

## **LA VENTAJA COMPETITIVA, DESDE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

Lourdes Evelyn Apodaca Del Angel, Universidad Autónoma de Baja California  
Sonia Elizabeth Maldonado-Radillo, Universidad Autónoma de Baja California  
Aurora Irma Máynez-Guaderrama, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

### **RESUMEN**

*Este trabajo presenta una investigación de tipo descriptivo-correlacional con diseño no experimental sobre la ventaja competitiva y los factores determinantes de las capacidades organizacionales. Su objetivo es identificar la percepción de los empleados respecto a las capacidades de personalización y reconfiguración de la empresa en donde laboran y su relación con la ventaja competitiva de la firma; para alcanzarlo se trabajó con una muestra de 100 empleados del sector productivo de la ciudad de Tecate, Baja California, México. En la recolección de los datos se utilizó el cuestionario reportado por Máynez-Guaderrama, et al. 2013, cuya confiabilidad fue determinada a través del alfa de Cronbach, obteniendo un índice de confiabilidad de 0.798. Los resultados obtenidos revelan que existe una asociación positiva pero débil entre las capacidades organizacionales estudiadas y la ventaja competitiva.*

**PALABRAS CLAVES:** Capacidad de Personalización, Capacidad de Reconfiguración, Ventaja Competitiva

## **COMPETITIVE ADVANTAGE FROM RESOURCE THEORY AND CAPABILITIES**

### **ABSTRACT**

*This work presents a description-correlation type research with non experimental design to identify competitive advantages and the determining factors of organizational capacities. The objective is to identify the perception of employees in respect of personalization capacities and reconfiguration of the company in which they work and their relationship to the competitive advantage of the firm. To achieve this, a sample size of 100 employees from the productive sector of the City of Tecate in Baja California, Mexico was used. A questionnaire was used as reported by Máynez-Guaderrama, et al. 2013. We determine reliability by means of Cronbach's alpha resulting in a reliability index of 0.798. The results obtained reveal a positive but weak association exists between organizational capacities studied and the competitive advantage.*

**JEL:** C38, L29, M10

**KEY WORDS:** Personalization Capacity, Reconfiguration Capacity, Competitive Advantage

### **INTRODUCCIÓN**

**L**os fenómenos de internacionalización y globalización han generado una serie de transformaciones en la sociedad y, por ende, en el contexto empresarial lo que ha motivado a las empresas a ampliar o reconfigurar su actividad mejorando con ello sus niveles de calidad de sus bienes o servicios. En este escenario, es prioritario garantizar la supervivencia de las organizaciones lo cual se ha convertido en una labor extremadamente compleja porque es necesario alcanzar una posición competitiva que satisfaga

de forma permanente y personalizada a los clientes (Galindo, Sanz y De Benito, 2013). De acuerdo con Cardozo, Hernández y Ramírez (2013), los consumidores no solo requieren bienes de muy alta calidad, también exigen que estos respeten al medio ambiente y por si fuera poco, evalúan la responsabilidad de la empresa que los produce. Para satisfacer los nuevos requerimientos de los clientes es necesario que las organizaciones cuenten con capacidades que se desplieguen de forma superior (Máñez-Guadarrama, et al., 2013). El concepto de capacidades organizacionales se ha desarrollado ampliamente en el campo de la estrategia y se entiende como prácticas o rutinas de alto nivel, las que en su conjunto ofrecen a la gerencia de la organización elementos para solucionar problemas o adecuar situaciones que promuevan el logro de metas y objetivos, mismas que evolucionan con el tiempo mediante un proceso de aprendizaje (Dávila 2013). Se dice que la organización posee capacidades cuando ésta tiene la habilidad para realizar cierta actividad de una forma confiable y mínimamente satisfactoria (Helfat y Winter, 2011, citados por Dávila, 2013). Esto implica la aplicación de experiencias pasadas en la solución de problemas actuales.

La literatura reporta un buen número de capacidades organizacionales, entre las que se encuentran la capacidad de personalización y la capacidad de reconfiguración, entre otras. Para Duray (2002) citado por Cardozo, et al., (2013) la capacidad de personalización se refiere a la habilidad de la organización para proporcionar bienes o servicios personalizados a precios razonables: mientras que la capacidad de reconfiguración se relaciona con las “habilidades, proceso y rutinas diferenciadas para llevar a cabo transformaciones necesarias” lo que permite ajustar el mercado a la estrategia operativa de la empresa (Máñez-Guadarrama, et al., 2013). No obstante, pocas son las empresas mexicanas conscientes de la importancia de las capacidades como elementos relevantes para la creación de una posición competitiva de sus organizaciones, por tal motivo resulta de interés generar información que contribuya al desarrollo del conocimiento actual. En esta investigación se pretende identificar en el sector productivo localizado en la frontera noroeste de México, la percepción de los empleados respecto a la capacidad de personalización y la capacidad de reconfiguración de la empresa en donde laboran; al mismo tiempo, se busca explorar la relación entre la ventaja competitiva de la firma y las capacidades organizacionales (de personalización y reconfiguración). La estructura del trabajo es la siguiente: En principio se presenta un breve revisión de la literatura, a continuación se explica la metodología que incluye la selección de la muestra, la descripción del instrumento de medición y el análisis de los datos; posteriormente se exponen los resultados y por ultimo las conclusiones obtenidas.

