



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Ventaja competitiva a través de la gestión ambiental

Jaime Apolinar Martínez-Arroyo¹

Marco Alberto Valenzo-Jiménez.²

Angélica Guadalupe Zamudio-de la Cruz³

Resumen

El objetivo de este trabajo es revisar la literatura acerca de la importancia de la gestión ambiental en la ventaja competitiva de la empresa. Las organizaciones han encontrado en el cuidado del medio ambiente como una manera de competir, mostrando a la sociedad una imagen de empresa responsable y así obtener una ventaja competitiva, este es un ejemplo claro de cómo algunas organizaciones, aprovechan un problema para transformarlo en una oportunidad. Una de las conclusiones de este trabajo es que entre las organizaciones hay una clara tendencia de llevar por mostrar a sus clientes que son responsables con el medio ambiente, de igual manera entre los consumidores existe una tendencia por preferir los productos de las empresas ambientalmente responsables.

Palabras clave. Ventaja competitiva, Gestión ambiental

Abstract

The objective of this work is to review the literature about the importance of environmental management in the competitive advantage of the company. Organizations have found in caring for the environment as a way to compete, showing society an image of a responsible company and thus obtaining a competitive advantage, this is a clear example of how some organizations take advantage of a problem to transform it into an opportunity. One of the conclusions of this work is that among the organizations there is a clear tendency to show their clients that they are responsible with the environment, in the same way among consumers there is a tendency to prefer the products of environmentally responsible companies.

Keywords. Competitive Advantage, Environmental Management

¹ Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de UMSNH

² Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de UMSNH

³ Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la UMSNH

Introducción

La globalización hoy en día ha creado un ambiente competitivo mundial, en el cual las empresas y los gobiernos se encuentran altamente involucrados. Por lo tanto, las decisiones estratégicas que se tomen dentro de las organizaciones y los gobiernos resultan vitales para la mejora de los niveles de competitividad. Actualmente, tanto los países como las empresas están haciendo frente al incremento e intensificación de la competencia mundial, a los rápidos avances tecnológicos, a las nuevas formas de competir y a la cada vez más demandante expectativa de los clientes. Por lo tanto, hoy las organizaciones buscan la forma de mejorar su competitividad, las empresas examinan como diferenciarse de las demás mediante el desarrollo de actividades especiales o mediante el uso de los recursos propios que les proporcione ventajas competitivas, es importante mencionar que para efectos prácticos de este artículo se manejará el concepto de ventaja competitiva como una forma de ser competitivo, aclarando que tanto la ventaja competitiva y la competitividad son términos diferentes, pero al mismo tiempo son dependientes, ya que, la primera representa el medio para ser competitivo y el segundo es el fin u objetivo de la empresa o país.

La competitividad es un concepto multidimensional y tiene sus orígenes en la palabra del latín *competere* que significa “participación en una disputa de negocios por los mercados”. Y esto se ha utilizado comúnmente para describir la fuerza económica de las corporaciones con respecto a sus competidores en un mercado competitivo (Murths, 1998). Por lo tanto, una organización es competitiva ante los ojos de sus clientes si esta puede entregar un mejor valor comparado con el de sus competidores. Logrando precios más bajos con beneficios equivalentes o superiores a las de sus competidores. El valor del cliente por lo tanto, se puede considerar como la ventaja percibida en lo referente a lo que este exige.

En este mismo sentido conviene mencionar que el concepto de ventaja competitiva, ha tomado un lugar central en las discusiones de la estrategia de negocios. Las declaraciones acerca de la ventaja competitiva abundan, pero una definición precisa es difícil de alcanzar. El uso de la ventaja competitiva en la literatura es sinónimo de creación de valor (Rumelt, 2003). Por otro lado, la corriente del pensamiento estratégico tiene sus inicios a principios de los años 60's y dio lugar al concepto de ventaja competitiva, la cual sugiere que uno de los objetivos estratégicos más importantes que una empresa debe aspirar, es alcanzar u obtener una ventaja competitiva (Noboa, 2006). La ventaja competitiva es la habilidad para usar los recursos internos de la empresa para establecer una estrategia de creación de valor que no ha sido implementada simultáneamente por la competencia (Bar-Eli, et al., 2008).

Las explicaciones teóricas de la ventaja competitiva de la empresa han sido dominada por dos escuelas teóricas: la que se centra en la industria, (OIE) Industrial Organization Economics (Organización Industrial Económica) y aquellos que se centran sobre la empresa en particular en los recursos y capacidades únicos. Adicionalmente, las recientes corrientes de pensamiento, como la teoría de las relaciones, también pueden ser una fuente de ventaja competitiva.

Del mismo modo y recientemente únicamente algunos países han empezado a observar con interés las consecuencias de las actividades de las empresas en la sociedad y en especial en el medio ambiente, llamando la atención de los medios de comunicación y de algunos sectores de la sociedad como resultado, la gestión ambiental ha emergido como una prioridad ineludible y la cuál ha sido vista por algunas organizaciones como un área de oportunidad para obtener una ventaja competitiva, debido a que también, entre los consumidores ha brotado una conciencia de preferir los productos ofertados por las empresas que muestren una conciencia ecológica es decir que se preocupen y cuiden al medio ambiente de los efectos negativos de sus actividades productivas. De tal manera que la gestión ambiental hoy en día se convertido en uno de los mayores diferenciadores en la arena competitiva.

