

RECURSOS Y CAPACIDADES QUE INFLUYEN

EN LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS: UN ENFOQUE CONCEPTUAL

Néstor Contreras Rodríguez¹, Andrés Pereyra Chan² y Hermila Ulibarri Benítez³

^{1,2,3}Instituto Tecnológico de
Mérida
Av. Tecnológico, km 4.5 S/N,
Mérida, Yucatán. C.P. 97118.



contreras.rodriguez.nestor@gmail.com

Recibido: Octubre 31, 2016.

Recibido en forma revisada: Diciembre 12, 2016.

Aceptado: Enero 1, 2017.

Resumen: Desde un enfoque empresarial, la competitividad representa el compromiso de ofrecer mejores servicios o productos a los consumidores pertenecientes a un segmento en particular. Actualmente en el mercado, ante un incremento de empresas que ofrecen productos o servicios similares, es importante diseñar e implementar estrategias eficientes que logren atraer a más consumidores, obteniendo las ventajas competitivas determinantes ante la competencia. Por ende, esta publicación tiene por objetivo principal revisar y presentar una investigación documental que parta desde el enfoque de la competitividad, así como la teoría de los recursos y capacidades desde una perspectiva de análisis estratégico e interno, destacando el modelo diseñado por Grant (2006), el cual se basa en analizar los recursos y capacidades desde un doble nivel de análisis, tomando como referencia de estudio un contexto competitivo cada vez más dinámico para la creación de ventajas competitivas.

Palabras clave: Competitividad empresarial, estrategias, teoría de los recursos y capacidades, ventajas competitivas.

Abstract: From an entrepreneurial approach, competitiveness represents the commitment to offer better services or products to consumers belonging to a particular segment. Currently on the market, to an increase in companies that offer similar products or services, it is important to design and implement effective strategies that achieve to attract more consumers, getting the competitive advantages determinants before the competition. Therefore, this publication has as its main objective the review and submit a documentary investigation that part from the approach of the competitiveness as well as the theory of resources and capabilities from a perspective of strategic analysis and internal, highlighting the model designed by Grant (2006) by which is based on analysing the resources and capabilities from a double level of analysis, taking as a reference of study a competitive context increasingly dynamic for the creation of competitive advantages

✦ **Keywords:** Business Competitiveness, strategies, theory of resources and capabilities, competitive advantages.

Introducción

La competitividad de las empresas dependerá de las capacidades de la alta gerencia en identificar factores internos y externos determinantes en el sector por el cual compiten. Pero, ¿Qué factores internos y externos las empresas deberán identificar para lograr un alto nivel competitivo? Respondiendo a esta pregunta, las empresas, aquella organización que logra desarrollar un conjunto de actividades comerciales e industriales capaz de proveer bienes y servicios para mejorar la calidad de vida de las personas y, asimismo, la productividad de una economía nacional (Anzola, 2010). Tendrá la capacidad de identificar, describir y analizar el uso efectivo de sus propios recursos intangibles, tangibles, humanos y de capital organizacional; además, desarrollar las estrategias para lograr las ventajas competitivas determinantes para el éxito empresarial. Por consiguiente, no menos importante evaluar aquellos factores externos que limite la administración de la misma. Por ejemplo, factores económicos, político-legales, sociales, tecnológicos y educativos. Para esta investigación, se analizarán los recursos y capacidades internas de las empresas desde un enfoque conceptual, describiendo la importancia de los recursos mencionados anteriormente y la capacidad de la gerencia en transformar estos en estrategias eficientes para conseguir ventajas competitivas que determine el éxito en el sector, por el cual compiten las empresas. Por lo tanto, se enfocará este estudio, a partir de un análisis interno a través del enfoque estratégico-empresarial, es decir, “las organizaciones más eficientes en la gestión de sus propios recursos y capacidades podrían obtener beneficios extraordinarios aun en el largo plazo” (Fong, 2005).

Materiales y métodos

Esta investigación es de carácter documental, por lo tanto, tiene como firme objetivo demostrar una revisión literaria referente sobre la teoría de los recursos y capacidades, especialmente desde el modelo desarrollado por Grant (2006), el cual especifica los tipos de recursos que integran a las empresas y la funciones que ejercen las capacidades para el desarrollo de estrategias y ventajas competitivas en determinado sector. De acuerdo con Hernández (2014) el tipo de investigación documental “extraer y recopila la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación”.

Justificar que para elaborar dicha investigación documental, se estructuró a partir de documentos escritos como: libros, revistas electrónicas, conferencias escritas, notas periodísticas, etcétera (Bernal, 2010).

Resultados y discusión

Antecedentes del término competitividad

A lo largo de la historia misma han surgido actores que definen, a partir de sus propios pensamientos y contribuciones, al término competitividad, involucrando a las naciones, industrias e incluso aspectos sociales. Saavedra (2012) considera que la competitividad es un concepto tan complejo que puede ser estudiado desde diferentes perspectivas y disciplinas; por lo tanto, no es posible definir un solo concepto.

El término competitividad encierra características económicas que surgen a partir de las exigencias constantes de adquirir altos niveles de éxito. En la actualidad, ante los estragos que deja a su paso el proceso de la globalización, la competitividad misma es un elemento que ha adquirido mayor importancia ante la inquietud de conocer los atributos para alcanzar el éxito. Por ello, resulta esencial realizar esta investigación.

A continuación se presenta el proceso evolutivo del término competitividad



Figura 1. Evolución del término competitividad basada en Garelli (2006).

Después de analizar el antecedente evolutivo al término de la competitividad, se establece referencias al término del mismo en los niveles: país, sector y empresa, además de distinguir la conceptualización desde cada enfoque.

