



Ecuador – Enero 2017 - ISSN: 1696-8352

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD

Ing. Pérez-Espinoza, María José, Mg.¹

Docente en UMET, Sede Machala

e-mail: mjperez@umet.edu.ec

Ing. Uzcátegui-Sánchez, Carolina, Mg.²

Docente en UMET, Sede Machala

e-mail: cuzcategui@umet.edu.ec

Ing. Solano-Solano, Javier, Mg.³

Docente en UMET, Sede Machala

e-mail: jsolano@umet.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Pérez-Espinoza, María José; Uzcátegui-Sánchez, Carolina y Solano-Solano, Javier (2017): "Estrategias empresariales para aumentar la competitividad", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (enero 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/competitividad.html>

Resumen

La investigación realizada en el presente trabajo académico tiene como objetivo hacer un análisis de la importancia de las estrategias dentro del marco de la competitividad de una organización, ya que es a través de ellas que las empresas pueden afrontar los diferentes riesgos, incertidumbres y cambios que se presentan en el entorno en el cual se desenvuelven, para lo cual inicialmente se recopiló la evolución histórica del término de manera cronológica, para así poder notar como diferentes autores expertos en la materia iban agregándole conceptos conforme evolucionaban los negocios en el mercado. Posteriormente se destacó la importancia de la planificación estratégica para el desarrollo y alcance de las estrategias planteadas por la organización, por lo cual se realizó un análisis de la clasificación de las empresas que de acuerdo al tipo de estrategia adoptada se dividen en cuatro grupos dependiendo de sus entornos, productos, servicios, enfoque, entre otros. Finalmente se destacaron tres tipos de estrategias, consideradas como las más relevantes por los expertos y

¹ Magister en Administración de Empresas, UEES; Docente Titular Auxiliar I en Universidad Metropolitana del Ecuador, Sede Machala

² Magister en Gestión Empresarial, UTPL; Docente Titular Auxiliar II en Universidad Metropolitana del Ecuador, Sede Machala

³ Master en Finanzas, UC3M; Docente Titular Auxiliar II en Universidad Metropolitana del Ecuador, Sede Machala

que hoy en día siguen vigentes a pesar del paso de los años, las cuales son liderazgo en costos, diferenciación por la innovación, la estrategia especialista.

Palabras claves: estrategia, competitividad, planeación estratégica, eficiencia, ventaja competitiva

BUSINESS STRATEGIES TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS

Abstract

The investigation realized in the present academic studio has as objective to make an analysis about the importance of the strategies inside the competitiveness frame in an organization, because is through them that companies can face the different risks, uncertainty and changes that are presented in the environment where organizations develop, for which first of all was collected the term historic evolution in a chronological way, thus can note how different experts authors in the field were adding concepts in the way that business evolved in the market. Consequently was highlighted the importance of strategic planning for the development and scope of the strategies proposed by the organization, for that reason also was realized an analysis of the enterprises classification that according to the type of strategy adopted are divided en four groups depending of factors like environment, products, services, focusing, between others. Finally was distinguished four types of strategies considered as the most relevant by the experts and that nowadays are still valid in spite of the years, which are cost leadership, difference by the innovation, the specialist strategy.

Key words: strategy, competitiveness, strategic planning, efficiency, competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

Los continuos cambios del entorno llevan a las organizaciones a competir en un ambiente lleno de inestabilidad e incertidumbre, lo cual dificulta la ejecución de planes para el fortalecimiento comercial de las empresas, por lo que muchas organizaciones se cuestionan qué hacer y cómo hacer para poder disminuir en cierta medida el riesgo al cual se encuentran expuestas e incrementar sus niveles de competitividad en el mercado y una de las respuestas a dichas interrogantes son las estrategias (Oltra & Flor, 2007).

