

## ESTRATEGIAS Y DIMENSIONES COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS. ORIENTACIONES METODOLÓGICAS

## COMPANIES' STRATEGIES AND COMPETITIVES DIMENSIONS. METHODOLOGICAL ORIENTATIONS

Lisseth Tatiana Narvárez Muñiz<sup>1</sup> [lemay@ult.edu.cu](mailto:lemay@ult.edu.cu)

Rosa de las Mercedes Avilez Merino<sup>2</sup>

Eduardo Enrique Galeas Guijarro<sup>3</sup>

### RESUMEN

Las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son de suma importancia para que una organización logre permanecer en el mercado a largo plazo. Por tanto, deben saber la forma en que estas van competir en el mercado y solo dependerá de ellas llegar al éxito en su organización. En este sentido, es necesario trabajar siempre con innovación con el fin de fomentar apertura en el mercado, entender la importancia del estudio del entorno en la dirección de empresas, ser capaces de identificar y analizar las principales fuerzas que condicionan la rivalidad competitiva de cualquier empresa compitiendo eficientemente. Sobre esta base, el artículo tiene como objetivo responder a la interrogante cómo deciden cuál producto o servicio comprarán los clientes. De ahí que, algunos clientes se fijan, principalmente, en el costo de un producto o servicio, la capacidad competitiva de una organización y se evalúa mediante la calidad en sus productos. Para ello, es necesario conocer el papel del conocimiento en la organización y sus efectos en la ventaja competitiva. Asimismo, es preciso estudiar los distintos tipos y dimensiones del conocimiento. En consonancia con ello, la unidad de diferenciarlos radica en poder comparar los beneficios que se derivan de cada tipo. Consecuentemente, tratamos de identificar aquellas características que representan al conocimiento como un activo estratégico.

**PALABRAS CLAVE:** Competencia, Estrategia, Empresas.

### ABSTRACT

The competitive strategies developed by companies are of utmost importance for an organization to remain in the market in the long term. Therefore, they must know the way in which they will compete in the market and it will only depend on them to achieve success in their organization. In this sense, it is necessary to always work with innovation in order to promote openness in the market, understand the importance of studying the environment in the management of companies, be able to identify and analyze the main forces that condition the competitive rivalry of any company competing efficiently. On this basis, the article aims to answer the question how they decide which product or service customers will buy. Hence, some customers are mainly focused on the cost of a product or service, the competitive capacity of an organization and is evaluated through the quality of their products. For this, it is necessary to know the role of knowledge in the organization and its effects on competitive advantage. Likewise, it is

---

<sup>1</sup> Estudiante de la universidad técnica de Babahoyo

<sup>2</sup> Profesora de la universidad técnica de Babahoyo

<sup>3</sup> Profesor de la universidad técnica de Babahoyo

necessary to study the different types and dimensions of knowledge. In line with this, the unit of differentiating them lies in being able to compare the benefits derived from each type. Consequently, we try to identify those characteristics that represent knowledge as a strategic asset.

**KEY WORDS:** Competition, strategy, Business.

En la actualidad, nos encontramos en lo que corresponde a negocios, a nivel mundial que todas las empresas deben ser competitivas para lograr permanecer en los mercados actuales. En este sentido, el directivo de una organización puede a través de las estrategias competitivas desarrollar una gran gama de alternativas que le permitan a sus fortalezas y oportunidades generar ventajas competitivas. Sobre esta base, estas estrategias constituyen la principal directriz del comportamiento empresarial y pueden condicionar de forma notable el resultado alcanzado por la organización y alcanzar el éxito deseado.

En consonancia con ello, la estrategia debe ser real y alcanzable de lo contrario la empresa no podrá llevarla a cabo. Por ello, la formulación de la estrategia competitiva implica un análisis interno de los puntos fuertes y débiles que determine su posición en relación a sus competidores y un análisis externo del entorno. Asimismo, deben tomar decisiones estratégicas que ayuden al éxito de la empresa, como avances científicos y tecnológicos, el desarrollo de la comunicación y el nivel de la demanda de productos de alta calidad.

