

LA VISIÓN DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS GENERADORA DE VENTAJAS COMPETITIVAS

(Business focus from the competitive advantage as target market)

Raúl Manuel Arano Chávez*
Luis Alberto Delfín Beltrán **
Jesús Escudero Macluf ***

RESUMEN

Las empresas están en competencia constante y para el buen funcionamiento operacional, productivo y con sus diversos clientes, tienen que tomar decisiones y saber administrar sus recursos, esto les va dar una mejor posición competitiva en los mercados, así como una elección de un nivel apropiado respecto a sus perspectivas y sobre todo serán generadoras de ventajas competitivas. En este artículo pretendemos establecer a los recursos como una necesidad dentro y fuera de la empresa, así como una estrategia como elemento para crear valor que pueda generar altos rendimientos y un mejor desempeño en las organizaciones. Así mismo, las organizaciones dependerán de un estado actual de todos sus recursos y de la rapidez en que puedan integrarse cada día más y más, con el fin de diferenciarse de su competencia e ir un paso más adelantados que ellos.

Palabras clave: empresa, visión, ventajas competitivas.

ABSTRACT

Sometimes, the business is constantly ready to front the high of productivity and competitive levels. Operating with various clients, they have to make decisions and know how to manage their resources; so, this will give them a better competitive position in the markets as well as a choice of an appropriate level about their prospects and especially will generate competitive advantages. This article aims to establish need resources inside and outside the company as well as a strategy to create value as an element that can generate higher yields and improved performance in organizations. Likewise, organizations depend on a current state of all its resources and how quickly can integrate every day more and more, in order to differentiate themselves from their competition and go one step further advances them.

Key words: enterprise, vision business, competitive

Classification JEL: M1, M5, O1, O5

* Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: rarano@uv.mx,

**Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: ldelfin@uv.mx

*** Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: jescudero@uv.mx

I. INTRODUCCIÓN

La utilización de los diversos recursos aplicados en las empresas provoca generar ventajas competitivas en la organización. De esta forma hay que entender que se debe de concebir a las organizaciones como conjuntos de recursos tangibles e intangibles que con el paso del tiempo van creciendo, haciéndolos más fuertes o débiles respecto a su competencia.

Los recursos de cualquier tipo son los elementos que utilizan las empresas para realizar sus actividades y de esta manera alcanzar sus objetivos. Habilidades, aptitudes, capacidades y recursos son factores que forman parte de una empresa y que sin duda llegan a ser parte importante y fundamental en la operación cotidiana que realiza la empresa para generar utilidad y a su vez posicionamiento en el mercado.

Hoy día parte fundamental para que la empresa pueda generar utilidad o como se dice en el mundo de los negocios tener éxito, dependerá de la administración de todos los tipos de recursos que ella aplique.

II. LA VISIÓN DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS

En los últimos años una nueva perspectiva sobre el desarrollo de la estrategia ha ido ganando cada vez mayor fuerza. Se le llama la visión de la empresa basada en recursos y tiene su origen en los trabajos de los primeros teóricos de la dirección estratégica.

Harrison y Caron (2002) desde este punto de vista, describen que la organización es un conjunto de recursos que se divide en las categorías generales de la siguiente forma:

1. Recursos financieros
2. Recursos físicos
3. Recursos humanos
4. Recursos generales de la organización

El primero abarca todos los recursos monetarios de los que puede disponer la empresa. El segundo como las plantas, el equipamiento. La ubicación y acceso a las materias primas. El tercero está centrado en habilidades, educación y formación de los individuos que forman parte de la empresa y el cuarto que incluyen una gran variedad de factores particulares de cada organización, ejemplo de esto es la estructura de la información formal, técnicas de dirección, sistemas internos de planificación y control, cultura, reputación y relaciones tanto dentro de la empresa como con los grupos de interés externo. Pero para Dess y Lumpkin (2003) la visión de la empresa basada en los recursos combina dos perspectivas:

1. Análisis interno de los fenómenos dentro de una compañía
2. Análisis externo del sector y su entorno competitivo

Esto va más allá del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) tradicional al integrar la perspectiva interna y externa. Resulta un marco de referencia muy útil para obtener conocimiento sobre por qué algunos competidores son más rentables que otros.

La visión de la empresa basada en los recursos es útil en el desarrollo de estratégica para empresas con un único negocio, pero también para empresas diversificadas, ya que revela cómo las competencias esenciales enraizadas en una empresa pueden ayudarlas a explotar nuevas oportunidades de productos y mercados.