En el mundo actual de los negocios, las empresas deben ser cada vez más competitivas, porque es la única manera en la que lograrán consolidarse en el mercado actual y también diferenciarse de sus competidores, en donde la rivalidad por una parte del pedazo del pastel es cada vez más agresiva. Una gran responsabilidad recae sobre los hombros de los directivos de las organizaciones (ya sean estas micro, pequeñas, medianas o grandes) y es la de escoger la

estrategia de negocio o también conocida estrategia empresarial para que su organización la siga y persiga (Gil & Ibarra, 2014). Ninguna empresa puede competir sin tener claro hacia dónde va, por tal razón las metas, objetivos, valores y estrategias son los elementos esenciales para poder definir un norte empresarial y es justamente por esa misma razón que la estrategia puede trazar claramente el futuro de la empresa y las acciones que realizará para poder estar en el mercado con sus competidores y ofrecer un producto o servicio de calidad a sus clientes (García, Ballina, & Martínez, 2011).

¿Cómo se escoge una estrategia competitiva?, ¿depende de algo en particular?, ¿cómo se puede realizar?, pues bien para poder definir una estrategia se debe comprender a la empresa como una unidad sistémica, y como unidad no puede aplicarse una estrategia en ciertas partes y en otros no, por lo tanto todos los niveles jerárquicos deben tener conocimiento de ella y deben saber cómo cada uno aporta con su trabajo a la consecución del objetivo estratégico. Al momento de escoger una estrategia se debe tener en cuenta las características particulares de la organización, al igual que los recursos, capacidades y particularidades propias de la empresa (Zornoza, Simón, & Marqués, 2007), dichas consideraciones hacen de la estrategia un elemento alcanzable y real, ajustada a la realidad empresarial, caso contrario no se podrá cumplir.

No cabe duda de que la estrategia es un elemento clave tanto para la rentabilidad como para la competitividad de una empresa (Aragón, Rubio, Serna, & Chablé, 2010), por lo que toda organización considera a su entorno y sus particularidades para escogerla, sin embargo no es hasta cuando está en marcha que la empresa puede ir midiendo el éxito o fracaso que esta tiene a la vez que va desarrollando un peculiar sentido de adaptación o supervivencia que de ser el caso lleva a la organización a realizar pequeños (o grandes) cambios a su estrategia con el fin de obtener mejores resultados y desarrollar a mediano plazo una ventaja competitiva.

La estrategia ha sido un término tan relevante que con el paso de los años los expertos han ido incrementando su aporte en la literatura para dicho constructo, lo cual destaca la relevancia que tiene para el mundo de los negocios empezando en el año 1978 con Miles and Snow, en 1980 Michael Porter, posteriormente en 1987 Miller, en 1988 Mintzberg y finalmente Kotler en 1992.

El presente estudio tiene como objetivo realizar un análisis de la importancia de las estrategias dentro del marco de la competitividad de una organización, para lo cual inicialmente se recopiló la evolución del término cronológicamente de acuerdo a varios autores expertos en el tema, posteriormente se destacó la importancia de la planificación estratégica para su desarrollo y alcance, se clasificó a las empresas de acuerdo al tipo de estrategia que aplican dependiendo de sus entornos y finalmente se destacaron tres tipo de estrategias, consideradas como las

más relevantes por los expertos y que hoy en día siguen en vigencia a pesar de los años de creación que tienen.

¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?

La estrategia es un concepto que se ha estudiado hace miles de años atrás, donde el término ha sido utilizado en guerras, conquistas, reinados, dinastías y un sin número de situaciones que se han venido desencadenando con el paso de los años (Sun Tzu, 500 AC); sin embargo hoy, el concepto está más relacionado con el ámbito empresarial y las diferentes actividades comerciales que realizan. Ansoff (1965) es uno de los pioneros en el estudio de este campo, quien mencionaba que una estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno, que se sustenta en un plan para que las organizaciones enfrenten los diferentes cambios que se dan en el entorno en el cual se desenvuelven. Posteriormente Andrews (1986) señaló que la estrategia es aquel patrón o modelo de los principales objetivos, metas, planes y políticas establecidos en una empresa, además de explicitar la clase de negocio en el cual se participa o se quiere participar. Hatten y Hatten (1987) agregaron nuevos elementos a la definición y plantearon que una estrategia es el medio o la vía utilizada para obtener los objetivos de una empresa, los cuales son formulados a través de un proceso de dirección estratégica, este último definido por los mismos autores como un arte, en donde los directivos de la compañía debían mezclar tanto el análisis interno como su experticia para poder crear valor en los recursos y por ende en el producto terminado. Más adelante Johnson y Scholes (1993) afirmaron que una estrategia es el alcance o la dirección de una organización a largo plazo; mientras Morrissey (1996) aportó que la estrategia debe ser analizada como un proceso de tipo intuitivo, en donde se debe realizar todo lo necesario para encauzar a la empresa en la dirección en la cual necesita avanzar para cumplir con su misión u objetivos organizacionales.