### **Dimensiones competitivas**

Consecuentemente, las opciones que los clientes tienen hoy en día, ¿cómo deciden cuál producto o servicio comprarán? Para ello, diferentes atributos atraen a distintos clientes. Por tanto, algunos clientes se fijan, principalmente, en el costo de un producto o servicio y, en consecuencia, algunas compañías tratan de posicionarse como las que ofrecen los precios más bajos. Sobre esta base, algunas de las principales dimensiones que establecen la posición competitiva de la empresa, según (Chase, Jacobs y Aquilano, 2009) son:

- Costo o precio: “Fabricar el producto o brindar el servicio a un precio barato”
- Calidad: “Fabricar un producto o brindar un servicio excelente”
- Velocidad de la entrega: “Fabricar el producto o brindar el servicio con rapidez”
- Confiabilidad de entrega: “Entregue cuando haya prometido”
- Afrontar los cambios de la demanda: “Cambie el volumen”

### **Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales**

Al respecto, los estudios anteriores, han incorporado un mayor número de aspectos relacionados con las capacidades competitivas (tecnológicas y de configuración del proceso productivo), con la estrategia internacional y con su dimensión temporal (experiencia pasada y expectativas futuras). En este sentido, tanto el cuestionario como el diseño de la muestra han pretendido permitir su continuidad para regularizar el estudio sobre la empresa exportador a través de una encuesta periódica. Lo anterior, permitirá captar la dimensión temporal de las ventajas competitivas dinámicas en el proceso evolutivo de la empresa. Asimismo, conocer el efecto del cambio de la realidad

económica sobre las actitudes y políticas empresariales, de acuerdo a los estudios de (Pueyo, 1997).

### **Estrategia Competitiva**

Sobre esta base, la competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas. Por ello, establece la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. De ahí que la estrategia, coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Por tanto, su finalidad es lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable al tomar en cuenta las fuerzas que rigen la competencia en la industria, según Porter (1987).

### **Decisiones estratégicas**

En este sentido, estas decisiones afectan la dirección futura de una organización. De manera que los gerentes, ayudan a determinar los diseños de los productos (Diseño y selección de Bienes y Servicios) y a organizar los recursos en torno a procesos y tecnología (Diseño y selección de procesos). De manera que los procesos, son las actividades mediante las cuales se producen bienes o servicios. Todo ello, por ejemplo, permite tomar decisiones sobre que trabajos serán realizados en la planta, la cantidad de automatización que se utilizará y los métodos. Lo anterior, permite mejorar los procesos actuales y las formas de estructurar la organización y fomentar el trabajo de equipo. Al mismo tiempo, el grado de especialización o ampliación de los trabajos creados por los procesos, y los métodos para realizar estimaciones de tiempo correspondientes a los requisitos de trabajo (Diseño de puestos de trabajo y su medición), de acuerdo a los estudios de Paz (2014).

### **Tipologías de Estrategias competitivas**

A partir de lo anterior, los tipos de estrategias surgen porque es posible agrupar a distintas empresas según sus estrategias. De ahí que, la realización de una investigación sobre estrategia empresarial requiere realizar algunas formas de agrupamiento. Para ello, es necesario basarse en el grado de similitud de las estrategias elegidas e implementadas por las empresas. Sin embargo, en caso contrario, se consideraría o bien que toda estrategia es igual o lo opuesto. Por tanto, no existen dos estrategias similares y, en consecuencia, no podría realizarse generalización alguna, de acuerdo con Smith y col. (1089). De manera que, existe desacuerdo entre diversos investigadores sobre si los tipos de estrategias resultantes se deben a su existencia real o es simplemente el resultado de la metodología empleada. Lo anterior, se refleja en los estudios de Hatten y Hatten (1987); Reger y Huff (1993) y Monge (2010); Contreras y col. (2018)