Conceptos de competitividad

El contexto del término competitividad abarcará tanto elementos del entorno macroeconómico así como términos empresariales; por lo tanto, no existe una definición única y en ocasiones la definición del mismo se mal interpreta. Por ejemplo, Porter (1991) define que este concepto puede ser diferente cuando se menciona una empresa, nación o país, por último, de acuerdo con la especialidad o enfoque que lo defina. Por lo tanto, en consideración con la información definida previamente, se plantea realizar revisión de información referente a la literatura misma. A continuación se mencionan los conceptos más importantes del mismo.

Autor y año	Definición
(Chudnovsky y Porta, 1990)	Se encuentra involucrado el gobierno y otros agentes económicos para promover una determinada estructura de la economía que incluye la relación entre sectores y entre firmas como aspectos institucionales que van más allá de lo estrictamente productivo.
(Porter, 1990)	Para que una nación prospere requerirá de los bienes y servicios que produzca así como diseñar políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y estables.
(Krugman, 1994)	Existen diversos determinantes por las cuales las naciones difieren en igualdad de competencia. Algunos factores pueden ser el nivel de vida para los integrantes de la misma, esto puede ser el crecimiento, el empleo y la distribución de ingresos. Por lo tanto, compiten más por un asunto interno que un aspecto externo.
(Suh, 2008)	El estado extiende sus mecanismos de cooperación con el sector privado para la absorción y adaptación de nuevos conocimientos y tecnologías aplicadas a la producción, bajo la realidad de la globalización.
(Bonilla & Martínez, 2009, p. 1)	Es uno de los factores más relevantes y determinantes que miden el crecimiento de una nación, adicionalmente genera bienestar en cualquier actividad. El gobierno debe ser un aliado de las empresas al fijar políticas para promover el crecimiento constante de la productividad.
(Asociación española para la contabilidad y administración, 2010)	La capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente, unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.
(Informe de competitividad mundial, 2010, p.1)	Herramienta útil para los políticos, los estrategas de negocios y otras partes interesadas en la identificación de los principales obstáculos para el crecimiento y en el diseño de mejores políticas y prácticas para fomentar una economía competitiva
(Benítez, 2012, p. 81)	Competencias y conocimientos sobre la problemática socioeconómica, ambiental y política además de la gestión y producción para diseñar estrategias sostenibles orientadas a la mejora de las sociedades donde actúan, pero con niveles éticos elevados y con compromisos colectivos por encima de intereses personales.
(Castellano & Ramírez, 2013, p. 21)	Una nación puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su pueblo a largo plazo, tiene la capacidad de alcanzar altos índices de su PIB per cápita.
(Martín , 2014, p. 6)	La habilidad sostenida de una nación para exportar, conviene adoptar un enfoque multidimensional que analice los determinantes macro y microeconómicos que explican la evolución de los intercambios comerciales con el exterior.
(Instituto de competitividad de escuela de negocios internacionales, 2015, p. 2)	Analizar la competitividad de un país, utilizando para ello un enfoque basado en la capacidad que tiene una sociedad para incrementar sus niveles de bienestar y hacer frente al desafío de la competencia en una economía globalizada.
(Instituto Mexicano para la competitividad, 2015, p. 5)	La consolidación del estado de derecho y el combate a la corrupción son dos misiones fundamentales para atraer y retener más talento e inversión en la economía nacional, una mejora en el estado de derecho, es un faro de guía para ayudar la incertidumbre inherente al manejo de una empresa

Tabla 1. Definiciones de competitividad.

Fuente: Elaboración basada en Chudnovsky y Porta (1990); Porter (1990); Krugman (1994); Suh (2008); Bonilla y Martínez (2009); Asociación española de contabilidad y administración (2010); Informe de competitividad mundial (2010); Benítez (2012); Castellano y Ramírez (2013); Martín (2014); Instituto de competitividad de escuela de negocios internacionales (2015); Instituto Mexicano para la competitividad (2015).



Competitividad empresarial

Ávalos (2009) establece tres factores determinantes para la competitividad empresarial, los cuales se muestran en la siguiente Figura 2.

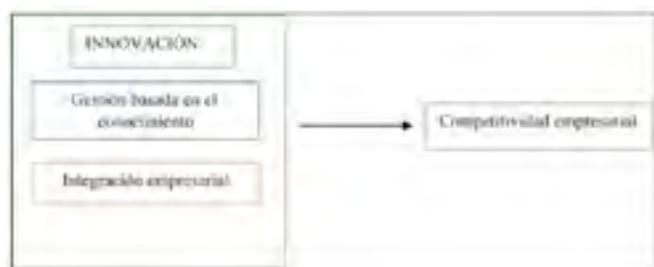


Figura 2. Factores determinantes para la competitividad empresarial de acuerdo a Ávalos (2009).

Según Figura 2, los principales factores determinantes para la competitividad empresarial son los siguientes: la innovación, factor central del desarrollo económico que dependerá de las disposiciones de las personas y organizaciones para aumentar la capacidad de aprender, sin dejar a un lado, la constante renovación; este último, uno de los principales recursos. Mencionar que la gestión del conocimiento y la integración empresarial generan nuevas competencias y beneficios en la competitividad empresarial. Posteriormente la gestión del conocimiento, capaz de generar nuevos sistemas de aprendizajes, además es una de las bases de los bienes intangibles y principal fuente de recursos de los sistemas de innovación. Dentro de esta perspectiva, el desempeño, la expe-

riencia y la capacidad de dar respuestas ante nuevos desafíos, propiciarán a un alto nivel de competitividad para una organización. Por último, la integración empresarial, es decir, el vínculo o redes de colaboración interempresariales orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones públicas y privadas por medio de un contexto institucional capaz de fomentar la misma. Pero, ¿Qué factores microeconómicos determina la competitividad empresarial?, la productividad es creada por el uso eficiente de los recursos y dependerá en última instancia de la mejora de la capacidad microeconómica. De acuerdo a este último término, Ramírez (2015) señala tres factores microeconómicos determinantes para la competitividad empresarial, los cuales son: I) calidad del ambiente de negocios, II) estado de desarrollo de clúster y III) sofisticación de las estrategias y operaciones de las firmas.