Referencias Teóricas

La corriente del pensamiento estratégico tiene sus inicios a principios de los años 60's y dio lugar al concepto de ventaja competitiva, la cual sugiere que uno de los objetivos estratégicos más importantes que una empresa debe aspirar, es alcanzar u obtener una ventaja competitiva (Noboa, 2006), la cual, es además susceptible de ser creada, es necesario resaltar, que es aquí, en la estrategia, donde radica la búsqueda y obtención de la ventaja competitiva, es decir mediante la estrategia se obtiene la ventaja competitiva de la empresa. Por lo tanto, La ventaja competitiva es un constructo importante en la disciplina de la estrategia (O'Shannassy, 2008). Mientras tanto, según Porter afirma que, la ventaja competitiva tiene su origen en el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes (Porter, 1985). Valor, que en muchas ocasiones proviene de las actividades de su cadena de valor o de la cantidad de factores o recursos con que cuenta. De tal forma que la organización debe de aumentar la brecha entre lo que el consumidor está dispuesto a pagar y el costo de ponerlo en el mercado. Es indudable que, una empresa puede crear su ventaja competitiva combinando sus recursos que le permitan tener un desempeño superior al de sus competidores y generar valor para los clientes y accionistas. (Morales & Pech, 2000). De esta manera, la ventaja competitiva no es algo que se 'tiene', sino que se 'alcanza'; no es simplemente algo que nos hace distintos de la competencia, sino obtener una rentabilidad más alta que ella.

Ventaja competitiva en retrospectiva

La ventaja competitiva que han logrado obtener algunas empresas a través de la adopción de la estrategia, tiene sus inicios en el concepto básico de finales de 1930, denominado "adaptación competitiva" (Alderson, 1937), en la cual, las actividades intelectuales y las relaciones con los proveedores son las principales fuentes de ventaja competitiva. Está es una de las primeras literaturas sobre la competencia en la que el autor afirmó, que un aspecto fundamental de la adaptación competitiva es la especialización de los proveedores para cumplir con la variación en la demanda del comprador.

La ventaja competitiva se puede crear combinando la dotación de recursos de los cuales la empresa dispone, con una estrategia adecuada en la cual involucre a estos recursos, los conocimientos y

habilidades de los dueños y trabajadores, así como, las oportunidades del entorno. En la búsqueda de la ventaja competitiva, se establecen aquellas decisiones y acciones que permitan la sobrevivencia, rentabilidad y evolución de la empresa, por medio del uso inteligente de todos los recursos de la organización (Morales & Pech, 2000).

De tal manera, que al revisar el uso de la ventaja competitiva en la literatura de la estrategia, el tema común es la creación de valor. (Rumelt, 2003). De igual manera, Barney (1991), argumenta que una ventaja competitiva es lograda, cuando una empresa implementa una estrategia de creación de valor, que no ha sido simultáneamente implementada por cualquiera de los competidores actuales o potenciales. Además menciona que, una ventaja competitiva sostenida se obtiene, cuando una empresa implementa una estrategia de creación de valor que no ha sido simultáneamente implementada por los competidores y que otras empresas no son capaces de duplicar los beneficios de esta estrategia (Barney, 1991). Por lo tanto, la empresa con la ventaja competitiva persigue una estrategia que no ha sido ejecutada por una o varias empresas rivales. La estrategia implementada por la organización con ventaja competitiva, le proporciona la oportunidad de reducir costos, o también de implementar la estrategia de diferenciación (Porter, 1985). Por otro lado, la evidencia indica que la ventaja competitiva tiende a desaparecer con el tiempo. Los principales peligros que una empresa debe enfrentar para conservar su ventaja competitiva son la imitación y la sustitución (Ghemawat, 1991). Lo dicho hasta aquí supone que, la ventaja competitiva puede ser creada de numerosas maneras, por ejemplo, por tamaño de empresa, localización, acceso a los recursos y actualmente de la gestión ambiental, las ventajas duraderas vienen del uso del conocimiento, para apoyar lo que la empresa hace mejor y agregar valor a los recursos que posee la empresa, y que no están disponibles para los competidores (Goel, et al., 2010).

Concepto de Ventaja Competitiva

La definición de la ventaja competitiva ha tenido una evolución a través del tiempo, uno de los conceptos más recientes y completos es el siguiente.

“La ventaja competitiva es cualquier valor que una empresa provee y que motiva a sus clientes (o usuarios finales) para comprar sus productos o servicios en lugar de los de sus competidores y que plantea obstáculos a la imitación de los competidores directos reales o potenciales” (Christensen, 2010).

La tabla 1 muestra algunas ventajas competitivas selectas que son fuentes para mejorar la competitividad de la empresa.

Tabla 1 Ventajas competitivas selectas	
Innovación	creación de valor
Cultura	Satisfacción del cliente
Marca	Participación en el mercad
Recursos Humanos	Productividad

Tecnología	Costo- Precio
Conocimiento	TI Aplicaciones
Calidad	Reputación
Flexibilidad y Adaptabilidad	Marketing
Diseño	Gestión ambiental - Sustentabilidad
Fuente: Ambastha, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness firms: Review of theory, Frameworks and Models. <i>Singapore Management Review</i> , 26 (1), 45.	

Las explicaciones teóricas de la ventaja competitiva de la empresa han sido dominada por las siguientes escuelas teóricas: la que se centra en la industria, (OIE) Industrial Organization Economics (Organización Industrial Económica) y la teorías basadas en los recursos (resource-based theories,). Adicionalmente, la teoría de las relaciones, también sugiere centrarse en las relaciones con otras empresas y mediante estas, pueden ser una fuente de ventaja competitiva.

La ventaja competitiva a través de la teoría de la organización industrial económica

La escuela de la estrategia dominante hasta la década de 1980 fue la Industrial Organization Economics (OIE) (Hoskinsson, et al., 1999). Se trata de un campo de la economía que se ocupa de la estructura de los mercados, el comportamiento de las empresas, y los beneficios sociales y costos asociados con las diversas formas de estructura del mercado y el comportamiento de la empresa (Tirole, 2003).

Porter (1985) describe a la empresa como, un conjunto de actividades estratégicas: El objetivo de las actividades estratégicas es adaptarse al entorno de la industria mediante la búsqueda de una posición atractiva en el ámbito del mercado. Los ingresos son determinados por la estructura de la industria en que opera la empresa (Barney,1986) y el éxito entonces será el resultado de una posición atractiva en el mercado debido a la selección de una base de costo más bajo o de una diferenciación de productos (Porter,1991). Por lo tanto, una empresa con una posición de mercado atractivo puede ejercer poder en el mercado (Teece, 1984) y el monopolio de las utilidades (Mahoney & Pandian, 1992). Monopolio de las ganancias resultantes de la restricción deliberada de la producción (Peteraf, 1993) de tal manera que, la sostenibilidad de las utilidades está estrechamente vinculado a la estructura de la industria, que cambia de forma relativamente lenta.

