

# **ESTUDIO DE LA IMPORTANCIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES**

## **STUDY OF THE IMPORTANCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN ORGANIZATIONS**

### **Chuquimarca Peña Cinthya Vanessa**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento CEAC  
cvchuquimarca@espe.edu.ec  
Av. General Rumiñahui S/N Sangolquí-Ecuador

### **Lincango Ñacata Johanna Andrea**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento CEAC  
jalincango@espe.edu.ec  
Av. General Rumiñahui S/N Sangolquí-Ecuador

### **Taco Gualotuña Josseline Carolina**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento CEAC  
jctaco3@espe.edu.ec  
Av. General Rumiñahui S/N Sangolquí-Ecuador

## **RESUMEN**

El propósito de esta investigación es determinar la importancia de desarrollar ventaja competitiva en las organizaciones; este conocimiento puede beneficiar a diferentes empresas basándose en el éxito que obtuvieron otras organizaciones por el desarrollo de los recursos y capacidades.

La investigación de tipo bibliográfica presenta un enfoque cualitativo, por lo cual se utilizó bases de datos como Emerald y JStore, obteniendo dieciocho artículos académicos relacionados con el tema, los cuales se obtuvieron empleando las categorías de búsqueda, cadena de valor, ventajas competitivas y capacidades organizativas. Después se llevó a cabo una recopilación, revisión y clasificación de la información obtenida para determinar los temas de gran interés que aporten sustancialmente en el desarrollo de la investigación.

Del análisis de la importancia de la ventaja competitiva en las organizaciones se determinó que esta depende esencialmente de los recursos y capacidades organizativas por lo cual el desarrollo de las mismas permite que las empresas formulen estrategias que generen protección frente al fuerte aumento de la competencia.



En base al desarrollo de la investigación se determina la importancia de desarrollar ventaja competitiva en las organizaciones enfocándose en los recursos que posee la misma, los cuales son determinante para el éxito o el fracaso de la misma.

**Palabras clave:** ventaja competitiva, recursos, capacidades, capacidades organizativas, estrategias competitivas.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the importance or importance of competitive advantage in organizations; This knowledge can benefit different companies based on the success obtained by other organizations for the development of resources and capabilities.

Bibliographic research presents a qualitative approach, which is why databases such as Emerald and JStore were used, obtaining eighteen academic articles related to the subject, which were obtained using the search categories, value chain, competitive advantages and capabilities. organizational Then a compilation, review and classification of the information obtained was carried out to determine the topics of great interest that contribute substantially in the development of the research.

The competitive advantage depends essentially on the resources and organizational capacities for which the development of the same allows that the companies formulate strategies that generate protection in front of the strong increase of the competition.

Based on the development of research, the importance of developing competitive advantage in organizations is determined by focusing on the resources that have the same which are determinant for the success or failure of it.

**Keywords:** Competitive advantages, resources, capacities, organizational capacities, competitive strategies.

## 1. INTRODUCCIÓN

La ventaja competitiva cobra cada vez más relevancia si se tiene en cuenta ciertas habilidades, cualidades, capacidades humanas, recursos, tecnología de producción y atributos contribuyen a que una empresa pueda obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores principales.

El artículo analiza los aspectos claves que le permiten a las empresas obtener ventajas sobre otras organizaciones y como evidenciar si la empresa está realmente frente a una verdadera ventaja competitiva.

En el marco teórico se trata sobre los factores claves como los recursos y capacidades los cuales son determinantes y fundamentales para el establecimiento de una ventaja competitiva

por lo que se hace énfasis y se detalla las fortalezas y oportunidades que puedan generarse en caso de que se desarrollen estrategias que permitan a una empresa crear o dar un mejor valor para el cliente a comparación con la competencia

En el desarrollo se analizan los puntos tratados en el marco teórico en donde se refleja en casos empresariales la importancia de la ventaja competitiva.

