



Habilidades distintivas y sustentabilidad de la ventaja competitiva en las empresas contratistas petroleras

Ligia Yori*
Arelis Urdaneta**

Resumen

El propósito de la investigación, es determinar la relación entre las habilidades distintivas y la sustentabilidad de la ventaja competitiva en las empresas contratistas petroleras del Municipio Lagunillas, afiliadas a Asociación de Empresas Contratistas del Estado Zulia (ACOPAZ). La metodología utilizada es de tipo descriptiva, correlacional y de campo, con un diseño no experimental. Se sustenta en las teorías propuestas por Hill y Jones (2005); Saloner, Shepard y Podolny (2005); Thompson y Strikland (2004), entre otros. Se concluye que el personal gerencial de las empresas estudiadas posee recursos y capacidades valiosas, sin embargo no poseen una ventaja competitiva sustentable en el tiempo, motivado a ciertos factores: la dependencia exclusiva de un sólo cliente, el manejo y combinación no idónea de los recursos y capacidades. Estos hallazgos sugirieren una serie de lineamientos estratégicos: combinación óptima de recursos y capacidades, evaluación estratégica adecuada, fortalecimiento de la innovación, apoyo en los cuatro bloques genéricos y pleno conocimiento de las barreras de imitación.

Palabras clave: Habilidades distintivas, sustentabilidad, ventaja competitiva.

* Doctora. en Ciencias Gerenciales, Universidad Rafael Beloso Chacín (URBE, 2008). Economista, Universidad del Zulia (LUZ, 1985). Magister Scientiarum en Gerencia Financiera. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB, 1992). Profesora Titular de la UNERMB, 2003. Tutora de trabajos de Pregrado y Postgrado de la UNERMB.

** Doctora. en Ciencias Gerenciales (2005). Magister en Gerencia de Recursos Humanos (UNERMB, 1994). Licenciada en Administración (LUZ, 1986). Profesora asociada de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB, 2004). Tutora de Trabajos de Pregrado y Postgrado de la UNERMB.

Distinctive skills and sustaining competitive advantages in oil contracting companies

Abstract

The purpose of the investigation is to determine the relationship between the distinctive skills and sustaining competitive advantages in oil contracting companies of the Lagunillas Municipality, affiliated with ACOPAZ. The methodology used was of a descriptive, correlational, field type with a non-experimental design. It was supported with theories proposed by Hill and Jones (2005); Sabner, Shepard and Podolny (2005), Thompson and Strickland (2004), among others. Conclusions were that management personnel at the companies studied possess valuable resources and skills; however they do not have a sustainable competitive advantage over time, due to exclusive dependence on a sole client, the inappropriate handling and combination of resources and capacities. These findings suggest a series of strategic guidelines, such as the optimal combination of resources and capacities, suitable strategic evaluation, strengthening innovation, support in the four generic blocks and full knowledge of imitation barriers.

Key words: Distinctive skills, sustainability, competitive advantages.

Introducción

Los cambios dinámicos y discontinuos que sufren actualmente las empresas, las llevan a perder las ventajas competitivas, que las hicieron exitosas. Ante este escenario, deben direccionar la renovación estratégica de las habilidades que poseen, con el propósito de construir proactivamente otras nuevas, mientras proyectan alcanzar los rasgos de una competencia sustentable.

En este contexto, el reto actual de las organizaciones no es sólo ser competitivo en función de los cambios del entorno, sino mantenerse y consolidarse en el mercado; ello supone un dominio creciente y creativo de las prácticas modernas que desarrollan, de la gerencia y una visión futurista de las posibles transformaciones. En consecuencia, los esquemas o formas tradicionales de hacer las cosas ya no se ajustan a las circunstancias de hoy.

Desde esta perspectiva, se puede aseverar que la ventaja competitiva tiene una duración limitada y requiere el empleo de recursos y capacidades con el propósito de consolidar habilidades distintivas únicas y valiosas que tengan poca probabilidad de ser imitadas en el mercado, con tendencia a incrementar su nivel de competitividad.

Las investigaciones sobre la ventaja competitiva y las habilidades distintivas son relevantes, ya que los recursos y las capacidades constituyen un fundamento estratégico y pueden generar beneficios que conllevan a crear riquezas. Las empresas se fijan como norte lograr la competitividad estratégica y obtener ganancias superiores al promedio si se aplican debidamente sus destrezas para aprovechar las oportunidades del entorno.

Los gerentes, independientemente de las actividades que realizan, deben asimilar el proceso actual del cambio global y reconocer que el éxito o fracaso de los años venideros, depende de la capacidad que ellos posean para tomar decisiones acertadas en torno a la combinación idónea de recursos y capacidades que sustentan las habilidades distintivas y por ende la ventaja competitiva.

1. Análisis de la situación

Los acontecimientos ocurridos en los últimos años, han modificado las bases del funcionamiento de las economías a nivel mundial, y transforman el entorno en el que las empresas se desenvuelven, demandando cambios con respecto a la calidad de los recursos, capacidades y habilidades requeridas para sobrevivir y una adecuada armonía en el manejo de dichas fortalezas. Toda esta descripción situacional supone la urgente necesidad de asimilar tales insuficiencias y generar nuevas concepciones, que pasan por un cambio paradigmático en la forma de concebir la competitividad.