Por lo tanto, el proceso colaborativo de estas tres fases genera un entorno ideal para el desarrollo económico a través de la participación del gobierno en múltiples niveles, compañías mediante implementación de estrategias que genere mejoras en la ventaja competitiva y además el fortalecimiento estructural de las instituciones de enseñanzas. Es decir, el compromiso de establecer una economía basada en innovación por medio de mejoras en habilidades y conocimientos, instituciones científicas – tecnológicas. Adicionalmente, esto desencadena factores microeconómicos determinantes para la competitividad empresarial.

A continuación se menciona algunas definiciones de competitividad empresarial:

Autor y año	Definición
(Porter, 1990)	Grupo de empresas está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias conexas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Tales atributos y su interacción explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en determinadas regiones
(Barney, 1994)	Una empresa obtiene beneficios extraordinarios cuando la tasa de beneficios que generan sus recursos y capacidades es mayor que lo necesario para atraer esos recursos y capacidades a la empresa
(Fong, 2005, p. 56)	La empresa no se comporta según lo supuesto en competencia perfecta, esto implica que las organizaciones más eficientes en la gestión de sus recursos y capacidades podrían obtener beneficios extraordinarios aun en el largo plazo.
(Delgado, 2007, p. 26)	En la actualidad, la capacidad de competir lo es todo, pues de esa capacidad se deriva la creación de riqueza, el crecimiento económico y, por lo tanto los empleos y la mejoría de vida en los niveles de vida de una población
(Ramírez J, 2008, p. 198)	Para que las empresas puedan crecer y desarrollarse, el espacio o área en el cual se encuentra debe ser propicio para elevar su productividad y potenciar su crecimiento.
(Martínez, 2010, p.5)	La atención en los recursos internos, ayudan al crecimiento de las empresas, el primer punto de estudio lo acoge la iniciativa emprendedora, La iniciativa emprendedora es la impulsora de estrategias que ayudan a planificar la respuesta a los cambios constantes.
(Estrada y Vargas, 2015, p.9)	Establecer un pensamiento estratégico como factor crítico de competitividad empresarial, que parte de evaluar los objetivos y recursos de la empresa con respecto a las fuerzas que rigen la competencia.

Tabla 2. Definiciones de competitividad empresarial.

Fuente: Porter (1990), Barney (1994), Fong (2005), Delgado (2007), Ramírez (2008), Martínez (2010), Estrada y Vargas (2015).

Mientras tanto, Wiklund (1998) define cuatro factores claves para el desarrollo de la competitividad empresarial, estos son: I) El entorno, conocer si el crecimiento de las empresas es causa de los factores internos o si los factores externos ejercen un cambio transcendental en el desarrollo empresarial. II) Las estrategias, planifican respuestas a cambios constantes que propician la progresión de las firmas; III) Recursos, las estrategias se consolidan a partir del análisis de los recursos propios de las empresas; IV) Motivación, la meta de los empresarios es obtener a través de los bienes y servicios, altos beneficios por medio de la creación de valor de los mismos.

Modelos de estudio para la competitividad

El concepto de competitividad es demasiado amplio, de acuerdo a la diversidad de definiciones señalada con anterioridad. Aspectos específicos y limitados del mismo, hasta complejos, confundiendo conceptos con las palabras desarrollo y crecimiento económico. Según Bueno (1994), “es posible encontrar definiciones en varios niveles: las basadas en las firmas, en el sector y las que tiene como referencia la economía nacional como un todo”. Adicionalmente, de acuerdo con Castellano y Ramírez (2013), en el ámbito internacional existen metodologías que permiten determinar el estado de competitividad en los

diferentes países, adquiriendo como base para su aplicación: al país (macroeconómico), sector (mesoeconómico) y empresa (microeconómico); es decir, los niveles que conforman la competitividad. Asimismo, el ministerio de economía de la provincia de Buenos Aires (2006), partiendo de la idea de que existen, una serie de indicadores para intentar medir la competitividad, entre las que destacan, el precio, los costos, la productividad, tecnología, entre otros, además de servir como elementos de puntos de comparación con la competencia. En cambio, para López y Cabrera (s.f) la competitividad empresarial, es un tema muy controversial, puesto que se ha convertido en un reto el desconocimiento de lo que es y los factores que inciden para su análisis de estudio. Estas evidencias dejan en claro que no existe un modelo de estudio único y claro para analizar y evaluar la competitividad. Sin embargo, el análisis parte de acuerdo a los diferentes niveles que conforman la misma. A continuación se presenta algunos modelos que ilustran el comportamiento de este término mencionado con previa anterioridad.

Referente al ámbito nacional, la aportación del economista Michael Porter, que por medio del modelo de “Diamante de Porter”, contempla cuatro elementos determinantes para las empresas. Estas logran alcanzar la ventaja compe-

titiva a partir de aquellas naciones capaces de innovar, y además, superando cualquier barrea que impida alcanzar el éxito empresarial.

Sobre la base de las ideas expuestas con anterioridad, estos atributos son los siguientes de acuerdo a Porter (1991) Condiciones de los factores, mano de obra especializada, infraestructura; II) Condiciones de la demanda, exigencias del mercado interno a productos o servicios del sector; III) Sectores afines y auxiliares, encargados de suministrar los mejores recursos; IV) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, el ambiente por el cual se organizan y crean las empresas. En la siguiente figura, se muestra los determinantes de la ventaja competitiva nacional. Cada sistema se encuentra ligado de manera relacionada, de manera que por medio de la disponibilidad de los recursos y la información que cada eslabón recibe en relación a las actividades que realizan, logran conseguir el éxito competitivo. Además, las constantes inversiones en temas relacionados a innovaciones en procesos, productos y diseños, generan un nivel alto de valor agregado que distingue las empresas pertenecientes a una nación desarrollada.