Los resultados contienen un análisis cualitativo de las características y factores claves que son concluyentes para definir la importancia de la ventaja competitiva en las organizaciones y en la discusión se señalan las convergencias y divergencias en base a lo que han señalado diferentes autores que se analizaron en el contenido del presente paper .

Finalmente se presentan las principales conclusiones derivadas del desarrollo de la investigación.

## **2. METODOLOGÍA**

El presente artículo, se basa en una metodología cualitativa, e investigación tipo bibliográfica de revisión de 18 artículos científicos, los mismos que son empíricos y conceptuales obtenidos de bases de datos como Redalyc, Jstor, Emerald y Scielo.

El proceso de levantamiento de la investigación, se lo realizó mediante categorías de búsqueda como: cadena de valor, ventajas competitivas y capacidades organizativas. Después se llevo a cabo una recopilación, revisión y clasificación de la información obtenida para determinar los temas de gran interés que aporten sustancialmente en el desarrollo de la investigación.

## **3. MARCO TEÓRICO**

### **Competencia y competitividad**

La competencia es considerada como la rivalidad que existe entre dos o más personas o grupos por su deseo de alcanzar alguna meta o beneficio. (Sobrino, 2014, pág. 311)

La competencia se lleva a cabo entre empresas, no se da entre países ni entre ciudades, puesto que estas solo actúan como cómo áreas de ubicación geográfica y localización de las empresas que compiten entre sí. (Krugman, 1994, pág. 314)

La competitividad, no es más que la capacidad que tienen las empresas y/o personas para desarrollar ventajas competitivas que permitan a dicha entidad obtener un posicionamiento destacado en su entorno, es decir, una diferenciación con respecto a sus competidores. (Roldán, 2018)

Existen autores y personas que consideran que los términos competencia y competitividad son sinónimos, sin embargo, esta proposición es errónea, puesto que estas expresiones poseen definiciones relacionadas pero no son homólogas.

Según Sobrino (2014) la competencia empresarial en el contexto moderno de globalización y en plena era de los grandes avances tecnológicos, va más allá de solo buscar el incremento de beneficios y la minimización de costos, por ello propone una combinación de cuatro elementos:

- i) Administración de la empresa e innovación en productos, procesos productivo, o en la estructura interna;
- ii) Cadena productiva con fases coordinadas;
- iii) Competencia y cooperación mediante la organización de la empresa,
- iv) Componentes para una política industrial activa que contribuya con el crecimiento de la empresa.

Gracias a estos elementos se implanta una propuesta alterna al concepto invariable y fijo de la competencia entre empresas, integrando un enfoque distinto y dinámico dentro del cual se considera empresas con diferentes grados de desarrollo técnico. (Sobrino, 2014, pág. 312)

El desarrollo de la competitividad permite a las organizaciones alcanzar una posición relevante en el mercado y en el entorno en el que se desarrolla; por otro lado, la competencia hace referencia a la hostilidad existente entre las organizaciones con el fin de maximizar sus beneficios y cumplir con las metas y objetivos establecidos.

De esta manera, la ventaja competitiva no funciona simplemente como una protección frente a la competencia, sino que contribuye con la formulación y ejecución de estrategias que le permiten modernizar y enriquecer a la empresa.

### **Origen de la ventaja competitiva**

Según Kleiner, (2000) "La evolución de la ventaja competitiva es una función de la forma en que la empresa organiza y gestiona sus actividades" (p. 112).

En los años ochenta la ventaja competitiva fue un tema abordado por varios autores, los cuales presentaban visiones diferentes respecto a esta temática, por ello sus aportaciones en diferentes investigaciones han tenido perdurabilidad. Las investigaciones más representativas y dominantes en este aspecto son en relación a la diferenciación, recursos, recursos intangibles. (Hernández G. C.)

Durante varios años el termino ventaja competitiva ha sido estudiado y analizado; uno de los trabajos más importante en relación a esta temática es el de Alderson (1957), el cual estableció que la fuente principal para generar ventaja competitiva era la especialización en relación a los proveedores y el desarrollo de características internas que permiten generar una diferenciación en su sector. (Hernández G. C.)