Al respecto, Robert y Díaz (2000), manifiestan que los empresarios latinoamericanos se enfrentan cada día a fuertes turbulencias y cambios drásticos en los mercados nacionales e internacionales, y se encuentran desamparados al no tener una visión clara sobre el futuro de la compañía. Rosales (2000), plantea que la gerencia implementada por las instituciones en Latinoamérica requiere de profundas reformas de carácter administrativo, para mejorar su nivel de competitividad; ya que en las mismas ha disminuido dicho nivel debido a la manera como los gerentes toman las decisiones y asignan recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

Frente a este panorama, los países de menor desarrollo industrial, entre ellos Venezuela, confrontan un gran desafío que impone reordenar su estructura productiva, de acuerdo con los patrones de competitividad establecidos en el mercado mundial; se trabaja y opera en un ambiente constreñido, con elevada tur-

bulencia, signado por la limitación de recursos; donde la aceleración del cambio y la recesión económica, generan hechos que están despertando bruscamente a todas las organizaciones y demandan esfuerzos sin precedentes, obligándolas a revisar sus opciones estratégicas y a redefinir sus prioridades para adaptarse con éxito a la creciente exigencia.

El desarrollo y el análisis de las habilidades distintivas y la ventaja competitiva, se erigen como elementos necesarios para que las organizaciones puedan insertarse en los mercados cada vez más crecientes y lograr una mejor utilización de los medios disponibles, diseñando nuevas formas de competir y sobrevivir en el mercado.

En este sentido, Hill y Jones (2005, p. 84), señalan que las habilidades distintivas son “fortalezas específicas de una firma que permiten diferenciar sus productos y/o lograr costos sustancialmente menores que los de sus rivales y con ello ofrecer una ventaja competitiva”.

Esta definición permite inferir que la mejor ruta para la consecución de dicha ventaja se encuentra cuando una empresa posee habilidades distintivas signadas en recursos y capacidades valiosas, desde el punto de vista de la competencia y cuando los rivales no pueden desarrollar capacidades comparables, excepto a un costo elevado y durante un período prolongado.

Al respecto, a juicio de Thompson y Strickland (2004, p. 151), “una compañía tiene una ventaja competitiva siempre que atrae a los clientes y se defiende de las fuerzas competitivas mejor que sus rivales”. Existen muchas fuentes de este tipo de atributo, tales como: elaborar un producto de alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menor costo que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica y diseñar un producto que tenga un destacado rendimiento en comparación con las marcas de la competencia.

Asimismo, Hill y Jones (2005, p. 94), refieren que los factores: eficiencia, calidad, innovación y servicio al cliente “son genéricos en el sentido que representan cuatro formas básicas de reducción de costos y logro de diferenciación que cualquier compañía puede adoptar, independientemente de la industria o de los productos o servicios que ofrezca.

Los recursos y capacidades, constituyen el fundamento en el cual se sustenta una ventaja y por ende un rendimiento a largo plazo. Se puede expresar que la esencia de la dirección estratégica

radica en el mantenimiento de activos y habilidades significativas, así como de la selección de estrategias y terrenos competitivos, con el fin de lograr una ventaja competitiva sustentable.

Romero, Acosta y Bohórquez (1998), expresan que en la región zuliana, la competitividad de las empresas resulta cuestionable, debido fundamentalmente al poco valor que añaden a la producción industrial del estado, lo cual se encuentra íntimamente relacionado con la baja productividad del sector y el continuo proceso de descapitalización al que se ha visto sometido durante los últimos años.

Del contexto anterior, no están exentas las empresas contratistas petroleras del municipio Lagunillas afiliadas a la Asociación de Empresas Contratistas del Estado Zulia (ACOPAZ); por tanto, se evidencia la no existencia de los elementos que distingan una ventaja competitiva sustentable, aunada a la débil utilización de los recursos y capacidades disponibles.

En este sentido, mediante la realización de entrevistas no estructuradas y un proceso de comunicación informal con gerentes de las empresas objeto de estudio, estos manifestaron que en relación con las habilidades distintivas y la ventaja competitiva dichas empresas presentan las siguientes debilidades: escasez y deficiente racionalización de los recursos disponibles, disminución de la calidad de los productos ofertados, falta de creatividad e innovación incorporada a los procesos productivos, poca visión de futuro, entre otros aspectos.

En las empresas estudiadas, existe una situación de subsistencia originada en gran parte por su baja productividad y débil competitividad, producto de la disminución de las operaciones petroleras que se mantiene en algunas empresas hasta la actualidad.

Los gerentes de dichas empresas deben estar conscientes del reto que supone el futuro, con el fin de aprovechar las potencialidades en materia de recursos y capacidades presentes y de esta manera cumplir un rol determinante en la conformación de una nueva estructura industrial, tal como ha sucedido en economías altamente competitivas que trabajan en función de una visión a largo plazo.

El presente objeto de estudio requiere de cambios en la forma de gerenciar sus recursos y capacidades, así también como en la definición clara de estrategias y herramientas creativas e innovadoras para tal fin, con el propósito de sobrevivir en el mercado y adaptarse a las circunstancias del entorno.

En función de las ideas expuestas, surge el interés de determinar la relación entre las habilidades distintivas, aplicadas por parte de las empresas contratistas petroleras del municipio Lagunillas agremiadas a ACOPAZ y la sustentabilidad de la ventaja competitiva que se deriva precisamente de estas habilidades. Todo esto con un fin superior, establecer lineamientos estratégicos que permitan enfrentar la fuerte recesión que atraviesan estas empresas.

2. Posiciones teóricas

2.1. Habilidades distintivas

Cuando se selecciona una estrategia de negocios, una organización debe decidir cómo combinar sus habilidades distintivas para alcanzar una ventaja competitiva, para ello las empresas deben desarrollar fortalezas que les permitan lograr una condición superior en determinadas áreas, tales como: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

Hill y Jones (2005, p. 172), señalan que las habilidades distintivas son “fortalezas específicas de una firma que permiten diferenciar sus productos y/o lograr costos sustancialmente menores que los de sus rivales y con ello obtener una ventaja competitiva”.

