

## Capítulo 2

---

# LA VENTAJA COMPETITIVA Y LA INNOVACIÓN

---

La ventaja competitiva es un tema central en economía y en los negocios de hoy, y se refiere a la posición relativa de la empresa en el mercado respecto a sus competidores, en particular al rival principal. En realidad, el juego competitivo implica a una compañía que ofrece valor para la satisfacción de sus clientes, los cuales corresponden a este esfuerzo con el pago de un precio determinado. Sin embargo, en el mercado abierto, otras empresas rivales persiguen el mismo mercado y ofrecen a los clientes otras ofertas de valor y por ello, los clientes les corresponden con precios específicos, así que la situación competitiva implica que la firma cree un valor mayor con unos costos menores respecto a los rivales, con lo cual se atrae a los clientes hacia la compañía.

31

Por esto, a partir de la capacidad competitiva que se ha presentado en la ecuación (1), es fácil precisar el concepto de ventaja competitiva. Realmente es la distancia de una empresa frente a un competidor,  $D_i$ , o sea que es la diferencia entre las capacidades competitivas de las dos compañías, esto es:

$$\begin{aligned} D_i &= C_i - C_j \\ &= (V_i / C_i) - (V_j / C_j) \end{aligned}$$

donde  $C_i$  es la capacidad competitiva de la empresa y  $C_j$  es la capacidad competitiva del rival  $j$ . Sumando las fracciones, se llega a:

$$D_i = \frac{(V_i C_j - V_j C_i)}{C_i C_j} \quad (2)$$

Que expresa que la ventaja depende de la diferencia de los cruces de valores multiplicados por los costos, divididos por el producto de los costos.

Pero el problema central que se plantea en la actualidad es el del carácter efímero de la ventaja competitiva en un mundo de alta volatilidad. Como se sabe, la empresa es un sistema abierto (Bertalanfy, 1975; Kast y Khann, 1977) y, como tal, debe buscar un equilibrio dinámico con los cambios de su entorno. Pero en el mundo actual, el contexto presenta rasgos de alta volatilidad, lo cual significa que el ambiente puede cambiar en cualquier momento, lo que a su vez, se debe a la alta complejidad del mundo de los negocios. Desde el punto de vista de la ventaja competitiva esto significa que cuando el entorno cambia, la ventaja prácticamente se anula por la hipercompetitividad (D'Aveni, 1994). De allí que en realidad la ventaja competitiva de la empresa en la actualidad toma una forma como se aprecia en la Figura 2-1 (Mendoza, 2013).

32

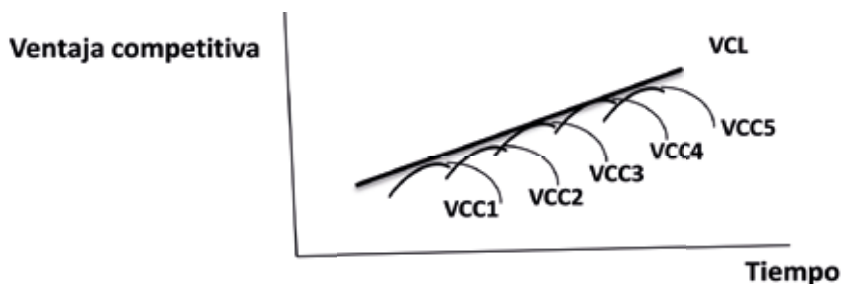


Figura 2-1  
Ventaja competitiva de corto y largo plazo

Allí puede verse que existen ventajas competitivas de corto plazo (VCC1), las cuales están sometidas a nacimiento, desarrollo y declinación, pero ellas van siendo reemplazadas por el esfuerzo dinámico competitivo de la compañía, de tal forma que existe una ventaja que se mantiene a lo largo del tiempo, que es la línea VCL. En cada curva de corto plazo, la empresa desarrolla una ventaja competitiva, inicialmente a través de la creación de conocimiento, incorporado en productos, servicios y procesos, pero por efectos del cambio en las preferencias de los consumidores, la disrupción tecnológica, la imitación (isomorfismo y comunalidad), los cambios regulativos y la creatividad de las otras firmas (equifinalidad), esa ventaja va disminuyendo hasta perderse. En vista de la pérdida de mercado que ello ocasiona, la empresa inicia el desarrollo de otra ventaja de corto plazo y así sucesivamente, y si hace eso, logra mantener su ventaja competitiva, que es lo que muestra la línea VCL o ventaja de largo plazo.

