

# REVISIÓN DE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS ORIENTADAS A LA VENTAJA COMPETITIVA EN LOS AÑOS 2013 AL 2017 EN AMÉRICA

## REVIEW OF STRATEGIC CAPABILITIES ORIENTED TO COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE YEARS 2013 TO 2017 IN AMERICA

### **Pérez Bazantes Jennifer Carolina**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de Ciencias Económicas,  
Administrativas y de comercio  
jcperez7@espe.edu.ec  
Sangolquí-Ecuador

### **Pérez Ordoñez Junior Vicente**

jvperez1@espe.edu.ec  
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de Ciencias Económicas,  
Administrativas y de comercio  
Sangolquí-Ecuador

### RESUMEN

El Objetivo del presente trabajo busca resaltar las capacidades estratégicas que influyen en la ventaja competitiva en las empresas americanas durante los años 2013 al 2017.

Se realizó una investigación de tipo cualitativa, descriptiva mediante una revisión de artículos científicos registrados y validados por las revistas indexadas como Scopus, Emerald, Jstor; se utilizó categorías de búsqueda como: capacidades estratégicas, liderazgo intelectual, ventaja competitiva, recursos. Se extrajeron 20 artículos relacionados al tema de investigación para evidenciar los diferentes puntos de vista de los autores sobre las semejanzas y diferencias de las capacidades estratégicas orientadas a la ventaja competitiva en las empresas de América.

Se destacan como resultados, las experiencias comprobadas, que Las organizaciones sin importar la edad, la estrategia o el tamaño que posean, consideran que las capacidades estratégicas son el factor importante en la actualidad ya que influyen en la ventaja competitiva que le permite cumplir con los objetivos planteados.

El trabajo se limitó a analizar publicaciones en revistas en cuanto a las capacidades estratégicas de América.

**Palabras clave:** Capacidades estratégicas, recursos, liderazgo intelectual, empresas americanas.



## ABSTRACT

The objective of this paper seeks to highlight the strategic capabilities that influence the competitive advantage in American companies during the years 2013 to 2017.

Qualitative, descriptive research was carried out through a review of scientific articles registered and validated by indexed journals such as Scopus, Emerald, Jstor; Search categories were used such as: strategic capabilities, intellectual leadership, competitive advantage, resources. Twenty articles related to the research topic were extracted to show the different points of view of the authors about the similarities and differences of the strategic capacities oriented to the competitive advantage in the companies of America.

The proven experiences stand out as results, which organizations, regardless of their age, strategy or size, consider that strategic capabilities are the important factor at present because they influence the competitive advantage that allows them to comply with planted objectives.

The work was limited to analyzing publications in magazines regarding the strategic capabilities of America.

**Keywords:** Strategic capabilities, resources, leadership, American companies.

## 1. INTRODUCCIÓN

La presente revisión bibliográfica trata sobre las capacidades estratégicas orientadas a la ventaja competitiva en las empresas de América ayudando a lograr los objetivos planteados, analizando diferentes artículos científicos en los cuales se revisa los recursos que utilizan las empresas, los conceptos que los autores plantean sobre las capacidades estratégicas.

Las empresas realizan un análisis de los recursos y habilidades con las que disponen para cumplir con sus metas y objetivos establecidos con el fin de lograr un crecimiento empresarial.

El trabajo consta de tres partes, la primera se presentará el marco teórico en el cual se explicará la teoría de los recursos y capacidades los cuales permiten tener una ventaja competitiva, así como también los recursos con los que debe contar la empresa.

En la segunda parte se dará a conocer los resultados a los que se llegó, así como la discusión referente a los diferentes puntos de vista que tienen los autores.

Por último, se expondrán las conclusiones las cuales permitirán conocer las capacidades y recursos con los que la empresa debe contar para maximizar los beneficios.

## 2. METODOLOGIA

Se realizó una investigación cualitativa, descriptiva mediante una revisión de artículos científicos registrados y validados por las revistas indexadas como Scopus, Emerald, JSTOR; de los cuales se extrajeron 20 artículos relacionados al tema de investigación para ver los diferentes puntos de vista de los autores sobre las semejanzas y diferencias de las capacidades estratégicas orientadas a la ventaja competitiva en las empresas de los estados unidos para lo cual se tomó criterios de inclusión y exclusión.