Las investigaciones revelan que la ventaja competitiva surge de diversas fuentes, en donde se hace referencia a la propiedad y a la competencia; en cuanto a la propiedad se hace mención a los recursos y capacidades que posee la empresa, y la competencia es en relación a la innovación que puede surgir a partir del análisis de las empresas con mayor competitividad en el sector. (Hao, 1999)

La implementación o adaptación de nuevos recursos impulsan la generación y desarrollo de la ventaja competitiva. A lo largo del tiempo el desarrollo de ventaja competitiva en las organizaciones ha sido un factor clave para su éxito, puesto que se ha previsto avances e innovación en cada uno de sus procesos, cabe mencionar que su evolución se encuentra directamente relacionada con el desarrollo e implementación de avances tecnológicos que se han dado en las últimas décadas y generan gran impacto.

### **Ventaja competitiva**

En décadas pasadas, conceptualizar el término ventaja competitiva presentaba cierta dificultad; sin embargo se fueron originando acontecimientos que fueron concluyentes para introducir su concepto, el cual prevalece para la formación de una estrategia de negocio.

Ansoff (1965) define a la ventaja competitiva como "las características aisladas o propiedades particulares de los mercados de productos individuales que dan una firma de una fuerte posición competitiva". Esto permite que las organizaciones presenten una posición competitiva, lo cual asegura su liderazgo en el mercado. (Sigalas, 2015)

Porter (1985) afirma que "la ventaja competitiva se deriva de la capacidad de crear valor para sus compradores". En relación a valor se hace referencia a ofertar productos o servicios a precios más bajos pero con beneficios similares a la competencia o precios altos pero con beneficios únicos. (Sigalas, 2015)

Day (1984) asevera que la ventaja competitiva está definida por "Una posición superior basada en una combinación de diferenciación, superioridad en costes, o en operaciones en un nicho de mercado protegido"(p.26) . Estos enfoques permiten a las organizaciones generar ventaja competitiva, las cuales se convierten en estrategias que llevan al éxito a las empresas si las desarrollan de manera eficiente. (García Ochoa Mayor & Bajo Davó, 2015)

La ventaja competitiva de las empresas tiene su fuente en los recursos, capacidades y aptitudes centrales, las cuales se encuentran en función de las habilidades empresariales con la finalidad de que se desarrollen procesos sistemáticos y de esta manera se puedan generar dicha ventaja. (Perdomo Ortiz, 2003)

Cuando las empresas logran desarrollar ventaja competitiva, la única manera de mantenerse a la vanguardia del mercado es mantenerse en mejora constante, es decir renovando sus procesos y utilizando eficientemente sus recursos con la finalidad de alcanzar

altos niveles de productividad y rentabilidad frente a la competencia, y de esta manera evitar su salida del mercado. (Buendía Rice, 2013)

En mención a las diferentes definiciones de ventaja competitiva se puede establecer que es la implementación de estrategias que generan valor mediante el desarrollo de habilidades internas y competitivas, las cuales se encuentran fuera del alcance de sus competidores, y esto permite que la empresa sea líder en el sector que se maneja obteniendo altos niveles de rentabilidad.

### **La estrategia competitiva**

La implementación y el análisis de la estrategia competitiva debe estar directamente relacionado con la industria, con la finalidad de obtener los resultados esperados después de su aplicación. El termino industria hace referencia al lugar donde las organizaciones ganan o pierden ventaja competitiva; por lo cual, la el desarrollo de las mimas debe estar enfocado a la rentabilidad de la industria. Cabe indicar que la estrategia no es universal, esta se establece en base al entorno en que se encuentra la empresa y la industria en la que se desenvuelve. (Kleiner, 2000)