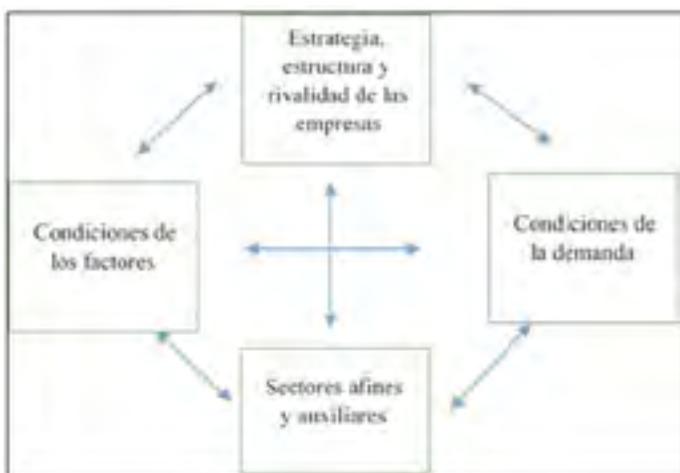


Figura 3. Los determinantes de la ventaja competitiva nacional de acuerdo a Porter (1991).

Todo lo anterior, crea el ambiente por el cual las empresas empiezan a desarrollarse y a competir; de acuerdo al modelo del diamante, el país o nación es el ente capaz de crear los recursos y las destrezas necesarias para el desarrollo de las empresas.

Otras de las dimensiones es el modelo denominado las cinco fuerzas de Porter, encargado de identificar las limitantes presente en una industria en particular. Este modelo ayuda a la parte diréctica empresarial a identificar las oportunidades y amenazas que puedan presentarse en el ambiente industrial y diseñar las estrategias adecuadas ante ciertos imprevistos. Las cinco fuerzas del modelo está estructurado por: I) Rivalidad entre competidores existentes, se refiere al tipo de industrias competitivas, es decir, fragmentadas o consolidadas, la demanda de los clientes como indicador en aumento o disminución de la rivalidad; II) Amenazas de nuevos entrantes, relacionada con la intervención de más competidores, aunque en ocasiones no compiten directamente, tienen la habilidad de hacerlo si así lo proponen; III) Amenaza de productos o servicios sustitutos, empresas que no compiten directamente pero la variedad de su oferta satisface de manera genérica las necesidades de los clientes; IV) El poder de negociación de los proveedores, y V) El poder de negociación de

los compradores; estos dos últimas fuerzas, se refiere a la capacidad de estos elementos por fijar las condiciones determinantes de la negociación.



Figura 4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008).

Adicionalmente, el siguiente modelo es denominada competitividad sistémica. De acuerdo con Esser, Hillebrand et al (1996) expone que un país, no puede establecer cualquier cantidad de políticas. Por lo tanto, es necesario un sistema complejo de cuatro niveles que están interconectados, mismos que mientras más desarrollados se encuentren, un país formará una gestión más competitiva. Estos niveles son: meta, capacidad de integración de la sociedad (cultura, costumbre); macro, implica la intervención del gobierno al formular políticas para una economía en general; meso, se diseñan políticas públicas específicas de apoyo a las empresas; micro, esfuerzo individual de cada una de las empresas.

De la evidencia anterior, Villarreal y Ramos (2002) proponen una reestructuración del modelo sistémico de Esser, Hillebrand et al (1996), al representar por círculos un esquema de seis niveles: el microeconómico, se define a partir de las características de las empresas basado ante un nuevo modelo de gestión empresarial; el mesoeconómico, atribuido a un modelo industrial; macroeconómica, variables determinantes del crecimiento; internacional, asociado a la apertura de comercialización mundial; institucional y gubernamental, modelo de gestión gubernamental proveedora de servicios públicos y políticas públicas eficientes; político social, determinado por el capital social encargado de resolver asuntos problemáticos en relación a bienes públicos, etcétera. En la Figura 5 se puede apreciar el modelo propuestos por Villarreal y Ramos (2002).

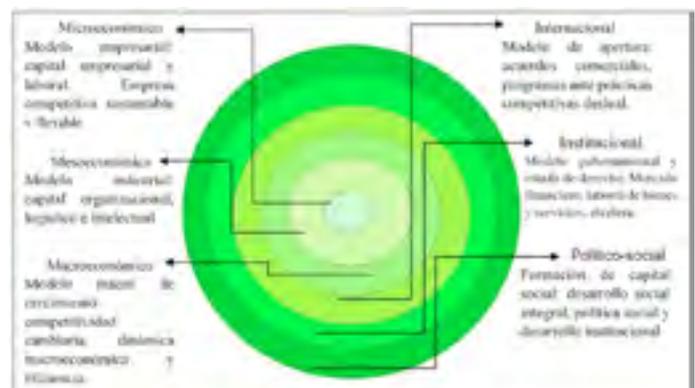


Figura 5. Competitividad sistémica de acuerdo a Villarreal y Ramos (2002)

En otro sentido, se realizó un caso de estudio en el cual se propone un modelo para evaluar la competitividad de las empresas telefónicas en México, a cargo por Romo y Rivas (2012), estableciendo que “El precio fue el único factor que explica la competitividad en términos de su rentabilidad; en la segunda regresión, la calidad y la productividad fueron los factores que explicaron la competitividad en términos de posición de mercado” A continuación se muestra la figura que representa el modelo de competitividad de estas empresas:

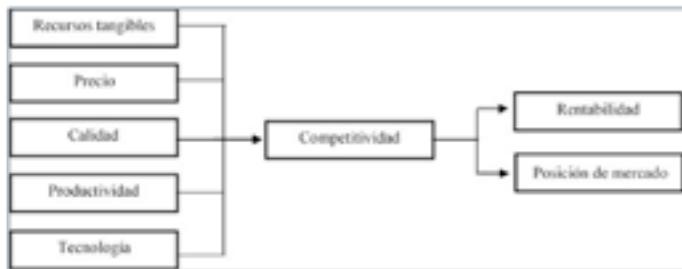


Figura 6. Modelo causal que explica la competitividad de las empresas móviles en México de acuerdo a Romo y Rivas (2012).