Con el fin de ganar poder en el mercado sobre sus rivales, las empresas que compiten pueden formar carteles (Noguera & Pecchecchino, 2007), o entrar en acuerdos coludidos (Porter, 2005), ambas podrían considerarse como formas de cooperación entre empresas, dentro del marco de trabajo de la OIE. Por lo tanto, desde la perspectiva de la OIE, la cooperación entre empresas es fuente de una posición más favorable en el mercado y obtener poder de las relaciones en el mercado.

En suma, la OIE propone que a fin de que las empresas obtengan ventaja competitiva debe buscar posiciones en las cuales puedan aprovechar la influencia del poder del monopolio sobre otros

jugadores en el mercado. Mientras que el panorama competitivo se ha convertido sustancialmente mucho más dinámico en las recientes décadas.

La ventaja competitiva a través de la teoría de la empresa basada en los recursos

De acuerdo con Acedo, Barroso, & Galan, (2006), mencionan que las teorías basadas en los recursos es un marco de trabajo teórico muy amplio que abarca varias corrientes de pensamiento diferentes, que cubren las teorías tradicionales TBR, la teoría basada en el conocimiento (TBC), y la teoría de las capacidades dinámicas vista (TCD).

La teoría basada en los recursos argumenta acerca de la ventaja competitiva lo siguiente: las empresas son heterogéneas en lo que respecta a los recursos y capacidades que poseen (Barney, 1991). Barney (1991, 2001), a su vez, establece que la ventaja competitiva de una empresa se basa en los recursos valiosos, raros, imperfectamente imitable y los recursos no sustituibles que posee, es decir, los atributos de algunos de los factores productivos, en este caso, los recursos, son más eficientes por lo tanto, son superiores a otros, y las empresas dotadas de estos recursos son capaces de producir más económicamente hablando y /o para satisfacer mejor las necesidades del cliente y así obtener mayores utilidades (Castanias & Helfat, 1991); (Spanos & Lioukas, 2001). Los recursos que contempla este enfoque son: los activos de la empresa, el conocimiento, las capacidades, los procesos y los atributos que permiten a la organización formular e implementar sus estrategias de una forma más eficaz y eficiente (Wernerfelt, 1995).

Al mismo tiempo, Eisenhardt & Martin, (2000) promueven la teoría basada en los recursos centrándose en diferentes puntos de vista sobre la competencia. Se basa en la idea de que la competencia no es estable ni predecible y que la ventaja competitiva trata de aprovechar todas las nuevas oportunidades, tales como, el espíritu empresarial, el descubrimiento y la innovación.

La teoría de las capacidades dinámicas (TCD) aborda la cuestión de la creación futura de los recursos (Bowman & Ambrosini, 2003), y específicamente la capacidad de la empresa para renovar sus recursos de acuerdo con los cambios en el medio ambiente. Teece (1997) define las capacidades dinámicas como: "la capacidad de integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para atender rápidamente los cambios del entorno". Simultáneamente Winter (2003) define las capacidades dinámicas, como aquellas que operan para ampliar, modificar y crear capacidades ordinarias.

La Teoría Basada en el Conocimiento (TBC) podría ser vista como parte de un concepto superior, o una consecuencia, de la teoría basada en los recursos (Conner & Prahalad, 1996). De hecho, muchos de los defensores de la "tradicional" Teoría Basada en los Recursos han reconocido el significado del conocimiento como el principal recurso de la ventaja competitiva de la empresa (Cyert, et al., 1993). Sin embargo, la principal diferencia entre la TBR y TBC es que este último punto de vista de la empresa, es como una entidad social que se especializa en la integración, la transferencia y la creación de conocimiento (Spender, 1996). Esto significa que si bien la TBR, trata del conocimiento como un bien estático que puede ser identificado y medido, la TBC se centra más en los procesos

internos y la dinámica, el conocimiento se considera un recurso valioso, pero la atención se centra también en la creación de nuevos conocimientos y capacidades.

Si bien, todas las teorías basadas en los recursos se centran principalmente en los recursos internos y en las capacidades de la empresa, sin embargo, también parece incluir el supuesto de que, entre empresas cooperativas las relaciones son una fuente de recursos y capacidades complementarias que se pueden utilizar para lograr una configuración óptima de los recursos (Grant & Baden-Fuller, 2004). Por otra parte, las teorías basadas en los recursos, ve a las alianzas como un vehículo para la adquisición de recursos, capacidades y conocimientos (Hamel, 1991). En resumen, la razón principal detrás de la cooperación entre empresas desde la perspectiva basada en los recursos, es la potencial creación de valor de los recursos de las diferentes empresas y las capacidades que se ponen en común para crear mayor ventaja competitiva que una empresa puede alcanzar.

La ventaja competitiva a través de la teoría de las relaciones

Aunque las teorías basadas en los recursos pueden explicar las razones de la cooperación en cierta medida entre las empresas, estas, han sido criticadas por centrarse demasiado en el valor de apropiación desde la perspectiva de la empresa individual (Gulati, et al., 2000). Como parte de esta crítica, la primera teoría que explícitamente dirige la perspectiva de las relaciones sobre la ventaja competitiva es la teoría de las relaciones presentado por Dyer y Singh (1998). Esta teoría se refiere a las relaciones entre empresas y además, simultáneamente convertirse en una fuente de ventaja. Por lo tanto, la unidad de análisis no son los recursos o las capacidades de la empresa, son las relaciones entre las empresas. Dyer y Singh (1998) identifican cuatro fuentes de ventaja competitiva de las relaciones inter-organizacional:

- (1) La relación específica por los activos;
- (2) las rutinas de intercambio de conocimientos;
- (3) los recursos y capacidades complementarias, y
- (4) una autoridad eficaz.