Una estrategia radica principalmente en los recursos con los que cuentan las organizaciones y que no son accesibles para sus competidores; es decir que no se pueden duplicar, lo cual permite que la empresa se desenvuelva y se posicione en el mercado al contar con recursos únicos y limitados para los competidores. (Perez, Valle, & Wiklund, 2007)

Cuando las organizaciones desarrollan estrategias imponentes en el mercado, esto les genera mayor seguridad debido a que se crean barreras protectoras fuertes, lo cual denota una implementación adecuada de la estrategia, lo cual limita las posibilidades de la competencia y su perdurabilidad en el mercado. (Perez, Valle, & Wiklund, 2007)

Desde otro punto de vista, satisfacer las necesidades y crear relaciones redituables, es considerada una estrategia clave que permite generar diferenciación, y por consiguiente beneficios relacionales que inciden en el desarrollo de la ventaja competitiva, lo cual denota la importancia de mejorar este enfoque en las organizaciones con la finalidad de obtener rentabilidad a largo plazo. (Cabana, Gálvez, & Muñoz, 2015)

En cada estrategia se debe distinguir la estructura de la industria y su posicionamiento, sus variaciones influyen en la definición específica de la estrategia, por lo cual las organizaciones deben poseer acciones ofensivas y defensivas para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de sus competidores, lo cual se traduce en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad.

### **Análisis estructural de la empresa**

Según Kleiner, (2000) Una estrategia competitiva debe basarse en un análisis profundo de la estructura del sector y su evolución. En todas las empresas, el juego competitivo se puede describir a través de cinco fuerzas:

- i) La amenaza de nuevas empresas próximas;
- ii) La amenaza de la sustitución de productos;
- iii) El poder de los proveedores de la negociación;
- iv) El poder de los clientes de la negociación;
- v) La rivalidad entre las empresas dentro del mismo sector.

La rentabilidad puede variar en gran magnitud de una empresa a otra, se puede definir por la amenaza de nuevas empresas, la situación de productos, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, es decir, estas fuerzas deben estar de acuerdo a la estructura de la empresa, su cumplimiento aumentará o disminuirá la rentabilidad.

### **El posicionamiento en la industria**

Es importante conocer la estructura de la empresa así como también el posicionamiento que presenta dentro del mercado.

En base a lo expuesto, el posicionamiento de las empresas depende fundamentalmente de la ventaja competitiva, la cual se desarrolla mediante la diferenciación que está definida como la capacidad de la empresa para suministrar un producto similar a la competencia pero con cualidades distintivas enfocadas en la calidad; la relación alineada con la diferenciación se concibe mediante la producción y el marketing del producto o servicio que oferta. (Kleiner, 2000, p. 112)

Según, Kleiner (2000) para crear una ventaja competitiva y posicionarse en la industria se requiere de innovación, por lo cual se describen las principales fuentes de innovación:

- i. Avances Tecnológicos
- ii. Nuevos consumidores
- iii. Nuevos nichos de mercado
- iv. Cambios en las estructuras de costes y mejora en los procesos.

El posicionamiento depende de la creación una ventaja competitiva como son: la promoción de un producto o servicio pero a bajos costos o la de un producto con un precio similar pero con un valor agregado o mejor calidad. Las ventajas competitivas que pueda establecer una organización pueden llevar a una definición de estrategias competitivas que permitan el alcance y desarrollo de nuevos mercados.

### **Medición de la competitividad**

La medición se enfoca en la capacidad que tienen las empresas de utilizar eficientemente los recursos y de esta manera alcanzar altos niveles de productividad, estos niveles lo consiguen mediante la innovación constante (Buendía Rice, 2013)

Según, Ibarra, González, & Demuner (2017) la competitividad posee diferentes dimensiones las cuales de manera combinada determinan que tan competitiva es una empresa,

así como el grado de éxito que esta presenta respecto al resto de mercado, son ocho dimensiones:

- i. *Planeación estratégica*: hace referencia a los objetivos, metas, políticas, análisis del entorno y planes de contingencia, las mismas que deben aplicarse a cabalidad, debido a que esto se sustenta misión y visión de las organizaciones.
- ii. *Producción y operaciones*: se basa en los procesos de producción, desarrollo de nuevos productos y procesos y la planeación de materiales e insumos, los cuales permiten que las empresas reaccionen de manera inmediata a la demanda surgida en el mercado.
- iii. *Aseguramiento de la Calidad*: establece la normatividad para generar calidad en los productos o servicios mediante el control de cada uno de los procesos.
- iv. *Comercialización*: se refiere a las estrategias de mercadeo desarrolladas dentro de la organización, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes.
- v. *Contabilidad y Finanzas*: está definida por una correcta estructura de costos que generen rentabilidad a largo plazo.
- vi. *Recursos Humanos*: se relaciona con los procesos de selección, contratación, capacitación y clima laboral del personal.
- vii. *Gestión Ambiental*: es indispensable que las empresas presenten un grado de responsabilidad con el medio ambiente implementando normas ambientales, con la finalidad de generar ventaja competitiva.
- viii. *Sistemas de información*: es importante estar a la vanguardia en el desarrollo de la tecnología, debido a que su influencia permite expandirse a mercados nacionales e internacionales.

En base a lo establecido por el autor se determina que para las empresas es un reto generar competitividad, debido al entorno cambiante en el que se desarrollan, por lo cual se considera indispensable la innovación en cada uno de sus procesos con la finalidad de obtener productividad, además es indispensable tomar en cuenta las dimensiones para obtener un enfoque claro respecto a la competitividad.

### **Importancia de la ventaja competitiva**

Según Buendía Rice (2013) "La competencia es una parte esencial para el desarrollo y la mejora constante de nuestras habilidades, en ausencia de competidores resulta difícil determinar si una persona, empresa o nación es o no eficiente" (p.67)

La competencia es un factor importante debido a que el ingreso de algunas empresas puede ir acompañado de la salida de otras; es decir, surgen nuevas empresas competitivas mientras que otras, (las más ineficientes) se deterioran y mueren. (Buendía Rice, 2013)



La importancia de la ventaja competitiva en las organizaciones radica principalmente en la competencia que presentan en el sector en el que se desarrollan, por lo cual es indispensable que se encuentren alerta desarrollando fuentes que les permitan obtener ventaja competitiva y de esta manera se mantengan a la vanguardia del mercado.

#### **4. DESARROLLO**

##### **Enfoque basado en los recursos con que cuenta una empresa (EBR)**

Los activos tangibles, intangibles y capacidades organizativas son recursos que les permiten a las empresas generar ventaja competitiva; cabe indicar que la superioridad competitiva que generan estos recursos no es alusiva a la cantidad; por el contrario, hace referencia a la calidad, es decir, el valor que son capaces de crear. (De La Fuente S & Muñoz C., 2003)

##### ***La Zona de Creación de Valor***

Es substancial que las empresas determinen cuál es el precio máximo que los compradores estarían dispuestos a pagar y cuál es el precio mínimo al que los proveedores estarían dispuestos a vender, pues estos dos escenarios son difíciles de precisar. (De La Fuente S & Muñoz C., 2003)

El análisis de estas interacciones es de gran valor e importancia, puesto que permite a las organizaciones saber cómo y dónde comienza a generarse el valor. (De La Fuente S & Muñoz C., 2003)

Como se ha mencionado con anterioridad, los recursos son herramientas fundamentales para establecer una ventaja competitiva, en otras palabras, los recursos es en donde se empieza a crear el valor y si éstos alcanzan un valor superior se convierten en los más valiosos para las empresas, sin embargo, no todos los recursos son fuentes de ventaja competitiva, porque no todos generan valor. (De La Fuente S & Muñoz C., 2003)

Según De La Fuente S & Muñoz C., (2003) se puede emplear el "Modelo de la Zona de Creación de Valor" para determinar los recursos valiosos de una empresa y evaluar la interacción de los siguientes elementos:

- i. *Clientes y su demanda.* Hace referencia a los recursos que son utilizados al interior de la empresa, dando como resultado la concepción de atributos en los productos y/o servicios que oferta la empresa, todo con la finalidad de satisfacer las necesidades de los compradores y generar un valor superior en comparación con los productos de los competidores.
- ii. *Escasez.* Se refiere a que los recursos deben tener un difícil acceso, evitando que la competencia pueda adquirirlos, es decir, su oferta debe ser limitada lo cual impide la imitación de la fuente de ventaja competitiva.