Por lo anteriormente mencionado, no existe una sola definición de lo que es una estrategia, ya que más bien cada organización o director empresarial toma los elementos o los aportes que diferentes expertos han desarrollado con el paso del tiempo y la evolución de las personas y las situaciones que rigen a una organización (Aguilera, González, & Rodríguez, 2011). Asimismo Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) agregaron otro elemento: las competencias. Mintzberg et. al. definieron la estrategia como aquel conjunto de patrones conformado por acciones o planes que deben estar alineados con las metas, políticas y valores de la organización (tomando esos tres aspectos como un todo dentro de la organización), se pueden utilizar los recursos para fortalecer las competencias empresariales en un entorno de negocios competitivos, donde los competidores se focalizan (tanto en recursos como en habilidades) al logro de una ventaja competitiva.

Frente a la estrategia que tiene la empresa, los directivos introducen paulatinamente lo necesario para enrumbar a toda la organización hacia lo que se quiere conseguir. Por ejemplo,

crean sistemas, procesos, estructuras, implementan tecnologías, protocolos, reglamentos, todos elementos que le ayudaran a la organización a sobrellevar el proceso de adaptación a la volatilidad del mercado, situación que prácticamente es obligatoria para todas las empresas (Teece, 2010).

La creación y alineación organizacional eficiente de una estrategia en una organización, se encuentra estrechamente vinculada con la planificación estratégica, la cual cumple un papel importante en la determinación y formulación de metas, asignación de recursos, fijación de políticas e indicadores y en la organización de proyectos, programas o cualquier tipo de actividad considerada como importante para la ejecución de la estrategia, o en la consecución de la misión, visión y valores empresariales (Fernández, 2010). No cabe duda que este también es un proceso de aprendizaje, esto provoca que todas las organizaciones deban pasar por laboratorios de investigación, en donde el objeto de estudio es precisamente la misma organización y los resultados se derivaran de los ensayos y errores sucesivos, el cual permitirá obtener una mejora del desempeño presente y futuro y alcanzar una mejor posición en un sector determinado (Camisón & Villar-López, 2010).

De esta manera, las empresas se encuentran en la búsqueda de una fórmula que les permita alcanzar un desempeño económico por encima de lo normal (Sánchez, 2003); en este sentido las organizaciones deberían realizar un correcto análisis de la estrategia, que permita a su vez selección la más adecuada. Es esencial considerar que la base de este análisis son las aptitudes y capacidades intrínsecas de la empresa y no únicamente del análisis del medio ambiente competitivo (Barney, 1986). Por regla general, una organización una vez que identifica sus aptitudes y capacidades competitivas, debe definir su conducta competitiva, la cual está determinada por la acción competitiva de la empresa, haciendo referencia a todo movimiento, plan o acción específica que realiza la organización y que es observable en el mercado para mejorar su posicionamiento frente a sus competidores (Teece, 2010), desde luego tratando de alcanzar una ventaja competitiva.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO ASPECTO CLAVE DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Se podría destacar que muchas organizaciones realmente consideran transcendental la definición, el desarrollo y la aplicabilidad de la estrategia, sin embargo muchas otras no lo hacen, este es el caso de las micro y pequeñas empresas, como consecuencia de los bajos niveles de profesionalización y planificación organizacional (Uzcátegui & Solano, 2015). Actualmente para cualquier organización la definición de la estrategia es un factor clave, en cuanto esta acción, permite definir todas aquellas actividades que se deben realizar para alcanzar su objetivo organizacional. Pero ¿cómo es posible la realización de cada uno de los

pasos a seguir hasta llegar a la meta? pues toda implementación estratégica debe ir de la mano de su planificación, de ahí el nacimiento de su nombre formal como planificación estratégica (Barney, 1986).