## REVISION DE LA LITERATURA

El termino competitividad puede ser entendido como la capacidad de una empresa para integrarse de manera permanente a procesos de cambio e innovación, considerando en su quehacer empresarial, aspectos sociales y ambientales; logrando con ello mantenerse y sobresalir en un mercado global, a través de un desarrollo sustentable, mediante la creación de productos de valor. (Sarmiento, Sánchez y Cruz, 2009). De acuerdo a Saez de Viteri (2000) la ventaja competitiva se identifica con la capacidad de responder a la demanda e incrementar los niveles de rentabilidad, y que asentándose en competencias nucleares, se sea capaz de provocar mercados de competencia imperfecta a largo plazo, convirtiéndola así en una ventaja competitiva sostenida, logrando con ello que la empresa realice una estrategia de creación de valor que no esté siendo implementada por ninguno de sus competidores actuales o potenciales y que estos sean incapaces de imitarla. López y Pontet, (2011) afirman que “la ventaja competitiva sostenible deberá combinar los factores basados individualmente entre recursos propios e institucionales en él, y como empresas la relación entre estas y el entorno institucional” explicado como el resultado de la correlación entre gestión, y acumulación de recursos, e impacto de las estrategias implementadas en el sector y el mercado.

Chakraborty citado por Hernández et al. (2008) explica que existen dos líneas al hablar del concepto de ventaja competitiva una en la que se establece que las empresas sean rentables, y otra basada en la inimitabilidad siendo aquí donde se incorpora la teoría de los recursos al definir las capacidades que se poseen para competir. “La visión basada en los recursos reconoce a los mismos junto a las capacidades de

las empresas que permiten generar tasas de retorno superiores a lo normal y ventajas competitivas sostenibles que de ahí se emanan” (Amit y Schoemaker, Barney, Dierickx y Cool, Mahoney y Pandian, Wernerfelt citado por López y Pontet, 2011). Las empresas generan estrategias al buscar un desempeño superior o resultados que sean sustentables a través de estudiar su entorno competitivo; lo cual concuerda con lo mencionado por Porter quien afirmó que “el desempeño superior de una empresa radica en las actividades de la cadena de valor y el enfoque basado en los recursos” (De la Fuente y Muñoz, S.F.), así mismo mencionan que los recursos y actividades son diferentes, los recursos tienen que ver con las existencias, y las actividades con los flujos; en cuanto a los recursos una división es la siguiente:

Activos tangibles. Estos son reflejados en el Balance General de una empresa como su efectivo, su maquinaria y equipo, sus edificios y terrenos, etc.

Activos intangibles. Aquí se centralizan la imagen de marca, la cultura organizacional, las patentes y las experiencias acumuladas.

Capacidades organizacionales. “Son complejas combinaciones de activos, personas y procesos que las organizaciones utilizan para transformar los insumos en productos y servicios”.

Una empresa no genera una mayor ventaja competitiva al tener más recursos, más bien se relaciona con la calidad de estos, en otro enfoque se puede decir que no todos los recursos son fuente de ventaja competitiva ni crean un valor adicional. Un recurso valioso debe ser demandado por los clientes, debe ser de oferta limitada y tener apropiabilidad; sin embargo aunque “las fuentes de ventaja competitiva radican en los recursos, si esto no es traducido en la realización de mejores actividades nunca se logrará desarrollar una ventaja competitiva” (De la Fuente y Muñoz, S.F.). La ventaja competitiva percibida se ven influenciadas en función de las capacidades de personalización masiva y las capacidades de reconfiguración, ya que es lo que permitirá la implementación eficiente de las actividades producidas Maynes et. al 2013.

#### Capacidad de Personalización

Este concepto describe el proceso a través del cual las empresas aplican tecnología y métodos administrativos para proporcionar productos variados y personalizados a través de una respuesta rápida y flexible (Silveira et al., 2001), Así pues ejemplos donde se posee la capacidad de adaptación de una interfaz o aplicación en base a gustos y factores culturales, podrá ofrecerse una ventaja distintiva; pudiendo ser observable cuando una organización pone a disposición del mercado un producto que se puede adaptar a las características de cada consumidor como en el caso de Apple, donde cada usuario puede tomar la decisión de personalizar cada dispositivo en función de las aplicaciones deseadas y necesidades específicas de cada usuarios ofreciendo así una capacidad de personalización masiva casi imposible de igualarse, donde las competencias tecnológicas, se ligan a las competencias del saber y de la experiencia acumulada por la empresa, lo que detona en competencias esenciales o nucleares (Morcillo, 1997) que garantizan una ventaja competitiva. Derivada de la acumulación de competencias tecnológicas, más las personales y las organizativas (Bueno y Morcillo, 1997; citado en Suarez H; Ibarra, S, 2002), La Teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque Actual de la estrategia Empresarial.