- iii. *Apropiabilidad.* Hace referencia a que no necesariamente el valor generado por un recurso puede quedar dentro de la empresa. Por ejemplo, el proveedor podría terminar incautando el valor de un recurso por su alta capacidad de negociación.

Gracias a la interacción de estos elementos se puede determinar cuáles son los recursos que generan una ventaja competitiva y cuáles no, además, permite realizar una evaluación en cuanto a la capacidad que tiene un recurso de crear valor. (De La Fuente S & Muñoz C., 2003)

### ***Recursos, Futuro e Incertidumbre***

De La Fuente S & Muñoz C.(2003) menciona que en las empresa se genera una problemática con respecto al valor actual y futuro de los recursos debido a la presencia de la incertidumbre. Por ello, es necesario que las empresas evalúen constantemente sus stocks de recursos y de esta manera tomen decisiones con respecto a si deben:

- Seguir invirtiendo en desarrollar los productos actuales;
- Invertir en otros;
- Desarrollar otros que puedan ser más valorados por los clientes en el futuro.

En el Enfoque Basado en los Recursos con que cuentan las empresas se han determinado pautas sobre cómo tratar de afrontar este inconveniente, por lo cual se introdujeron dos conceptos sumamente importantes: ***El Compromiso con Recursos y La Flexibilidad de éstos.*** (De La Fuente S & Muñoz C., 2003)

Dentro de esto, se debe diferenciar entre recursos flexibles (no están comprometidos con una estrategia en particular); y recursos especializados (tienden a restringir la capacidad de la empresa de modificar el modo en que se posiciona en sus mercados de productos). (De La Fuente S & Muñoz C., 2003)

Realizar inversiones en recursos especializados contribuye de manera sustancial a la creación de una ventaja competitiva sostenible y a la consecución de grandes beneficios, sin embargo, a efecto de aquello la incertidumbre es una problemática. (De La Fuente S & Muñoz C., 2003)

En la complejidad del mundo real y las actualizaciones que se viven con el día a día, lo más factibles es buscar una mixtura entre Compromiso y Flexibilidad, permitiendo así, que las empresas enfrenten la incertidumbre pero que a su vez evalúen el grado de compromiso o flexibilidad que están dispuestas a asumir en las inversiones, y de esta manera afrontar los cambios que se den en el entorno. (De La Fuente S & Muñoz C., 2003)

### **Estudios de ventaja competitiva en empresas**

Para el análisis de la presente investigación se consideraron tres sectores económicos (empresas cárnicas, de calzado, hotelería) de México para determinar la relevancia de que dichos sectores desarrollen ventaja competitiva y se mantengan a la vanguardia de su respectivo mercado.

### **Empresas cárnicas**

La investigación desarrollada en las empresas cárnicas se basa fundamentalmente en encontrar las variables más representativas para generar estrategias de mejora y acelerar su proceso competitivo; por lo cual, se incluye el factor competitivo, donde se menciona que la dotación de recursos propios promueve la competitividad a través de capacidades principales como innovación, transmisión de información efectiva, canales eficientes de productividad y organización. (Hernández G. C.)

En base a lo expuestos las variables que presentan mayor influencia en el desarrollo de la ventaja competitiva y que han sido obtenidas mediante la aplicación de métodos estadísticos son: aprovechamiento de los recursos y capacidades, las cuales tienen como finalidad generar un mayor rendimiento, acaparar el mercado y aumentar las posibilidades de posicionarse en su segmento económico. (Hernández G. C.)