III. RECURSOS DE LA EMPRESA Y VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES

Desde esta perspectiva basada en los recursos, los **puntos fuertes** son los recursos y capacidades de la empresa que pueden otorgarle alguna ventaja competitiva. Los **puntos débiles** son los recursos y capacidades necesarios de los que carece la empresa, dando lugar a una desventaja competitiva. Las **oportunidades** son condiciones en los entornos amplios y de actividad que permiten a la empresa aprovechar sus puntos fuertes y/o neutralizar las amenazas del entorno. Las **amenazas** son condiciones que se dan en los entornos amplios y de actividad, y que pueden mermar la competitividad de la organización u obstaculizar la satisfacción de los grupos de interés (Harrison y Caron, 2002:12).

Si una empresa posee un recurso que le permite aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas; si este recurso es privilegio de unas pocas compañías y si, además, es imposible o muy costoso de imitar, es posible conseguir una ventaja de competitiva sostenible.

Para Harrison y Caron (2002) la ventaja competitiva sostenible es una ventaja difícil de imitar por los competidores, lo que da lugar a unos resultados superiores a la media durante un largo periodo de tiempo para la empresa en cuestión. Por ejemplo, el éxito de Marriott se atribuye a unas ventajas creadas a través de unos recursos muy difíciles de reproducir para otras compañías de la industria hotelera. El primero de estos recursos es el control financiero. Marriott puede determinar y anticipar los costos de construcción y operación con una precisión asombrosa. El segundo es que Marriott ha desarrollado una competencia distintiva en el servicio al cliente, o "que se ha convertido en el proveedor de elección". Con las miras puestas en el futuro, Marriott está invirtiendo grandes esfuerzos en crear una

tercera capacidad organizativa como el “empleador de elección”. Los ejecutivos de esta compañía piensan que al haber menos incorporaciones de jóvenes de entre 18 a 25 años al mercado de trabajo, los buenos trabajadores serán cada vez más difíciles de conseguir. No hay que olvidar que en una actividad de servicio como la hotelería los buenos empleados son de vital importancia ya que tratan directamente con los clientes.

Veamos que varios expertos en estrategias creen que el desarrollo efectivo de los recursos organizativos es una de las razones fundamentales por la que algunas empresas tienen más éxito que otras. La mayor parte de los recursos que una empresa puede adquirir o desarrollar está directamente relacionada con los grupos de interés de la organización. Por ejemplo, los recursos financieros están íntimamente ligados a unas buenas relaciones de trabajo con los intermediarios financieros. Asimismo, el desarrollo de los recursos humanos está unido con la gestión de los grupos de interés internos. Por último, los recursos organizativos reflejan la concepción que la organización tiene sobre las expectativas de la sociedad y los lazos que ha establecido con sus grupos de interés internos y externos. De esta manera Koch (2000) señala que cualquier empresa o parte de ella es un sistema competitivo en donde existen únicamente tres cosas sobre las que se debe de pensar en principio:

- Su firma
- Sus clientes
- Sus competidores

Sin embargo es evidente que dentro de este sistema, es posible describir quién tiene ventaja competitiva y el alcance de ésta. Solamente existen tres posibles respuestas a la pregunta ¿quién tiene la ventaja competitiva? las respuestas son: nosotros (nuestra firma), un competidor o ninguno. La ventaja competitiva puede proceder solamente de dos fuentes: ventaja en costos económicos y/o diferenciación. La diferenciación significa que una firma ha diferenciado su producto o servicio de manera que un grupo importante de clientes lo prefiere. Existen muchas formas de diferenciar el producto o servicio, de hecho la parte importante de la estrategia es inventar formas nuevas y la diferenciación está limitada tan sólo por el ingenio humano (Koch, 2002:83).

IV. LOS RECURSOS GENERADORES DE VENTAJA COMPETITIVA

De este punto de vista, Porter (1988) señala que una empresa creará valor en la medida que se oriente a uno de los dos tipos genéricos de Ventaja Competitiva: *La Ventaja Competitiva en Costos* y *la Ventaja Competitiva en Diferenciación*, las que dependiendo del panorama competitivo de la firma pueden tener un alcance amplio o enfocado.

Tal como lo indica su nombre, la Ventaja Competitiva en Costos busca ordenar las actividades de una empresa de forma tal, que permita que esta obtenga un costo menor que otras firmas participantes de una industria en la producción de un determinado bien o servicio.

En el anterior sentido la Ventaja Competitiva en Diferenciación busca entregar al cliente un producto o servicio único y con un desempeño superior al de la competencia, a través del cual pueda cobrar un precio superior a sus competidores.

Aunque Porter (1988) indica que las fuentes de ventaja competitiva radican en las actividades, también hace notar la presencia de aspectos subyacentes a las actividades de naturaleza “estructural” que apoyarían el comportamiento de los costos. A estos aspectos estructurales Porter los denominó *Guías o Directrices de Costo o Diferenciación*.

