



## ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LAS ORGANIZACIONES

**Marisol Massiel Miranda Torres**

Magíster en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, Ambiente y Seguridad de la Universidad Politécnica Salesiana. Ingeniera en Estadística Informática de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Catedrática de la Universidad de Guayaquil.

marisol.mirandat@ug.edu.ec

**Rafael Mario Ortiz Zambrano**

Magíster en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, Ambiente y Seguridad de la Universidad Politécnica Salesiana. Ingeniero en Estadística Informática de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Catedrático de la Universidad de Guayaquil.

rafael.ortizam@ug.edu.ec

**Arturo Bernardo Ordoñez Moran**

Doctorando Administración de Negocios DBA en CENTRUM Pontificia Universidad católica del Perú., Magíster en Producción y Productividad por la Universidad de Guayaquil. Ingeniero Químico. Catedrático de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y la Universidad de Guayaquil.

abom56@hotmail.com

**Walter Salomón Zárate Enríquez**

Magíster en Administración de Empresas. Ingeniero Acuicultor, Técnico Superior en Programación de Sistemas, Catedrático de la Universidad de Guayaquil.

walter.zarateenr@ug.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Marisol Massiel Miranda Torres, Rafael Mario Ortiz Zambrano, Arturo Bernardo Ordoñez Moran y Walter Salomón Zárate Enríquez (2016): "Estrategias competitivas en las Organizaciones", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/estrategias.html>

### Resumen

Las estrategias competitivas se utilizan para llevar a cabo las diversas funciones en las operaciones comerciales que se ajustan de acuerdo a las organizaciones para obtener los mejores resultados en el negocio; por lo tanto, las estrategias que se usan proporcionan directrices a seguir por los propietarios, directivos y empleados. La asignación de recursos humanos disponibles para el desarrollo de competencias competitivas es esencial para la creación de una empresa exitosa. Se debe identificar un nicho de mercado para la realización de un análisis económico para descubrir la demanda de consumo no satisfecha y poder ofertar a los mejores precios los productos. La empresa debe controlar la estrategia de negocio para el producto con una planificación estrategia adecuada que defina los objetivos a mediano y largo plazo con el manejo de cambios que se presenten en el ambiente competitivo para obtener ventajas competitivas en el mercado.

Palabras Claves: Estrategias Competitivas Directrices Empresa Mercado

## Abstract

Competitive strategies are used to perform various functions in commercial transactions that are adjusted according to the organizations to obtain the best results in the business; therefore, the strategies used provide guidelines to be followed by the owners, managers and employees. The allocation of human resources available for the development of competitive skills is essential for creating a successful business. It should identify a niche for conducting an economic analysis to discover unmet demand for power consumption and offer the best price products. The company must control the business strategy for the product with proper planning strategy defining the objectives in the medium and long term management changes that occur in the competitive environment to gain competitive advantages in the market.

Keywords: Competitive Strategies      Guidelines      Company      Market.

## 1. INTRODUCCIÓN

### Administración<sup>1</sup>

El término “administración” proviene del latín, y es la conjunción del prefijo “ad” que significa “hacia” o “dirección” y el sufijo “minister” el cual significa “al servicio de” u “obediencia”, en fin, se refiere a la prestación de un servicio a otro particular o para algún ente.

Se trata de una técnica que consiste en la planificación, estrategia u organización del total de los recursos con los que cuenta un ente, organismo, sociedad con el objetivo de extraer de ellos el máximo de beneficios posible según los fines deseados.

Básicamente, se puede decir que se basa en el precepto que afirma que una correcta administración de los recursos aprovecha al máximo las posibilidades de lograr un mejor resultado.

El término es utilizado tanto para la gestión pública o privada. Ambos necesitan de la técnica de organización administrativa para la extracción de recursos. La diferencia reside precisamente en los aspectos cualitativos y cuantitativos de los recursos con los que cuenta para llevar a cabo las funciones y propósitos.

Estos recursos con los que se cuenta pueden ser de varios tipos, hay materiales, humanos, financieros, cognitivos, etc. Y los fines pueden ser sociales, sin fines de lucro o con fines lucrativos. En resumen, se trata de la planificación acerca de cómo se van a usar estos recursos para lograr un mejor resultado.