#### Capacidad de Reconfiguración

Esta capacidad se posee cuando se es posible modificar o actualizar el diseño para nuevas aplicaciones muchas veces estas se dan “sobre la marcha”, sin necesidad de rediseñar totalmente el sistema sino de una manera parcial Bravo y Herrera siguiendo a Lavie, (2006), la reconfiguración del conocimiento consiste en el proceso de generación de nuevas alternativas de configuración de capacidades, actividades organizativas y formas de creación de valor, donde la habilidad para flexibilizar la estructura de la

organización y realizar transformaciones necesarias es viable (Amith y Schoemaker, 1993). Pudiendo efectuarse ajustes necesarios en función de las habilidades para explorar y evaluar el contexto competitivo al efectuar rápidamente procesos de reconfiguración. (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Una crítica a la teoría de los recursos son: que al principio no identifica cuáles son los recursos clave para la implementación de estrategias sino después, por ello las nuevas estrategias se basan en los resultados anteriores; en contrapunto se han encontrado relaciones entre los recursos y los procesos de una organización lo que conlleva al desarrollo de ventajas competitivas (Williamson, (Ray *et al.*, citados por López y Pontet, 2011).

## METODOLOGÍA

La estrategia metodológica de esta investigación tiene un enfoque cuantitativo cuyo diseño es no experimental, específicamente transversal y descriptiva-correlacional; se dice descriptiva porque trata de especificar las características del fenómeno estudiado y correlacional porque tiene como finalidad identificar la asociación en las variables estudiadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El trabajo se desarrolló en empresas ubicadas en la ciudad de Tecate del estado de Baja California perteneciente a la región noroeste de la República Mexicana, cuyo perfil se muestra en la Tabla 1. La selección de la muestra fue a través muestreo por juicio, que es una forma de muestreo por conveniencia en el cual los elementos son seleccionados a propósito con base en el juicio del investigador procurando que sean representativos de la población (Cazares, 2008).

Tabla 1: Perfil de las Empresas Participantes

Característica	Frecuencia	Porcentaje ( % )
Sector		
Industrial	37	37.0
Maquilador con exportación	44	44.0
Comercial	11	11.0
Servicios	7	7.0
No específico	1	1.0
Bienes o productos que produce para la industria		
Automotriz	1	1.0
Médica	16	16.0
Telecomunicaciones	1	1.0
Alimentos y Bebidas	12	12.0
Eléctrica	20	20.0
Otras	50	50.0
Número de empleados		
Menos de 10 personas	1	1.0
Entre 11 y 30 personas	5	5.0
Entre 31 y 50 personas	1	1.0
Entre 51 y 100 personas	13	13.0
Entre 101 y 250 personas	8	8.0
Más de 250 personas	72	72.0

*Esta Tabla describe el perfil demográfico de las empresas participantes de este estudio, que en su mayoría pertenecen al sector maquilador de exportación y tiene más de 250 empleado Fuente: Elaboración propia con resultados de trabajo de campo.*

En el estudio participó el personal de la empresa que incluyó a gerentes (10%), supervisores (30%), técnicos (30%), ingenieros (10%), analistas (9%) y otros perfiles (11%), a los cuales se les aplicó una encuesta, mediante un cuestionario auto-administrado. Como escala de medición se empleó la reportada en el trabajo de Máynez-Guadarrama, et al., (2013) integrada por 18 ítems cuya categoría de respuestas para las variables capacidad de personalización y capacidad de reconfiguración fue en escalamiento numérico de cinco valores, donde (1) corresponde a totalmente en desacuerdo y (5) a totalmente de acuerdo; mientras que para la variable ventaja competitiva, también de cinco valores, va de (1) muy pobre, por debajo de la industria a (5) muy superior que la competencia, ver tabla 2 de operacionalización de variables. En total se recolectaron 100 cuestionarios. La aplicación del instrumento se realizó en el transcurso de junio 2013 a febrero 2014.