### **Criterios de inclusión.**

- **Criterio 1:** Fecha de publicación, 2013 al 2017.
- **Criterio 2:** Estudio de revistas de base de datos Scopus, Emerald, JSTOR
- **Criterio 3:** Investigación de organismos profesionales de capacidades estratégicas en todo el mundo, estudios cuantitativos.

### **Criterios de exclusión.**

- Artículos que analizan la contabilidad.
- Documentos con publicaciones que sean menores al 2005.

### **Búsqueda bibliográfica.**

Las palabras clave y descriptores para generar la búsqueda bibliográfica, en castellano e inglés, fueron:

- Capacidades estratégicas
- Recursos
- Liderazgo
- Empresas americanas

## 3. MARCO TEORICO

La estrategia empresarial es un campo relativamente nuevo de estudio. Pero muchos de sus conceptos tienen sus antecedentes en la estrategia militar, que se remonta a los principios enunciados por Julio Cesar y Alejandro Magno y aún más antes en el tratado clásico de Sun Tzu "El arte de la guerra" escrito alrededor de 360 a.n.e (Hernandez & Miron , 2002, p. 2)

### **La teoría basada en recursos y las capacidades.**

Los recursos de la empresa son el conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, el desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva, más que aparecer como una protección frente al fuerte aumento de la competencia, se ha convertido en la principal meta para la formulación de la estrategia (Martínez y Milla, 2005).

Perdomo (2003) define a la dirección estratégica como:

Un nuevo enfoque de la estrategia empresarial propone la elaboración de un diagnóstico que incluye un análisis externo y uno interno, mientras que el análisis externo tiene como función dar la perspectiva teórica de la organización industrial, el análisis interno se soporta en las directrices de política que surgen de la perspectiva teórica basada en la teoría de los recursos. (p.59).

La combinación de capacidades heterogéneas con los recursos le confiere a la empresa una posición distinta y única en el mercado para competir, además, la empresa es considerada una unidad administrativa, lo que se refiere a una colección de recursos productivos, en donde el desafío de los gerentes es identificar, desarrollar, proteger y desplegar recursos y capacidades en una forma que entregue a la empresa una ventaja competitiva sostenible y por consiguiente, un retorno de capital superior (Huerta, Navas y Almodóvar, 2004).

De acuerdo a Guoa, Kulwiwatb, Zhuc y Wangd (2017) "los recursos, las capacidades y la tecnología son determinantes de la orientación al mercado de las empresas" (p. 13-14).

La construcción de capital humano tiene sus orígenes en los estudios de la inteligencia, por lo tanto, el nivel individual es necesario para agregar de alguna manera para un recurso que se relaciona con las capacidades de organización, al tener en cuenta las interacciones individuales el aprendizaje colectivo aumenta lo que influye en las diferentes capacidades de la empresa (Urrutia, López y Valle, 2018).

En lo que manifiesta Größler (2010) las capacidades estratégicas son la: "contribución de la planta a los factores de éxito de una empresa de la competencia; que son los puntos fuertes de una planta con la que se apoya la estrategia corporativa y que ayudan a tener éxito en el mercado" (p.652).

De hecho, "el propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder" (Huerta, Navas y Almodóvar, 2004, p. 88).

El texto de Grant (1997) es una significativa referencia en el cual da la siguiente clasificación de los recursos y capacidades en tangibles e intangibles:

### **Recursos y capacidades tangibles**

#### ***Recursos financieros.***

- Capacidad de la empresa para pedir prestado
- Capacidad de la empresa para generar fondos internos

#### ***Recursos físicos.***

## **Revisión de las capacidades estratégicas orientadas a la ventaja competitiva en los años ....**

- Complejidad y ubicación de la planta y equipo
- Acceso a materias primas

### ***Recursos de la organización.***

- Estructura formal de informes de una empresa y sus sistemas formales de planeación, control y dirección

### **Recursos y capacidades intangibles.**

#### ***Recursos Tecnológicos.***

El recurso tecnológico cambia frecuentemente a lo largo del tiempo manteniendo un efecto directo y positivo en la orientación al mercado, la nueva tecnología emergente mantiene a las empresas tener un enfoque sistemático para mantenerse al día, por lo tanto, las industrias de alta tecnología se caracterizan por la innovación y los avances constantes para lograr un alto nivel de satisfacción de cliente (Guoa, Kulwiwatb, Zhuc y Wangd, 2017)

#### ***Recursos Humanos.***

El Recurso humano es un conjunto de condiciones que pueden tener un impacto en la empresa ya que se refiere a un fenómeno cultural, social y pedagógico, que es un incorporado de condiciones creadas especialmente para el desarrollo continuo, la mejora de competencias clave y las cualidades personales de un especialista competitivo, que se adaptan a las necesidades de las empresas modernas (Kochneva, y otros, 2015).