Teoría de los recursos y capacidades

Con respecto al análisis de los modelos que estudian la competitividad a nivel nacional, sectorial y empresarial, existe un modelo denominado recursos y capacidades, que se encarga de analizar la estructura interna de elementos que conforman a una organización, es decir, los recursos y capacidades propios que forma parte de las empresas. Para posteriormente diseñar las estrategias determinantes que generen ventajas competitivas únicas y así obtener una mejor posición en un sector específico, de acuerdo a Hernández, Quevedo y Hernández (2015).

A finales de la década de los ochenta, el análisis de la ventaja competitiva se centró más en los aspectos internos de la empresa, apreciándose menos el interés de la empresa sobre su posición en el mercado y más en la explotación de recursos y capacidades internas únicas. Pero, ¿Qué son los recursos y capacidades? ¿Son dos elementos que comparten ciertas relaciones? A continuación se describe cada uno de estos elementos que conforma dicha teoría, sin antes mencionar el origen de la misma.

De acuerdo a Fernández y Suárez (1997) “El origen de la teoría de recursos y capacidades se sitúa oficialmente en el año 1984, con el artículo The resource-based view of the firm, del profesor Binger Wernerfelt, trabajo que posteriormente estableció el nombre a esta corriente del pensamiento”. Sin embargo, dicha teoría se planteó después de haber analizado los argumentos de Penrose (1959) al definir a las empresas, una serie de colección de recursos capaz de generar competencias individuales, proporcionando diversos servicios y además una organización compuesta por un conjunto de conocimientos.

A todo lo anterior, se define recursos y capacidades en términos general, como señala Huertas (2004) “Aparece un primer problema terminológico, ya que mientras algunos autores hablan de recursos en un sentido muy general incluyendo tanto los activos como las capacidades, otros distinguen un doble nivel de análisis”. Es elemental señalar que estos participan ante un contexto competitivo cada vez más dinámico para la creación de ventajas competitivas (Weerawardena, Mort, Liesch, y Knight, 2007 y Evers, 2011). A continuación los principales autores sobre esta teoría definen los recursos y capacidades en un sentido general.

Wernerfelt (1984) “Aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a

la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etcétera”.

Barney (1994) “Una empresa obtiene beneficios extraordinarios cuando la tasa de beneficios que generan sus recursos y capacidades es mayor que lo necesario para atraer esos recursos y capacidades a la empresa”. Es así como esta teoría generó una ideología totalmente distinta a los modelos que evalúan a la competitividad de acuerdo al entorno competitivo, como bien señala Navas y Guerras (2002) “Se adopta, por lo tanto, una orientación interna más que externa, en la formulación de la estrategia de la empresa”. Por su parte, Grant (1996) distingue un doble nivel de análisis, señala el concepto de recursos, un conjunto de elementos que poseen o controlan y las capacidades que representan formas de hacer las actividades y de utilizar los recursos. Las capacidades sólo existen en la medida en que dichas personas colaboran entre sí y se coordinan para resolver un problema o realizar una actividad. Para Adame, Mohedano y Benavides (2012) los recursos se caracterizan por ser independientes, simple y estáticos mientras las capacidades, carácter colectivo, complejo y dinámico.

La Figura 7, representa los recursos y capacidades como un doble nivel de análisis.

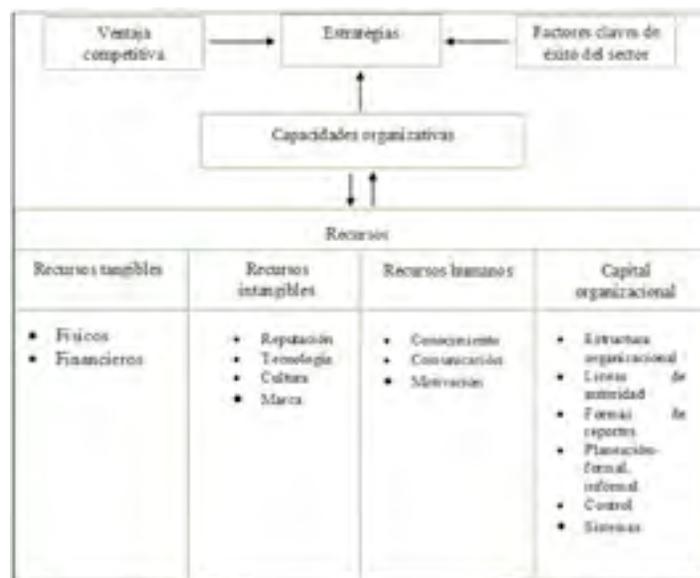


Figura 7. Relación entre recursos, capacidades y ventajas competitivas de acuerdo a Grant (2006).

Visualizando la Figura 7, cada uno de los recursos son elementos que forma parte de toda empresa, con funciones distintas, valiosas, únicas y se plantea la idea que estos son difícilmente imitables. Además de formar parte de los atributos esenciales para toda organización, generan conocimientos y posteriormente decisiones estrategias en relación a la interpretación de cada uno de los recursos. Al mismo tiempo, se evalúan los resultados obtenidos; si estos son favorables sobre todo al éxito competitivo entre las empresas, se obtendrá una ventaja competitiva clave en determinado sector.

A continuación, en la Tabla 3 se describen los elementos que conforman cada uno de los recursos con base en aportaciones de diferentes autores.