### Estrategias<sup>2</sup>

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a la vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

La estrategia militar es una de las dimensiones del arte de la guerra, junto a la táctica (la correcta ejecución de los planes militares y las maniobras en la batalla) y la logística (que asegura la disponibilidad del ejército y la capacidad combativa). La estrategia se encarga del planeamiento y de la dirección de las campañas bélicas. También se ocupa del movimiento y de la disposición estratégica de las fuerzas armadas.

---

<sup>1</sup> Administración. ¿Qué es la administración? Concepto. De. Disponible en: <http://concepto.de/que-es-administracion/>

<sup>2</sup> Estrategia. Definicion.de. Disponible en: <http://definicion.de/estrategia/>

Precisamente uno de los libros más importantes dentro del ámbito de las estrategias militares recibe el nombre de "El arte de la guerra" y fue realizado por un gran estratega chino llamado Sun Tzu. Dicha obra está conformada por un total de trece capítulos donde se abordan cuestiones tan importantes como la estrategia ofensiva, el terreno y las clases, el ataque de fuego, los puntos fuertes y débiles, la maniobra o la utilización de espías.

Precisamente en este sentido, se tiene que destacar que en el ajedrez es habitual que los jugadores establezcan la estrategia para desarrollar la partida y así conseguir derrotar al contrincante. En este sentido, se tiene muy en cuenta lo que es el valor que tiene cada una de las piezas del tablero (peones, torres, caballos, alfiles, dama y rey) para así poder determinar qué supone el perder una u otra.

Por último, se puede nombrar la existencia de los planes estratégicos, un concepto que suele utilizarse en el ámbito empresarial. Un plan estratégico es un documento oficial donde los responsables de una organización o empresa estipulan cuál será la estrategia que seguirán en el medio plazo. Por lo general, este tipo de planes tienen una vigencia de entre uno y cinco años.

### **Tipos de estrategias<sup>3</sup>**

Existen algunos tipos de estrategias entre los cuales hay:

- **Estrategia de crecimiento**

Una estrategia de crecimiento implica la introducción de nuevos productos o la adición de nuevas características para los productos existentes. A veces, una pequeña empresa puede verse obligada a modificar o ampliar la línea de productos para mantenerse al día con los competidores. De lo contrario, los clientes pueden empezar a utilizar la nueva tecnología de una empresa competitiva. Por ejemplo, las compañías de teléfonos celulares están constantemente añadiendo nuevas características o descubriendo nuevas tecnologías. Las compañías de teléfonos celulares que no se mantienen al día con la demanda de los consumidores no permanecerán en el negocio por mucho tiempo. Una pequeña empresa también puede adoptar una estrategia de crecimiento mediante la búsqueda de un nuevo mercado para los productos. A veces, las empresas encuentran nuevos mercados para los productos por accidente. Por ejemplo, un fabricante pequeño de jabones para el consumidor puede descubrir a través de la investigación de mercados que los trabajadores industriales les gusta los productos. Por lo tanto, además de vender jabón en las tiendas al por menor, la compañía podría empaquetar el jabón en recipientes más grandes para los trabajadores de la fábrica y de la planta.

- **Estrategia de diferenciación de productos**

Las pequeñas empresas a menudo utilizan una estrategia de diferenciación de los productos cuando tienen una ventaja competitiva, como la calidad o servicio superior. Por ejemplo, un pequeño fabricante o purificadores de aire pueden diferenciarse de los competidores con el diseño de ingeniería superior. Obviamente, las empresas utilizan una estrategia de diferenciación de productos a fin de diferenciarse de los competidores clave. Sin embargo, una estrategia de diferenciación de producto también puede ayudar a una empresa a crear lealtad de marca, de acuerdo con el artículo "Estrategias genéricas de Porter" en QuickMBA.com.

- **Estrategia de precio diferenciado**

Una estrategia de precios diferenciados consiste en cobrar precios altos por un producto, en particular durante la fase de introducción. Una pequeña empresa utilizará una estrategia de precios diferenciados para recuperar rápidamente la producción y los gastos de publicidad. Sin embargo, tiene que haber algo especial en el producto para que los consumidores paguen el precio exorbitante. Un ejemplo podría ser la introducción de una nueva tecnología. Una pequeña empresa puede ser la primera en introducir un nuevo tipo de panel solar. Dado que la empresa es la única que vende el producto, los clientes que realmente quieren los paneles solares pueden pagar el precio más alto. Una de las desventajas de los precios diferenciados es que tiende a atraer a la competencia con relativa rapidez, según la Administración de Pequeños Negocios. Las personas emprendedoras pueden ver los beneficios que la empresa cosecha y producir productos propios, siempre y cuando tengan el know-how tecnológico.