La planificación estratégica está orientada al largo plazo, por lo que permite de alguna manera reducir la incertidumbre frente a todos los factores a los cuales se enfrenta una organización con su entorno, a la vez que identifica los recursos claves que se pueden potenciar para alcanzar una ventaja competitiva frente a los competidores (Chiavenato & Sapiro, 2011). Una estrategia para que sea competitiva no se puede desarrollar por sí sola, requiere para su implementación de un análisis de fondo que trascienda lo evidentemente visible y apunte al futuro en todo sentido (humano, financiero, tecnológico, de procesos, de servicios, entre otros aspectos), de tal manera se garantice el desempeño óptimo de la organización (Camisón & Villar-López, 2010).

Por un lado, mientras la estrategia se oriente a los objetivos organizacionales que la empresa debe seguir, la planificación estratégica dictará cómo y qué se debe hacer para alcanzar dichos objetivos, por lo que ninguna organización podría ejecutar lo primero sin tener claro conocimiento de lo segundo. La plantilla ejecutiva que lidera la empresa tiene la obligación de involucrar a todos y cada uno de los niveles organizacionales que conforman la institución para crear un efecto sinérgico de interacción, de tal manera que los planes tácticos los realice el nivel medio y a su vez los planes operaciones los ejecute el nivel operativo (Santos, Vásquez, & Álvarez, 2000). Es importante recalcar que uno de los objetivos prioritarios de la planificación estratégica es el desarrollo de la estrategia para el fortalecimiento de una ventaja competitiva (Mora, Vera, & Melgarejo, 2015).

TIPOS DE ORGANIZACIONES DE ACUERDO A LAS ESTRATEGIAS QUE APLICAN

Dependiendo del tipo de organización, tipo de producto o servicio que se vende, importancia que se le da a la investigación y desarrollo (I+D) y al entorno en el cual se desenvuelven, las organizaciones pueden clasificarse de acuerdo al tipo de estrategia que aplican para equilibrar los factores anteriormente mencionados, si bien es cierto, los factores anteriores, se encuentran presentes en todo tipo de empresa, no son controlables por el grado de intervención de situaciones externas que los afectan, por lo que se recomienda tener todas las herramientas e instrumentos necesarios para poder neutralizar cualquier amenaza que se pueda presentar ante dicha incertidumbre, es decir, las estrategias adecuadas para el momento adecuado (Raymond y Snow, 1978).

- **Las empresas prospectivas o exploradoras:** se pueden llamar también empresas vanguardistas, debido a que siempre se encuentran indagando una manera de

impactar al mercado para ser los pioneros en el tipo de producto que ofrecen. El proceso de I+D de este tipo de organizaciones nunca finaliza, siempre cuenta con un buen presupuesto y motiva a toda su gente a desarrollar nuevas ideas para realizar productos que los distingan de la competencia. Su objetivo principal se centra en la experimentación directa con el mercado para conseguir una respuesta que le permita aprovechar las oportunidades de las nuevas tendencias generacionales, gustos de los consumidores o intereses del grupo objetivo (Escorsa & Valls, 2004).

Al ser pioneros en el lanzamiento de productos o servicios, la competencia es siempre la que está atenta a sus movimientos (nunca en sentido contrario), lo cual les permite disfrutar del beneficio de acaparar la primera parte del mercado pero a la vez que asumen el alto riesgo de cualquier falla o ineficiencia operativa que puede traer en el proceso la inexperiencia en el producto que se está fabricando.

Por regla general este tipo de organizaciones suelen tener una estructura bastante descentralizada, donde la política de puertas abiertas rige el comportamiento de los directivos y colaboradores de la empresa, con el fin de promover la flexibilidad, creatividad e integración. Una empresa representativa en este grupo sería Apple y su fallecido propietario Steve Jobs.

- **Las empresas defensivas:** como su nombre lo indica son empresas que principalmente se dedican a aplicar estrategias que les permita defender su territorio, es decir, aquella parte del mercado que les pertenece. Por regla general se especializan en optimizar constantemente sus procesos productivos o brindar un servicio mejor con base en la planificación eficiente de los costos de producción, por lo que su enfoque siempre será la eficiencia.