Pues bien, para (Dess y Lumpkin, 2003:99) los recursos de la empresa y las ventajas competitivas sostenibles no constituyen la base para lograr ventajas competitivas, ni ventajas sostenibles a lo largo del tiempo. En algunos casos, un recurso o capacidad ayuda a una empresa a incrementar sus ingresos o a disminuir sus costos, pero la empresa obtiene sólo una ventaja temporal porque los competidores rápidamente lo imitan o encuentran un sustituto para él.

Así mismo para que un recurso proporcione a una empresa el potencial de lograr una ventaja competitiva sostenible debe poseer de acuerdo con Dess y Lumpkin (2003) cuatro atributos: En primer lugar, el recurso debe de ser valioso en el sentido de que explota oportunidades y/o neutraliza amenazas en el entorno de la empresa. En segundo lugar, debe ser algo raro entre los competidores actuales o potenciales de la empresa. En tercer lugar, el recurso debe ser difícil de imitar por los competidores y en cuarto lugar, el recurso no debe de tener sustitutos estratégicos equivalentes.

V. FACTORES DETERMINANTES

Evidentemente la competitividad, en el marco de un entorno económico, de una cultura y de una filosofía empresarial está relacionada con cuatro factores determinantes. La productividad, la capacidad de la asignación racional de los recursos; la capacidad organizativa, procesos y gerenciamientos adecuados; la capacidad de adaptación, entendida por la flexibilidad y la rapidez para adaptarse a partir de las capacidades internas de la organización; y la capacidad estratégica que permite ejecutar las decisiones del nivel político. Procurando la

eficiencia en el vector producto-mercado y en la aplicación de las tecnologías adecuadas (Álvarez, 2000:182).

Hay algunos autores que consideran a la competitividad, como la capacidad de respuesta estratégica a los cambios del entorno y que está condicionada por diversos factores externos e internos. Los factores internos están asociados al ámbito de la empresa: política tecnológica, gestión de la calidad, el cambio organizativo y la misma dirección estratégica. Entre los factores externos se encuentra el grado de propensión a la competencia del sector.

En este contexto empresarial la competitividad significa racionalizar el proceso productivo, aumentando el valor y reduciendo los costos de los recursos empleados. A continuación se mencionan algunos enunciados de la competitividad (Ídem):

Una competitividad es una característica interna de la empresa. Un mercado, o entorno, determina el nivel temporal de la capacidad competitiva intrínseca. Una empresa tiene continuidad sólo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno.

La competitividad de una empresa es proporcional a las prestaciones que ofrece y a sus características internas. Una empresa es competitiva cuando su capacidad de adecuación a las variables del mercado es superior o igual a la velocidad de mutación de las mismas. Cuando esta capacidad es inferior se produce un desfase que conlleva crisis: obliga a reducir precios, pierde participación en el mercado, disminuyen los beneficios y hay exceso de personal.

La crisis significa la necesidad de modificar los parámetros competitivos de la empresa, y al mismo tiempo, representa una oportunidad de mejora.

De esta forma (Álvarez, 2000:183) señala que la ventaja competitiva es de todas las estrategias, siendo numerosos los factores que puedan brindar una ventaja competitiva. Ejemplo de lo anterior es:

- ✓ El factor humano
- ✓ La comunidad
- ✓ El empresario
- ✓ La fuerza de trabajo
- ✓ El capital

También se refiere a cómo debe comportarse para ser competitivo en su sector. La función de la ventaja competitiva es generar beneficios, y por lo tanto elevar la rentabilidad económica, por encima del promedio de su sector logrando la máxima participación en el mercado, ya que es clave responder a las necesidades de los clientes

VI. CONCLUSIONES

La visión de la empresa basa en los recursos es una parte fundamental para el crecimiento de la empresa y sobretodo es una fortaleza que les puede permitir definir sus estrategias, así como la búsqueda de un lugar destacado en el mercado exigiendo en ella la diferenciación con respecto a la competencia.

Aunado a lo anterior puede decirse que una ventaja competitiva significa no solo ser difícil de imitar, sino que debe de ser un motivo para preferir a la empresa ante sus competidores, es decir un beneficio tangible e intangible para los clientes en términos de calidad, servicio o precio.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, Héctor Felipe (2000). Fundamentos de Dirección Estratégica. Ediciones, Córdoba, Argentina: Eudecor.

Dess, Gregory y G.T. Lumpkin (2003). Dirección estratégica. Aravaca. España: McGraw-Hill.

Harrison, Jeffrey S. y Caron H. St. John (2002). Fundamentos de la dirección estratégica. España: Thomson.

Harol Koontz Y Heinz Weihrich (1997). Administración una perspectiva. México: Mc Graw-Hill.

Koch, Richard (2000). Lo fundamental y lo más efectivo de la estrategia. Colombia: Mc GrawHill.

Porter, Michael E. (1988). Estrategia competitiva. México: CECSA.

Porter, Michael E. (1989). Ventaja Competitiva. Editorial México: Continental.