

La Dirección Estratégica como Ventaja Competitiva de las Empresas

Strategic Management as a Competitive Advantage for Companies

César Adrián Garza De La Cruz

Resumen. Este artículo aborda la dirección estratégica como herramienta clave para el desarrollo y sostenimiento de la ventaja competitiva en las empresas. A través de un análisis teórico y práctico, se examinan los factores que contribuyen a diferenciar productos o servicios, como la innovación, las competencias básicas y las estrategias de crecimiento. Además, se discuten las barreras en la ejecución estratégica y la relevancia de un modelo de negocio coherente que integre recursos y capacidades únicos. Las reflexiones finales destacan la importancia de la sostenibilidad en un entorno empresarial dinámico.

Palabras Clave. Dirección estratégica, ventaja competitiva, innovación, competencias básicas, sostenibilidad empresarial, planificación estratégica.

Abstract. This article explores strategic management as a key tool for developing and sustaining competitive advantage in companies. Through theoretical and practical analysis, it examines the factors that contribute to differentiating products or services, such as innovation, core competencies, and growth strategies. Additionally, it discusses the barriers to strategic execution and the importance of a coherent business model that integrates unique resources and capabilities. The final reflections highlight the importance of sustainability in a dynamic business environment.

Keywords. Strategic management, competitive advantage, innovation, core competencies, business sustainability, strategic planning.

Introducción

En el complejo panorama empresarial contemporáneo, la dirección estratégica se presenta como una herramienta esencial para garantizar la supervivencia, el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones. En un mercado globalizado y cada vez más competitivo, las empresas enfrentan el desafío de desarrollar ventajas competitivas que les permitan diferenciarse de sus competidores y ofrecer un valor

superior a sus clientes. Este artículo explora las dinámicas que subyacen a la creación, desarrollo y sostenimiento de estas ventajas, abordando conceptos fundamentales como la integración de recursos únicos, capacidades estratégicas y la innovación como motor de diferenciación.

La ventaja competitiva, como lo define Porter (2010), surge de un conjunto de actividades estratégicas que van desde el diseño y producción hasta la comercialización y entrega de productos o servicios. En este sentido, la dirección estratégica no solo se enfoca en maximizar la eficiencia operativa, sino también en alinear los objetivos organizacionales con las demandas del entorno cambiante. Hill y Jones (2011) argumentan que una ventaja competitiva sostenible no solo permite a las empresas superar a sus competidores en términos de rentabilidad, sino que también les ofrece la capacidad de adaptarse y responder a las nuevas oportunidades del mercado.

El análisis presentado en este artículo abarca diversas perspectivas teóricas y prácticas, destacando la relevancia de la innovación continua, las competencias básicas y las alianzas estratégicas como elementos clave para el éxito empresarial. Se enfatiza, además, la importancia de un modelo de negocio coherente que integre estrategias alineadas con los recursos y capacidades de la organización, permitiendo no solo generar beneficios inmediatos, sino también construir una posición sólida a largo plazo.

Asimismo, se examinan los factores que limitan la implementación efectiva de la planificación estratégica, tales como la gestión del desempeño, la ejecución operativa y el aprovechamiento del capital humano. Estas áreas críticas, cuando se gestionan adecuadamente, contribuyen significativamente a la consolidación de una ventaja competitiva sostenible, como lo demuestran casos emblemáticos de empresas líderes en sus sectores.

Finalmente, este artículo propone un marco conceptual que combina teoría y práctica, ofreciendo directrices para que las empresas logren no solo competir, sino

liderar en sus respectivos mercados. A través de este enfoque integral, se busca proporcionar herramientas para superar los desafíos actuales y anticipar los del futuro, posicionando a las organizaciones en el camino hacia la excelencia y la sostenibilidad.

Discusión

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva representa las características que distinguen los productos o servicios de una empresa de los de otras organizaciones. Porter (2010) hizo una contribución importante al definir qué es la ventaja competitiva y cómo emerge del proceso estratégico. (Douglas Romero, et al, 2020).