No pelean en el mercado con la producción innovadora de nuevos bienes o servicios, sino que más bien tratan de mantenerse con la parte del mercado que les pertenece a través del mejoramiento constante de la eficiencia operativa que manejan focalizándose en un nicho de mercado específico, por lo que las tendencias y las exigencias del mercado quedan a un lado; hay un limitado análisis del entorno para la exploración de nuevas oportunidades, pero la planificación se encuentra 100% presente en aspectos como los costos y la eficiencia (Santos, Vásquez, & Álvarez, 2000).

- **Las empresas analizadoras:** básicamente son la fusión de las dos anteriores, ya que este tipo de empresas actuarán dependiendo del tipo de entorno al cual se enfrenten, es decir en algunos momentos de manera defensiva, mientras que en otros de manera prospectiva. Al participar en un mercado que sufre variaciones periódicas, deben estar

preparadas para responder a dichos cambios, pero siempre y cuando otras empresas ya lo hayan hecho y hayan probado lo que puede salir mal, de esta manera las empresas analizadoras toman dichas experiencias y las adaptan a su realidad operativa, extrayendo así el mayor beneficio en lo que respecta a costos y eficiencia (Aragón, Rubio, Serna, & Chablé, 2010)

- **Las empresas reactivas:** Son todo lo opuesto a las empresas exploradoras, ya que su nivel de respuesta frente a los cambios del entorno es sumamente lento y pausado, básicamente son empresas que toman la estrategia por descarte y sin ningún tipo de análisis estratégico de fondo, ya que al no resultar ninguna de las tres anteriores simplemente se realiza por decirlo de alguna manera “lo último que queda”. Las empresas que responden a los cambios del entorno de esta manera tienden a tener resultados pobres e inconsistentes, inclusive muchos autores no las consideran como un tipo de empresa dentro de la clasificación, ya que actúan por mero descarte estratégico. Es se establece que las empresas se dan cuenta del cambio y la incertidumbre que afecta el entorno competitivo, pero no son capaces de responder eficientemente a esos cambio (Solano, Uzcátegui & Pérez, 2016). La estrategia es considerada como amorfa o retardada, ya que como se mencionó anteriormente la empresa o bien no realiza el análisis del entorno en lo absoluto o no realiza una nueva alineación de todos sus recursos y factores para mejorar el resultado esperado frente a un cambio en el entorno (Chiavenato & Sapiro, 2011).

A continuación se presenta un gráfico que integra las estrategias de las empresas anteriormente mencionadas, con el fin de mostrar la posición de cada una de ellas frente al entorno en el cual se desenvuelven.

Gráfico 1: Alternativas estratégicas



Fuente: (Chiavenato & Sapiro, 2011)

ESTRATEGIAS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD

En el entorno cambiante actual es necesario que las organizaciones invierten grandes esfuerzos en recursos en el desarrollo de procesos estratégicos que las lleven a ser más competitivas para sobrevivir en un ambiente cada vez más difícil del mundo globalizado. La competitividad es un concepto complejo y multidimensional dependiente de una amplia red de factores causales que puede aplicarse a un amplísimo rango de acciones, por tanto, también a las empresas (Gil & Ibarra, 2014, p.118). A continuación se mencionan varias estrategias desarrolladas por diversos autores para impulsar o fortalecer la competitividad dentro de una organización:

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS

Esta estrategia fue desarrollado por Michael Porter en 1990 de la mano de la estrategia de diferenciación, sin embargo por el objeto del presente trabajo solo se focalizará el análisis en el liderazgo en costos, la misma que nace de la descomposición realizada por Porter de las actividades estratégicas que hace una empresa, con el objetivo de poder identificar y entender la variación de los costos y las diferentes fuentes de diferenciación que existen o se pueden potencializar.

Una organización decide aplicar una estrategia de liderazgo en costos cuando su objetivo es el de ser productor de un servicio o producto al menor costo posible dentro de la industria. Incluye fortalezas organizacionales como la tecnología propia con la que cuenta, economías de escala o el fácil acceso a materias primas u otros factores necesarios para la producción.

Se debe tener en consideración que una empresa que aplique este tipo de estrategia se centra principalmente en el fortalecimiento o corrección interna de sus errores, ya que dependerá de sus procesos, gestión y productividad la optimización de los costos, por lo cual se requiere un control muy estricto de los costos y una empresa bastante estructurada, que tenga planes de incentivos claros para el personal con el fin de alcanzar objetivos cuantificables en ahorro.