Tabla 2: Operacionalización de las Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Ítem	Escala
Capacidad de Personalización	Proceso a través del cual las empresas aplican tecnología y métodos administrativos para proporcionar productos variados y personalizados a través de una respuesta rápida y flexible (Silveira et al., 2001).	Habilidad para traducir necesidades del cliente en productos y servicios diferenciados a través de procesos de operación y tecnologías flexibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Identificar claramente las necesidades de nuestros clientes</li> <li>· Producir exactamente lo que nuestros clientes desean.</li> <li>· Producir a gran escala, de acuerdo a las necesidades individuales identificadas en los clientes.</li> <li>· Ampliar nuestra variedad de productos, sin tener que incrementar costos.</li> <li>· Incrementar nuestra variedad de productos, sin sacrificar volúmenes de producción.</li> </ul>	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. 4. De acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo.
Capacidad de Reconfiguración	Proceso de generación de nuevas alternativas de configuración de capacidades, actividades organizativas y formas de creación de valor, donde la habilidad para flexibilizar la estructura de la organización y realizar transformaciones necesarias es viable (Amith y Schoemaker, 1993).	Capacidad para flexibilizarse de forma ágil y reconfigurar sus capacidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Producir distintos tipos de productos sin necesidad de realizar grandes cambios.</li> <li>· Construir productos diferentes, en la misma planta y al mismo tiempo.</li> <li>· Manufacturar productos de forma simultánea o periódica, en forma productiva estable.</li> <li>· Cambiar nuestra combinación de productos, de un periodo a otro.</li> <li>· Cambiar muy rápidamente la producción, de un artículo a otro.</li> </ul>	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. 4. De acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo.
Ventaja Competitiva	Chakraborty citado por Hernández et al. (2008). La ventaja competitiva se da en la que se establece que las empresas sean rentables, y otra basada en la inimitabilidad.	Identificar las capacidades alcanzadas por la empresa que permite su rentabilidad, posicionamiento en el mercado y distinción ante la competencia para alcanzar altos desempeños.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rentabilidad económica (utilidades)</li> <li>· Crecimiento de las ventas.</li> <li>· Participación de Mercado.</li> <li>· Crecimiento de la empresa.</li> <li>· Productividad laboral.</li> <li>· Satisfacción del cliente.</li> <li>· Satisfacción de otros involucrados.</li> <li>· Fortaleza de la posición competitiva.</li> </ul>	1. Muy pobre. 2. Inferior a la competencia. 3. Equivalente a la competencia. 4. Mejor que el promedio de la competencia. 5. Muy superior que la competencia.

Esta tabla muestra la operacionalización de las variables para este trabajo Fuente: Elaboración propia.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el método de consistencia interna mediante el cálculo del alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach. La literatura reporta que este índice oscila entre 0 y 1, donde los valores cercanos a 0 significan muy baja confiabilidad mientras que hacia 1 indica confiabilidad elevada; en este trabajo se encontró un índice de 0.798, dato que según Hernández, et al. (2010), podría considerarse aceptable para su aplicación. En el análisis de los datos se utilizó el paquete *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 22 para frecuencias, estadísticos descriptivos, la confiabilidad ( $\alpha$  de Cronbach) y correlaciones.

## RESULTADOS

Perfil de los encuestados. El 65% de los respondientes son hombres, el 53% cuenta con estudios a nivel profesional (licenciatura terminada), y, en su mayoría, adultos jóvenes cuya edad oscila entre los 31 y 40 años (Tabla 3).

Tabla 3: Perfil de los Encuestados

Característica	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sexo		
Masculino	65	65.0
Femenino	35	35.0
Escolaridad		
Preparatoria terminada	19	19.0
Carrera profesional no terminada	17	17.0
Carrera profesional terminada	53	53.0
Otras	11	11.0
Edad		
Menor de 20 años	2	2.0
Entre 20 y 30 años	35	35.0
Entre 31 y 40 años	50	50.0
Entre 41 y 50 años	13	13.0

Fuente: Elaboración propia con datos de campo.

### Análisis Descriptivo

Análisis descriptivo Capacidad de personalización. Los resultados de los estadísticos descriptivos de la variable personalización (Tabla 4) revelan que se perciben como fortalezas en las empresas estudiadas, dos de ellas alcanzan una media de 4.00 lo cual indica que estas las que a juicio de los encuestados son las más favorecidas.

Tabla 4: Estadísticos Descriptivas de la Capacidad de Personalización

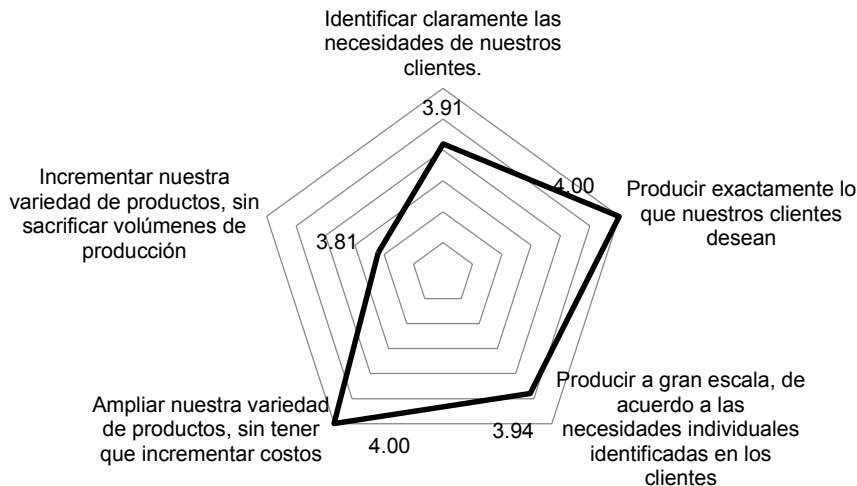
Capacidad	Media ( $\mu$ )	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Identificar claramente las necesidades de nuestros clientes.	3.91	0.62	3	5
Producir exactamente lo que nuestros clientes desean	4.00	0.65	3	5
Producir a gran escala, de acuerdo a las necesidades individuales identificadas en los clientes	3.94	0.72	2	5
Ampliar nuestra variedad de productos, sin tener que incrementar costos	4.00	0.81	2	5
Incrementar nuestra variedad de productos, sin sacrificar volúmenes de producción	3.81	0.78	2	5