---

<sup>3</sup> Tipos de estrategias. Diferentes tipos de estrategias de negocios. La voz de Houston. Disponible en: <http://pyme.lavoztx.com/diferentes-tipos-de-estrategias-de-negocios-4726.html>

- **Estrategia de adquisición**

Una pequeña empresa con un capital extra puede utilizar una estrategia de adquisición para obtener una ventaja competitiva. Una estrategia de adquisición supone la compra de otra empresa, o de una o más líneas de productos de dicha empresa. Por ejemplo, un minorista de abarrotes en la costa este puede comprar una cadena de supermercados comparable en el medio oeste para expandir las operaciones.

#### **Organizaciones<sup>4</sup>**

Las organizaciones son estructuras de índole social que existen como medio de gestión del talento humano y que pueden tener como fin objetivo de índole económico, social o político. Las organizaciones suelen comprender departamentos con un orden propio y con fines supeditados a la consecución de la finalidad mayor. Así, cuando se habla de una organización se hace referencia a un grupo de personas con funciones específicas y una determinada jerarquía regidas por una cooperación sistemática tendientes a producir bienes, servicios o alcanzar fines sociales o políticos. Desde esta perspectiva se comprende que el aspecto más importante de las organizaciones son los recursos humanos.

En el caso de una empresa, el fin obvio es la producción de bienes y servicios con la finalidad de percibir una renta determinada.

## **2. CONTENIDO**

#### **Estrategias<sup>5</sup>**

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

- Conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa.
- Un conjunto de objetivos y políticas para lograr las metas de la compañía.
- La dialéctica de la empresa con el entorno. (Ansoff, 1976).
- Una forma de conquistar el mercado.
- La declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse.
- La mejor forma de insertar la organización al entorno.

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”. H. Koontz. Estrategia, planificación y control.

#### **Estrategias genéricas**

Las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales.

---

<sup>4</sup> Organizaciones. Definición de organizaciones. Definición. Disponible en: <http://definicion.mx/organizaciones/>

<sup>5</sup> Estrategia. Concepto de Estrategia. Gestipolis. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

Ilustración 1 Estrategias genéricas



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

- **Liderazgo global en costos<sup>6</sup>**

Esta estrategia requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. El análisis de las actividades en la cadena de valor se realiza desde el punto de vista de los impulsores de costos. El principal motor en la estrategia de liderazgo de costos es la curva de experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas. Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto que no es fácil de imitar por los seguidores mientras no cambie la tecnología de producción. En contraste, las economías de escala pueden ser imitadas más fácilmente.

- **Diferenciación<sup>7</sup>**

Implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por los competidores, y que es valorado por los compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor y el despliegue de la pericia necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones.

- **Enfoque o concentración (segmentación o especialización)<sup>8</sup>**

La estrategia de concentración, (tanto la basada en costos como en diferenciación) se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etc. y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en costo o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido. La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de

<sup>6</sup> Francés, Antonio. Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral, Pearson Educación, 2006.

<sup>7</sup> Hax, Arnoldo C. y Majluf, Nicolás. Estrategias para el liderazgo competitivo, Ediciones Granica, 2004.

<sup>8</sup> Larrea, Pedro. Calidad de servicio: del marketing a la estrategia, Ediciones Díaz de Santos, 1991.

distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes, por correo, etc., etc.) y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.).

Las dos primeras, liderazgo en costos y diferenciación, buscan la ventaja general en el sector, mientras que la tercera, enfoque, busca tener la ventaja dentro de un mercado objetivo.

### **Riesgos de las estrategias genéricas<sup>9</sup>**

Cada postura genérica conlleva riesgos propios:

Los líderes en costos deben preocuparse por el cambio tecnológico capaz de anular las inversiones pasadas en economías de escala o aprendizaje acumulado. En una economía cada día más global, el liderazgo en los costos es particularmente vulnerable a los nuevos ingresantes de otras partes del mundo que pueden aprovechar los costos más bajos de los factores. Hasta hace poco, la inflación amenazaba con reducir el costo diferencial de precios que los líderes podían mantener frente a competidores que utilizaban estrategias diferenciadoras.