Al respecto, Thompson y Strickland (2004), expresan que las habilidades adecuadas pueden proporcionar las barreras necesarias para contrarrestar los embates de los competidores, las cuales hacen que la ventaja competitiva persista con el paso del tiempo.

Resulta importante destacar que existe una variedad de criterios para definir las habilidades distintivas. En este sentido, Hitt, Ireland y HosKisson (2004, p. 21), las describen como competencias centrales, al afirmar que representan “los recursos y las capacidades que sirven de fuente para sustentar la ventaja competitiva que la empresa tiene sobre sus rivales”.

Por su parte, Thompson y Strickland (2004), caracterizan las habilidades distintivas como competencias diferenciadoras, definiéndolas como “una actividad importante que una compañía desempeña bien en comparación con sus competidores”. Las competencias distintivas equivalen a desarrollar una actividad competitiva en una forma superior que sus rivales, sin embargo, para efectos de esta investigación se trabaja con la variable habilidades distintivas, si se toma en consideración los planteamientos

expuestos por Hill y Jones (2005), el cual plantea que las mismas se generan de dos fuentes: recursos y capacidades.

Por tal motivo, resulta importante realizar la distinción entre ambas fuentes para comprender lo que genera una habilidad distintiva. Una compañía puede tener recursos únicos y valiosos, pero a menos que posea la capacidad de utilizarlos en forma efectiva, no podrá crear o sostener una habilidad distintiva. También es importante reconocer, que una empresa puede no necesitar recursos únicos y valiosos para establecer una ventaja competitiva, siempre y cuando tenga capacidades que no posea ningún competidor.

2.2. Dimensiones que conforman las habilidades distintivas

- Recursos

Los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y a la vez constituyen uno de los pilares fundamentales en la conformación de la ventaja competitiva. Según Dess y Lumpkin (2003, p. 97): “constituyen el conjunto de activos, procesos organizativos, información, conocimiento, entre otros, que una empresa controla y que permite desarrollar e implantar estrategias creadoras de valor”.

Por su parte, Hill y Jones (2005, p. 84), señalan que los recursos son el capital de las asignaciones de factores financieros, físicos y organizacionales que permiten a una compañía crear valor para sus clientes. Estos se pueden dividir en recursos tangibles como terrenos, edificaciones, planta, maquinaria y recursos intangibles; tales como: marca, reputación, patente y conocimientos de marketing y tecnológicos.

- Recursos tangibles

Los activos que son relativamente fáciles de identificar son denominados recursos tangibles. Hill y Jones (2005), expresan que las habilidades distintivas más fáciles de imitar por parte de potenciales competidores, tienden a ser aquellas fundamentadas en la posesión de este tipo de recursos, únicos y valiosos, los cuales son visibles para los rivales y con frecuencia se pueden adquirir en el mercado abierto.

Por su parte, Dess y Lumpkin (2003), señalan que en dichos recursos se incluyen los activos físicos y financieros que una organización utiliza para crear valor a sus clientes. Entre ellos se encuentran la tesorería de la empresa y el realizable, como su ca-

pacidad de endeudamiento y los físicos y las instalaciones de la compañía, los equipos y maquinaria.

Al respecto Hitt, Ireland y Hoskisson (2004), plantean que la condición crediticia, la condición de la planta y el equipo de una empresa son visibles y por lo tanto, se consideran recursos tangibles. El autor refiere la determinación de valor de estos recursos en base a los estados financieros, aún cuando no representan el valor de todos los activos de una empresa. Por tanto, los estados financieros de la compañía casi nunca reflejan, cada una de las fuentes de sus ventajas competitivas.

Lo anteriormente citado revela la necesidad de realizar una valoración estratégica de los recursos tangibles con el propósito de emplear una menor cantidad de ellos para obtener el mismo nivel de ingresos o para ampliar el volumen de negocios.

Entre los principales se encuentran los financieros; uno de los mayores retos a los que se enfrentan las nuevas organizaciones es la falta de este tipo de recursos. Para este tipo de instituciones las cargas son numerosas: el alquiler del local, la compra de las existencias, la instalación de los teléfonos y de los equipos, la obtención del seguro y el pago de los salarios.

También se constituyen recursos tangibles los denominados físicos y en el ámbito contable son definidos como activos fijos que son todos aquellos medios que la empresa utiliza en sus operaciones normales y cotidianas.

- Recursos intangibles

Los recursos intangibles pueden ser más difíciles de imitar y según Hitt, Ireland y Hoskisson (2004), constituyen una fuente mejor y más potente de habilidades. De hecho, en la economía global, el éxito de una compañía radica más en sus capacidades intelectuales y las de sus sistemas, que en sus activos materiales.

En correspondencia con las definiciones citadas, Gómez y Balkin (2003) plantean que los recursos intangibles son difíciles de cuantificar y de incluir en los balances contables y proporcionan a la empresa una ventaja competitiva más fuerte y consistente.

- Capacidades organizacionales

Constituyen conjuntamente con los recursos una de las principales fuentes de las habilidades distintivas y por ende de competición. Al respecto, Dess y Lumpkin (2003, p.98) señalan

que las capacidades organizacionales no son activos tangibles o intangibles específicos, sino competencias y habilidades que se utilizan para transformar materia prima en producto final. También se refieren al despliegue de recursos tangibles e intangibles a lo largo del tiempo, generalmente de forma combinada, y a potenciar estas capacidades en el tiempo.

En consecuencia, Hitt, Ireland y HosKisson (2004.p.85) plantean que “las capacidades permiten a la empresa asignar recursos que han sido integrados a propósito, con el objeto de alcanzar un resultado final deseado”.

