad.

Planificación estratégica al nivel de empresa

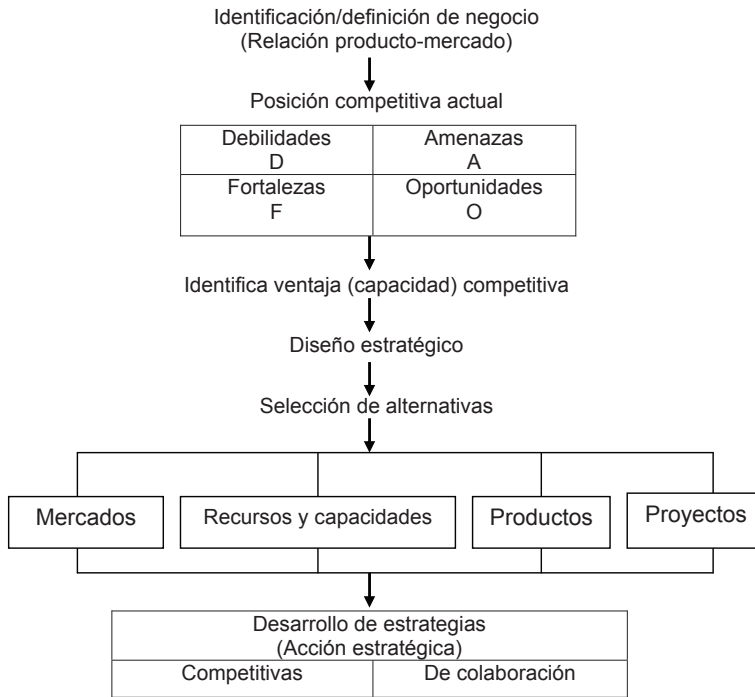
En la actualidad, los debates del rezago económico de los países señalan que las razones de la declinación económica se derivan de la pobre cultura empresarial (Wiener, 1981), así como de la carencia de técnicas de producción y de formas de coordinación directivas (Elbaum, 1986), y que, en consecuencia, esto se ve reflejado en el desempeño competitivo nacional, en el cual se ha puesto interés debido a la apertura de las economías.

Las estrategias en un nivel de negocio deben centrarse en el desarrollo de las ventajas o de la posición competitiva de la empresa, para lo que es necesario desarrollar los recursos y las capacidades internas. El diseño y el desarrollo de estrategias deben tomar en cuenta las restricciones del entorno y la propia realidad interna de la empresa. La capacidad de respuesta estratégica de una empresa está en función de la habilidad inherente a la empresa para analizar el entorno y reaccionar en consecuencia, sea modificando, sea desarrollando nuevas estrategias; incluso dicha capacidad implica la captación y movilización de recursos para aprovechar las nuevas oportunidades y mejorar los niveles de competitividad. En este sentido, la empresa no solo debe desarrollar estrategias competitivas, sino también estrategias negociadas y de colaboración con otras empresas o instituciones, como medio para desplegar tareas estratégicas con o a través de otras empresas públicas o privadas.

Por otro lado, la planificación estratégica (figura 5) también resulta fundamental por el giro hacia la excelencia, que ha cobrado gran interés a raíz de la incursión de los competidores extranjeros en los mercados internos, razón adicional por la cual las empresas deben identificar el conjunto de opciones estratégicas considerando los propios condicionantes (puntos débiles, capacidad y racionalidad limitada de la empresa). Por tanto, la estrategia factible ha de estar configurada según el conjunto de restricciones que imponen los aspectos económicos, políticos y de la organización (Doz, 1987).

La capacidad de una empresa para gestionar adecuadamente sus recursos de cara a los mercados globalizados será decisiva para que comprenda la relevancia de las rutinas organizativas (interacciones complejas entre personas y otros recursos de la empresa), máxime si realiza operaciones de comercio internacional, pues las características de la empresa y su entorno son factores importantes que influyen en el proceso de aprendizaje y en última instancia determinan la naturaleza de la ventaja competitiva.

Figura 5. Secuencia de planificación estratégica



Fuente: Durán (2001).

Figura 6. Capacidades organizativas de entorno o contexto

	<i>Mercados</i>	<i>Nacional (interno)</i>	<i>Exterior</i>
<i>Productos</i>			
Tradicionales		Capacidades de contexto nacional	Desarrollo de nuevas capacidades de contexto
Nuevos			

Fuente: Durán (2001).