Según los autores Douglas Romero, et al. (2020), la ventaja competitiva radica en el número y diversidad de actividades individuales que realiza una empresa en el diseño, producción, comercialización, entrega y soporte de sus productos. El autor también dice que las diferentes actividades que realiza la empresa contribuyen a su posición de precios y crean un programa de diferenciación. Concluye mostrando que la ventaja competitiva es una parte importante de operar en mercados competitivos.

En este sentido, Aceves (2004) considera que la ventaja competitiva es lo que permite a una empresa posicionarse exitosamente en el mercado; es lo que diferencia a una empresa de sus competidores, siempre debe estar ahí, es importante para los clientes y no puede ser imitado fácilmente. Según Villarreal (2012), es producto de las estrategias de negocio que lo impulsan. (Douglas Romero, et al, 2020).

Dess, Lumpkin y Eisner (2011), argumentan que la visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa son una serie de objetivos que van desde

declaraciones generales de propósito y fundamentos de ventaja competitiva hasta objetivos estratégicos específicos y mensurables.

La ventaja competitiva se basa en las fortalezas únicas de la empresa, las habilidades especiales que distinguen sus productos y le permiten alcanzar precios significativamente más bajos que sus competidores. (Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, 2009).

Desarrollo de una ventaja competitiva

Douglas Romero, et al (2020), explican que desarrollar una ventaja competitiva depende de sus recursos y habilidades o capacidades. Los recursos están determinados por la cantidad y calidad del inventario de activos tangibles e intangibles; en cuanto a las capacidades o capacidades, según Illera (2005) se definen por tres elementos: lo que la empresa quiere hacer, lo que la empresa sabe hacer y lo que la empresa puede hacer.

La ventaja competitiva es lo que permite a una empresa diferenciarse de sus competidores y lograr mejores resultados. En los últimos años la competencia se ha vuelto más intensa, hasta el punto de que se ha comenzado a discutir la estrategia empresarial. La ventaja competitiva de una empresa sólo tiene sentido en comparación con sus competidores. Para mantener una ventaja competitiva, las empresas deben innovar constantemente. Al comenzar con el uso de la ventaja competitiva, las empresas pueden crear una ventaja competitiva que les permita lograr mejores resultados que sus competidores. (C.E.E.I GALICIA, S.A., 2010).

Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones (2009), plantea que con base en la misión y los objetivos de la organización, los gerentes estratégicos desarrollan una serie de estrategias para crear una ventaja competitiva para lograr esos objetivos. Luego crean una estructura organizacional para aprovechar los recursos y obtener una ventaja competitiva.

Ventaja competitiva efectiva

Para que una ventaja competitiva sea verdaderamente efectiva, debe tener las siguientes características: la empresa supera a sus competidores en este aspecto, los clientes lo conocen y lo valoran, el factor decisivo es la decisión de compra, proporciona rentabilidad superior a empresas con fortalezas, difícil de imitar, es única y mantenible. La lista de ventajas competitivas es larga, pero no existe ninguna ventaja competitiva que pueda sostenerse en el largo plazo. (C.E.E.I GALICIA, S.A., 2010).

Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones (2011), agregan que los gerentes no toman decisiones en un entorno competitivo. Su empresa compite con otras empresas para encontrar clientes. La competencia es una batalla feroz donde las mejores y más rentables empresas emergen como ganadoras. Es una carrera sin fin. Con el objetivo de aumentar el valor para los accionistas, los gerentes deben formular e implementar estrategias que permitan a la empresa superar a sus competidores y obtener una ventaja competitiva. Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores cuando su rentabilidad y tasa de crecimiento son superiores al precio medio de otras empresas que compiten por el mismo grupo de clientes. Cuanto mayor sea su beneficio en comparación con sus competidores, mayor será su ventaja competitiva. Una empresa tiene una ventaja competitiva sostenible cuando su estrategia le permite mantener ganancias superiores al promedio durante varios años.