Una empresa líder en costos de acuerdo a Johnson y Scholes (como se citó en Castro, 2010) presentan cinco tipos de confusiones en la teoría presentada por Michael Porter, entre las que se encuentran: a) Se confunde el liderazgo en costos con competir en precios, b) se confunden los inputs con los outputs, c) se confunde el liderazgo en costos con una estrategia de bajo

coste, d) se cree que una importante cuota de mercado proporciona siempre ventajas competitivas en coste y e) se confunde el liderazgo en costos con servir a segmentos de mercado particulares. (p.259)

Finalmente es muy importante destacar que no es lo mismo una empresa que practica una estrategia de liderazgo en costos con una empresa que compite con los precios más bajos del mercado, ambas cosas son completamente diferentes, ya que en el primer caso las organizaciones mantienen el precio promedio del producto pero con una producción eficiente que les permite ahorrar e incrementar sus márgenes, mientras que en la segunda situación están dispuestas a renunciar a su margen de ganancia por conseguir una mayor parte del mercado, perjudicándose financieramente y también dañando el mercado por medio de una competencia desleal.

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN INNOVACIÓN

Este tipo de estrategia surge por el aporte realizado por Miller (1986), el cual divide a una estrategia en cuatro dimensiones: control de costos, amplitud, diferenciación de marketing y la innovación; cada organización le asigna pesos diferentes a cada dimensión dependiendo del grado de importancia que tenga para ellos o del tipo de negocio que se trate, por lo cual cada dimensión se encuentra integrada por un conjunto de atributos competitivos que la caracterizan.

En el caso de la diferenciación en innovación sus atributos son: a) Innovación en procesos; b) Desarrollo de productos únicos; c) Innovación en productos; y d) Ingeniería en innovación de I+D.

Este tipo de estrategia se encuentra muy ligada a las empresas prospectivas descritas con anterioridad, en donde la organización decide destacarse por cualquiera de los cuatro atributos anteriormente mencionados es decir innovar en la tecnología utilizada dentro del proceso productivo, la creación de un producto único, nuevo y muy difícil de imitar, innovar con el producto, ya sea nuevo o mejorando el existente y por último todo el equipo de I+D de la organización que juegan un rol transcendental debido a la gran responsabilidad que tienen en la concepción de nuevas ideas y conceptos que destaquen a la compañía.

ESTRATEGIA ESPECIALISTA

Kotler (1996) estableció cuatro tipos de estrategias competitivas de acuerdo a la participación del mercado de cada organización, las cuales son: estrategia de líder, retador, seguidor y especialista, esta última será objeto de análisis. La estrategia especialista es aquella que se centra en un mercado determinado, del cual trata de obtener nichos aún más pequeños que permitan llegar a un nivel de personificación y de satisfacción único, lo cual a su vez

desencadena un aumento de la demanda existente. Sobre todo las empresas pequeñas (pyme) sacan provecho de este tipo de estrategia, ya que al no tener la capacidad suficiente para abastecer a un mercado sumamente grande se centran en pequeños nichos que generen un gran beneficio económico.

Castro (2010) acota ciertas características para este tipo de estrategia entre las que se encuentran: el nicho debe resultar muy poco atractivo para los competidores, con potencial de crecimiento, que el nicho sea rentable y tenga potencial de crecimiento, que la empresa pueda satisfacer las necesidades y exigencias del nicho, fidelización del cliente para poder protegerse de la competencia.

CONCLUSIONES

La estrategia es uno de los elementos claves de una organización para su correcto desempeño en el mercado, pero la implementación de dicha estrategia debe ir acompañada de un adecuado proceso de comunicación a todo nivel, liderado por los directivos de la organización, quienes no solamente tienen la responsabilidad de escoger el tipo de estrategia que se llevara a cabo, sino que también deben transmitir a todos los colaboradores el grado de importancia que tiene el aporte de cada uno para la consecución de la estrategia.