La ventaja competitiva obtenida a través de estas fuentes, también se puede sostener porque las redes entre empresas ofrecen una gran cantidad de barreras a la imitación, como los activos inter-organizaciones de interconexión, la indivisibilidad de los recursos, y el entorno institucional.

En primer lugar, cuanto mayor sea la inversión en los activos específicos de las relaciones, mayor potencial habrá para la creación de utilidades provenientes de las relaciones. En segundo lugar, la creación de rutinas de intercambio de conocimientos entre las empresas aumenta el potencial de obtener utilidades provenientes de las relaciones. Si el conocimiento es tácito, pegajoso y difícil de codificar y es compartido, una ventaja competitiva más sostenible se puede ganar (Dyer y Singh, 1998).

En tercer lugar, los recursos complementarios pero escasos y las capacidades pueden ser utilizados de forma conjunta en la creación de productos únicos, nuevos servicios, o tecnologías (Dyer y Singh, 1998), las empresas pueden lograr una mejor posición competitiva mediante la utilización de la

complementariedad, que por trabajar individualmente. La noción de los recursos complementarios también es un supuesto implícito en la TBR, con respecto a la cooperación entre empresas (Das & Teng, 2000). Sin embargo, el argumento central de la teoría de las relaciones, es que, la habilidad de las empresas para crear utilidades de las relaciones utilizando la complementariedad de recursos está vinculada a la experiencia previa con las alianzas, la inversión en su capacidad interna en el búsqueda de socios, y la capacidad para ocupar posiciones ricas en información en las redes.

Por último, una gestión eficaz de la autoridad facilita la utilización de todas las fuentes mencionadas anteriormente. Dyer y Singh (1998) sugieren que el potencial de las ganancias de las relaciones será mayor cuando los socios son capaces de adaptar sus estructuras de autoridad a fin de reducir al mínimo los costos de transacción. Por el contrario, los recursos idiosincrásicos, relacionales, tales como la confianza y la buena voluntad son vistos para permitir la cooperación de la autoridad efectiva y proporcionar una fuente sostenible de ventaja competitiva (Barney & Hanson, 1994); (Kale, et al., 2000).

Como conclusión, la teoría de las relaciones llama la atención sobre la cooperación entre las empresas como una fuente de ventaja competitiva mediante la adopción de las relaciones entre empresas como unidad de análisis, se centra exclusivamente en el nivel de relación, que es su principal diferencia con respecto a las escuelas anteriores.

La importancia estratégica de la cooperación y la formación de redes para la obtención de la ventaja competitiva también ha sido resaltada en la investigación y en la práctica (Ritala & Hanna-Kaisa, 2010). En consecuencia, un creciente cuerpo de la literatura enfatiza la importancia de adoptar la estrategia de cooperación como una opción para no competir en aislamiento (Contractor & Lorange, 2002). Es indudable, que las empresas están incrustadas en redes de relaciones, las cuales determinan, en gran medida, las posibilidades y los límites de sus acciones, y por lo tanto, estas redes son vistas como una importante fuente de ventaja competitiva (Ireland, et al., 2002). Sin embargo, esto significa que el éxito de un producto o servicio de una determinada empresa depende de la existencia de activos complementarios y de las acciones de otros actores (Chesbrough & Teece, 1996).

Ventaja competitiva sostenida

Entender las fuentes de la ventaja competitiva sostenida para las empresas se ha convertido en la mayor área de investigación en el campo de la administración estratégica (Porter, 1985). De tal forma que, la ventaja competitiva sostenida, casi todas las organizaciones buscan y tratan de desarrollarla (Cheney & Jarrett, 2002). Y esta, es definida por Bar-Eli, Galily, & Israeli, (2008) como “aquella que la competencia no puede copiar o simular”.

A su vez, los recursos de la empresa que son capaces de generar una ventaja competitiva sostenida y deben cumplir con cuatro condiciones. En primer lugar, deben ser valiosos. Los recursos son valiosos si se puede permitir a la empresa concebir o aplicar una estrategia de creación de valor. En segundo lugar, los recursos tienen que ser raro, con una relativa baja posibilidad de que las empresas

competidoras los posean también. En tercer lugar, los recursos deben ser imperfectamente imitables. Los recursos de la empresa puede ser imperfectamente imitable si la capacidad de obtenerlos depende de circunstancias históricas únicas, o si la relación entre estos recursos y la ventaja competitiva son complejos. Por último, el cuarto requisito es que estos no tengan un sustituto (o estratégica) equivalente.

Lo anterior, no quiere decir, que si la ventaja competitiva es sostenida, implica que durará para siempre. Sólo se sugiere que no se competirá a través de la duplicación de los esfuerzos de otras compañías (Barney, 1986). Algunas empresas en algunas industrias sólo logran una ventaja competitiva temporal. Un argumento que se ha presentado es que no todos los elementos inciertos del medio ambiente actúan en la misma dirección sobre los recursos estratégicos, la ventaja competitiva y el desempeño de la organización (O'Shannassy, 2008). Sostener una ventaja competitiva permanentemente, es muy difícil, particularmente en la era de la incertidumbre, de la crisis y del impacto del internet en el comportamiento de los consumidores y la capacidades de transacción.