### **La selección de la estrategia competitiva se funda en dos aspectos centrales.**

Sobre esta base se puede señalar que, el primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de que depende. En consonancia con ello, no todos ofrecen la misma oportunidad de desarrollar una rentabilidad sostenida, y la rentabilidad intrínseca constituye el elemento esencial que determina si una empresa es fructífera. En cuanto el segundo aspecto, abarca los factores de la posición competitiva en que se está dentro de un sector industrial. Por

ello, en la mayoría de estos, algunas compañías son mucho más rentables que otras, sin importar la actividad del sector, de acuerdo a Porter (1987)

### **Las diversas dimensiones del concepto de estrategia.**

Al respecto, en los estudios de Hax y Majlut (2004), se constató las dimensiones esenciales que contribuyen a alcanzar una definición unificada del concepto estrategia. En este sentido, estas son las siguientes:

- La estrategia como un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos.
- La estrategia como una definición del campo competitivo de la empresa.
- La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.
- La estrategia como una manera de definir tareas de gestión con perspectivas, corporativas, de negocios y funcionales.

### **Tipos de Dimensiones del Conocimiento**

Por su parte, los estudios de Segarra y Bou (2004-2005), con el fin de conocer el papel del conocimiento en la organización y sus efectos en la ventaja competitiva consideran que es preciso estudiar los distintos tipos y dimensiones del conocimiento. De manera que, la utilidad de diferenciarlos radica en poder comparar los beneficios que se derivan de cada tipo. Por ello, se identifican aquellas características que representan al conocimiento como un activo estratégico.

Lo anterior, permite realizar una revisión a las distintas tipologías y dimensiones del conocimiento estratégico. De ahí que, los tipos de decisiones que corresponden a esta categoría requieren a menudo que se asuma un compromiso a largo plazo. En este sentido, los gerentes de operaciones coordinan la capacidad del sistema, así como la organización y distribución física de instalaciones (capacidad distribución física) y a establecer la localización de nuevas instalaciones (localización de operaciones), según Paz (2014)

### **Desempeñar nuevas armas competitivas**

Consecuentemente, a partir del desarrollo y aprovechamiento de la información interna y su transformación en el conocimiento de la organización (Know-how), se innova en productos y procesos. De ahí que, se desarrollan los recursos intangibles.

Al respecto, para proceder a analizar cada una de las dimensiones competitivas de la información que se proponen y estructurar su contenido se utilizara el modelo aportado por (Cornella, 1994, p. 75). Este, refleja los flujos de información que la empresa establece con su entorno y su interior. Al respecto, mantiene que existe un planteamiento consensuado que distingue tres tipo de procesos: la entrada de información en la empresa procedente del entorno o “información ambiental”, el movimiento de información dentro de la empresa o “información interna” y la salida de información desde la empresa o “información corporativa”, según Álvarez (1999)

### **Factores Clave de éxito**

Sobre esta base, en los estudios de (Horngren, Datar, y Foster, 2007), se asevera que dentro de los factores clave de éxito están:

- Costo y eficiencia- Las compañías se encuentran bajo una presión continua para reducir el costo de los productos o servicios que venden
- Calidad- Los clientes esperan altos niveles de calidad. La administración de calidad total (TQM, de inglés total quality management) es una filosofía en la que administración mejora las operaciones de toda la cadena de valor para ofrecer productos y servicios que excedan las expectativas del cliente.
- Innovación- Un constante flujo de productos o servicios innovadores es la base para conseguir el éxito continuo de una compañía.