La clave para comprender la ventaja competitiva es comprender cómo las diversas estrategias implementadas por los gerentes conducen a acciones integradas que diferencian a la empresa de sus competidores y le permiten superar consistentemente a sus competidores. Un modelo de negocio es el concepto de un gerente sobre cómo integrar las estrategias de una empresa en un todo coherente que permita una ventaja competitiva y una mayor rentabilidad y crecimiento de las ganancias. Esencialmente, un modelo de negocio es un modelo mental o gestalt que describe cómo las diversas estrategias e inversiones de capital de una empresa

deben encajar para producir rentabilidad y un crecimiento de ganancias superior al promedio. (Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, 2011).

Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones (2011), exponen que un modelo de negocio desarrollado por directivos no sólo puede generar un mejor beneficio y por tanto una ventaja competitiva en un momento dado, sino que también puede ayudar a la empresa a aumentar los beneficios con el tiempo y así maximizar el valor de sus activos, incluso aumentar su rentabilidad.

Una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores si su rentabilidad es mayor que la rentabilidad promedio de todas las empresas de su industria. Si puede mantener una rentabilidad superior a la media durante varios años seguidos, tendrá una ventaja competitiva sostenida (como lo hace Walmart en el comercio minorista y los restaurantes McDonald 's). El principal objetivo de esta estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenible que conduzca a una mayor rentabilidad y mayores beneficios. (Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, 2011).

Según los autores Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones (2011), la ventaja competitiva se basa en oportunidades únicas. Las capacidades únicas son las ventajas especiales de cada empresa que le permiten diferenciar sus productos y servicios de los ofrecidos por sus competidores y lograr costos significativamente más bajos que los ofrecidos por sus competidores.

En resumen, para que una empresa tenga capacidades únicas, debe tener al menos: 1) recursos únicos y valiosos y las capacidades necesarias para explotarlos, o 2) capacidades únicas para gestionar los recursos. Las capacidades únicas de una empresa son más fuertes cuando tiene recursos valiosos y únicos y una capacidad única para gestionar esos recursos. (Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, 2011).

Luna (2008), plantea que la competitividad es la capacidad de una empresa u organización de mantener sistemáticamente ventajas competitivas (entorno económico y geográfico) y/o ventajas relativas (recursos, información, productos y

habilidades propias). La competitividad cambia la forma de plantear y desarrollar la estrategia y la operación de diversos tipos de negocios y está relacionada fuertemente a conceptos de productividad. En el ambiente de negocios actual, competir es cada vez más difícil, pero el ser competitivo se está convirtiendo en un verdadero reto.

Sin lugar a dudas, uno de los factores fundamentales de la competitividad en el entorno empresarial actual es la eficacia en la implementación de la estrategia de la empresa. Si bien responde principalmente a los resultados de un análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), proporciona dirección para la implementación de la estrategia de la empresa. Las directrices a seguir en los próximos años requieren esfuerzos que se implementen más o menos plenamente en todos los ámbitos de la empresa y de todos los actores en todos los niveles de la estructura organizativa. (Luna, 2008).

Luna (2008), expresa que la competitividad inspira ideas de excelencia, eficiencia y eficacia, pero si una empresa u organización quiere alcanzar, mantener o mejorar un nivel suficiente de competitividad, debe utilizar métodos, procesos y sistemas formales para la planificación estratégica y la ejecución de la estrategia.

Para cualquier empresa u organización se implementa un completo proceso de planificación estratégica integrado con diversas tecnologías y herramientas, del cual se derivan los objetivos estratégicos y se espera que las actividades en todos los ámbitos y en todas avancen hacia su cumplimiento e implementación. Si no se definen claramente los métodos de implementación, seguimiento y retroalimentación de la planificación estratégica, estos objetivos estratégicos nunca serán suficientes, convenientes y conducentes a su realización. Ésta es una de las mayores debilidades que enfrentan las empresas, organizaciones e individuos hoy en día: la capacidad de ejecución. El capital humano, la gestión del desempeño métrico y la eficiencia operativa son consideraciones clave para desarrollar la ejecución. (Luna, 2008).