Gestión Ambiental

Los desarrollos recientes en el uso de los negocios, los conceptos de análisis y gestión ambiental están obligando a las empresas a repositionar sus direcciones de desarrollo futuro y las formas de obtener ventaja competitiva (Zameer, Wang, & Yasmeen, 2020). Es evidente, que cada vez más personas se están dando cuenta de que la fabricación de nuevos productos debe exhibir características más ecológicas (Zameer, H; Wang, Y; Yasmeen, H, 2020). En consecuencia, la producción en las organizaciones está analizando cómo mejorar su desempeño ambiental del ciclo completo de producción, el desempeño ambiental es considerado como el objetivo principal de las empresas (Liu & Yi, 2017). Es significativo que la motivación por la gestión ambiental sea relacionada con la orientación ambiental, que refleja la participación persistente de la organización en la búsqueda de oportunidades de adopción ecológica para evitar consecuencias adversas para el medio ambiente (Graham & Potter, 2015). Diversos estudios se han dirigido hacia la orientación ambiental centrada en sus determinantes, principalmente, enfocado al desarrollo de las capacidades ecológicas de la organización, en este sentido First y Khetriwal (2015), exploraron el papel de la orientación ambiental y su influencia en el valor de la marca; de igual manera Yu y Huo (2019) exploraron hasta qué punto la orientación ambiental de la empresa es fundamental para las prácticas de gestión ecológica de proveedores. Algunos otros, se centraron en explorar la relación entre la orientación ambiental y el comportamiento sostenible de las empresas (Keszey, 2020).

La degradación del medio ambiente alcanza actualmente niveles sin precedentes en la historia y la pobreza afecta a una parte importante de la población mundial. Por lo tanto, no es extraño que estos problemas se cuenten hoy entre los principales desafíos a los que se enfrenta la comunidad internacional (Tortella, 2006). Según, la teoría de la economía ambiental, esta interpreta la

degradación ambiental como “un fallo del mercado” que se produce cuando el sistema de precios no refleja el deterioro del medio ambiente, o lo que es lo mismo, la escasez de recursos o la contaminación que la producción de un bien genera (Dasgupta, 1990). Es indudable que los temas relacionados con el cuidado del medio ambiente son de mayor preocupación para la humanidad (MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, 2009). De acuerdo con la comunidad internacional en la gestión ambiental destacan algunas actividades prioritarias tales como: el cambio climático y otras cuestiones, como la calidad y disponibilidad del agua, el aire la contaminación, la deforestación y los cambios de uso de la tierra, la biodiversidad, y la sostenibilidad de la agricultura y la pesca, es decir, en la administración y conservación de los recursos naturales todo estos temas han ganado importancia en la agenda pública debido a su importancia (Yale Center for Environmental Law & Policy; Columbia University, 2010).

Ante esta problemática, recientemente en algunos países se empezó a observar con interés las consecuencias de las actividades de las empresas en la sociedad y en especial en el medio ambiente, llamando la atención de los medios de comunicación y de algunos sectores de la sociedad como resultado, la gestión ambiental ha emergido como una prioridad ineludible.

De igual manera, un número creciente de empresas están adoptando sistemas de gestión ambiental como una forma de enfrentar los retos del entorno natural. Muchas de estas empresas también deciden tener sus sistemas de gestión ambiental certificados de acuerdo con una o ambas de las normas internacionales disponibles, ISO 14001 y EMAS (Eco Management de la Unión Europea y auditoría medioambientales). Tanto el sistema de gestión ambiental y el proceso de certificación implica una importante inversión de recursos financieros y de gestión del esfuerzo, el cual plantea la cuestión de lo que las empresas podrían obtener beneficios de estas actividades (Chassagnon & Haned, 2012).

Sin embargo, conviene advertir que una empresa será competitiva si demuestra suficiente capacidad innovadora y la asienta en competencias difíciles de imitar o reproducir por otras empresas, configurando competencias esenciales (Amit & Schoemaker, 1993). Éstas son resultado de la combinación de tres competencias básicas distintivas (Bueno & Morcillo, 1995).

Las primeras son de origen tecnológico, aunque no sólo incluyen el dominio tecnológico propiamente dicho, sino, todos los elementos del saber y de la experiencia operativa acumulados por la empresa. Las segundas, de origen organizativo, corresponden a los “procesos de acción y ejecución” de la organización. Las terceras, de naturaleza personal, están asociadas a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización.

La expansión y la complejidad del conocimiento en la dinámica del ambiente competitivo, han hecho cada vez más difícil para una sola empresa contener y capitalizar todos los conocimientos relevantes (Pateli, 2009).

En el siglo XXI, las empresas deben competir en un complejo y desafiante contexto, transformada por muchos factores de la globalización, el desarrollo tecnológico, la difusión de las tecnologías, el

desarrollo y la creación e importancia del uso del conocimiento (Das & Kumar, 2010). Las empresas deben de hacer las cosas diferentes para sobrevivir y prosperar, específicamente deben de buscar nuevas fuentes de ventaja competitiva (Grønhaug & Geir, 2007).

Ventaja competitiva a través de la Gestión Ambiental

Como resultado de la creciente presión de las organizaciones no gubernamentales, autoridades locales, nacionales e internacionales, los consumidores, competidores y otras partes interesadas, la responsabilidad ambiental de una empresa ha adquirido una importancia sin precedentes. Esta tendencia ha provocado que un número creciente de empresas introduzca la dimensión del cuidado al medio ambiente a su estrategia competitiva. La gestión ambiental es ya una disciplina bien establecida dentro de la actividad de la administración. Un sistema de gestión ambiental consiste típicamente en diferentes objetivos y normas para el desempeño ambiental, los procedimientos para el control y la ejecución, y una asignación formal de responsabilidades entre los empleados y sus funciones (Kumar Singh & Ramalinga, 2008). Cabe señalar que regularmente, las empresas compiten a través de una estrategia basada en el precio y calidad, sin embargo, cada vez son más organizaciones que compiten en temas ambientales, y por medio de medio de estos obtener una ventaja competitiva.

Es importante mencionar que por varias razones, los problemas ambientales que enfrenta la sociedad no pueden ser resueltos sin la participación de los intereses empresariales (Hoffman, 2005). Indudablemente, el cuidado al medio ambiente y su impacto en los negocios permiten tener una visión clara de los cambios contemporáneos en la ventaja competitiva. Esta es una razón de enorme peso y verdad, debido, a que los temas ambientales son importantes en la actualidad y claramente representativos de las condiciones actuales de los negocios y en el futuro (Berchicci & King, 2007). Algunas investigaciones han argumentado que una estrategia medioambiental proactiva crea barreras de entrada para la competencia y es una fuente de ventajas competitivas en los mercados (Aragon-Correa & Sharma, 2003).