Dado que la innovación se aplica de manera permanente y permite enfrentar los cambios del entorno, ella prácticamente facilita reconstruir la ventaja competitiva, lo que en la Figura 2-1 se puede ver en los cambios de las curvas de ventaja de corto plazo. Otro factor que hace a la innovación indispensable en el mundo de los negocios de hoy es la imitación tan fuerte, estimulada por los desarrollos en las TIC y la equifinalidad, representada en el esfuerzo que hacen los competidores por llegar a los productos, servicios o prácticas de la empresa por caminos diferentes a los de otras compañías, mediante el empleo a fondo de su imaginación organizacional. De allí que, en relación con la ventaja competitiva, se puede afirmar que la innovación cumple con los criterios centrales establecidos por los autores de la teoría de recursos y

capacidades (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2009, 2011). Estos son:

- La potencialidad para satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes, o sea la propiedad de creación de valor; en este sentido, debe ser visible a la mente del cliente, lo cual se registra si la innovación se enfoca en el mercado.
- Que haga a la firma distinta de las otras, lo que depende del nivel de novedad, basada en la creatividad; por ello, suministra unicidad o poder de diferenciación, esto es, es rara.
- El alcance que el dominio del conocimiento posee, por ejemplo, si una capacidad se puede utilizar para las diferentes unidades estratégicas de negocio que tenga la compañía, ella es más valiosa que otra que solo apalanca una o pocas unidades estratégicas de negocio (Hamel & Prahalad, 1990, 1994); de la misma manera, una capacidad que se puede replicar en otros mercados, también aumenta su alcance.
- El impacto en los costos. Una capacidad que contribuya a reducir los costos de operación sin disminuir el valor, tiene un peso mayor en la competitividad. Es indudable que la innovación también contribuye a la reducción de costos, por ejemplo, por sustitución de materiales, revisión de procesos o eliminación de desperdicio.
- Inimitabilidad o la dificultad para que los competidores puedan copiarla o generar una capacidad (Eisenhardt & Martin, 2000), o sea que los rivales puedan alcanzar la misma habilidad u otras superiores utilizando diferentes medios a los empleados por la firma. Esta característica es muy importante hoy, en vista de que el avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) facilitan la obtención de información para romper la apropiación particular.

Desde este punto de vista, la innovación permite esquivar la imitación al desarrollar cosas nuevas de manera permanente.

Para que una empresa pueda lograr una distancia competitiva considerable, tiene que hacer cosas que se salgan de lo corriente, lo cual significa aplicar la innovación. Y esto requiere de la contribución de la imaginación, que está relacionada de una manera firme con ella, porque es la fuente inagotable de la creatividad. Efectivamente, la imaginación es la facultad mental que nos permite ajustarnos a los cambios del entorno, así que cuando perdemos la ventaja competitiva por efectos de una transformación intempestiva del medio, la imaginación permite hacer el cambio que se requiere, por lo menos en términos de diseño, lo cual significa que esta función mental tiene gran responsabilidad para la construcción de la ventaja en el corto plazo y su sostenimiento a lo largo de la vida de la firma. En el caso de la empresa, hay que hablar de imaginación organizacional, basada en las imaginaciones de las personas que integran la compañía y las interacciones entre ellas, ya sean interpersonales, grupales o de redes intraorganizacionales y, de manera obvia, la dirección tiene mucho que ver en todo esto. Pero además de la creación, que parte de la imaginación, está la acción, que es función de la voluntad organizacional y se debe de manera importante a la dirección de la empresa en relación con el liderazgo.

En resumen, obtener ventaja competitiva implica aunar la imaginación con la voluntad en pro del cambio interno para afrontar el cambio externo, esto es, innovación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17, 99-120.
- Bertalanfy, L. (1975). *Perspectives on general system theory*. New York: Braziller.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition*. New York: The Free Press.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 20(10/11), 1105-1121.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3).
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kast, D. y Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- 36 Mendoza, J. M. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de administración*, 26(47), 63-85.
- Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D. (2011). *Dynamic capabilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.