Gómez (1997) señala que la clave de la ventaja competitiva no radica sólo en los recursos disponibles, sino en la forma en que la organización interna sea capaz de desarrollar elementos que sean difícilmente imitables por la competencia, mediante rutinas organizativas basadas en conocimientos tácitos fruto del tiempo.

Otros de los asuntos relevantes lo constituye la toma de decisiones; ya que la influencia de los gerentes en todos los niveles puede determinar desde la supervivencia de la empresa hasta solamente el sueldo inicial de un recién empleado.

Las ideas expuestas, confirman que los recursos son más fáciles de imitar que las capacidades, una habilidad distintiva fundamentada en la forma única en la que se desempeña una compañía probablemente es más perdurable o menos imitable que una basada en sus recursos. A tal efecto, existe mayor probabilidad de cimentar la base para una ventaja competitiva a largo plazo.

2.3. Sustentabilidad de la ventaja competitiva

Existen diversos criterios con respecto a la sustentabilidad de la ventaja competitiva. A tal efecto, Hill y Jones (2005) afirman que una empresa posee este factor cuando es capaz de mantener un rendimiento superior al promedio durante varios años. Al respecto, Thompson y Strickland (2004) señalan que las estrategias comerciales exitosas se basan en el desarrollo de competencia sustentable.

Saloner, Shepard y Podolny (2005) señalan que no es necesariamente duradera, ya que la misma puede erosionarse con el paso del tiempo. Cuando las fuentes de éstas se resisten a la competencia, se habla de sustentabilidad debido a que la principal amenaza de la misma radica en la posibilidad que un rival pueda duplicar o tornar obsoleta dicha ventaja.

Desde otra perspectiva, Illera (2005) afirma que sólo duran hasta que los competidores las copian o las superan, razón por la cual, el autor referido se concentra en la durabilidad de la misma. Por su parte, Jiménez y Andalaft (2002), refieren que ésta sólo es sustentable si continua existiendo después de que los esfuerzos para duplicarla han cesado. De modo, que una ventaja competitiva que sea sustentable no implica la duración indefinida de ésta, solamente sugiere que la empresa no tendrá competencia a través de los esfuerzos de duplicación de otras organizaciones.

De los señalamientos anteriores, se desprende que la sustentabilidad resulta vital para que las organizaciones sobrevivan en el mercado y logren resistir los embates de los competidores, contribuyendo a la consecución de los objetivos organizacionales. De igual manera, se puede inferir la durabilidad de la ventaja competitiva y va a depender de las habilidades distintivas que posea una organización, las cuales constituyen el fundamento de su rendimiento a largo plazo.

2.4. Dimensiones sobre las cuales se apoya la sustentabilidad de la ventaja competitiva

- Bloques genéricos de la ventaja competitiva

Cuatro factores constituyen los pilares básicos sobre los cuales se fundamenta la ventaja competitiva, estos son: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

Según Hill y Jones (2005), estos son los bloques genéricos de formación; los cuales representan cuatro formas básicas de reducción de costos y de logro de diferenciación que cualquier compañía puede adoptar, independientemente de su industria o de los productos o servicios que ofrezca. Por tanto, estos factores se encuentran interrelacionados, ya que una mejor calidad conlleva a una eficiencia superior, mientras que la innovación aumenta la satisfacción del cliente.

De igual manera, Saloner, Shepard y Podolny (2005), consideran que entre los principales factores determinantes del desempeño de una empresa se encuentran: calidad, orientación al cliente y administración superior de los recursos disponibles. De estas evidencias, se desprende que si una compañía tiene un activo y el mismo resulta superior al de sus competidores y es valorado por sus clientes, éste constituye una ventaja competitiva para la organización, por tal razón, este activo se erige como uno de los

principales bloques genéricos sobre el cual se cimienta este agente vital para las empresas.

Uno de los principales bloques genéricos de la sustentabilidad de la ventaja competitiva es la eficiencia. Al respecto, Hill y Jones (2005) refieren que en una compañía, se transforman los insumos en productos; estos son: capital, administración, tecnología y otros, considerados factores básicos de producción.

Hill y Jones (2005), plantea que la innovación es el bloque individual más importante de formación de la misma y proporciona a la compañía algo exclusivo del cual los competidores carecen. Esta exclusividad permite que una organización cobre un precio superior o disminuya su estructura de costos por debajo de sus rivales. Sin embargo, los competidores que tratan de imitar las innovaciones exitosas, con frecuencia tendrán éxito, aunque las altas barreras para ello pueden delatarla.

- Factores que afectan la sustentabilidad de la ventaja competitiva

Son aquellos que permiten a una empresa lograr que la ventaja competitiva se mantenga en el tiempo. A tal efecto, Saloner, Shepard y Podolny (2005) señalan que la creación de valor es la base de cualquier estrategia exitosa, sin embargo, no es suficiente. A fin de prosperar, la organización también debe ser capaz de capturar el valor que crea a través de la conformación de una ventaja de este tipo.

En tal sentido, Hill y Jones (2005), depende de tres factores: la dificultad de las barreras de imitación, la capacidad de los competidores y el dinamismo del ambiente industrial.

En relación con las barreras de imitación, tiene relación directa con los recursos de que disponga la empresa imitadora. Se evidencia, que si las habilidades distintivas se fundamentan en la posesión de recursos tangibles, las mismas no serán tan fuertes ya que los recursos mencionados son visibles para los competidores y pueden adquirirse fácilmente en el mercado.