Resumen de los elementos que conforman cada recurso en una empresa

Recursos	Elementos	Autores
Intangible	La información como principal fuente de creación de valor.	Salas (1997)
	Carece de existencia física, marcas, imagen y activos de reputación, activos humanos y capital intelectual.	Grant (2005); Diefenbach (2006); Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland (2012).
	Limitada identificación y valoración.	Cardona (2011).
	Conocimientos, destrezas y habilidades.	Núñez (2014).
Tangibles	Presentes físicamente mediante la tecnología en equipos, localización geográfica, acceso a materia prima, infraestructura en lotes y construcciones.	Cardona (2011)
	Factor financiero: Permite producción a bajo costo y factor clave para la expansión del negocio.	Porter (1985); Steiner y Solen (1988).
	Bienes financieros y materiales: analizados en estados financieros	Grant (2010) y Manotas (2010)
	Flexibilidad y rentabilidad reducida	Thompson (2012) y Jacobson (1992)
Humanos	Grupos colectivos: el grado de capacitación, la experiencia, aprendizaje, la apertura al cambio, la capacidad de adaptación, habilidad de trabajo en equipo, motivación, comunicación e innovación.	Barney (1991); Grant (2006); Manotas (2010); Thompson et al (2012)
	Empresarios: la educación, formación de emprendedores y la experiencia.	Yusuf (1995); Grant (2010)
	Costos del ajuste dinámico de la formación, la experiencia laboral, y el uso de nuevos recursos humanos	Hatch y Dyer (2004),
	Contexto de la organización, valores, actitudes, cultura corporativa influye en las habilidades del personal	(Lynskey, 2004)
Capital organizacional	Filosofía de la empresa y capital de innovación incluyendo activos intelectuales mediante adquisiciones o fusiones y propiedad intelectual	Helouani (2007)
	Incluye el capital humano, liderazgo, la cultura, estructuras y sistemas, líneas de autoridad, formas de reporte, planeación formal e informal, patentes, manuales procesos que sostiene al capital humano	Bravo-Ibarra y Herrera (2009); Cardona (2011); Santos, Figueroa y Fernández (2011).

Tabla 3 Resumen de los elementos que conforman cada recurso en una empresa.

Porter (1985); Steiner y Solen (1988); Barney (1991); Jacobson (1992); Yusuf (1995); Salas (1997); Hatch y Dyer (2004); Lynskey (2004); Grant (2005); Diefenbach (2006); Grant (2006); Helouani (2007); Bravo-Ibarra y Herrera (2009); Grant (2010); Manotas (2010); Cardona (2011); Santos, Figueroa y Fernández (2011); Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland (2012); Núñez (2014).



Con base a la distinción de elementos que conforman cada uno de los recursos esenciales pertenecientes a una empresa (intangibles, tangibles, humanos y capital organizacional), una empresa obtendrá una posición competitiva mayor o menor en relación a la naturaleza inherente de sus propios recursos. Estos últimos son controlados por la empresa, permitiendo concebir y poner en marcha sus estrategias (Barney, 1994).

Sin embargo, los recursos mencionados con anterioridad no generan éxito competitivo si estos no generan las actividades que las empresas necesitan para ser más competitiva en el mercado. Una empresa es capaz de ser competitiva si cuenta con las capacidades directivas necesarias para marcar la diferencia en relación a la competencia. Por lo tanto, una capacidad es la habilidad que tiene una organización para desempeñar las actividades o tareas básicas de la empresa, de una forma más eficiente y efectiva que los competidores (Grant, 2010; Amit y Schoemaker, 1993, y Collis, 1994). En el mismo sentido, Hill y Jones (2005) se refieren a capacidad que tiene una organización para coordinar sus recursos y colocarlos en usos productivos, residiendo en las reglas, rutinas y procedimientos de la empresa a través del cual se toman decisiones. Por consiguiente, existe una siguiente definición a las capacidades, al denominarse con el adjetivo dinámicas. Para Teece y Pisano (1994) se refiere al término de capacidad al “conjunto de habilidades que tiene la empresa para integrar, construir, reconfigurar las competencias internas y externas de la empresa a fin de poder responder rápidamente a los cambios del entorno. En consecución de formas novedosas de ventaja competitiva”. Otras aportaciones relacionan las capacidades directivas como sistema de aprendizaje e innovación; a este último, Valencia (2015), define “gestionar la tecnología en beneficio de la organización frente a los compe-

titores y en conformidad con el resto de sus funciones estratégicas”. Además, se desarrolla una cultura de colaboración y experimentación manteniendo un flujo de información entre distintas áreas de la empresa, facilitando la transferencia de distintos conocimientos (Lichtenthaler, 2009).

Grant (2010) establece realizar dos tipos de análisis para obtener las capacidades distintivas de una organización. Un análisis funcional que identifica cada una de las principales áreas funcionales de la empresa y la cadena de valor, que separa las actividades de la empresa en una cadena secuencial.

Estrategias, ventajas competitivas y el sector como factores claves de éxito para la competitividad empresarial.

Ante cualquier problemática que afecte el proceso competitivo de las organizaciones, se requerirá de decisiones en conjunto para solucionar cualquier evento imprevisto. Porter (1980, citado por Hill y Jones, 2009) considera que para que una empresa logre obtener ventajas competitivas que la distinga de sus rivales necesita crear tres tipos de estrategias, dicho autor las denominó genéricas, las cuales son: liderazgos en costes, bienes o servicios a un costo unitario menor que los competidores, la diferenciación, productos que se logre percibir distinto a otros y el enfoque, empresa que logra posicionarse en un segmento particular. Asimismo, es necesario definir las estrategias competitivas, Castro (2010) establece un análisis de definiciones a diferentes autores en relación a estrategias competitivas; para esta investigación, se menciona las variables en relación a las aportaciones de cada autor, los últimos dos autores de la Tabla 4, es análisis de recopilación de tipologías del autor Quero (2008).

Autores	Variables de las estrategias competitivas
Miller (1987)	Innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de coste.
Mintzberg (1988)	Indiferenciación, diferenciación en imagen, diferenciación de calidad, diferenciación en diseño, diferenciación en precio, diferenciación en soporte.
Kotler (1992)	Desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes; líder, retador, seguidor, especialista.
Fernández (1997)	Este autor aplica un sentido de estrategias competitivas fundamentado la palabra innovación en relación a una avanza tecnológico, en responder a mejoras a esta última o posibilitando mejoras en el producto
Pérez y García (1997)	Innovación y avances tecnológicos
Villalba (2003)	Clasificación en categorías; disuasión, defensiva, ofensiva y cooperación.
Hill, Ireland y Hoskisson (2004)	Incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, las amenazas y oportunidades externas de la empresa, para el desarrollo de estrategias alternativas.