Pedro Parada y Marcel Planellas (2007), sostienen que una estrategia empresarial gestionada adecuadamente puede conducir a un rápido crecimiento. Una empresa puede aprovechar cualquier oportunidad de crecimiento siempre que capitalice sus fortalezas y controle sus debilidades.

Si una empresa decide diversificarse para lograr un crecimiento rápido, debe ser muy consciente de sus recursos y capacidades únicos que tienen valor estratégico. Además, deben utilizarse de una forma u otra en el nuevo negocio. (Pedro Parada y Marcel Planellas, 2007).

Pedro Parada y Marcel Planellas (2007), argumentan que la decisión de integración vertical en pos de un crecimiento rápido debe tomarse en los casos en que las condiciones competitivas no permitan un buen acceso a proveedores o clientes, es decir, cuando exista riesgo de concentración en al menos uno de los dos extremos.

La expansión geográfica requiere el despliegue de recursos y capacidad en nuevos mercados. Por lo tanto, es necesario lograr una comprensión más profunda de las fuentes de ventaja competitiva en los mercados locales y evaluar su impacto en los mercados emergentes. (Pedro Parada y Marcel Planellas, 2007).

Cuando se trata de cómo crecer, Pedro Parada y Marcel Planellas (2007), agregan que las empresas siempre pueden utilizar el crecimiento orgánico. En el entorno corporativo, la clave es gestionar las iniciativas estratégicas internas (llamadas emprendimiento corporativo). La mayor ventaja es que se basa en la cultura y las competencias de la empresa. La principal desventaja es que se trata de un proceso lento, ya que condiciona en cierta medida el proceso de maduración de la empresa.

Ante esta elección, se pueden adquirir otras empresas o fusionarse. Las adquisiciones brindan acceso rápido a recursos y capacidades adicionales. También nos permite eliminar a los competidores potenciales y así mejorar las perspectivas de futuro. Sin embargo, esta es una elección peligrosa porque los esfuerzos de adquisición pueden anular los beneficios futuros previstos y pueden implicar un conflicto cultural significativo. (Pedro Parada y Marcel Planellas, 2007)

Pedro Parada y Marcel Planellas (2007), definen las alianzas estratégicas como una oportunidad para acceder de forma más o menos rápida a los recursos y capacidades adicionales de otras empresas. Además, es un proceso reversible que no suele implicar un gran choque cultural como una adquisición. Pero las alianzas estratégicas son difíciles de gestionar y pueden fortalecer o empoderar a los competidores potenciales.

La pregunta clave que los centros de negocios deben considerar a lo largo de este proceso es cómo entregar valor a las diferentes industrias. La creación de valor no es invisible ni automática; tienes que trabajar duro. Busque siempre similitudes entre las características y fortalezas de la empresa, los factores de éxito de sus diferentes segmentos y las formas de mejorar sus segmentos comerciales estratégicos. (Pedro Parada y Marcel Planellas, 2007).

A nivel empresarial, Del Prado (1998), menciona que afrontamos decisiones clave para establecer una ventaja competitiva sostenible y una mejor rentabilidad en las áreas en las que nuestra empresa compite. A nivel operativo, buscamos desarrollar y fomentar la ventaja competitiva.

Las competencias básicas son una fuente de ventaja competitiva porque son competitivamente únicas y contribuyen a la percepción del valor y el costo del cliente. Sin embargo, si bien todas las competencias básicas son fuentes de ventaja competitiva, no todas las ventajas competitivas son competencias básicas. (Del Prado, 1998).

Del Prado (1998), describe las competencias básicas exactamente como lo sugiere su nombre: habilidades, capacidades. Una empresa puede tener muchas ventajas sobre sus competidores, pero esas ventajas no se basan en habilidades y talentos. Esto no significa que estos beneficios sean menos valiosos o críticos para el éxito, pero sí que se gestionarán de manera muy diferente. La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de sus capacidades que la diferencian de sus competidores.

