



# SIBIUAS

Revista de la Dirección General de Bibliotecas

ISSN (en trámite)



U N I V E R S I D A D A U T Ó N O M A D E S I N A L O A

AVANCES DE INVESTIACIÓN

 OPEN ACCESS



CREATIVE COMMONS

## PERSPECTIVA SOBRE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES

### *PERSPECTIVE ON THE DETERMINANTS OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN ORGANIZATIONS*

MC. CÉSAR ALFREDO LÓPEZ-LARA

 0000-0002-1606-9657

cesar.lopez3290@alumnos.udg.mx

DR. JOSÉ-ROSARIO LARA-SALAZAR

 0000-0002-7174-4854

joselarasalazar@uas.edu.mx

DRA. ITZEL ALEJANDRA LARA-MANJARREZ

 0000-0003-0036-2610

Itzellara@fca.uas.edu.mx

Recibido: 25 de mayo de 2024.

Aceptado: 15 de octubre de 2024.

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir igual (CC BY-NC-SA 4.0), que permite compartir y adaptar siempre que se cite adecuadamente la obra, no se utilice con fines comerciales y se comparta bajo las mismas condiciones que el original.

## PERSPECTIVA SOBRE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES

### *PERSPECTIVE ON THE DETERMINANTS OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN ORGANIZATIONS*

#### RESUMEN

Actualmente, las organizaciones se enfocan en crear un valor simbólico que les permita competir de manera sostenida, destacándose a través de un diferenciador clave. No obstante, este desarrollo requiere comprender qué es la competitividad y cómo se implementa dentro de las organizaciones. Además, resulta fundamental entender cómo se genera una ventaja competitiva y reconocer que este concepto es decisivo para el éxito empresarial en un entorno globalizado y cada vez más complejo. Este ensayo, basado en un estudio documental, se estructura en tres partes. En la primera, se describe conceptualmente la ventaja competitiva y su relación tanto con las organizaciones como a nivel nacional, analizada desde diversas perspectivas teóricas. En la segunda, se examinan los grupos de factores que influyen en la obtención de una ventaja competitiva, es decir, los factores internos y externos. Finalmente, se explora cómo estos factores interactúan entre sí y de qué manera contribuyen a generar un impacto sustancial en la organización.

**Palabras clave:** Competitividad, Ventaja competitiva, Organizaciones.

#### ABSTRACT

Currently, organizations focus on creating symbolic value that allows them to compete sustainably, standing out through a key differentiator. However, this development requires an understanding of what competitiveness is and how it is implemented within organizations. Additionally, it is essential to understand how competitive advantage is generated and recognize that this concept is decisive for business success in an increasingly complex and globalized environment. This essay, based on a documentary study, is structured into three parts. The first describes the concept of competitive advantage and its relationship to organizations as well as at a national level, analyzed from various theoretical perspectives. The second examines the groups of factors that influence the attainment of competitive advantage, namely, internal and external factors. Finally, it explores how these factors interact with one another and how they contribute to generating a substantial impact on the organization.

**Keywords:** Competitiveness, Competitive advantage, Organizations.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo, las organizaciones han enfrentado una serie de retos que las obligan a pensar más allá de su marco de referencia, ya sea en situaciones externas o internas. Aunque el objetivo principal es generar ganancias significativas, para lograrlo es necesario implementar estrategias que consoliden un diferenciador sólido, permitiendo a la organización adquirir un valor simbólico y sustancial, lo que la hace realmente competitiva frente a sus rivales comerciales. Sin embargo, para alcanzar este objetivo, es imprescindible llevar a cabo una introspección general de la organización. Esto le permitirá identificar sus fortalezas y debilidades, y determinar hacia dónde debe dirigirse para maximizar su potencial, especialmente al conocer y gestionar sus recursos tanto tangibles como intangibles.

De acuerdo con Díaz et al. (2021), dichos recursos determinan la competitividad en las organizaciones como una herramienta estratégica en el que las empresas emplean de manera eficiente y adecuada sus recursos, y a su vez el reducir costos, el incremento de productividad y sobre todo el ver más allá para obtener en la implementación de sus procesos. Todo esto es determinante para la obtención de un valor agregado en las empresas a nivel local, nacional o incluso internacional, permitiendo diferenciarse entre un sinfín de organizaciones que cumple con el rol principal de satisfacer las necesidades del mercado. Actualmente, los escenarios están en constante cambio, donde los líderes se encuentran como emprendedores, creadores de marcas y desarrolladores o comercializadores de productos. Las tendencias marcan el ritmo de la competitividad de cada organización, haciendo que la premisa sea adaptarse o desaparecer. Es en este contexto donde la innovación juega un papel crucial en los procesos, así como en la gestión e implementación de estrategias (Izquierdo et al., 2023).