Esta tabla muestra la media de las variables con que se midió la Capacidad de personalización. Fuente: Elaboración propia con datos de campo.

En la figura 1 se exhiben las medias de las variables con que se evaluó la capacidad de personalización Atendiendo al criterio de Silveira, et al., (2001) citado por Máynez-Guadarrama, et al., (2013) esto

manifiesta que las empresas tienen habilidad para advertir las necesidades del cliente por lo cual producen los bienes o servicios esperados a través de una amplia variedad de productos sin incrementar los costos.

Figura 1: Medias de la Capacidad de Personalización



Esta figura muestra las medias de las variables que integran la capacidad de personalización de las empresas, como se observa el producir a gran escala, de acuerdo a las necesidades individuales identificadas en los clientes es el aspecto más favorecido según la percepción de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Análisis descriptivo: Capacidad de reconfiguración, por lo que refiere a esta, los resultados manifiestan las variables que la integran son favorables para las empresas ya que se perciben con acuerdo entre los encuestados con valores cercanos a 4, destacando la capacidad de las organizaciones para manufacturar productos de forma simultanea o periódica (Tabla 5).

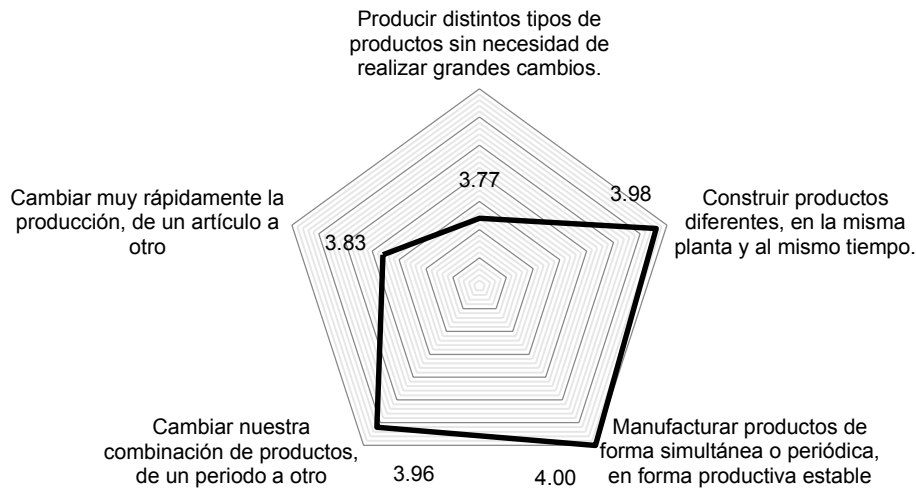
Tabla 5: Estadísticos Descriptivos de la Capacidad de Reconfiguración

CAPACIDAD	Media (μ)	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Producir distintos tipos de productos sin necesidad de realizar grandes cambios.	3.77	0.63	2	5
Construir productos diferentes, en la misma planta y al mismo tiempo.	3.98	0.76	2	5
Manufacturar productos de forma simultánea o periódica, en forma productiva estable	4.00	0.68	3	5
Cambiar nuestra combinación de productos, de un periodo a otro	3.96	0.79	2	5
Cambiar muy rápidamente la producción, de un artículo a otro	3.83	0.79	2	5

Esta tabla muestra la media de las variables con que se midió la Capacidad de reconfiguración. Fuente: Elaboración propia con datos de campo.

También se pone en evidencia (Figura 2) que, en la percepción de los encuestados, tienen las empresas para manufacturar distintos tipos de productos sin la necesidad de realizar grandes cambios.

Figura 2: Medias de la Capacidad de Reconfiguración



En la figura 2 se muestran las medias de las variables que conforman la capacidad de reconfiguración de las empresas estudiadas, de acuerdo a la percepción de los encuestados el aspecto más favorecido es manufacturar productos de forma simultánea o periódica, en forma estable. Fuente: Elaboración propia.

Análisis descriptivo: Ventaja competitiva, los resultados (Tabla 6) revelan una mayor atención en lo que respecta obtener y mantener una mejor posición competitiva respecto otras organizaciones, los ítems que componen esta variable se perciben con acuerdo entre los respondientes. Para estos, la participación en el mercado y la satisfacción del cliente resultan ser aspectos que contribuyen a lograr ventaja sobre sus competidores.