#### ***Recursos para la innovación.***

La empresa hace hincapié en las innovaciones de productos e insumos que le permitan servir a diferentes segmentos del mercado con productos más estandarizados, de lo cual varían en función de las necesidades estratégicas de cada empresa, el mismo desarrollo de las capacidades de innovación y la incorporación de los avances tecnológicos en la producción y distribución son fundamentales para el éxito empresarial (Andonova, Stoyanova, Valencia y Juliao, 2013).

#### ***Reputación.***

La estrategia de calidad tiene un efecto significativo sobre la competitividad de las empresas es uno de los factores importantes, la cadena de suministro se asegura de la calidad del producto y la cadena de suministro, logren resultados óptimos para la satisfacción del cliente, haciendo hincapié en los procesos empresariales internos y las actividades que están dirigidas a mejorar la innovación en la organización (Damang, Asdi, Lasise, Munizu, Munir, 2019, p. 27).

Cardona (2011) ante el objetivo de generar potencial de beneficios, se requiere que los recursos sean:

- Escasos, que no abundan en el sector o sean fácilmente adquiribles. Pero no se trata sólo de que estén disponibles, sino también que no estén al acceso de todas las organizaciones que los requieren.
- Relevantes, es decir que se relacione con los factores claves de éxito. (p.132-133)

Para desarrollar ventajas competitivas basadas en los recursos y capacidades es beneficioso seguir el siguiente proceso:

- Identificar los recursos y capacidades que son relevantes y distintos de la competencia
- Valorizarlos, determinando las fortalezas y debilidades así como también los que no son tan notables.
- Expandir los recursos y capacidades para el crecimiento de otros productos o mercados y en el caso de detectar debilidades se puede tomar la decisión de abandonarlos.
- Ajuste permanente de los recursos y capacidades en base al mercado y los cambios del entorno.
- Cuantificación de los recursos y capacidades mediante una planificación financiera para luego ser implementada. (Cardona, 2011, p.134)

#### 4. DESARROLLO

De los casos presentados en los artículos científicos se encontraron pocos casos empresariales sobre la estrategia empresarial, dirección estratégica podría plantearse como una ruta crítica para lograr el éxito empresarial (creación de valor, generación de ventajas competitivas, rendimientos superiores al promedio).

##### 1. Análisis a la pequeña y mediana empresa del sector industrial del estado de Querétaro

El tamaño de muestra alcanzado fue de 116 y la recopilación de información se hizo mediante entrevistas. La pregunta de investigación para el estudio fue: ¿Cuál es el efecto de las estrategias competitivas sobre el desarrollo de recursos y capacidades de orientación a mercado y tecnología e innovación?

Los resultados encontrados en las organizaciones de la muestra de estudio presentan información valiosa sobre la industria del estado. En cuanto a los recursos y capacidades organizacionales, los empresarios coinciden en que de alguna manera tienen o desarrollan en sus organizaciones los dos tipos de recursos y capacidades evaluados. Los mayores porcentajes se observan en las dimensiones de tecnología e innovación. Los hallazgos por tamaño coinciden, aunque en menor medida en la pequeña empresa.

Respecto al tipo de empresa se encuentran similitudes en el uso de capacidades de tecnología e innovación en las subsidiarias de corporativos y sociedades. El desempeño organizacional fue asociado con el crecimiento, aunque mayormente refieren situaciones de tipo operativo y de satisfacción al cliente. Esta misma tendencia se refleja en el tamaño de las organizaciones y en los aspectos operativos, aunque las pequeñas dan más énfasis al crecimiento y las medianas a la de satisfacción del cliente.