A través de la estrategia las empresas logran adaptarse al mercado cambiante al cual se enfrentan en la actualidad, de la mano de la planificación estratégica y del adecuado control operativo que realicen pueden alcanzar los objetivos planteados. Así también resulta adecuado encasillar a la organización con el tipo de estrategia que se encuentra desarrollando, de esa manera se puede focalizar todos los recursos, habilidades y talento humano para alcanzarla.

La estrategia es un determinante de comportamiento sistémico, caracterizando a una organización en empresas de tipo analizadora, exploradora, y defensiva; se incluye otra más que es la reactiva, pero en definitiva está no es una estrategia, debido a la ausencia de una estrategia consistente y clara. Dentro del conjunto de estrategias que propician la competitividad se destacan algunas que se proponen como impulsadoras del mejoramiento competitivo, como son la estrategia de liderazgo en costos que se basa en el acceso a la tecnología, economías de escala, y materias primas que propician el mejoramiento de productividad. También se tiene la estrategia de diferenciación en innovación, que se basa en un fuerte impulso e inversión en I+D+i, el resultado es la utilización de proceso productivo innovador, la creación de productos únicos, y entre más difícil de imitar se obtendrá mejores resultados. Y finalmente se tiene la estrategia especialista, que basa en la interacción en mercados específicos, con un fuerte componente de personificación y búsqueda de satisfacción de nichos de mercado.

Si bien, hoy en día existe un abanico muy amplio de estrategias competitivas que se pueden adoptar, resulta relevante mencionar que más allá de escoger y aplicar una u otra, las

organizaciones y sus directivos deben sobrepasar lo evidente y deben centrar el negocio en el objetivo primordial que garantice la permanencia de la compañía a largo plazo con altos niveles de competitividad, por ende el proceso de implementación estratégico debe ir de la mano de una correcta planificación, dirección, organización y control en todo nivel y en todas las áreas, que comprometa al equipo humano con la calidad y la eficiencia que se requiere para hacer de la estrategia algo real y alcanzable para la organización.

REFERENCIAS

- Aguilera, L., González, M., & Rodríguez, R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia*(53), 39-48.
- Andrews, K. (1986). *El concepto de estrategia de la empresa*. España: Eunsa.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A., & Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia*(47), 4-12.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2010). Effect of SMEs' international experience on foreign intensity and economic performance: the mediating role of internationally exploitable assets and competitive strategy. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 116-151.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. Primera edición . Brasil: McGraw-Hill.
- Escorsa, P., & Valls, J. (2004). *Tecnología e innovación en la empresa*. Cataluña: Univ. Politèc. de Catalunya.
- Fernández, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.

- García, D., Ballina, F., & Martínez, F. (2011). Estrategia y rendimiento de la Mipyme en el Distrito Federal: un estudio empírico. *XVI Congreso internacional de contaduría, administración e informática* (págs. 1-18). México D.F: ANFECA.
- Gil, I., & Ibarra, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 117-126.
- Hatten, K., & Hatten, M. (1987). Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management Journal*, 8, 329-342.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. Estados Unidos: Financial Times Prentice Hall.
- Kotler, P. (1996). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. Nueva York: Prentice Hall.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Education.
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31, 79-87.
- Morrissey, G. (1996). *Pensamiento estratégico : construya los cimientos de su planeación*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Oltra, M., & Flor, M. (2007). El efecto de la estrategia de operaciones en los resultados empresariales y su moderación por la estrategia de negocio. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*(31), 203-222.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: Free Press.
- Raymond, M., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Sánchez, J. (2003). Estrategia integral para Pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(47), 34-45.
- Santos, M., Vásquez, R., & Álvarez, L. (2000). Orientación al mercado en la estrategia de innovación: Su efecto en las empresas industriales. *Economía Industrial*(334), 93-106.
- Solano-Solano, Javier, Uzcátegui, Carolina y Pérez-Espinoza, María José (2016): "Relación conceptual del liderazgo, estrategia y entorno sobre la competitividad empresarial",

Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (noviembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/entorno.html>

Sun Tzu. (500 A.C.) El arte de la guerra.

Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.

Uzcátegui, C., & Solano, J. (2015). Influencia del liderazgo, estrategia y entorno en la competitividad empresarial de la pyme ecuatoriana.

Zornoza, C., Simón, F., & Marqués, D. (2007). Estrategias competitivas y desempeño empresarial: Estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 161-182.