### **Industria de calzado**

En base a la investigación desarrollada por los autores en la industria de calzado, se puede evidenciar que este sector se encontró en años de decadencia; sin embargo, esto permitió que los empresarios realicen un análisis introspectivo de sus operaciones lo cual permitió identificar los factores que no estaban considerando para que la empresa sea rentable a lo largo del tiempo. (Ojeda Gómez, 2007)

En consecuencia del debilitamiento y el cierre de empresas de este sector, se llevaron a cabo varios análisis con la finalidad de identificar los factores influyentes, entonces se determinó que varios de los métodos gerenciales no se encontraban encaminados a identificar el potencial interno de sus empresas y sus capacidades. (Ojeda Gómez, 2007)

Entonces podemos mencionar que las prácticas gerenciales no adaptadas a identificar las capacidades medulares conllevaron a que las empresas de este sector quiebren. De manera general es que las empresas tomen en cuenta los recursos y capacidades con las que cuenta la empresa para desarrollar ventaja competitiva y de esta manera eviten pérdidas significativas.

### **Empresas hoteleras**

En base al análisis desarrollado en las empresas hoteleras del sur de México se menciona que la capacidad emprendedora y de mercadotecnia, conjuntamente con la innovación proporcionan ventaja competitiva en este tipo de organizaciones. (Hernández, Domínguez, & Castillo, 2008)

En relación a la capacidad emprendedora cabe indicar que esta no presenta una relación directa con la ventaja competitiva sostenible, sin embargo esta sirve de apoyo para innovar y posicionarse en el mercado. (Hernández, Domínguez, & Castillo, 2008)

Por otro lado la capacidad organizativa e innovación son fuentes directas para el desarrollo de ventaja competitiva. En el sector hotelero se puede evidenciar esto en gran dimensión debido a la interacción directa que presenta con el consumidor lo cual permite obtener información verídica para futuras innovaciones. (Hernández, Domínguez, & Castillo, 2008)

En cuanto a la capacidad de mercadotecnia está se centra en las relaciones que se presentan con los intermediarios, por lo cual esto genera ventaja competitiva. (Hernández, Domínguez, & Castillo, 2008)

Entonces, de acuerdo a los autores la relación que tienen los tres puntos planteados es de gran importancia porque la conjugación de los mismos puede ser fuente de generación de ventaja competitiva en el mercado especialmente en el sector hotelero debido a que este sector tiene un enfoque direccionado al servicio, por lo cual las ventajas competitivas generadas son sostenibles porque no son fáciles de imitar y esto permite que este sector se pueda mantener en el mercado.

## **5. RESULTADOS O DISCUSIÓN**

El análisis denota la relevancia que presenta desarrollar ventaja competitiva basándose en los recursos y capacidades; por lo cual, las empresas deben mantener su enfoque en optimizar y aprovechar recursos y potencializar sus capacidades con la finalidad de obtener ventaja competitiva y de esta manera obtener liderazgo en su segmento económico.

Cabe indicar que existen diversas variables que permiten desarrollar ventaja competitiva a las organizaciones; sin embargo, se consideran de mayor relevancia las variables que hacen referencia a los recursos y capacidades, las cuales son decisivas para el éxito de la empresa y consecuentemente para su permanencia en el mercado.

Los autores De La Fuente S y Muñoz C. hacen referencia a dos enfoques por los cuales las empresas desarrollan ventaja competitiva, en el primer enfoque aborda la cadena de valor como generador de ventaja y en el segundo enfoque a los recursos y capacidades organizativas con el cual comparten la totalidad de los autores, y el cual es determinante en las organizaciones.

El éxito y el fracaso de las organizaciones depende esencialmente de la ventaja competitiva que desarrollen, esta debe estar direccionada al desarrollo de recursos y capacidades, lo cual permita a las organizaciones potencializar su entorno interno y focalizar su entorno externo, de esta manera se evitan pérdidas sustanciales y se maximizan logros mediante el correcto desarrollo de la ventaja competitiva.