Tabla 4. Clasificación de las estrategias competitivas por variables. Elaboración basada en Castro (2010) y Quero (2008).



Se debe agregar que en la información anterior, cada empresa establece un modelo de negocio en un determinado sector. Por ende, la importancia de diseñar estrategias que se adapten a dicho modelo y la capacidad de generar mayores niveles de rentabilidad dependerá del nivel de eficiencia de las estrategias a implementar. Así pues al definir las estrategias necesarias, trae consigo resultados que incurra a obtener mejores niveles de rentabilidad marcando la diferencia a los competidores, a esto se le denomina ventajas competitivas que, de acuerdo con Fong (2006), afirma que las empresas soportan sus ventajas competitivas a partir de los recursos individuales y superiores. Por consiguiente señala tres características principales a estos últimos. La primera de ellas determina contar con una productividad más alta que el promedio; la segunda, poseer atributos que permiten la diferenciación del producto y por último, la capacidad para proteger la ventaja competitiva de la empresa. En este sentido, se obtendrá los beneficios extraordinarios incluso en un largo periodo de tiempo. En relación a la teoría de los recursos y capacidades, Barney (1991) asegura que las ventajas competitivas se logran mediante la implementación de estrategias que explotan las fortalezas internas de la empresa como respuestas de oportunidades del entorno. Por otra parte, Grant (2010) señala que los factores claves de éxito determinantes en el sector, por el cual, rodean el ambiente de las industrias son: la economía nacional e internacional, tecnología, gobiernos y políticas, entorno natural, estructuras demográficas y estructura social. Además, define que el entorno de la industria es una interacción en conjunto con los clientes, competidores y proveedores. Para Miralles (2013) el entorno contribuirá a ser competente en el mercado y además es un factor de contingencia clave, puesto que recoge todas las magnitudes que sin pertenecer a la organización, influyen en su comportamiento y valor. Por lo tanto, si las empresas consideran el entorno general como el entorno específico o interno, éstas podrán conseguir grandes resultados y superar a los adversarios en su sector.

Conclusiones

Una vez realizado este proceso de investigación teórica con base a conceptualizaciones, parte desde un estudio general para la competitividad, modelos de estudio de la misma, el análisis de la teoría de los recursos y capacidades desde la perspectiva del modelo de Grant (2006), basándose en variables como: recursos tangibles, intangibles, humanos y capital organizacional; asimismo, las capacidades directivas, estrategias, factores claves de éxito del sector y ventajas competitivas. Se concluye que las empresas, para mantenerse en un sector en constantes cambios, requieren de fortalecer estrategias que puedan prevenir, mermar la productividad y competitividad de las mismas. El objetivo de esta investigación se enfoca en analizar los elementos internos que conforman la organización, obteniendo beneficios de éstos si se llega a aplicar las estrategias correspondientes, estableciendo ventajas competitivas propias

y distintivas.

Lo cierto es que, las empresas integran elementos que logran distinguirse entre ellas mismas. Por lo tanto, evaluando las actividades empresariales que estén aplicando en el sector por el cual compiten, se lograría identificar las fortalezas de sus propios recursos y redefinir aquellos que no estén generando las ventajas competitivas. Pero, ¿por qué partir de una evaluación interna en los elementos que conforman a las empresas y no un análisis externo de las mismas? Respondiendo a esto, los factores del entorno externo de las industrias son elementos inestables en constante cambio, difícilmente medibles y predecibles. Aunque partiendo de una constante observación por parte de los dueños o directivo de las empresas a partir de estos elementos externos, se adaptaría nuestros propios recursos desarrollando las habilidades distintivas para la organización con base a las exigencias del entorno exterior.

El modelo de Grant (2006) define la importancia de generar capacidades o habilidades de las empresas a partir de los recursos o elementos que integran la misma. Por consiguiente, a través de un análisis exhaustivo de dichos elementos de estudio, se diseñarán las estrategias competentes ante un sector.