El mayor desafío para los diferenciadores es la imitación, que reduce la diferenciación real y percibida. Si ocurre eso, los compradores pueden cambiar la mentalidad acerca de lo que constituye la diferenciación y cambiar, por ende, las lealtades y preferencias.

El mayor desafío que plantean las posturas genéricas es la creación de sustentabilidad. Para los líderes en costos, esto significa mejorar continuamente la eficiencia, buscar fuentes de suministro menos costosas y hallar la manera de reducir los costos de fabricación y distribución. Para los diferenciadores, el desafío está en levantar barreras de ingreso en torno del carácter único, utilizar fuentes de diferenciación múltiples y, cuando les resulte posible, crear costos críticos para los clientes. Desde una óptica organizacional, una estrategia de diferenciación requiere una fuerte coordinación entre I&D, desarrollo de productos y marketing, e incentivos destinados a la creación de valor y la creatividad.

### **Estrategias de negocios<sup>10</sup>**

Las estrategias de negocio representan planes o métodos que las compañías utilizan para llevar a cabo diversas funciones en las operaciones comerciales. Las grandes empresas suelen utilizar más estrategias de negocio, ya que a menudo tienen varios departamentos con diferentes funciones. Las pequeñas empresas pueden adaptar estas estrategias a las operaciones y asignarlas a diferentes empleados. Las empresas a menudo utilizan estrategias para proporcionar directrices a seguir por los propietarios, directivos y empleados cuando se trabaja en el negocio.

- **Coordinar actividades de unidad**

Una estrategia de negocios común es la coordinación de todas las actividades individuales de cada unidad que se encuentran en un negocio. Las actividades de la unidad pueden dividirse por departamento, por secciones del departamento y por puestos de trabajo individuales. La coordinación de estos grupos o individuos por lo general cae en un gerente o supervisor. El gerente es responsable de que todos los empleados a cargo estén en la misma página y centrados en el cumplimiento de las metas u objetivos. Los gerentes o supervisores también pueden ser responsables de la asignación de recursos entre las diferentes actividades.

- **Utilización de recursos humanos**

Las empresas deben ser capaces de utilizar los recursos humanos disponibles en la empresa y en la economía en general. Casi todas las empresas tienen algún tipo de trabajo humano para lograr las metas y objetivos del negocio. Las empresas desarrollan una estrategia de negocio para asegurar que la organización tenga los empleados suficientes para producir un resultado específico de bienes o servicios. Esta estrategia de negocio también es responsable de asegurar que se adquiera el tipo de trabajo humano adecuado para las operaciones comerciales. Esto a menudo incluye un análisis para determinar si se precisa mano de obra calificada o no calificada para completar las funciones.

- **Desarrollar ventajas distintivas**

---

<sup>9</sup> De Kluyver, Cornelis A. Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos, Pearson Educación, 2001.

<sup>10</sup> Estrategias de negocios. 5 tipos de estrategias de negocios. La voz de Houston. Disponible en: <http://pyme.lavoztx.com/cinco-tipos-de-estrategias-de-negocios-4199.html>

El desarrollo de las competencias básicas distintivas o ventajas competitivas es esencial para la creación de una empresa exitosa. Estas representan actividades singulares o capacidades que una empresa utiliza para producir productos mejores que los de otra compañía. Ejemplos de esta estrategia de negocios podrían incluir la adquisición de fuentes económicas a costos más bajos que las otras empresas, recursos de producción altamente eficientes y eficaces, bienes o servicios únicos que no están duplicados por otras empresas y una cadena de suministro rentable para poner productos en las manos de los consumidores rápidamente.

- **Identificar nichos de mercado**

La identificación de un nicho de mercado por lo general implica la realización de un análisis económico y el descubrimiento de una demanda de consumo específica que no esté satisfecha o que no se disponga de suficiente suministro como para cubrir la demanda actual. Si bien estos son los nichos de mercado comunes que se encuentran en una estrategia de negocio, se pueden incluir otros nichos como la modificación de un producto existente, para apuntar a un grupo demográfico específico u otras estrategias similares. Llenar un nicho de mercado específico puede permitir a las empresas cobrar precios más altos ya que podrían no existir bienes sustitutos en el mercado.