Por lo tanto, las empresas están cada vez más preocupadas por la potente influencia que las prácticas ambientales tienen sobre su competitividad (Walley & Whitehead, 1994). De hecho, aquellos que no son conscientes de que la ventaja competitiva que puede ser derivada de las prácticas ambientales no están dispuestos a invertir en tecnologías de cuidado al medio ambiente hasta después de haber conocido los límites de la legislación. En algunos casos, las empresas desarrollan recursos únicos, valiosos e inimitables, recursos que son derivados de sus prácticas medioambientales (Hart, 1995). Estas actividades son las que permiten a las empresas lograr una ventaja competitiva con un producto diferenciado, al mismo tiempo que mejora de las relaciones con instituciones reguladoras, las comunidades locales y grupos ambientales (Christmann, 2000). Es decir, que estas prácticas permiten a las empresas lograr una ventaja competitiva basada en la acción del cuidado al medio ambiente. Por otro lado, gran parte de la literatura sugiere que el entrenamiento de la gerencia y de los empleados sobre el cuidado al medio ambiente y de la conciencia, son algunas de las acciones que junto con

grandes dosis de motivación, hacen posible que las empresas al mismo tiempo mejoren su desempeño ambiental y varias dimensiones de la competitividad (Alberti, et al., 2000).

Una empresa puede lograr una diferenciación de la competencia basada en el cuidado del medio ambiente. Sin embargo, visto desde el lado opuesto los factores humanos, han sido vistos como barreras insuperables para que las empresas no actúen en el desarrollo en el cuidado al medio ambiente (Klassen, 2000). La expectativa pública de un mayor desempeño ambiental ha sido impresionante para las empresas, bajo la forma de legislación y regulación ambientales más fuertes y apretadas, y por medio del activismo de la sociedad civil. Muchas compañías ahora tienen un acercamiento más proactivo y dinámico, incluyendo los objetivos para las mejoras continuas de su desempeño ambiental.

Como resultado de las prácticas ambientales y como una de las principales consideraciones es la creación de valor (Reinhardt, 2000). Así algunas mercancías con un desempeño ambiental superior, llamadas productos verdes muy posiblemente incrementan sus ventas porque algunos consumidores están dispuestos a pagar más por ellos. Estos productos también ayudan a fortalecer la relación con el consumidor y su lealtad a la marca. La posibilidad de identificar oportunidades de disminución de los costos es otro poderoso incentivo para establecer programas para mejorar el desempeño ambiental. La evidencia empírica apoya la idea que mejorar el desempeño ambiental reduce costos a través del tiempo. También existe evidencia de que las empresas con un diseño ambiental logran reducir moderadamente los costos totales a través de la reducción de los costos de los materiales y el manejo de los desechos⁴. Otro beneficio proveniente del buen desempeño en el cuidado al medio ambiente, es la mejora a la imagen de la marca y la reputación corporativa.

La reducción del riesgo está relacionado con la creación de valor en el sentido de que un negocio con una mejor administración del riesgo que sus competidores tiende a ser más competitivo en el largo plazo (Reinhardt, 2000). Otra motivación importante es el acceso de la compañía a los financiamientos. Ciertos bancos y otros prestadores usan de pantalla el cuidado al medio ambiente para determinar la dirección de sus préstamos. Sin embargo, uno de los mejores beneficios del desempeño ambiental es la mejora de la marca y la reputación corporativa. De tal forma que el reto competitivo, es superar a los rivales a la luz de las limitaciones internas y externas para satisfacer continuamente los gustos y necesidades cambiantes del consumidor (Dickson, 1992).

En este mismo sentido empresas líderes de opinión han citado que la gestión ambiental produce un beneficio inmediato en la imagen de la empresa, haciendo hincapié que la creación de valor, así como la reducción de costos son de las recompensas las cuales pueden convertirse en fuente de ventaja

⁴ Uno de los ejemplos más conocidos es el de la compañía 3M's, compañía americana líder en innovación, declara que ha tenido una acumulación de ahorros de \$825 millones de dólares desde que en 1975 estableció el programa de prevención a la contaminación, www.3m.com

competitiva (MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, 2009). Es importante también mencionar que esta fórmula varía según el país, debido a los muchos factores involucrados.

Además al respecto conviene mencionar que un sistema de gestión ambiental se compone de las políticas internas, evaluaciones y la implementación de las acciones que afectan a toda la empresa y su relación con el medio ambiente. Estos sistemas son cada vez más reconocidos como mecanismos generales para mejorar el desempeño ambiental y empresarial (Coglianese & Nash, 2001). El sistema de gestión ambiental es el proceso de identificar un conjunto de estrategias ambientales y de los procesos de la empresa establecimiento un buen alineamiento de ambos. Siendo la planificación un instrumento apropiado para desarrollar adecuadamente un sistema de gestión medioambiental ya que el sistema implica un considerable aumento de la complejidad de la gestión y la necesaria coordinación de los procesos y políticas (Prado Román, et al., 2011).

Por lo tanto, las operaciones de la empresa con un enfoque ambiental ayudarán a las compañías a ser ágiles, adaptables y alineada y en equilibrio con el medio ambiente, las personas y las utilidades. Otros aspectos como, la reputación, la reglamentación, el costo, las utilidades y los riesgos están conduciendo a muchas organizaciones a implementar una gestión ambiental en el corazón de sus modelos de negocio y para mantener su ventaja competitiva (Waters, 2012).