Tabla 6: Estadísticos Descriptivos de Ventaja Competitiva

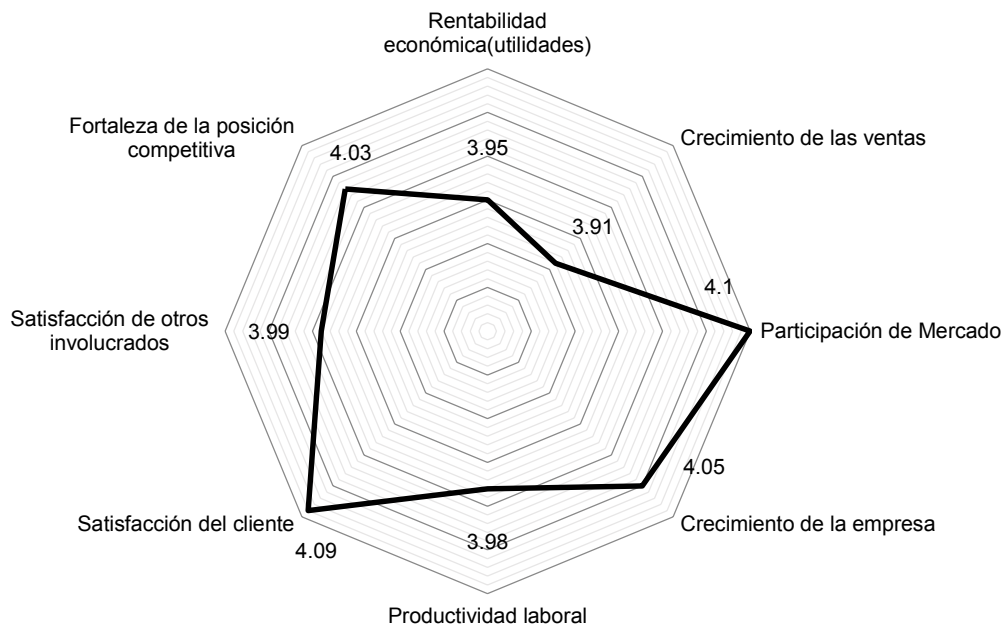
VENTAJA	Media (μ)	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Rentabilidad económica(utilidades)	3.95	0.71	2	5
Crecimiento de las ventas	3.91	0.79	1	5
Participación de Mercado	4.10	0.71	1	5
Crecimiento de la empresa	4.05	0.77	1	5
Productividad laboral	3.98	0.80	1	5
Satisfacción del cliente	4.09	0.78	1	5
Satisfacción de otros involucrados	3.99	0.74	1	5
Fortaleza de la posición competitiva	4.03	0.74	2	5

Esta tabla muestra la media de las variables con que se midió la Capacidad de reconfiguración. Fuente:Elaboración propia con datos de campo

Los estadísticos descriptivos ponen de manifiesto, desde la perspectiva de los encuestados, que el crecimiento de las ventas es el aspecto menos favorecido ( $\bar{x} = 3.91$ ,  $s = 0.79$ ) en relación a sus competidores, ya que de las ocho variables analizadas (Figura 3) esta es la que se valora similar al resto de la industria.



Figura 3: Medias de la Ventaja Competitiva



En la figura 3 se muestran las medias de las variables que conforman la ventaja competitiva de las empresas estudiadas, de acuerdo a la percepción de los encuestados la satisfacción del cliente es la ventaja más favorecida. Fuente: Elaboración propia.

Análisis de las correlaciones. Antes de pasar a identificar la posible relación entre las variables de estudio, se comprobó el cumplimiento de la normalidad de los datos a través de la aplicación de la prueba de Kolmogorov-Smirnov. La hipótesis estadística ( $H_0$ ) sostiene que las variables pueden modelarse con una distribución normal; los resultados de la prueba muestran que el nivel  $p$  para la prueba es significativo (esto es,  $p < 0.05$ ) por tanto se rechaza la hipótesis (Alea, et al., 2005), de manera que las variables no pueden modelarse con una distribución normal. Dado lo anterior, para valorar la asociación entre las variables de estudio se decidió calcular el coeficiente Rho de Spearman. Este coeficiente es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos (Martínez, et al, 2009). Tal como se aprecia en la Tabla 7, todos los índices de correlación encontrados muestran asociaciones significativas (a  $p < 0.01$ ) que oscilan entre 0.38 y 0.47 identificadas de fuerza débil pero positivas, según el criterio de la escala 4 reportada por Martínez, et al. (2009). La variable Ventaja competitiva tiene una mayor correlación ( $\rho = 0.47$  s = 0.00) con la variable de reconfiguración, esto significa que sus esfuerzos por producir diferentes productos en la planta o manufacturar productos simultáneos le da cierta ventaja con sus competidores.