## Revisión de las capacidades estratégicas orientadas a la ventaja competitiva en los años ....

El efecto de la estrategia competitiva ha sido significativo sobre los recursos y capacidades de orientación a mercado, tecnología e innovación y no significativo respecto al desempeño. Estos recursos y capacidades influyen de manera significativa en el desempeño organizacional.

Los resultados de este estudio enfatizan la implementación de estrategias prospectivas y analizadoras, que crean recursos y capacidades que den valor, con beneficios económicos para las empresas, así como los de orientación a mercado, tecnología e innovación. (Ynzunza y Izar, 2013)

### 2. Análisis en pequeñas y medianas empresas de software argentinas

Todas las empresas participantes están asociadas al Polo Informático de la ciudad de Tandil (Prov. de Buenos Aires). Asimismo, durante las entrevistas, los representantes de las empresas caracterizaron al sector, entre otras cosas, por su dinamismo competitivo:

- Tamaño: Pymes (con un mínimo de 10 empleados).
- Edad: empresas jóvenes (menos de 10 años en el mercado)

De acuerdo a lo mencionado, en este estudio la principal fuente de datos empíricos se obtuvo a través de tres entrevistas cualitativas. Este tipo de método de investigación se conecta con el propósito exploratorio mencionado.

Los resultados encontrados son que las nuevas y pequeñas empresas presentan características diferenciales en sus recursos, procesos, sistemas de gestión, su intensidad empresarial, así como en sus objetivos, respecto de empresas con mayor trayectoria en el mercado, puede esperarse que existan diferencias no solo en las modalidades de desarrollo de capacidades dinámicas que adoptan sino en los resultados que obtienen.

Sin embargo, existen pocos estudios se han focalizado en el análisis de cómo estas empresas identifican oportunidades de mercado, las aprovechan y reconfiguran su base de recursos y capacidades para sostener o cambiar su posición competitiva.

En la compañía analizada de Teece (2007) argumenta que la clave para sostener el crecimiento es la habilidad para recombinar y reconfigurar los recursos y las estructuras organizacionales a medida que la empresa crece y los mercados y las tecnologías cambian.

Las condiciones políticas de un país están obligando a las empresas locales a reorientar sus estrategias y recursos hacia un camino de mayor especialización técnica y/o comercial y hacia niveles superiores de diferenciación, intentando alcanzar mercados que resultan más atractivos en términos no sólo de volumen sino en términos de rentabilidad (Carattoli, D'Annunzio, & Dupleix, 2014).

## 5. RESULTADOS Y DISCUSION

Las estrategias de las empresas lo realizan de diferentes puntos de vista, pero las capacidades estratégicas se centran en los recursos con que cuenta la empresa, ya sean tangibles o

intangibles, el conocer los recursos y capacidades con los que dispone la empresa permite lograr la ventaja competitiva de manera eficiente y amplia, abordando satisfactoriamente el mercado.

La teoría de los recursos se postula que la diversificación hacia negocios relacionados es la que tiene mayor racionalidad, puesto que, transfiriendo factores valiosos, se conseguirá replicar las capacidades originales, de lo cual la forma de cómo se utilicen los recursos y capacidades disponibles tendrán mejor ventaja competitiva de las demás empresas (Huerta, Navas y Almodóvar, 2004).

El capital humano que garantiza altos niveles de elementos cognitivos (conocimientos, habilidades, experiencias...) y aspectos no cognitivos (personalidad, valores e intereses...), ostenta aptitudes para la adquisición de nuevos conocimientos y el desarrollo de capacidades en los ámbitos estratégicos, es potencialmente ideal para apoyar el conjunto completo de capacidades organizativas para que la ventaja competitiva sea sostenible.

Las industrias de alta tecnología, que se caracteriza por la innovación y los avances constantes, los clientes pueden no saber exactamente lo que quieren, por lo que para las empresas pequeñas que compiten en mercados turbulentos puede ser una necesidad estratégica mejorar su tecnología para mejorar sus perspectivas de supervivencia y crecimiento.

Las capacidades estratégicas en la industria son cruciales para permitir a una empresa competir con éxito, pero de ningún modo son suficiente, producir sus bienes con un coste muy bajo no significa precisamente que tenga éxito, otras empresas se centran elementos competitivos alternativos como diversificación o funcionalidad del producto a esta estrategia podría hacer hincapié como factor de competitividad Größler (2010).