Por otro lado, la competitividad puede evaluarse no solo a nivel empresarial, sino también a nivel nacional. Esto implica analizar qué tan competitiva es una nación en relación con sus procesos de crecimiento y desarrollo económico, así como factores como la inversión de capital, la división del trabajo y el comercio, la intensidad de capital, las políticas gubernamentales de subsidios e impuestos, el cambio estructural, la apertura comercial, la inversión extranjera directa, el nivel educativo, el gasto en capital humano, la investigación y desarrollo (I+D), y los incentivos a la innovación (Medeiros et al., 2019).

En este sentido, es relevante tener una comprensión epistémica de la “competitividad”, ya que esta es extremadamente amplia y diversa, dependiendo de la disciplina desde la cual se aborde. Originalmente, el concepto surgió en el ámbito de la economía, particularmente en la macroeconomía, donde se centra en mejorar el nivel de vida y el bienestar humano a través del desarrollo empresarial. A este respecto, si la inversión en una nación está bien planificada y dirigida a los sectores con mayor necesidad y relevancia, los resultados pueden ser favorables a largo plazo. Esto implica, por ejemplo, la búsqueda de una ciudadanía con un mejor nivel educativo, un aumento en la inversión extranjera, y avances en tecnología, salud e industria. Estas son solo algunas de las áreas que una nación debe priorizar para lograr resultados positivos en sus indicadores y métricas, lo que le permitirá competir eficazmente con otras naciones (Verner, 2011).

La competitividad de una nación se evalúa a partir de sus perspectivas a futuro, logradas mediante la gestión y planificación estratégica en situaciones adversas, lo que les permite aprender, crecer y evolucionar. Esta competitividad radica en la productividad de las naciones en diversos ámbitos, como la economía, el bienestar social

y el desarrollo en innovación y tecnología. Sin embargo, todo depende de la capacidad de cada nación para gestionar sus recursos y fomentar la innovación (Lu, 2018; Porter, 2007).

Según Porter (2007), la capacidad de innovación de cada nación se basa en cuatro factores determinantes: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo, así como la estrategia, estructura y rivalidad de las firmas. Estos elementos interactúan para establecer un entorno que favorezca el crecimiento y la competitividad en el contexto global.

Al comprender la epistemología de la competitividad, López de Pedro (2019) señala que la ventaja competitiva en las organizaciones se manifiesta como una diferencia sustancial entre competidores en el mismo giro y nicho, otorgando así una posición superior. Esta ventaja se vuelve evidente cuando las organizaciones

poseen características únicas que las distinguen de sus rivales en la industria, ya sea por contar con cualidades especiales o por tener menos recursos. Además, estas características son el resultado de experiencias clave y de la retroalimentación obtenida de los stakeholders<sup>1</sup> a lo largo de su ciclo de vida.

En este contexto, la capacidad de una empresa para ajustarse a factores clave que favorezcan su éxito en la industria se vuelve decisivo. Asimismo, las organizaciones que poseen estas características particulares tienden a ser más sostenibles en diversas circunstancias, incluso durante crisis, lo que les permite resistir los intentos de imitación o superación por parte de sus competidores. Así, al integrar estas perspectivas, se evidencia que la competitividad no solo depende de los recursos y factores externos, sino también de la singularidad y adaptación que cada organización logra desarrollar.

---

<sup>1</sup> **Stakeholders** (o “partes interesadas”) se refiere a individuos, grupos u organizaciones que tienen un interés o están afectados por las decisiones y acciones de una empresa u organización.

## DESARROLLO

A partir de lo anterior, el preámbulo sobre el entendimiento de la competitividad desde sus diversas perspectivas proporciona una mayor claridad sobre cómo las organizaciones o naciones pueden obtener un valor diferencial que les permita competir en el mercado. Esta situación da lugar a la generación de una ventaja competitiva, basada en características únicas de la empresa, organización o incluso de un individuo en relación con sus competidores. Este valor diferencial les otorga una posición privilegiada frente a sus rivales en el mercado.

Según Chuquimarca et al. (2019), la ventaja competitiva se define como un factor clave y esencial para las organizaciones. Sin ella, es difícil sobresalir y diferenciarse frente a la competencia. Para lograrlo, es fundamental contar con habilidades, cualidades, capacidades humanas, recursos, tecnología de producción y atributos que permitan a la organización alcanzar mejores resultados, como mayor productividad, eficiencia y rentabilidad frente a sus competidores.