- **Controlar estrategias de productos**

Las empresas deben encontrar la manera de revisar las estrategias de negocios implementadas en la operación. Este proceso a menudo da lugar a una estrategia propia. Las empresas podrían revisar el proceso de adquisición de recursos económicos, el equipo utilizado para producir bienes o servicios, las instalaciones de negocios y otros costos administrativos para asegurar que todo el capital invertido en las operaciones tenga una alta tasa de retorno. Revisar las estrategias de negocio también puede darles a las empresas la oportunidad de ser flexibles y hacer los cambios necesarios para satisfacer la demanda de nuevos consumidores.

### **Planificación Estratégica<sup>11</sup>**

Es un proceso a través del cual la organización define los objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

La planificación estratégica es al mismo tiempo una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las instituciones, para anticiparse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando el máximo de eficiencia y calidad en los resultados.

### **Competitividad y los tipos de competitividad<sup>12</sup>**

La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis - nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera.

Algunas definiciones de la firma o sector

Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar los productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países

La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el mercado.

Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo.

De lo anterior se evidencia que para alcanzar una posición competitiva se requiere, entre otras cosas: la incorporación de progreso técnico, entendido como la capacidad de imitar, adaptar y desarrollar

---

<sup>11</sup> Planeación estratégica. Concepto de Planeación estratégica. Disponible en: <http://www.udec.cl/dee/node/33>

<sup>12</sup> Competitividad. Concepto de competitividad, Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industralatina/246.htm>

técnicas de producción de bienes y servicios antes inexistentes en una economía (Bejarano, 1995b) o del mejoramiento; la diversificación de los productos exportables en condiciones de calidad y precio al menos equiparables a las de los competidores; la adaptación a las nuevas condiciones de competencia en los mercados y la reconversión de sectores no competitivos.

#### **Tipos de competitividad.**

- Una artificial, asociada con la depresión de la demanda interna y el aumento de la capacidad ociosa, con la explotación de recursos naturales abundantes y el aprovechamiento de mano de obra barata, con la presencia de subsidios a los precios de los factores, con la aplicación de políticas favorables a las exportaciones -manipulaciones de la tasa de cambio, subsidios a la actividad-, etcétera, que no es sostenible a largo plazo.
- Estructural que se sustenta en la capacidad de una economía para avanzar en la eficiencia y productividad, para diferenciar productos, incorporar innovaciones tecnológicas y mejorar la organización empresarial y los encadenamientos productivos. Esta última sí es perdurable a través del tiempo porque se sustenta en un mejoramiento de los patrones de productividad como base de una competitividad real.

#### **Estrategias competitivas<sup>13</sup>**

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Tema que en esencia el cual puede llevar a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito.

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave:

- Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva
- Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor
- Perfil del producto: Precio, calidad, servicio, etc.

#### **Tipos de estrategias competitivas<sup>14</sup>**

- Estrategia de diferenciación. Busca hacer que el producto sea significativamente diferente al de los competidores, o incluso que exista la percepción de que sea único. El cliente puede llegar a pagar más por el producto, ya que la empresa se comporta como si fuese un monopolio, siendo menos sensible al precio y más fiel.
- Estrategia de líder en costes. Consiste en producir con los costes más bajos posibles, de manera que se pueda ofrecer el producto a un precio inferior al de la competencia, por medio de una ventaja a escala productiva u operativa.  
A veces, incluso si la empresa se encuentra en un mercado con mucha demanda, puede mantener el precio y así beneficiarse de un margen comercial elevado.
- Estrategia de enfoque. También se denomina de alta segmentación y consiste en centrarse en un segmento del mercado, aplicando la diferenciación o el liderazgo en costes.  
De esta forma, se aplica la estrategia competitiva más conveniente a cada segmento del mercado. Si se aplica el liderazgo en costes, pueden obtener importantes márgenes comerciales por producir con costes bajos. Si en cambio se adopta la diferenciación, ofreciendo un relevante valor añadido, pueden justificarse unos precios más elevados en relación a la competencia, lo que se conoce como diferenciación segmentada.