Por otro lado también, los cambios que ocurren en el mercado han obligado a las empresas a actualizarse y a refinar su conocimiento de cómo obtener y mantener una ventaja competitiva. (Busbin, et al., 2008). Como la introducción de tecnologías limpias y el empleo de recursos ecológicamente sostenibles

Finalmente, es importante hacer una pequeña analogía, de acuerdo con Eduardo Nicol (1965), menciona que la ciencia se encuentra en crisis, cuando se trata de métodos y de teorías, cada ciencia resuelve sus dificultades con autonomía, por lo tanto la crisis no puede entonces resolverla ninguna alteración o innovación que se introduzca en el campo de una ciencia en particular (Nicol, 1965). Al igual que la ciencia, los problemas en materia ambiental no pueden ser resueltos desde la óptica de una teoría, llámese, gestión ambiental, sustentabilidad o responsabilidad social corporativa deben de resolverse estas situaciones con el involucramiento de todas las ciencias, como la administración, la economía, física, química, la biología etc. Sólo así se podrían obtener resultados más certeros y en menor tiempo.

Conclusiones

El incremento en la competencia, la forma de competir, así como, la globalización, han llevado a las empresas a una incesante búsqueda de la mejor estrategia para contender en el entorno actual en los negocios.

En definitiva, el concepto de ventaja competitiva ha tomado un lugar central en las discusiones de la estrategia de negocio.

Este trabajo ha explorado diversos aspectos de la teoría de la ventaja competitiva, así como la manera de obtenerla para la mejora de la competitividad en las organizaciones.

La literatura sobre la gestión ambiental y la ventaja competitiva es amplia y muchos autores coinciden en que la primera es el medio para obtener la segunda y así ser más competitivo en un mercado cada vez más demandante e impredecible.

Se está en los inicios del entendimiento de la comunidad internacional de la importancia que representa la implementación de una gestión ambiental para mitigar problemas como el cambio climático y otras cuestiones, como la calidad y disponibilidad del agua, el aire la contaminación, la deforestación y los cambios de uso de la tierra, la biodiversidad, y la sostenibilidad de la agricultura y la pesca, es decir, en la administración y conservación de los recursos naturales.

Las estrategias que desarrollen las empresas, en temas ambientales y sociales, deben ser difundidas por medio de manera que se conviertan en ventajas competitivas para éstas.

Las organizaciones motivadas por la competitividad esperan que su capacidad de respuesta medioambiental influya en la consecución de una ventaja sostenida y mejore su rentabilidad a largo plazo.

La reducción en el riesgo es otro de los mayores incentivos por la mejora en el desempeño ambiental, por ejemplo las compañías tienen interés de reducir la crítica que pudiera dañar la imagen de la compañía. También las compañías deben de cuidarse de los riesgos relacionados con el impacto de los productos en la salud y en los procesos de producción. Otra motivación importante es el acceso de la compañía a los financiamientos. Ciertos bancos y otros prestadores usan de pantalla el cuidado al medio ambiente para determinar la dirección de sus préstamos. Sin embargo, uno de los mejores beneficios del desempeño ambiental es la mejora de la marca y la reputación corporativa.

Para muchos estudiosos la gestión ambiental es un instrumento para mejorar la competitividad, entendida como el potencial de la organización para dar una respuesta ecológica con objeto de mejorar la rentabilidad a largo plazo.

Las empresas que tienen motivos por respetar el medio ambiente son promotoras de un desarrollo holístico ya que, de esta forma aprecian su relación con el entorno lo que representa promover el interés social.

Finalmente y como una recomendación para las empresas es que en momentos como los que vivimos es necesario que se implanten en sus organizaciones sistemas de gestión ambiental que podría ser la certificación ISO 14001, la cual ayudará a la disminución del impacto ambiental de la actividad productiva.

REFERENCIAS

- Alberti, M., Cain, M., Calabrese, A. & Rossi, D., (2000). Evaluation of the Costs and Benefits of an Environmental Management System. *International Journal of Production Research*, 38(17), 55–66.
- Alderson, W., (1937). A marketing view of competition. *Journal of Marketing*, 1 January.
- Ambastha, M. & Momaya, K., (2004). Competitiveness of Firm: Review of Theory, Frameworks, and Models. *Singapore Management Review*, 1(26), 45-61.
- Amit, R. & Schoemaker, P. H., (1993). Strategic assets and organisational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Aragon-Correa, J. & Sharma, S., (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28 (1), 71-88..
- Bar-Eli, M., Galily, Y. & Israeli, A., (2008). Gaining and sustaining competitive advantage: on the strategic similarities between Maccabi Tel Aviv BC and FC Bayern München. *European Journal for Sport and Society*, 5(1), 75-96.
- Barney, J. B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Berchicci, L. & King, A., (2007). Postcards from the Edge: A Review of the Business and Environment Literature. *Erim Report Series Research In Management*, 60.
- Bowman, C. & Ambrosini, V., (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate level strategy. *British Journal of Management*, 14(4), 289-303.
- Bueno, E. & Morcillo, P., (1995). *Dirección estratégica por competencias básicas de un modelo*. Madrid.: UAM.
- Busbin, W. J., Johnson, T. J. & DeConinck, J., (2008). The Evolution of Sustainable Competitive Advantages: From Value Chain to Modular Outsource Networking. *Competitive Forum*, 103.
- Castanias, R. & Helfat, C. E., (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17(1), 155-71..
- Chassagnon, V. & Haned, N., (2012). *Environmental Innovation and Innovation Leadership: A Firm-Level Empirical Analysis*. Lyon France: ESDES Business School.
- Cheney, S. & Jarrett, L., (2002). Up-front excellence for sustainable competitive advantage. *Training and Development*, 4.
- Chesbrough, H. & Teece, D. J., (1996). When is virtual virtuous? Organizing for innovation. *Harvard Business Review*, 74(1), 65-73.