Tabla 7: Correlaciones Entre Variables

Variables	Correlaciones	Variables		
		Capacidad de Personalización	Capacidad de Reconfiguración	Ventaja Competitiva
Capacidad de Personalización	Rho de Spearman Sig. (bilateral)	1.000 .	0.446** 0.000	0.380** 0.000
Capacidad de Reconfiguración	Rho de Spearman Sig. (bilateral)	0.446** 0.000	1.000 .	0.470** 0.000
Ventaja Competitiva	Rho de Spearman Sig. (bilateral)	0.380** 0.000	.470** 0.000	1.000 .

\*\* Correlación significativa a 0.001(bilateral). En esta tabla describen las correlaciones entre las variables, los índices de correlación entre la Ventaja competitiva y las Capacidades de personalización ( $\rho=.38$ ) y de reconfiguración ( $\rho=.47$ ) son positivas y débiles. Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Como se mencionó el objetivo de este trabajo fue identificar en el sector productivo localizado en la frontera noroeste de México específicamente de la ciudad de Tecate B.C., la percepción de los empleados respecto a la capacidad de personalización, capacidad de reconfiguración de la empresa en donde laboran y su relación con la ventaja competitiva de la firma. En general los resultados revelan, desde la percepción de los empleados, que las firmas para la cual trabajan poseen capacidades de personalización y reconfiguración, esto es, ellos están de acuerdo en que las empresas aprovechan sus experiencias pasadas para adaptarse al contexto actual. Además se encontró una asociación positiva pero débil entre las capacidades organizacionales estudiadas y la ventaja competitiva.

El aporte del presente estudio fue la identificación de las capacidades de personalización y reconfiguración de las empresas estudiadas, lo cual es de gran relevancia para desarrollar estrategias que mejoren los procesos de gestión para la obtención de ventajas competitivas. Según resultados expuestos se reconoce en este grupo de empresas como principales capacidades de personalización con una media de 4.00 el poder producir exactamente lo que los clientes desean y la capacidad para ampliar su variedad de productos sin tener que incrementar los costos requiriéndose mayores estrategias para lograr incrementar la variedad de sus productos sin sacrificar los volúmenes de producción cuya media es de 3.81.

En cuanto a las capacidades de reconfiguración con una media de 4.00 se percibe que se posee la capacidad para manufacturar productos de forma simultánea o periódica de manera productiva estable, y con un 3.98 se reconoce tener la capacidad para construir productos diferentes, en la misma planta al mismo tiempo, con una media de 3.77 con la evaluación menos favorecida, se encuentra la capacidad para producir distintos tipos de productos sin la necesidad de realizar grandes cambios siendo este ultimo el que demandará de mayor atención, ya que de acuerdo con Teece, Pisano y Shuen (1997), las habilidades desarrolladas deben efectuar procesos de reconfiguración rápidos para alcanzar así altos niveles de competitividad, los cuales según (Maynes, Guaderrama, et al., 2013) deben relacionar esas habilidades con procesos y rutinas diferentes para llevar a cabo las transformaciones necesarias.

Crear una ventaja sostenible conlleva un proceso dinámico e innovador a través de la aplicación de estrategias distintivas cambiantes y adaptativas (Markides, citado por López y Pontet, 2011) Conseguir una ventaja sostenible en las empresas requiere de la gestión de sus recursos y tomar adecuadamente sus decisiones, lo anterior incluye su cultura, la influencia del gobierno, la sociedad y las relaciones con otras empresas (López y Pontet, 2011). Así pues conforme a la percepción de los empleados en este grupo de empresas en cuanto a sus ventajas competitivas el crecimiento de las ventas muestra una media del 3.91 y se percibe que su rentabilidad económica presenta una media de 3.95 lo cual requiere de mayor atención pudiéndose apalancar de las experiencias adquiridas y valoradas con una media de 4.09 la posición de satisfacción al cliente y la fortaleza de la posición competitiva existente, que reporta una media de 4.03 las cuales fortalecen a las ventajas competitivas que este sector posee y que impactaran tanto en su desempeño como en su entorno. Tanto las capacidades de personalización como las capacidades de

reconfiguración fortalecen la actividad productiva, siendo elementos que elevan la calidad y que inciden en la ventaja competitiva, de ahí la importancia de estudiar a las capacidades percibidas en este entorno económico. Ya que estas aunadas a sus recursos son las que propician la rentabilidad y la búsqueda de diferenciaciones que promuevan a la inimitabilidad requeridas para la sostenibilidad de las ventajas competitivas mencionadas por Chakraborty citado por Hernández et al. (2008)

Si bien es cierto que se detecta una débil asociación entre las capacidades organizacionales estudiadas y la ventaja competitiva, esto puede deberse a que el sector analizado se desarrolla en el sector de producción y en el mismo se observa una brecha en la conceptualización de la ventaja competitiva sostenible y es en trabajos como este que se beneficiara al campo administrativo inmerso en el sector industrial donde se encuentra una claridad en la identificación de las capacidades de personalización y de reconfiguración debido a la acción de producción y la capacidad de los actores para interferir en el proceso mas no en la gestión. Cabe señalar que este estudio, tiene algunas limitaciones como el hecho de que la muestra utilizada es por conveniencia, situación que debe ser considerada como una debilidad para la generalización de resultados, se recomienda replicar este estudio en otros contextos y profundizar en el impacto de las capacidades para la generación de ventajas competitivas para sectores específicos.