Todas las capacidades estratégicas deben mejorarse continuamente, porque esto ofrece muchas alternativas posibles para una empresa pueda competir, puesto que las empresas compiten entre sí, implementan estrategias competitivas para lograr una cuota de mercado con la finalidad de aumentar sus ingresos.

Cardona (2011) del mismo modo que la teoría de los recursos y capacidades establece que:

Las organizaciones pueden obtener ventajas competitivas y beneficios en forma sostenida, siempre y cuando se disponga de recursos únicos - de acuerdo a los criterios usados para valorarlos, a su relación con los factores claves de éxito y con la estrategia a implementar, así como buscando formas de protegerse para impedir su difusión a otras firmas del sector. (p. 141)

Los recursos y capacidades de una empresa juegan un papel cada vez más relevante en la definición de la identidad de la empresa, ante entornos turbulentos, inciertos y complejos y la mejor forma como la empresa despliegue sus recursos dependerá su posición competitiva, por

## Revisión de las capacidades estratégicas orientadas a la ventaja competitiva en los años ....

lo cual su disposición de recursos valiosos, escasos y difíciles de ser imitados o sustituidos por otros tendrá potencial de resultados positivos.

### 6. CONCLUSIONES

Con los resultados y discusión de la revisión acerca de las capacidades estratégicas se concluye lo siguiente:

Las capacidades estratégicas se refieren a los recursos y habilidades con los que dispone una organización, así como de las estratégicas orientadas a la consecución de ventaja competitiva.

Los recursos y capacidades con los que cuente la empresa pueden ser tangibles e intangibles, en lo cual deben tener un equilibrio entre los recursos con las actividades que realiza la empresa con la finalidad de tener resultados eficaces.

Las capacidades estratégicas son claves del éxito para las empresas ya que les permiten perdurar en el mercado cumpliendo los objetivos planteados.

Las organizaciones sin importar la edad, la estrategia o el tamaño que posean, consideran que las capacidades estratégicas son el factor importante en la actualidad ya que influyen en la ventaja competitiva que le permite cumplir con los objetivos planteados.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andonova, V., Stoyanova, A., Valencia, C., & Juliao, J. (2013). ¿Qué pueden hacer los empresarios latinoamericanos aprender de gacelas catalán? *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26(2), 290-317.
- Cardona, R. A. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *REVISTA ELECTRÓNICA FORUM*, 113-147.
- Carattoli, M., D'Annunzio, C., & Duplex, D. (2014). Proceso de desarrollo de capacidades dinámicas en pequeñas y medianas empresas. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 1(3), 3-32.
- Damang, K., Asdi, A., Lasise, S., Munizu, M., & Munir, A. (2019). La Estrategia de la Cadena de Suministro y su efecto en la Competitividad Empresarial: El caso de la industria de la fruta de la pasión en Sulawesi del Sur. *Espacios*, 24-34.
- Größler, A. (2010). An exploratory system dynamics model of strategic capabilities in manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 651-669.
- Guoa, C., Kulviwatb, S., Zhuc, J., & Wangd, Y. (2017). Competing in an emerging market: antecedents and consequences of market orientation and the role of environmental factors. *Journal of Strategic Marketing*, 1-20.

- Hernández, J., & Mirón, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales* (15), 63-89.
- Huerta, P., Navas, J., & Almodóvar, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 87-104.
- Kochneva, L., Zulfugarzade, T., Natalia, A., Shulga, T., Grudtsina, L., & Nikolaeva, Y. (2015). Componente humanitario de la formación componente humanitario de la formación cultural del estudiante. *Espacios*, 39(17), 23-34.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). Análisis Interno (Capacidades Estratégicas). In *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (pp. 81-108). Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Perdomo, J. (2003). La arquitectura organizacional y las capacidades estratégicas empresariales. *Revista de ciencias administrativas y sociales*, 55-62.
- Urrutia, Y., López, A., & Valle, R. (2018). A multidimensional approach to the content of human capital: Dimensions, emergence process and organizational capabilities. *Revista de la Academia Iberoamericana de Gestión*, 16(2), 138-158.  
doi:<https://doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2016-0666>
- Ynzunza, C. B., & Izar, J. M. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 169-197.