Conclusiones

La dirección estratégica es un pilar fundamental en el desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva en el ámbito empresarial. A lo largo del presente trabajo, se ha explorado cómo las empresas pueden diferenciarse en un mercado altamente competitivo mediante la integración de recursos únicos, capacidades estratégicas y una visión coherente. Este enfoque no solo permite la supervivencia en un entorno dinámico, sino que también impulsa un crecimiento sostenible.

En este contexto, las conclusiones sintetizan las ideas clave abordadas, destacando la relevancia de la innovación, las competencias básicas y la ejecución estratégica como motores para superar desafíos y consolidar una posición destacada en el mercado. Asimismo, se subraya la importancia de una planificación estratégica eficaz, complementada con la capacidad de adaptación y respuesta ante las oportunidades y amenazas del entorno.

Las siguientes reflexiones buscan aportar una perspectiva integral sobre la trascendencia de estas prácticas, ofreciendo un marco conceptual que orienta a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito sostenido.

La importancia de la ventaja competitiva: La ventaja competitiva es un elemento esencial para el éxito empresarial, ya que permite diferenciar productos o servicios y posicionar a la empresa en el mercado. Esto requiere una gestión estratégica eficaz que integre los recursos y capacidades únicos de la organización.

Estrategia como fundamento clave: La dirección estratégica, a través de una visión clara, misión definida y objetivos medibles, facilita la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva. Esto implica desarrollar un modelo de negocio coherente que integre estrategias e inversiones alineadas con el entorno competitivo.

Innovación como motor de sostenibilidad: La innovación constante es indispensable para mantener la ventaja competitiva a largo plazo. Las empresas deben adaptarse rápidamente al cambio, gestionando eficientemente sus recursos y capacidades para responder a las dinámicas del mercado.

Competencias básicas y crecimiento empresarial: Las competencias básicas representan una fuente significativa de ventaja competitiva, ya que aportan valor estratégico. Las estrategias de crecimiento, como diversificación, expansión geográfica, alianzas estratégicas y adquisiciones, deben alinearse con estas competencias para maximizar el rendimiento.

El reto de la ejecución estratégica: La planificación estratégica por sí sola no garantiza el éxito; la implementación eficaz, junto con un seguimiento continuo, es fundamental. Factores como el capital humano, la gestión del desempeño y la eficiencia operativa son cruciales para superar las barreras en la ejecución.

Valor y sostenibilidad: Una ventaja competitiva sostenible implica no solo superar a los competidores en términos de rentabilidad, sino también mantener un crecimiento constante en un entorno competitivo cambiante. Esto requiere un equilibrio entre las oportunidades del mercado y las capacidades internas de la empresa.

Estas conclusiones destacan la relevancia de la dirección estratégica como herramienta para alcanzar y mantener una ventaja competitiva, posicionando a las empresas de manera exitosa en un entorno cada vez más exigente.

Referencias

C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA). (2010). Dirección estratégica empresarial. España: Editorial C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA).
<https://web.archive.org/web/20150302134921/http://www.bicgalicia.org/>

Del Prado, L. (1998). Dirección estratégica. Argentina: Editorial: Fundación OSDE.

Dess, G., Lumpkin G. Tom., & Eisner, A. (2011). Administración estratégica: Textos y casos. México: Editorial McGraw-Hill.

Hill, C. & Jones, G. (2011). Administración estratégica: un enfoque integral. México: Novena Edición. Editorial: CENGAGE Learning.

Luna, P. (2008). *imef: ejecutivos de finanzas, resumen ejecutivo No. 04, 2008. Comité técnico nacional de calidad y competitividad.* México.

Parada, P. & Planellas, M. (2007). *¿Qué es estrategia corporativa? Harvard Deusto Business Review, 34-51.* España.

Romero, D., et al. (2020). *Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXVI, núm. 4, 2020. Universidad del Zulia, Venezuela. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065077034>*