#### **Niveles de estrategias competitivas<sup>15</sup>**

---

<sup>13</sup> Estrategia competitiva. Definición de la estrategia competitiva. Disponible en: <http://www.crearempresas.com/proyectos09/doncaracol/doncaracol/estrategiacompetitiva.htm>

<sup>14</sup> Tipos de estrategia competitiva. La importancia de las estrategias competitivas en la empresa. Disponible en: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/la-importancia-las-estrategias-competitivas-la-empresa>



- **Nivel corporativo** a la vez se divide en tres ámbitos:
  - a) ámbito de producto: en él se determinan los productos en los que se compete,
  - b) el ámbito geográfico: decide si se compete a nivel local, nacional o internacional- y
  - c) el ámbito vertical señala las actividades verticales en que participará la organización.
- **Nivel de la estrategia** es el competitivo o de negocio este nivel hace referencia a las líneas de acción a seguir para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio de la empresa en los respectivos sectores es decir que ayuda a alcanzar mayores ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.
- **Nivel funcional** que representa un componente importante de la estrategia de negocio, centrándose en las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales. Es en este nivel donde se produce la vinculación más significativa entre la dirección estratégica y otras disciplinas del campo de la dirección de empresas como el marketing, las finanzas, los recursos humanos o los sistemas de información, además de suponer el nexo de unión entre la planificación y la implementación.

Por ello es importante que las empresas antes de definir las estrategias deben saber cuál es la conducta competitiva que las rodea. La unidad central de análisis es la que la ayudará a describir la conducta competitiva de una empresa. Por lo que se considera competitivo a todo movimiento directo, específico y directamente observable en el mercado, iniciada por una empresa para mejorar la posición en el mercado. Algunos ejemplos de acciones competitivas son bajados de tarifas, mejoras de los productos actuales o el lanzamiento de nuevas campañas de promoción.

Por otro lado, la conducta competitiva de las empresas tiene en cuenta tres dimensiones: la intensidad, la simplicidad y la heterogeneidad competitiva vinculadas con el número y variedad de las acciones competitivas, las cuales se mencionan a continuación con las respectivas definiciones. En primer lugar, se encuentra la intensidad competitiva la cual se define como la cantidad total de acciones que una empresa ha realizado en un período determinado es decir cuando una empresa realiza numerosos movimientos competitivos, o responde a las acciones de los rivales, se dedica a competir de forma activa.

En segundo lugar, la simplicidad competitiva esta se refiere a la variedad en el conjunto de acciones que una empresa lleva a cabo en pocas palabras es cuando las organizaciones pueden elegir entre implantar muchos o pocos cambios en la secuencia competitiva.

Finalmente, la heterogeneidad competitiva esta hace referencia a las diferencias existentes entre la conducta competitiva de una empresa número y tipos de acciones y la de los rivales.

### **Ventaja competitiva<sup>16</sup>**

La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados.

Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, se puede afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos se debería utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva.

---

<sup>15</sup> Niveles de estrategias competitiva. Estrategias competitivas y la importancia en la gestión de las empresas. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/estrategias-competitivas-y-la-importancia-en-la-gestion-de-las-empresas/>

<sup>16</sup> Ventaja competitiva. Web y Empresas. Disponible en: <http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

Ilustración 2 Las 6 barreras de entrada



Fuente: <http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

Las 6 barreras de entrada que podían usarse para crearle a una corporación una ventaja competitiva:<sup>17</sup>

1. Economías de Escala: consiste en reducir costos al aumentar la producción, también abarca extender el rubro de las actividades de la organización, ampliando la gama de los productos a modo de crecer en forma horizontal.
2. Diferenciación del Producto: La corporación diferencia y posiciona fuertemente el producto, creando dificultades a los rivales para entrar, haciéndoles realizar cuantiosas inversiones para reposicionar a la corporación.
3. Inversiones de Capital: Fuertes recursos financieros garantizan a la organización una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños.
4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala: Las empresas establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente, sea cual fuese el tamaño y las economías de escala.
5. Acceso a los Canales de Distribución: En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben hacer mayores esfuerzos para colocar los productos, sacrificando los precios y dejando mayores márgenes de utilidad para el canal.
6. Política Gubernamental: pueden limitar o impedir la entrada de nuevos competidores con requisitos y normas legales, exigiendo mayor inversión en capitales o uso de sofisticadas tecnologías para la explotación de recursos y posicionar los productos, alertando también la llegada de nuevos contrincantes.