Bibliografía

- † Anzola, R. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. Ed. McGraw Hill.
- † Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: 6ta Edición McGraw Hill.
- † Hill, C., y Jones, G. (2005). *Administración estratégica: un enfoque integrado (3ra edición)*. Colombia: Mc Graw Hill.
- † Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. The free press*.
- † Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas*. Harvard Business Review América Latina, 2-15.
- † Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. D.F, México: McGraw-Hill.
- † Asociación española para la contabilidad y administración. (2010). *Un enfoque globalizado*. Obtenido de AECA: <http://www.aeca.es/pub/documentos/po4.htm>
- † Ávalos, F. (2009). *Factores determinantes de la competitividad. Ciclo de conferencias doctorales para MBA'S. Escuela de postgrado*.
- † Barney, J. (1994). *Conducta competitiva organizacional: hacia una organización basada en la teoría de la ventaja competitiva*. *Strategic management journal*.
- † Bernal, César A. (2010). *Metodología de la investigación*. 3ra Edición. PEARSON EDUCACIÓN, Colombia.
- † Bonilla, M. J. y Martínez, M. A. (Agosto de 2009). *Análisis de la metodología para evaluar la competitividad: caso foro económico mundial y realidad empresarial colombiana (tesis de grado)*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario, administración de negocios internacionales.
- † Bueno, E. (1994). *Fundamentos de economía y organización industrial*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- † Bravo-Ibarra, E. y Herrera, L. (2009). *Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos*. *Intangible capital*, pp. 301-320.
- † Cardona, R. (2011). *Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo*. *Revista electrónica Forum Doctoral*.
- † Castellano, O. y Ramírez, D. (2013). *Competitividad: apropiación y mecanismos para su fortalecimiento*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- † Castro, E. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. *Ciencias económicas*.
- † Delgado, L. (2007). *Modelo de la administración estratégica, como factor de competitividad para restaurantes típicos*. (Tesis Doctoral).
- † Diefenbach, T. (2006). *Intangible resources: A categorial system of knowledge and other intangible assets*. *Journall of intellectual capital*, pp. 406.
- † Esser, K., Hillebrand, W. y et all. (1996). *Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política*. *Revista de la CEPAL*, pp. 39-52.
- † Estrada, J. O. y Vargas, J. G. (2015). *El pensamiento estratégico como factor crítico de competitividad empresarial*. *Instituto español de estudios estratégicos*.
- † Evers, N. (2011). *Internacional de nuevos emprendimientos en "Low Tech" sectores: Una perspectiva de capacidades dinámicas*. *El diario de las pequeñas empresas y el desarrollo de la empresa*, pp. 502-528.
- † Fong, C. (2005). *La teoría de los recursos y capacidades: Fundamentos microeconómicos*. *Researchgate*.
- † Fernández, E. y Suárez, I. (1997). *La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos*. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol. 6, pp. 11-31.
- † Garelli, S. (2006). *The competitiveness of nations: the fundamentals*. *IMD World competitiveness Yearbook 2006*, recuperado el 24 de julio del 2016 en <http://www.imd.org/uupload/www01/documents/wcc/content/fundamentals.pdf>.
- † Grant, R. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones (5ta ed)*. Madrid, España: Civitas.
- † Grant, R. (2010). *Contemporary strategy analysis*. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons, Ltd.
- † Helouani, R. (2007). *Teoría contable: Capital Intelectual*. Buenos Aires, Argentina: Facultad de ciencias económicas, Universidad de Buenos Aires.
- † Hernández, N. G., Quevedo, J. M., & Hernández, A. (2015). *Recursos y capacidades determinantes del éxito competitivo de las Pymes en Cd. Victoria, Tamaulipas, Méx*. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- † Huertas, P. (Octubre de 2004). *Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas (tesis doctoral)*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- † Instituto de competitividad de escuela de negocios internacionales (2015). *Ranking ADEN de competitividad para América Latina*.

+Instituto Mexicano para la competitividad (2015). *La corrupción en México: Transamos y no avanzamos*. México: Río Deva.

+Saavedra, M. (2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la Pyme latinoamericana*. *Revista Pensamiento & Gestión, Universidad del Norte*, p. 93-124, recuperado el 24 de julio del 2016 en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/4898/2999>.

+Porter, M. (1991). *The competitive advantage of nations*. Harvard university.

+Martín, C. (2014). *¿Qué es la competitividad de un país? España: Departamento de coyuntura y provisión económica*.

+Ramírez, J. (2015). *Clúster: Motor de innovación para la competitividad*. CODESIN. Culiacán, Sinaloa.

+Padilla, R. (2006). *Concepto de competitividad e instrumento para medirla*. Comisión económica para América Latina y el Caribe, Sede subregional México.

+Martínez, S. (2010). *Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España*. Observatorio Pyme.

+Lichtenthaler, U. (2009). *Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes*. *Academy of management journal*, pp. 822-846.

+López, P. y Cabrera, A. (s.f). *Metodología de evaluación de la competitividad empresarial en Pymes: la competitividad empresarial, su concepción y condicionantes*. Facultad de ciencias administrativas, económicas y contables.

+Lynskey, M. (2004). *Determinants of Innovative Activity in Japanese Technology-based Start-up Firms*. *International Small Business Journal*, 159-196.

+Manotas, E. (2010). *Recursos y capacidades para la supervivencia empresarial de las Pymes del sector textil del Valle de Aburrá*. Colombia: Administración de pequeñas y medianas empresas y empresas familiares.

+Miralles, M. (2013). *Factores que influyen en el éxito empresarial: recursos humanos, estrategia, diseño organizativo y entorno*. UAB, facultad de derecho.

+Navas, J. E., & Guerras, L. A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa*. Teoría y aplicaciones. Madrid, España: Civitas.

+Núñez, Y. (2014). *Recursos intangibles como factores clave en la gestión estratégica de instituciones de educación superior y su impacto en los procesos de innovación (tesis doctoral)*. Madrid, España: Universidad Politécnica Mesoamericana.

+Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York.

+Quero, L. (2008). *Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo*. *Revista científica electrónica ciencias gerenciales*, pp 36-49.

+Romo, H. y Rivas, L. (enero-marzo 2012). *Modelo de competitividad para las empresas operadoras de telefonía móvil en México*. *Contaduría y administración*, p.135.

+Salas, V. (1997). *Economía y Gestión de los intangibles, fundamentos de dirección estratégica*. Lecturas. Ed. Pirámide.

+Santos, H., Figueroa, P. y Fernández, C. (2011). *El capital estructural y la capacidad innovadora de la empresa*. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, pp. 069-089.

+Steiner, M. y Solem, O. (1988). *Factors for success in small manufacturing firms*. *Journal of small business management*.

+Teece, D. j. y Pisano, G. (1994). *The dynamic capabilities of firms: An introduction (Vol. Vol. 3)*. *Industrial and corporate change*.

+Valencia, M. (Septiembre-Diciembre de 2015). *Capacidades dinámicas, innovación de productos e aprendizaje organizacional en Pymes del sector cárnico*. *Ingeniería industrial, Vol. XXXVI(Núm 3)*, pp. 297-305.

+Villarreal, R. y Ramos, R. (2002). *La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica*.

+Weerawardena, J., Mort, G., Liesch, P. y Knight, G. (2007). *La conceptualización de internacionalización acelerada en la empresa Born mundial: una perspectiva de capacidades dinámicas*. *El diario de negocios mundial*, pp. 294-306.

+Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. *Strategic management Journal*, pp. 172.

+Yusuf, A. (1995). *Critical Success Factors for Small Business: Perceptions of South Pacific Entrepreneurs*. *Journal of Small Business Management*, 68-73.