Al respecto, Illera (2005), expone que los recursos intangibles normalmente son más difíciles de imitar, en especial la marca, que en todo caso simboliza el posicionamiento en el mercado y garantía de calidad. Los conocimientos tecnológicos constituyen un recurso importante, en algunos casos fáciles de copiar; sin embargo, el sistema de patente y protección a la propiedad intelectual lo hacen más complejo; también se encuentran los conocimientos de mercado, los cuales resultan generalmente factibles

de imitar debido al desplazamiento de personal técnico y ejecutivo que favorece esta acción.

Otro de los factores constituye la capacidad de los competidores para imitar en forma rápida la ventaja competitiva de una empresa, la cual según Hill y Jones (2005); Illera (2005), se encuentra en relación directa con los compromisos estratégicos previos, es decir, cómo la empresa desarrolla un conjunto particular de recursos y capacidades para atender una producción determinada.

3. Metodología

La metodología utilizada es de tipo descriptiva, correlacional y de campo, con un diseño no experimental, la cual permite determinar la relación entre las habilidades distintivas y la sustentabilidad de la ventaja competitiva en las empresas contratistas petroleras del municipio Lagunillas, afiliadas a ACOPAZ.

La población quedó constituida por 32 sujetos. Se diseñó un cuestionario denominado HDSVC-2006 conformado por 86 ítems. La validez se determinó a través de la técnica del juicio de expertos y se utilizó también la discriminante de ítems. La confiabilidad se realizó a través del método estadístico de las dos mitades con una corrección de Spearman y Guttman, arrojando 0,82 y 0,81, respectivamente.

Los resultados evidencian que existe una correlación negativa moderada entre las variables analizadas; la cual se obtuvo de la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman (ρ), cuyo valor fue de -0.34, contrastado con el baremo propuesto por Hernández y otros (2006), significa que existe una correlación negativa moderada; no resultando significativa la correlación entre ambas variables.

4. Resultados

En esta sección se interpreta la data descrita proveniente del instrumento de recolección de datos, se compararon y discutieron los criterios, opiniones y respuestas de los gerentes de las empresas contratistas petroleras del municipio Lagunillas del estado Zulia, agremiadas a ACOPAZ, con el fin de confrontarlos con la teoría y dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación.

Para sintetizar los resultados obtenidos y realizar un análisis general de los mismos, se presenta a continuación una tabla

resumen de los datos obtenidos en la variable habilidades distintivas en sus dimensiones recursos tangibles; recursos intangibles y capacidades organizacionales.

Como puede observarse en la Tabla 1, la variable habilidades distintivas en su dimensión **recursos tangibles**, la mayoría de las respuestas se ubican en las alternativas totalmente de acuerdo (TA) con un 43,25% en promedio y en la alternativa de acuerdo (DA) con un 26,9% en promedio, lo cual indica que, las empresas en estudio cuentan con los recursos financieros y materiales suficientes para enfrentar los compromisos contraídos, constituyéndose éstos en recursos valiosos que permiten a las empresas analizadas enfrentar la competencia; sin embargo, los mismos son susceptibles de imitación.

Estos resultados ratifican lo expuesto por Gómez y Balkin (2003), quienes argumentan que los recursos tangibles son activos que pueden ser cuantificados observados; se incluyen en esta categoría los recursos financieros y los activos físicos.

Con respecto a la dimensión **recursos intangibles**, las respuestas de los encuestados se ubicaron en la alternativa de acuerdo (DA) con un 33,8% en promedio y un 28,4% en promedio en la alternativa totalmente de acuerdo (TA) para un total de más del 50% en ambas categorías; lo cual indica que para los gerentes de las empresas en estudio los recursos intangibles constituyen un recurso valioso que contribuye a mejorar la imagen, precio y calidad del servicio, mediante la aplicación de estrategias de mercado creativas y de proceso tecnológico e innovadores. Estos resultados se corroboran por lo expuesto por Hitt, Ireland y Hoskisson (2004), quienes señalan que los recursos intangibles son una fuente mejor y más potente de habilidades, debido a que estos son menos visibles y los competidores tienen mayor dificultad para entenderlos, comprarlos, imitarlos y sustituirlos.

Continuando con la dimensión **capacidades organizacionales** la mayoría de las respuestas se ubicaron en las alternativas totalmente de acuerdo (TA) con un 43,6 % y un 37,1% en la alternativa de acuerdo (DA) al promedio; esto indica que las capacidades organizacionales permiten la asignación de recursos y prevén el impacto que dicha asignación tiene sobre la estrategia y las metas trazadas. Los gerentes utilizan la planificación y la toma de decisiones permitiéndoles adaptarse a ambientes cambiantes a través de la aplicación acertada de herramientas estratégicas.

Tabla 1
Variable: Habilidades distintivas

N = 32	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dimensiones	fa	%	fa	%	Fa	%	fa	%	Fa	%
Recursos tangibles	02	6.3	03	9.05	05	14.75	08	26.9	14	43.25
Recursos intangibles	01	3.5	03	10.3	08	24.0	11	33.8	09	28.40
Capacidades organizacionales	01	2.1	02	7.7	03	9.6	12	37.1	14	43.6

Fuente: Yori y Urdaneta (2007).

Estos resultados se corresponden con lo expuesto por Hitt, Ireland y Hoskinsson (2004, p. 85), quienes plantean “que las capacidades permiten a la empresa asignar recursos que han sido integrados a propósito con el objeto de alcanzar un resultado final deseado”. Por otra parte, Gómez (1997), señala que la clave de la ventaja competitiva no está sólo en los recursos disponibles, sino en la forma en que la organización interna sea capaz de desarrollar capacidades concretas que sean difícilmente imitables por la competencia, mediante rutinas organizativas basadas en información o en conocimientos tácitos de durabilidad.