La entrada en nuevos mercados no solo implica la explotación de capacidades existentes (implícitas en la ventaja competitiva de la empresa), sino también necesita nuevas capacidades para adaptarse a nuevos contextos (figura 6); en consecuencia, los activos intangibles (conocimiento y capital intelectual) en propiedad de la empresa pueden verse limitados o restringidos para ser utilizados en deter-

minadas actividades (Cantwell, 1991), 16 por el grado de dificultad a la transferibilidad y adaptabilidad de dichos activos a nuevos entornos en el exterior, así que la empresa debe pensar en el proceso de adaptación a nuevos contextos, más el desarrollo o adquisición de nuevos recursos y capacidades, conjuntamente con el proceso de retroinformación, ya que son fuentes importantes de nuevas capacidades y de mejora de las ventajas y capacidades competitivas poseídas.

Conclusiones

La competitividad en el nivel de de empresa es el punto de partida para la competitividad de un país, pues es la empresa la que finalmente tiene que competir en el mercado global (interno e internacional). La empresa ha de fundamentar las estrategias en sus ventajas competitivas sustentables a largo plazo, tanto independientes como ligadas a contextos concretos. Tales ventajas provienen de la creación de conocimiento productivo sobre la base de trabajadores del conocimiento. El desarrollo del conocimiento traducido en rápida respuesta e innovaciones hacia el mercado es fundamental en el nivel de empresa como factor estratégico para mantener y mejorar la competitividad, pues solamente a través de organizaciones de aprendizaje continuo podrá configurarse la trayectoria de la competición de la firma hacia la competitividad de la industria y hacia la competitividad nacional o internacional.

El fortalecimiento del aprendizaje y la consideración de la importancia de las rutinas organizativas son factores determinantes del comportamiento de la empresa hacia el desempeño competitivo, pues la capacidad organizativa puede verse como la resultante en el tiempo de determinadas articulación y transformación de recursos materiales, tecnológicos, y de las habilidades individuales y de organización. Las estrategias tradicionales basadas en costos o diferenciación en la calidad o servicio apenas dan una ventaja competitiva básica, la que puede ser superada fácilmente por los competidores. En la nueva era, en que los países participan en la economía mundial, las empresas deben desarrollar la capacidad para innovar más rápido que la competencia, y ello depende del conocimiento productivo aplicado al negocio, el que se manifiesta finalmente en la obtención de la ventaja tridimensional (básica, revelada y sustentable) derivada de la capacidad y la velocidad de respuesta organizacionales para enfrentar los cambios del mercado.

Los cambios rápidos y significativos del entorno demandan respuestas diferenciadas o distintas de las proporcionadas en otras circunstancias o contextos. Las empresas necesitan nuevos conocimientos y cierto nivel de diferenciación de capacidades que se adapten mejor a los diferentes contextos en que se mueve la empresa. Los directivos deben ser conscientes de que, en situaciones nuevas o distintas, el conocimiento o capital intelectual acumulado puede sufrir una pérdida de valor.

Adoptar una estrategia para el desarrollo competitivo de la empresa no se refiere solamente al desarrollo de las acciones para fortalecerla respecto de sus competidores, o a la selectividad de las actividades competitivas en la cadena de valor, sino también a los atributos que la empresa debe desarrollar para lograr ventajas competitivas sustentables; es decir, la empresa necesita integrar de manera organizada a la gente (capital humano del conocimiento), la tecnología (capital informático) y la forma de responder en forma ágil y oportuna a lo que demanda el mercado (capital organizacional) para que reúna los atributos de empresa de continuo aprendizaje, innovadora y con capacidad de respuesta al cambio. El desarrollo de ventajas competitivas sustentables radica en la capacidad organizativa de la empresa para realizar las actividades necesarias para cubrir la distancia existente entre objetivos y capacidades disponibles; esto es: la naturaleza específica de las capacidades es el factor más significativo en la determinación de las actividades que coordina la empresa y las que impone o asigna el mercado.

