

Las fuentes de la ventaja competitiva

Ventaja competitiva

Una compañía tiene una **ventaja competitiva** sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria.

Tiene una **ventaja competitiva sostenida** cuando puede mantener una rentabilidad superior a la promedio durante varios años haciendo difícil de imitar o copiar la ventaja competitiva por los competidores.

El objetivo principal de la **estrategia** es **lograr una ventaja competitiva sostenida por largo tiempo**, la cual, a su vez, producirá una rentabilidad superior y el aumento de las ganancias. Se requiere entonces que la ventaja competitiva sea difícil de copiar o imitar por los competidores.

¿Cuáles son las fuentes de las ventajas competitivas y la rentabilidad superior, y cuál es el enlace entre la estrategia, la ventaja competitiva y la rentabilidad?

Competencias distintivas

Las **competencias distintivas** son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales.

- Por ejemplo, Southwest Airlines tiene una competencia distintiva en la **forma de administrar a sus trabajadores**, lo cual le permite generar una mayor productividad que sus competidoras y costos más bajos.
- Asimismo, podría argumentarse que Toyota, cuyo desempeño es el más destacado en la industria del automóvil, tiene competencias distintivas en el **desarrollo y la operación de los procesos de fabricación**. Esta empresa fue pionera en aplicar una amplia variedad de técnicas de fabricación, como **los sistemas de inventario justo a tiempo, grupos de personas que se administran por sí mismos y menores tiempos de configuración de equipo complejo**. Estas competencias, que en su conjunto se conocen como sistema de **producción esbelta** de Toyota, ayudaron a obtener una mayor eficiencia y calidad del producto, que son la base de su ventaja competitiva en la industria automotriz mundial.

Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: **Recursos y Capacidades**

Recursos

Los **recursos** son los activos de una compañía. En particular, los recursos son valiosos cuando permiten a una compañía crear una demanda intensa de sus productos para vender más, reducir sus costos o ambas cosas. Pueden ser tangibles o intangibles.

- **Tangibles.** Son bienes físicos como **terreno, edificios, planta, equipo, inventario y capital**
- **Intangibles.** Son los bienes no físicos que crean los administradores y otros empleados, como **marcas, reputación de la compañía, los conocimientos** que los empleados han adquirido a través de la **experiencia y la propiedad intelectual** de la empresa, que incluye desde su protección hasta las **patentes, derechos reservados y marcas comerciales**.
 - Un recurso valioso tangible de toyota es el equipo asociado con su sistema de producción esbelta, gran parte del cual ha sido diseñado específicamente por toyota para uso exclusivo en sus fábricas. Este recurso valioso tangible permite a toyota reducir sus costos en comparación con sus competidores.
 - Microsoft tiene varios recursos valiosos intangibles, entre ellos su marca y el código de programa implícito en su sistema operativo Windows. Estos recursos valiosos permiten a Microsoft vender más productos que sus competidores.

Capacidades

Las **capacidades** se refieren a las **habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos** para el uso productivo.

Estas habilidades radican en sus

- **Reglas**
- **Rutinas**
- **Procedimientos**

Es decir, **el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales**.

De manera más general, las capacidades de una compañía son el producto de su

- **Estructura organizacional**
- **Procesos**
- **Sistemas de control**
- **Sistemas de contratación**

Estos especifican **cómo y dónde** tomar las decisiones, el tipo de comportamiento que se debe recompensar y las normas y valores culturales de la empresa.

Las capacidades son intangibles. No radican tanto en los individuos sino en la forma en que interactúan, participan y toman decisiones en el contexto de una organización.

- En gran parte, la ventaja competitiva de Southwest Airlines se basa en su capacidad para seleccionar, motivar, y administrar su fuerza de trabajo de manera que lleve a una productividad alta de los empleados y reduzca los costos.
- Otro ejemplo, el operador de pequeñas fundidoras de acero, Nucor, es muy reconocido por ser el productor más eficiente en costos de Estados Unidos. Su competencia distintiva de producción de acero a un bajo costo no se debe a ningún recurso valioso ni específico de la empresa. Nucor cuenta con los mismos recursos (planta, equipo, empleados diestros, conocimiento práctico) que muchos otros operadores de pequeñas fundidoras. Lo que la distingue es su capacidad única de manejar sus recursos de una manera muy productiva. Específicamente, **su estructura, sistemas de control y cultura** fomentan la eficiencia en todos los niveles de la compañía.

En resumen

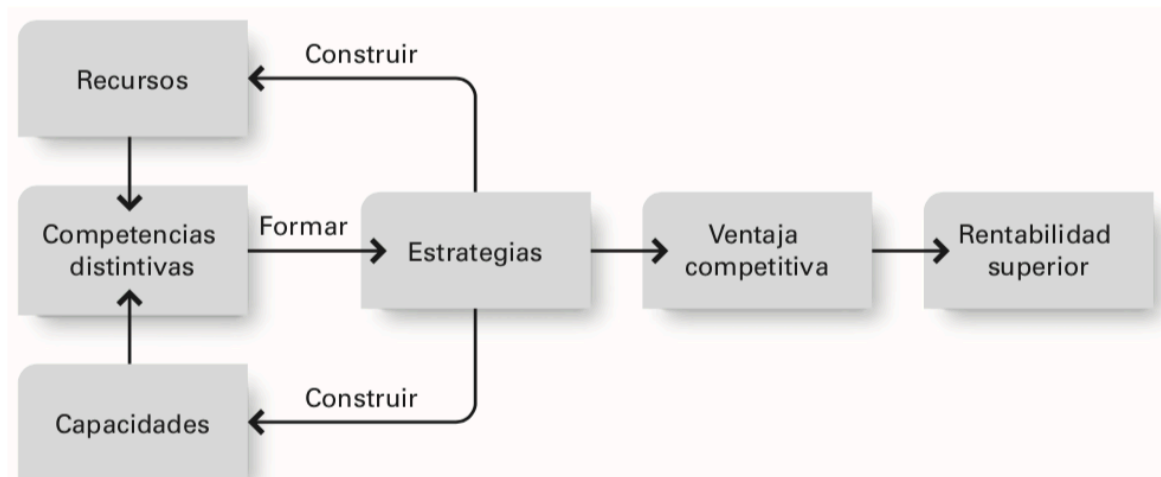
Para que una empresa tenga una competencia distintiva, debe contar, por lo menos, con:

- 1) Un recurso valioso y específico propio y las capacidades (habilidades) necesarias para aprovecharlo.

ó

- 2) Una capacidad específica para manejar los recursos (como lo ejemplifica Nucor). La competencia distintiva de una compañía es más sólida cuando posee ambos elementos: los recursos valiosos y específicos de la empresa y las capacidades específicas de ésta para manejarlos.

Relación entre los recursos, capacidades, competencias distintivas, estrategia, ventaja competitiva y rentabilidad superior



Adaptado por el profesor José Luis Díaz Sánchez de Administración Estratégica, Hill y Jones, Octava Edición, Mc Grw Hill.