En este mismo orden de ideas se presenta a continuación la tabla resumen de los datos obtenidos en la variable **sustentabilidad de la ventaja competitiva** en sus dimensiones bloques genéricos de la sustentabilidad de la ventaja competitiva y factores que afectan a la misma.

Como puede observarse en la Tabla 2, en su dimensión **bloques genéricos de la sustentabilidad de la ventaja competitiva**, la mayor proporción de las respuestas se ubican totalmente de acuerdo (TA) con un promedio de 38%, de acuerdo (DA) con un 36,8%, lo cual indica que para los gerentes encuestados, las empresas estudiadas realizan una adecuada asignación de los recursos disponibles, lo cual conlleva al alcance de los objetivos planteados, en especial el incremento de los niveles de productividad; además, ofrecen productos de calidad e innovadores que permiten aumentar la credibilidad de las empresas en el mercado y también cuentan con personal capacitado para atender las necesidades del cliente.

Los resultados corroboran lo expuesto por Saloner, Shepard y Podolny (2005), los cuales expresan que entre los principales factores en el desempeño superior de una empresa se encuentran: calidad, orientación al cliente y administración superior de los recursos disponibles. De estas evidencias, se desprende que si una empresa tiene un activo y el mismo resulta superior al de sus competidores y es valorado por sus clientes, este constituye una ventaja competitiva para la organización, por tal razón, este activo se erige como uno de los principales bloques genéricos sobre el cual se cimienta.

En forma análoga Hill y Jones (2005), sostienen que los factores se encuentran interrelacionados ya que una calidad superior puede conllevar a una eficiencia mayor, mientras la innovación puede aumentar la satisfacción al cliente. Así pues, estos re-

Tabla 2
Variante: Sustentabilidad de la ventaja competitiva.

N = 32	1		2		3		4		5	
	fa	%	fa	%	Fa	%	fa	%	Fa	%
Dimensiones										
Bloques genéricos de la ventaja competitiva	01	3.4	02	6.6	05	15.2	11	36.8	13	38
Factores que afectan la sustentabilidad de la ventaja competitiva	02	7.7	07	23.4	08	25.6	09	26.1	06	17.3

Fuente: Yori y Urdaneta (2007).

sultados, permiten a los gerentes de las empresas contratistas petroleras del Municipio Lagunillas, agremiadas a ACOPAZ, soportarse en todos o algunos de los bloques genéricos señalados los cuales representan cuatro formas básicas de reducción de costos y de diferenciación con el propósito que la ventaja competitiva sea sustentable a través del tiempo, y no se diluya fácilmente, permitiendo así a estas empresas alcanzar mayores niveles de rentabilidad y competitividad.

Con respecto a la dimensión **factores que afectan la sustentabilidad de la ventaja competitiva**, las respuestas de los gerentes consultados se ubican en la alternativa en de acuerdo (DA) con un 26,1%, apoyado por un 17,3% en promedio que se coloca en la opción totalmente de acuerdo (TA), representando estas dos alternativas una proporción porcentual mayoritaria en relación al total, para indicar las empresas analizadas y su capacidad moderada para utilizar los nuevos conocimientos que surgen en el mercado, así también, los recursos disponibles que estas empresas han dificultado moderadamente a la competencia imitar los recursos de la misma, sin embargo, cabe destacar que un 25,6% en promedio se presenta en la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo (NAND) manifestando su indiferencia ante esta aseveración; lo cual indica que los gerentes de las empresas en estudio toman en cuenta moderadamente estos factores para lograr la sustentabilidad; ya que un porcentaje más o menos representativo asume una actitud neutral.

Los resultados ratifican lo expuesto Saloner, Shepard y Podolny (2005), expresan que a fin de prosperar la organización también debe ser capaz de capturar valor que crea a través de la conformación de la ventaja competitiva sustentable en el tiempo capaz de resistir la competencia. En tal sentido, este aspecto según Hill y Jones (2005), depende de tres factores: la dificultad de las barreras de imitación, la capacidad de los competidores y el dinamismo del ambiente industrial.

De acuerdo con la información anterior, las empresas analizadas toman en cuenta moderadamente estos factores, lo que puede ocasionar la falta de sustentabilidad; los gerentes manifiestan tener un moderado conocimiento de las barreras de imitación para impedir la entrada de nuevos competidores y tener una capacidad limitada para utilizar los nuevos conocimientos del entorno.

En lo que se refiere al tipo de asociación entre las Habilidades Distintivas y la Sustentabilidad de la Ventaja Competitiva en las empresas petroleras del Municipio Lagunillas del Estado Zulia, agremiadas a ACOPAZ, la investigadora aplicó el coeficiente de correlación estadístico (ρ) de Spearman, arrojando como resultado -0.34, lo cual significa que existe una correlación negativa moderada. No resultando significativa la correlación entre ambas variables.

5. Lineamientos estratégicos

Con respecto a los lineamientos estratégicos, los mismos son planteados sobre la base de los aportes de Hill y Jones (2005); Dess y Lumpkin (2003); Hitt Ireland y Hoskisson (2004), para la variable habilidades distintivas en sus dimensiones recursos tangibles e intangibles y capacidades organizacionales y, para la variable sustentabilidad de la ventaja competitiva en sus dimensiones bloques genéricos y factores que afectan dicha consecuencia, se utilizaron las teorías generadas por Saloner, Shepard y Podolny (2005); Hill y Jones (2005); Ilera (2005); entre otros.