- Christensen, K., (2010). Defining customer value as the driver of competitive advantage. *Strategy and Leadership*, 30(5), 20-25.
- Christmann, P., (2000). Effects of the “Best Practices” of Environmental Management on Cost Advantage The Role of Complementary Assets. *Academy of Management Journal*, 4(43), 663–80..
- Coglianesse, C. & Nash, J., (2001). *Regulating from the Inside: ¿Can Environmental Management Systems Achieve Policy Goals?*. Washington, DC: Resources for the Future..
- Conner, K. & Prahalad, K. C., (1996). A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Contractor, F. & Lorange, P., (2002). The growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review*, 11 (4), 485-502..
- Cyert, R., Kumar, P. & Williams, J. R., (1993). Information, market imperfections and strategy. *Strategic Management Journal*, 14, 47-58.
- Daniels, J., Radebaugh, L. & Sullivan, D., (2004). *Negocios Internacionales*. Décima ed. México: Pearson Educación.
- Dasgupta, P. S., (1990). The Environment as a Commodity. *Oxford Review of Economic Policy*, 6, 51-67.
- Das, T. & Kumar, R., (2010). Interpartner sensemaking in strategic alliances. *Management Decision*, 48(1), 17-36..
- Das, T. & Teng, T. S., (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- DC, 2001. *Destination Competitiveness*. s.l.:an Australian Goyt report.
- Dickson, P., (1992). Toward a general theory of competitive rationality. *Journal of Marketing*, 56 , 69-83..
- Ghemawat, P., (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: Free Press.
- Goel, A., Rana, G. & Rastogi, R., (2010). Knowledge management as a process to develop sustainable competitive advantage. *South Asian Journal of Management*, 17(3), 104.
- Graham, S. & Potter, A., (2015). Environmental operations management and its links with proactivity and performance: a study of the UK food industry. *International Journal of Production Economics*, 170, 146-159.
- Grant, R. & Baden-Fuller, C., (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84.
- Grønhaug, K. & Geir, O. G., (2007). Can theoretical knowledge and application yield competitive advantage?. *Marketing Intelligence & Planning*, 25 (3), 232-240.
- Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A., (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-15..

- Hamel, G., (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Hart, S., (1995). A Natural Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Hoffman, A., (2005). *Business decisions and the environment: significance, challenges, and momentum of an emerging research field*, in *Social and Behavioral Science Research Priorities for Environmental Decision Making*. Washington, DC: Environmental Protection Agency and the National Science Foundation.
- Hoskinsson, R., Hitt, M. A., Wan, W. P. & Yiu, D., (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-56..
- Ireland, R., Hitt, M. A. & Vaidyanath, D., (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-46.
- Kale, P., Singh, H. & Perlmutter, H., (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-37.
- Keszezy, T., (2020). Environmental orientation, sustainable behaviour at the firm-market interface and performance. *Journal of Cleaner Production*, 243(10), 118.
- Klassen, R., (2000). Exploring the Linkage between Investment in Manufacturing and Environmental Technologies. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(2), 127–47.
- Kumar Singh, R. & Ramalinga, M. H., (2008). Development and implementation of environmental strategies for steel industry. *Int. J. Environmental Technology and Management*, 8(1), 70-72.
- Liu, P. & Yi, S. P., (2017). Pricing policies of green supply chain considering targeted advertising and product green degree in the big data environment. *Journal of Cleaner Production*, 164, 1614-1622..
- Mahoney, J. & Pandian, J. R., (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-80.
- MIT Sloan Management Review, (2009). *Sustainability and Competitive Advantage*, BOSTON, MASS. : SLOANREVIEW.MIT.EDU.
- Morales, M. & Pech, J. L., (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista de Contaduría y Administración*, Abril-Junio, Issue 197, 48-50.
- Murths, T., (1998). Country capabilities and strategic state: How national political institutions affect MNC strategies.. *Strategic Management Journal*, Issue 15, 113-129..
- Nicol, E., (1965). *Los principios de la ciencia*. 1era ed. México: Fondo de Cultura Económica.
- Noboa, F., (2006). *Ventaja competitiva*. Quito: s.n.

- Noguera, J. & Pecchecchino, R., (2007). "OPEC and the international oil market: can a cartel fuel the engine of economic development. *International Journal of Industrial Organization*, 25(1), 187-99..
- O'Shannassy, T., (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage :Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 168-180.
- Pateli, A., (2009). Decision making on governance of strategic technology alliances. *Management Decision*, 47(2), 246-70.
- Peteraf, M. A., (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191..
- Porter, M., (1985). *Competitive Advantage*. Vigésima reimpresión ed. México: Editoreal Continental.
- Prado Román, C., Blanco González, A. & Díez Martín, F., (2011). Hacia un nuevo modelo de gestión medioambiental. *Observatorio Medioambiental*, 14, 69-91.
- Reinhardt, F., (2000). Down to Earth: Applying Business Principles to Environmental Management”.. *Environmental Management”*..
- Ritala, P. & Hanna-Kaisa, E., (2010). Competitive advantage in interfirm cooperation:old and new explanations. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(5), 367-383.
- Rumelt, R. P., (2003). What in the World is Competitive Advantage?. *Policy Working Paper*, 5.
- Spanos, Y. & Lioukas, S., (2001). An examination into the causal logic of rent generation contrasting Porter’s competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-34.
- Spender, J., (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Teece, D., (1984). Economic analysis and strategic management. *California Management Review*, 26(3), 87-110..
- Tirole, J., (2003). *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge, MA.: MIT Press.
- Tortella, G., (2006). *Los orígenes del siglo XXI: Un ensayo de la historia social y económica contemporánea*. 2da. ed. Gadir l.
- Walley, N. & Whitehead, B., (1994). 'It's Not Easy Being Green. *Harvard Business Review*, Issue 72, 46–52..
- Waters, R., 2012. *Environmental Leader: Innovating Business Models for Sustainability*. [En línea]
Available at: <http://www.environmentalleader.com/2012/05/02/innovating-business-models-for-sustainability/>
[Último acceso: 14 Julio 2012].

Yale Center for Environmental Law & Policy;Columbia University, 2010. *2010 Environmental Performance Index*, World Economic Forum.

Zameer, H; Wang, Y; Yasmeen, H, (2020). Reinforcing green competitive advantage through green production, creativity and green brand image: implications for cleaner production in China. *Journal of Cleaner Production*, 247, 20.