En base a lo expuesto por los autores que contribuyeron al desarrollo de la investigación, se puede mencionar que de manera general todos hacen referencia a la importancia de desarrollar ventaja competitiva en las organizaciones mediante los recursos y capacidades organizativas, las cuales generan sostenibilidad y éxito en el sector al que pertenecen.

## **6. CONCLUSIONES**

El presente artículo tiene como principal aporte las diferentes conceptualizaciones de ventaja competitiva que se han venido dando con el paso del tiempo, en la actualidad la competencia empresarial no solo se centra en la maximización de beneficios y la minimización de costos, sino más bien en la formulación de estrategias que se establecen a través de herramientas fundamentales como los recursos y las capacidades organizativas, que permiten a las empresas generar una diferenciación con respecto a otras empresas existentes.

Hay que señalar que crear una ventaja competitiva es indispensable y sumamente importante para las organizaciones, independientemente de su tamaño, sector económico, actividad o giro de negocio, puesto que al emplear los recursos generadores de valor tales como la implementación de nuevas tecnologías, las empresas pueden innovar sus productos y procesos productivos y de esta manera descubrir oportunidades que le permitan diferenciarse de sus competidores.

Finalmente, es importante destacar la importancia de desarrollar ventajas competitivas en las organizaciones, basándose en los recursos y capacidades organizativas que les permitan posicionarse en el mercado y crear una diferenciación con sus competidores potenciales, tomando en cuenta las dimensiones establecidas que generan competitividad, lo cual contribuya a que las organizaciones obtengan rentabilidad a largo plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Buendía Rice, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Redalyc* .
- Cabana, S., Gálvez, P., & Muñoz, C. (2015). Variables críticas en las ventajas competitivas de restaurantes gourmet La Serena, Chile. *Colciencias*, 58-61.
- De La Fuente S, M., & Muñoz C., C. (2003). VENTAJA COMPETITIVA: ¿ACTIVIDADES O RECURSOS? *Redalyc* .
- García Ochoa Mayor, M., & Bajo Davó, N. (2015). VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA MÓVIL EN AMÉRICA LATINA. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/a879/046877f8e84638892289f3bf4daf4567b73d.pdf>
- Hao, M. (1999). Creación y apropiación de la ventaja competitiva. *Gestión de la decisión*.
- Hernández, G. C. (s.f.). Ventajas competitivas de las empresas cárnicas en Sinaloa. *LAN*.

- Hernández, G. J., Domínguez, H. M., & Castillo, D. d. (2008). Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México. *Scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000200009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200009)
- Ibarra, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Scielo*.
- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de la pequeñas y medianas empresas manufactureras de baja californi. *Estudios Fronterizos*, 4-5.
- Kleiner, D. P. (2000). Ventaja competitiva en industria globales . *Emerald insight*, 9. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1108/01409170010782307>
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: a Dangerous Obsession. *Oxford Review of Economic Policy*, 28-44.
- Ojeda Gómez, J. (2007). Ventaja competitiva: El reto de las PyME en la industria del calzado. *Venezolana de Gerencia* .
- Perdomo Ortiz, J. (2003). La arquitectura organizacional y las capacidades estratégicas empresariales. *Revista de ciencias administrativas y sociales* .
- Perez, A., Valle, R., & Wiklund, J. (2007). La innovación y la imitación como fuentes de ventaja competitiva sostenible. *Gestión de la investigación*, 78.
- Roldán, P. (2018). *Economipedia Haciendo Fácil la Economía*. Recuperado el 15 de Mayo de 2019, de Competitividad: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Sigalas, C. (2015). Ventaja Competitiva: El concepto desconocido. *Gestión de la Decisión* .
- Sobrino, J. (2014). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. *Estudios Demográficos y Urbano*, 311-361.