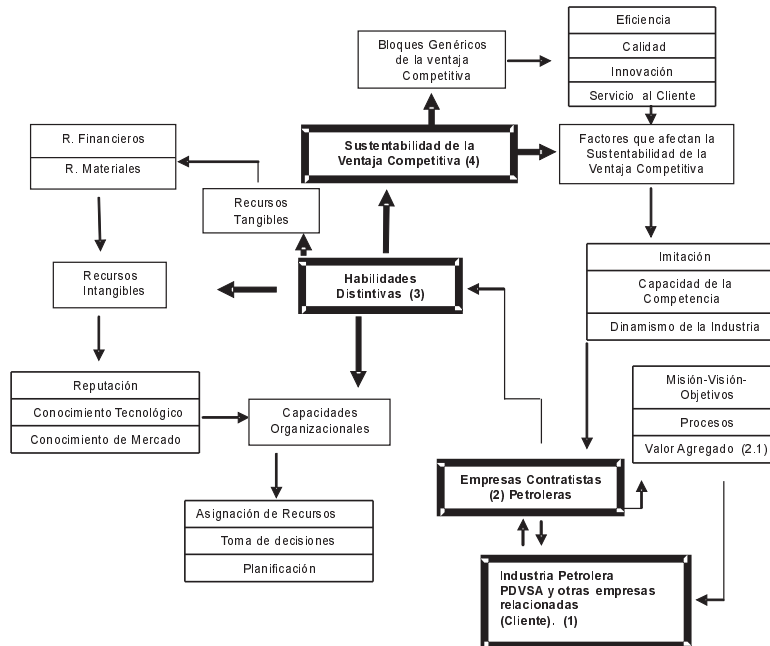
A continuación la Figura 1, presenta la relación entre las variables objeto de estudio; lo cual permite visualizar una actividad gerencial mas eficiente en las empresas analizadas; a saber:

Se observa que, la industria petrolera (PDVSA) es la principal fuente de ingresos de las empresas contratistas petroleras analizadas. Sin embargo, se plantea la diversificación de su clientela para extender su campo de acción a otras empresas ubicadas en la zona y en otras áreas geográficas con el propósito de inhibir la dependencia, las cuales con su misión, visión, objetivos y procesos productivos y a través de una línea de servicios diversificada buscan generar valor agregado para sobrevivir en un mercado turbulento y lleno de incertidumbre para contribuir a mejorar las habilidades distintivas y por ende lograr la sustentabilidad de la ventaja competitiva.

En virtud de ello, a continuación se presentan los lineamientos estratégicos para reforzar la variable habilidades distintivas:

- Los gerentes de las empresas objeto de estudio deben explotar y aprovechar al máximo las habilidades distintivas en materia de producción, racionalización de recursos, administración de materiales y desarrollo de nuevos productos, entre otras, con el propósito de ser más productivas y competitivas en el mercado.

Figura 1
Habilidades distintivas y sustentabilidad de la ventaja competitiva en empresas contratistas petroleras agremiadas a ACOPAZ del Municipio Lagunillas del Estado Zulia



Fuente: Yori y Urdaneta (2007).

- Fortalecer y desarrollar las habilidades distintivas a través de la inversión acertada en recursos valiosos tales como terrenos, edificaciones maquinarias, equipos de vanguardia; así como también, en reputación, tecnología, conocimientos de mercado, a fin de proporcionar las barreras necesarias para enfrentar a la competencia.
- Confirmar la inversión en recursos innovadores y valiosos que no sean fácilmente imitados por la competencia con el fin de incrementar el potencial de valor competitivo de los mismos y obtener un flujo de utilidades sostenible, permitiéndoles también, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas de su entorno.
- Los gerentes deben aplicar políticas de administración de efectivo con el propósito de anticiparse a las contingencias para lograr así una mejor planificación del capital de trabajo

que permitan imponer una barrera de entrada para inhibir a los competidores.

- Los gerentes de las empresas deben efectuar una evaluación de los puntos fuertes y débiles en materia de recursos y capacidades a fin de tener un pleno conocimiento de los mismos y apoyarse en aquellos que posean una mayor potencialidad de ser aprovechados en función de las oportunidades que ofrece el entorno.
- El personal gerencial de las empresas estudiadas, debe hacer uso consciente y racional de las herramientas gerenciales que coadyuven a formular estrategias para el desarrollo de planes y programas que permitan a estas administrar eficientemente los recursos y tomar decisiones certeras.
- Los gerentes también sirven para reforzar las acciones de carácter estratégico en aquellas actividades que impliquen una mayor necesidad de coordinación, acción que resulta básica para sobrevivir en el entorno en competencia dinámica, en el que operan estas organizaciones cambiantes con alto grado de flexibilidad.

Continuando con la presentación de los lineamientos estratégicos, en lo que se refiere a la variable sustentabilidad de la ventaja competitiva y, como producto del diagnóstico de sus componentes, ameritan reforzarse y fomentarse dentro de las empresas contratistas petroleras analizadas para mejorar el desempeño de las mismas y optimizar la consecución de los objetivos organizacionales, se plantea:

- Las empresas analizadas deben fortalecer la eficiencia, optimizar la estructura de costos, y manejar menor cantidad de entrada para producir una salida con el propósito de disminuir dicha estructura y aprovechar las economías de escala del sector en el que operan, fomentando así la productividad y la rentabilidad.
- Fortalecer la capacidad innovadora con el fin de desarrollar servicios nuevos que confieren a estas empresas una ventaja competitiva sustentable a través de la diferenciación de servicios que generen un retorno económico adecuado.
- Favorecer las barreras de entrada trabajando arduamente en los cuatro pilares básicos de la ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación y servicio al cliente con el propósito de diferenciarse de la competencia e impedir la imitación rá-

pidida por parte de los competidores permitiendo consolidar su posicionamiento en el mercado.