En la actualidad, las organizaciones enfrentan constantes cambios y deben competir de manera continua por su lugar en el mercado. La globalización y el avance tecnológico han sido factores decisivos en la eliminación de fronteras físicas, lo que ha abierto nuevos mercados, pero también ha generado nuevas necesidades, tendencias y tipos de clientes con expectativas cada vez más exigentes (Hernández & Mendoza, 2015).

Asimismo, la obtención de una ventaja competitiva en las organizaciones está influida por diversos factores, especialmente al aplicar el análisis FODA. Este análisis permite identificar las áreas clave en las que es esencial reconocer las fortalezas que diferencian a la organización de sus competidores, así como aprovechar las oportunidades para desarrollar nuevas ventajas competitivas (García-Landero et al., 2023).

Hernández y Mendoza (2015), junto con Carvalho y Costa (2014), establecen que existen ciertos factores que favorecen la obtención de ventaja competitiva en las PYMES, los cuales se clasifican en internos y externos. Los factores internos incluyen la mercadotecnia, la innovación, la productividad, la gestión del capital, la organización y la eficiencia estructural. Por otro lado, los factores externos abarcan aspectos como el empleo, la globalización, el contexto social y económico, y las alianzas estratégicas. Aunque es posible identificar estos factores, los autores mencionan que cuantificarlos de manera precisa presenta ciertas limitaciones. Sin embargo, se pueden utilizar indicadores que ofrecen una aproximación a la obtención de la ventaja competitiva a través de dichos factores. Algunos de estos indicadores incluyen ingresos, exportaciones, beneficios, cuota de mercado, productividad, valor corporativo, satisfacción del cliente, y el valor de productos y servicios.

Por su parte, Aragón y Rubio (2005) coinciden con los autores mencionados previamente, pero abordan el tema desde una perspectiva distinta. Según ellos, los factores externos están relacionados con el entorno en el que opera la organización, abarcando variables sociales, económicas, políticas y legales que afectan a las empresas a nivel global. En contraste, los factores internos se refieren a las características propias de la empresa, como los recursos físicos, técnicos y financieros, así como las habilidades y conocimientos tecnológicos, organizativos y directivos. Es importante destacar que, aunque los factores internos suelen tener un mayor impacto en la competitividad de las organizaciones, esto no implica que los factores externos sean irrelevantes. Ambos tipos de factores se desarrollan de manera individual, pero también interactúan entre sí, influyendo en el desempeño de la empresa.

Bajo esta óptica, el comprender cada factor desde una perspectiva singular permitirá tener mayor claridad sobre las diversas ventajas o dificultades que puede ocasionar en las organizaciones. Barney (1991) plantea en su teoría de recursos y capacidades que los factores internos de una organización son fundamentales para desarrollar una ventaja competitiva sostenible mediante una gestión estratégica eficaz. Para lograrlo, los recursos deben cumplir con cuatro criterios clave, conocidos como el modelo VRIN: 1) ser valiosos, 2) ser raros, 3) ser difíciles de imitar y 4) no ser sustituibles. Estos atributos permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva duradera.

Por otro lado, Porter (2007) propone que la ventaja competitiva sostenible también puede ser abordada desde una perspectiva externa, basada en la combinación de actividades únicas de la empresa orientadas hacia la diferenciación o el liderazgo en costos. Su modelo del diamante identifica cuatro características esenciales que definen la competitividad de una nación: la estrategia, estructura y rivalidad organizacional; las condiciones de los factores; las condiciones de la demanda; y las empresas relacionadas y de apoyo.

Además, Porter destaca la importancia de analizar las cinco fuerzas competitivas para comprender el entorno en el que opera la empresa. Estas son:

1. La amenaza de nuevos competidores.
2. El poder de negociación con los proveedores.
3. El poder de negociación con los clientes.
4. La amenaza de productos sustitutos.
5. La rivalidad entre los competidores existentes.

Este enfoque permite a las organizaciones no solo identificar oportunidades para mejorar su competitividad, sino también reconocer las amenazas que pueden impactar su desempeño.