El éxito de la estrategia depende de qué tan efectivamente esta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. Una competencia acelerada indica que ya no es posible esperar por la acción del competidor, sino anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad.

<sup>17</sup> Ventajas competitivas. La estrategia competitiva y las cinco fuerzas de Porter. Disponible en: <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-p.aspx>

### 3. CONCLUSIONES

Las estrategias es un conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa; así como también un conjunto de objetivos y políticas para la lograr las metas de la compañía y darle a la organización una dirección unificada.

Las estrategias de negocios representan los métodos que se utiliza para llevar a cabo diversas funciones en las operaciones comerciales. Una de las estrategias es la coordinación de las actividades individuales de cada departamento y por puestos de trabajo. La utilización de mano de obra calificada es indispensable para el trabajo y resultados en la institución. El desarrollo de las competencias básicas o ventajas competitivas para producir productos mejores que los de otra compañía, que debe tener mejores precios, planificar las estrategias para obtener la definición de los objetivos para el éxito en la empresa.

La competitividad depende del punto de vista del análisis, nación sector, tipo de producto, cadena de producto, explotación de mercado entre otros. Tiene diferentes tipos como: artificial y estructural, que permitan un mejoramiento de la productividad en base a una competitividad.

La estrategia competitiva tiene la finalidad de definir las actividades que obtengan los mejores resultados de cada compañía, así como descansa en el análisis de tres partes claves: sector industrial, mercado y perfil del producto.

Los tipos de estrategias competitivas son aquellas que se tratan de: estrategia de diferenciación, estrategia de líder en costes, estrategia de enfoque; es decir, se puede aplicar la estrategia competitiva que más conviene a cada segmento de mercado.

La ventaja competitiva depende fundamentalmente de lo que sea capaz una empresa de generar, también el valor que los consumidores pueden pagar y el crecimiento de la capacidad de ofrecer precios bajos en relación a la competencia.

Las estrategias competitivas son aquellas estrategias que tienen la posibilidad de mejorar la posición competitiva de una empresa, a través de su aplicación se podrán obtener las metas deseadas con la participación de los directivos y recursos indispensables en la organización.

#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administración. ¿Qué es la administración? Concepto. De. Disponible en: <http://concepto.de/que-es-administracion/>
- Competitividad. Concepto de competitividad, Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/246.htm>
- De Kluyver, Cornelis A. Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos, Pearson Educación, 2001.
- Estrategia competitiva. Definición de la estrategia competitiva. Disponible en: <http://www.crearempresas.com/proyectos09/doncaracol/doncaracol/estrategiacompetitiva.htm>
- Estrategia. Concepto de Estrategia. Gestipolis. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Estrategia. Definicion.de. Disponible en: <http://definicion.de/estrategia/>
- Estrategias de negocios. 5 tipos de estrategias de negocios. La voz de Houston. Disponible en: <http://pyme.lavoztx.com/cinco-tipos-de-estrategias-de-negocios-4199.html>
- Francés, Antonio. Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral, Pearson Educación, 2006.
- Hax, Arnoldo C.y Majluf, Nicolás. Estrategias para el liderazgo competitivo, Ediciones Granica, 2004.
- Larrea, Pedro. Calidad de servicio: del marketing a la estrategia, Ediciones Díaz de Santos, 1991.
- Niveles de estrategias competitiva. Estrategias competitivas y la importancia en la gestión de las empresas. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/estrategias-competitivas-y-la-importancia-en-la-gestion-de-las-empresas/>
- Organizaciones. Definición de organizaciones. Definición. Disponible en: <http://definicion.mx/organizaciones/>
- Planeación estratégica. Concepto de Planeación estratégica. Disponible en: <http://www.udec.cl/dee/node/33>
- Tipos de estrategia competitiva. La importancia de las estrategias competitivas en la empresa. Disponible en: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/la-importancia-las-estrategias-competitivas-la-empresa>
- Tipos de estrategias. Diferentes tipos de estrategias de negocios. La voz de Houston. Disponible en: <http://pyme.lavoztx.com/diferentes-tipos-de-estrategias-de-negocios-4726.html>
- Ventaja competitiva. Web y Empresas. Disponible en: <http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>
- Ventajas competitivas. La estrategia competitiva y las cinco fuerzas de Porter. Disponible en: <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-p.aspx>