- En el marco de estos lineamientos estratégicos para lograr implantarlos, se requiere que el personal de las empresas analizadas asuman una actitud gerencial inspirada en una cultura estratégica que tienda a perseverar y enfrentar los retos, convirtiendo los obstáculos en oportunidades para aprovechar al máximo el potencial creativo del personal para el manejo idóneo de los recursos y capacidades disponibles; así como también, la adopción de una visión empresarial que permita optimizar los procesos y la toma de decisiones.

Conclusiones

Las organizaciones deciden cómo combinar sus habilidades distintivas con el propósito de ser más competitivas, para ello las empresas desarrollan fortalezas que les permiten lograr una condición superior en determinadas áreas estratégicas, con el propósito de lograr una ventaja sustentable ya que la misma puede erosionarse.

Sobre la base de los resultados obtenidos y su respectivo análisis, se presentan a continuación las conclusiones derivadas de la investigación:

- Los **recursos tangibles e intangibles** que conforman las habilidades distintivas, presentes en las empresas contratistas petroleras del municipio Lagunillas del estado Zulia, agremiadas a ACOPAZ, no poseen recursos similares, ya que generalmente no tienen iguales conjuntos de activos.

- En relación con la dimensión **recursos tangibles**, en sus indicadores financieros y materiales, se evidencia que una alta proporción de los gerentes manifestaron que las empresas en estudio cuentan con los recursos financieros y materiales suficientes para fundamentar sus habilidades distintivas, lo cual ha permitido contar con líneas de crédito apropiadas para enfrentar situaciones contingentes; igualmente, cuentan con instalaciones apropiadas y valiosas ajustadas a los requerimientos del mercado que permiten a estas empresas probar un mercado turbulento y lleno de incertidumbre.

- En cuanto a los **recursos intangibles**, en sus indicadores reputación, conocimientos de mercado, tecnológicos, se evidencia que para los gerentes de las empresas en estudio este tipo de

recursos constituyen un elemento valioso que contribuye a mejorar la imagen y calidad de servicio.

- En lo que se refiere a las **capacidades organizacionales**, se evidencia que una elevada proporción de los gerentes de las empresas analizadas toman en cuenta estos indicadores al poseer personal calificado para efectuar una efectiva asignación de recursos y respalda la consecución de las metas trazadas.

- Con respecto a los **bloques genéricos sobre los cuales descansa la sustentabilidad de la ventaja competitiva**, se evidencia que una elevada proporción de quienes lideran las empresas analizadas toman en consideración estos indicadores de una manera significativa, reflejando una adecuada utilización de los recursos disponibles.

- Los **factores que afectan la sustentabilidad** en función de los indicadores que la conforman, determinan que los gerentes de las empresas analizadas no poseen pleno conocimiento de las barreras de imitación y no tienen capacidad para utilizar los nuevos conocimientos del mercado; a pesar de que compiten en un ambiente dinámico.

- En cuanto al **tipo de asociación entre las habilidades distintivas y la sustentabilidad de la ventaja competitiva**, se concluye que existe una correlación negativa moderada entre los factores de estudio. El resultado se evidencia, al determinar la dependencia de los gerentes netamente de la industria petrolera; ya que aproximadamente el 95% del servicio es ofertado a un sólo demandante, siendo la demanda estrictamente monopólica, coartando las posibilidades de estas empresas de sobrevivir en el mercado, al no contar con una clientela diversificada.

De estos aportes, se deduce que la sustentabilidad de la ventaja competitiva resulta vital para que las organizaciones sobrevivan en el mercado y logren resistir los embates de los competidores, esto contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales. Es así como la durabilidad de la ventaja competitiva va a depender de las habilidades distintivas que posee una organización y que constituyen su fundamento y un rendimiento a largo plazo; para lograr una relación fuerte entre las variables analizadas.

Referencias bibliográficas

- DESS, G. y LUMPKIN, G. (2003). **Dirección Estratégica** (1ª ed.). Madrid, España: McGraw Hill Interamericana.
- GÓMEZ, J. (1997). **Estrategias para la competitividad en las Pymes**. Madrid, España: McGraw Hill Interamericana.
- GÓMEZ, L. y BALKIN, D. (2004). **Administración**. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BATISTA, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de CV.
- HILL, CH. y JONES, G. (2005). **Administración Estratégica. Un enfoque Integrado** (6ª ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- HITT, M.; IRELAND, D. y HOSKISSON, R. (2004). **Administración Estratégica**. México: Internacional Thomson Editores, S.A.
- ILLERA, L. (2005). **Política Empresarial. Línea de dirección y estrategias** (1ª ed.). Colombia: Coedición CESA y Mayol Ediciones, S.A.
- JIMÉNEZ, R. y ANDALAF, A. (2002). **Modelo de análisis de la competitividad de la empresa**. Año XXXIX. N° 58, 7-20. [En línea] <http://www.2.udec.cl/magindus/AlejandroAndalaf.htm> [Fecha de consulta] Julio de de 2007.
- ROBERT, M. y DIAZ, C. (2000). **Estrategia pura y simple. Como las empresas ganadoras se imponen a sus competidores**. D.F., México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de CV.
- ROMERO, J.; ACOSTA, A. y BOHÓRQUEZ, E. (1998). ¿Es competitiva la pequeña y mediana industria de la Región Zuliana? **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 3. No. 5. Universidad del Zulia. Vicerrectorado Académica.
- ROSALES, R. (2000). **Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa**. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- SALONER, G.; SHEPARD, A. y PODOLNY, J. (2005). **Administración Estratégica**. D.F., México: Editorial Limusa, S.A. de CV. Grupo de Noriega Editores.
- THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. (2004). **Administración Estratégica** (3ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana, S.A. de CV.