En síntesis, la ventaja competitiva sustentable al nivel de empresa se fundamenta en las capacidades organizativas que permiten adquirir, evaluar, transformar, asimilar, integrar, difundir o transferir y explotar conocimientos relevantes en todas las actividades frente a la fuerte competencia. Se puede afirmar que el propio proceso de competición (nacional o internacional) es generador de capacidades diferenciadoras y, por tanto, creadoras de valor, por lo que ahora la nueva estrategia es de movimientos y no de posiciones, pues las empresas deben emprender acciones sobre cómo pasar de la ventaja competitiva básica (costo, calidad, servicio) y de la ventaja competitiva revelada (posicionamiento en el mercado) a una ventaja de competencia sustentable, la cual solamente puede ser gestada a través del conocimiento que conforma el capital intelectual, pues de él emana la capacidad de innovar procesos y productos para ofrecerlos al mercado antes que la competencia.

Bibliografía

- Amit, R. y P. Schoemaker (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14.
- Andrews, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Dow-Jones-Irwin.
- Asker, D. y J. G. Shansby (1982), "Positioning your Product", *Business Horizons*, mayo -junio.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17.
- Bryson, J., Wood, P. y D. Keeble (1993), "Business Networks, Small Firm Flexibility and Regional Development", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 5.
- Cantwell (1991), *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Oxford, Basil Blackwell.
- Cooke, P. (1997), "Regions in a Global Market: The Experience of Wales and Baden Wurteneburg", *Review of International Political Economy*, vol. 4.
- Doz, Y. L. C. K. y Prahalad (1987), *Strategic Management in Multinational Companies*, Oxford, Pergamon Press.
- Durán, Juan José (2001), *Estrategia y economía de la empresa multinacional*, Madrid, Ediciones Pirámide.
- Edvisson, L. y M. S. Malone (1997), *Intellectual Capital. Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, primera edición, Harper Collins Publishers.
- Elbaum, B. y W. Lazonick (1986), *The Decline of the British Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Garvin, David A. (1997), "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.
- Hall, R. H. (1992), "The strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13.
- Keeble, D. (1990), "Small Firms, New Firms and Uneven Regional Development", *Area*, vol. 22.
- Kogut, B. y U. Zander (1992), "Knowledge of the Firm, Combine Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, vol. 3 (3).
- Kotler, P. (1996), *Dirección de mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control*, México, Prentice Hall.
- Lado, A. A., Boyd, N. G. y P. Wright (1992), "A Competency-based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration", *Journal of Management*, vol. 18 (1).

- Ma, H. (2000), "Competitive Advantage and Firm Performance", *Competitiveness Review*, vol. 10.
- March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organizational Science*, vol. 2.
- Nelson, R. R. y S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Harvard University Press.
- O'Farrell, P. N., Hitchens, D. M. W. N. y L. A. R. Moffat (1992), "The Competitiveness of Business Services Firms: A Matched Comparison between Scotland and the South East of England", *Regional Studies*, vol. 26, pp. 519-533.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
- Porter, M. (1991), *La ventaja competitiva de las naciones*, Barcelona, Plaza & Janés.
- Prahalad, C. K. y G. Hamel (1991), "La organización por unidades estratégicas ya no sirve", *Harvard-Deusto Business Review*, primer trimestre.
- Ries, A. y J. Trout (1992), *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*, McGraw Hill.
- Sabel, C. E. (1989), "Flexible Specialization and the Re-emergence of Regional Economies", en Hirst P. y J. Zeitilin (ed.), *Reversing Industrial Deline? Industrial Structure and Policy in Britain and her Competitors*, Oxford, Berg.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A Social Interpretation*, Nueva York, Harper & Row.
- Steinle, W. J. (1992), "Regional Competitiveness and the Single Market", *Regional Studies*, vol. 26.
- Storper, M. (1995), "Institutions in a Learning Economy", paper presented to the OECD Conference "Employment Growth in a Knowledge-based Economy", Copenhagen, Denmark, noviembre.
- Vickerman, R. (1989) "Measuring Change in Regional Competitiveness: The Effects of International Investments", *Annals of Regional Science*, vol. 23.
- Villarreal, R. y T. Villarreal (2003), *IFA: La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*, México, McGraw Hill, pp. 66-69.
- Webster, F. E. (1996), "The New Concept of Marketing", *Management Review*, vol. 1 (3).
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5.
- Wiener, M. J. (1981), *English Culture and the Decline of the Industrial Spirit 1850-1980*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Wind, Yoram J. (1982), *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*, Addison-Wesley.

World Economic Forum. Rangos del índice de crecimiento de la competitividad,
<http://www.weforum.org>, consultada el día 1º de octubre de 2005.