### **La ventaja competitiva**

A partir de la sistematización teórica, se considera a la estrategia como un conjunto de acciones encaminadas al logro de una ventaja competitiva. De ahí que, una empresa tiene una ventaja competitiva cuando su producto o marca dispone de determinados atributos o características que le confieren una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

Sobre esta base, en los estudios de (Manuera y Rodriguez, 2007), se expresa que para hablar propiamente de ventaja competitiva se requiere que sea sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. Por tanto, es obvio que bastantes calificativos resultan imprescindibles. No obstante, ninguna utilidad es una ventaja frente a los competidores. De manera que, una empresa puede hacer todas las cosas bien (una adecuada investigación de mercados, buenos nuevos productos y un posicionamiento certero.). Sin embargo, no tener éxito porque es superada por la competencia, de acuerdo a los estudios de Guijarro y col. (2018) y Contreras y col.(2018)

En consonancia con ello, las estrategias de competitividad en las empresas son muy importantes, ayudan a medir que tan competitiva puede ser una organización frente a un mercado nacional e internacional. De ahí que la empresa, debe tener presente cuál será su estrategia de negocio y a que segmento se dirigirá su oferta. Por ello, tienen que estar en constante cambio para desafiar el mundo de la globalización para concluir que tan competitiva es, o no puede ser en el entorno o mercado.

Consecuentemente, las tipologías de estrategias nacen con la idea de poder agrupar a distintas empresas según sus estrategias. Por tanto, es necesario realizar un agrupamiento de acuerdo al grado de similitud de las estrategias elegidas por las empresas. De manera que, todas las empresas tienen características, recursos y capacidades diferentes. Por ello, no podrá haber una coincidencia total, pero la tipología permite crear una teoría que guía a las empresas en la definición de la estrategia.

Sobre esta base, se debe tomar conciencia sobre el cambio, la acción, la constante innovación, la capacitación y la utilización de los recursos. Lo anterior, con el fin de que

sean reconocidas a nivel nacional e internacional por su calidad, por su servicio, por sus productos, por sus trabajadores y propietarios.

Desde esta perspectiva, la apertura de los negocios hacia esquemas globales, los hace de por sí competitivos, no solo porque pueden ir a otros mercados si no porque sectores que son a fin, pueden ir a competir. De ahí que, es importante entender que la competitividad no es un asunto opcional y permanente. Por tanto, es de la alta gerencia y de todos los sectores de la organización. Consecuentemente, su competencia debe ser innovadora. Para ello, es importante no quedarse rezagado. Así, la innovación le ayudará a analizar su modelo de negocio para encontrar alternativas novedosas para mejorar su gestión y hacer un uso óptimo de sus recursos.

### Referencias

- Álvarez, A. P. (1999). Reflexiones sobre el papel de la información como recurso competitivo de la empresa. *Revistas Científicas de la Universidad de Murcia*, 6.
- Chase, R., Jacobs, F., y Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones Produccion y cadena de suministros*. México: McGraw-Hill.
- Contreras Cruz, G., Garofalo Velazco, D., y Medina Pinoargote, G. (2018). El contenido de la administración empresarial y la formación por competencia: algunos apuntes a considerar en el currículum del estudiante universitario. *Opuntia Brava*, 9(1), 69-80. Recuperado a partir de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/118>
- Guijarro, R., Candell Saldarreaga, A., y Monserrate Barco, S. (2018). Desarrollo de competencias investigativas en estudiantes de la carrera de turismo. *Opuntia Brava*, 10(2), 32-38. Recuperado a partir de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/84>
- Hax, A., y Majlut, N. (2004). *Estrategias Para el Liderazgo Competitivo*. Argentina: Granica S.A.
- Horngren, C., Datar, S., y Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Manuera, J. L., y Rodriguez, A. I. (2007). *Estrategias de Marketing*. Madrid: Esic.
- Monge, E. C. (2010). Las Estrategias Competitivas y su importancia en la buena Gestion de las empresas. *Ciencias Económicas*, 252.
- Paz, R. C. (2014). *Administración de Operaciones*. Buenos Aires- Argentina: Nueva Liberial S.B.N.
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Patria Cultural.
- Pueyo, C. L. (1997). Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales. *Revista de Economía Aplicada*, p. 189-190.
- Segarra, C. M., y Bou, J. C. (2004-2005). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento. *Revista de Economía y Empresa*, 5.