## CONCLUSIÓN

A partir del desarrollo de las ideas expuestas, se refuerza la noción de que la ventaja competitiva es esencial para que las organizaciones no solo obtengan beneficios adicionales, sino también un reconocimiento único a distintos niveles, desde el empresarial hasta el nacional. Sin embargo, alcanzar una ventaja competitiva sostenible exige un compromiso absoluto por parte de la organización. Esto implica definir claramente sus objetivos, realizar una introspección profunda sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y tener un conocimiento detallado de los recursos tangibles e intangibles disponibles.

Díaz et al. (2021) subrayan que la eficiencia en la gestión de los recursos, junto con la reducción de costos y el aumento de la productividad, son factores clave para lograr esta ventaja. Estos resultados solo se consiguen mediante estrategias bien estructuradas y una capacidad para prever el futuro.

Además, como se ha mencionado, la ventaja competitiva no se limita al ámbito empresarial. A nivel nacional, la competitividad está influida por factores más amplios, como la inversión en tecnología y educación, políticas gubernamentales y la apertura comercial (Barney, 1991; Porter, 2007; Verner, 2011; y Lu 2018). En este contexto, tanto a nivel organizacional como nacional, una gestión estratégica adecuada y una planificación a largo plazo son esenciales para consolidar un diferenciador clave ante los competidores y fortalecer el posicionamiento y la rentabilidad de la organización.

Para esto, López de Pedro (2019) señala minuciosamente que la ventaja competitiva en las organizaciones se puede lograr solo cuando se desarrollan características particulares que puedan diferenciarse ante los competidores, y estas características sean sostenibles en diversas circunstancias. Dicha sostenibilidad solo recae

en la filosofía empresarial, en el establecimiento de sus objetivos, y en la cultura empresarial que los directivos estén impregnando en su equipo de trabajo con una visión a largo plazo.

Este ensayo ofrece una visión exhaustiva sobre la competitividad en organizaciones y naciones, destacando cómo los factores internos y externos influyen en la obtención de una ventaja competitiva. Cada autor citado proporciona un análisis sólido de estos factores, subrayando la importancia de la gestión estratégica, la innovación y la capacidad de diferenciación en un entorno empresarial dinámico y competitivo. A pesar de que esta investigación es de carácter documental, presenta una perspectiva objetiva sobre la necesidad de que las organizaciones

realicen cambios sustanciales en su forma de gestión.

Una premisa clave que surge de este análisis es la idea de que “una mayor gestión estratégica, innovación y capacidad de diferenciación en el entorno empresarial conduce a una ventaja competitiva superior frente a los competidores”. Esta hipótesis podría ser objeto de futuras investigaciones empíricas, donde se aborden estas variables de manera más profunda a través de un diseño metodológico elaborado que permita obtener datos concretos sobre su posible correlación. Asimismo, podría explorarse cómo estas características influyen en la comprensión del entorno y en la capacidad de las organizaciones para adaptarse y destacarse en el mercado.

## REFERENCIAS

- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review*, 8, 38–51.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Carvalho, L., & Costa, T. (2014). Small and Medium Enterprises (SMEs) and Competitiveness: An Empirical Study. *Management Studies*, 2(2), 88–95.
- Chuquimarca, C. V., Lincango, J. A., & Taco, J. C. (2019). Estudio de la importancia de la ventaja competitiva en las organizaciones. *Revista electrónica TAMBARA*, 9, 718–731.
- Díaz, G. A., Quintana, M. D., & Fierro, D. G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145–161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- García-Landero, C., Tosca-Vidal, C. M., & García, E. (2023). La influencia de la efectiva organización en la competitividad y desempeño de las MiPymes. *Revista de gestão e secretariado*, 14(10), 18196–18208. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i10.3038>
- Hernández, M. A., & Mendoza, J. (2015). Factores internos y externos asociados a la competitividad y éxito empresarial. En *Cambios e innovación: Una visión estratégica para el desarrollo* (Primera, 1–1, pp. 205–225). Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Izquierdo, J. R., Jiménez, R., Castro, G., & Ramos, E. V. (2023). Competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 2020—2022. Una revisión sistemática. *Avances*, 25(2), 271–291.
- López De Pedro, J. M. (2019). *Estrategia y ventaja competitiva*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Lu, J. (2018). Competitividad en Naciones: Aproximando el Marco Conceptual, Teórico y Metodológico Para Mejorar, Desarrollar e/o Innovarlo. *Universidad Nacional de Ingeniería*, 1–5. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3147541>
- Medeiros, V., Gonçalves, L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: Un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 129, 7–27.
- Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69–95.
- Verner, T. (2011). National Competitiveness and Expenditure on Education, Research and Development. *Journal of Competitiveness*, 2, 3–10.