## REFERENCIAS

Alea, V., Guillén, M., Muñoz, C., Maqueda, I., Torreles, E. y Viladomiu, N. (2005). *Manual de SPSS*, Capítulo 5-6, Material didáctico de la Universidad de Barcelona, Recuperado de: [http://www.ub.edu/aplica\\_infor/spss/cap5-6.htm](http://www.ub.edu/aplica_infor/spss/cap5-6.htm)

Amit, R, Schmoaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management JOURNAL*, 14(1): 33 – 46.

Bravo, E, R; Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos, *Intangible Capital*, 301-320.

Suarez H; Ibarra,S, (2002), La Teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque Actual de la estrategia Empresarial.

Cardozo, J.J., Hernández, B. y Ramírez, N. (2013). El diseño de productos en el contexto de la personalización en masa, *Iconofacto*, Vol. 9, Núm. 12, pp. 136-153. Recuperado de: <http://revistas.upb.edu.co/index.php/iconofacto/article/view/1927/1779>

Cazares, D. (2008). Outsourcing: Su impacto en la rentabilidad y su utilización en la industria maquiladora de la ciudad de Chihuahua, *Revista de Investigación Simiyá ULSA Chihuahua*, Año I, Núm.0,pp.60-68.Recuperadode:[http://simiya.ulsachih.org/documentos/simiya\\_n0\\_2008\\_pdf.pdf#page=60](http://simiya.ulsachih.org/documentos/simiya_n0_2008_pdf.pdf#page=60)

Dávila, D. (2013). Capacidades Organizacionales: Dinámicas por naturaleza, *Cuadernos de Administración*,26(47). Recuperado de: [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/issue/view/554/showToc](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/issue/view/554/showToc)

Galindo, J., Sanz, P. y De Benito, J.J. (2013). Gestión del conocimiento de una empresa logística con Openerp, *Revista de la Escuela Jacobea de Posgrado*, Núm. 5, pp. 1-20. Recuperado de: <http://www.revista.jacobea.edu.mx/n5/1.Art%C3%ADculo%20OpenERP.pdf>.

Hernández G.,J; Domínguez H., M. y Ita C.,D. (2008) Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México. *Pensamiento y Gestión No.25 Universidad del Norte*, pp. 161-177.

Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación, Tercera Edición, México: McGrawHill Interamericana Editores, SA de CV

Lavie, D (2006) Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change Academic of Management Review, 31(1):153-174

Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A. y Cánovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman. Caracterización, [versión electrónica], *Rev.haban.cienc.méd.La Habana, VIII (2)* ISSN 1729-519X. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-519X2009000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017)

López, C. y Pontet U., N. (2011) ventajas competitivas sustentables a través del capital intelectual integrando las complementariedades entre la teoría institucional y la teoría de recursos. Revista del Instituto Internacional de Costos, No.8 enero junio, ISSN 1646-6896

Máynez-Guaderrama, A.I., Cavazos-Arroyo, J., Torres-Arguelles, V. y Escobedo-Portillo María Teresa (2013). Las capacidades de la empresa para personalizar su producción y reconfigurarse de forma interna: ¿Influencian su desempeño operativo y su ventaja competitiva percibidos?, Revista Internacional Administración & Finanzas, Vol. 6, No. 7, pp.47-66.

Sáez de Viteri, D. (2000). “El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido”. España. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 6, N° 3, 2000, pp. 71-86.

Sarmiento, S.; Sánchez, A. y Cruz, M. (2009). Competitividad y desarrollo sustentable empresarial. Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional. México. Año 4. Número 8. Enero-Junio 2009. pp. 112-134.

Teece, D,J, Pisano,G.;Shuen, A (1997) Dinamic capabilities:an exploratory study of continuous product innovation. Industrial and Corporate Change, 12(3): 577-606.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5 (2), 171-180.

## BIOGRAFÍAS

Lourdes Evelyn Apodaca del Angel. Doctora en Ciencias Administrativas. Se puede contactar en la Facultad de Ingeniería y Negocios de la Universidad Autónoma de Baja California. Unidad Tecate. Correo electrónico: [lourdes.apodaca@gmail.com](mailto:lourdes.apodaca@gmail.com)

Sonia Elizabeth Maldonado - Radillo. Doctora en Ciencias Administrativas. Se puede contactar en la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Autónoma de Baja California. Unidad Ensenada. Correo electrónico: [se.maldonado@gmail.com](mailto:se.maldonado@gmail.com)

Aurora Irma Máynez Guaderrama. Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Se puede contactar en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Instituto de Ingeniería y Tecnología. Correo electrónico: [amaynez@uacj.mx](mailto:amaynez@uacj.mx)