

3

Artículo original

Relación entre el proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales y la perspectiva competitividad sostenible

Relationship between the strategic business decision-making process and the sustainable competitiveness perspective

Guberto Cánovas Riverón^{1*}, <http://orcid.org/0000-0002-1013-0963>

Néstor Alberto Loredó Carballo¹, <https://orcid.org/0000-0001-5975-9888>

Ángela Laura Palacios Hidalgo², <https://orcid.org/0000-0001-7250-3625>

¹Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Cuba

²Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana, Cuba.

*Autor de correspondencia: guberto.canovas@reduc.edu.cu

RESUMEN

Objetivo: Fundamentar la relación entre el proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales y la perspectiva competitividad sostenible.

Métodos y técnicas: Revisión documental a partir de fuentes bibliográficas nacionales e internacionales y lógica dialéctica para descubrir el contenido cualitativo de la relación entre el proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales y la perspectiva competitividad sostenible.

Resultados: Se fundamenta una propuesta, con carácter integrador y multidimensional, para incorporar la perspectiva competitividad sostenible al proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales.

Conclusiones: El proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales se enriquece con el aporte de la perspectiva competitividad sostenible, acentuando a la empresa como conductora de prosperidad y crecimiento a largo plazo, al proporcionar una percepción integral de la realidad, determinando los problemas y las alternativas de decisión desde una óptica multidimensional interrelacionada.

Palabras clave: competitividad sostenible, decisiones estratégicas, proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales.

Palabras clave: competitividad sostenible, decisiones estratégicas, proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales.

ABSTRACT

Objective: To base the relationship between the strategic business decision-making process and the sustainable competitiveness perspective.

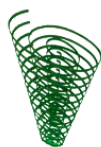
Methods and techniques: Documentary review from national and international bibliographic sources and dialectical logic to discover the qualitative content of the relationship between the strategic business decision-making process and the sustainable competitiveness perspective.

Results: A proposal is based, with an integrating and multidimensional character, to incorporate the sustainable competitiveness perspective into the strategic business decision-making process.

Conclusions: The strategic business decision-making process is enriched by the contribution of the sustainable competitiveness perspective, emphasizing the company as a driver of prosperity and growth in the long term, by providing a comprehensive perception of reality, determining the problems and the decision alternatives from an interrelated multidimensional perspective.

KEYWORDS: Sustainable competitiveness, Strategic decisions, Business strategic decision-making process.

Como citar: Cánovas Riverón, G., Loredó Carballo, N.A. & Palacios Hidalgo, A.L. (2024). Relación entre el proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales y la perspectiva competitividad sostenible. *Retos De La Dirección*, 18(1), e24103. <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/e24103>



Introducción

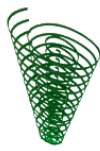
A finales de la década de los años 80, el Informe Brundtland, elaborado por la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo se recoge la definición de desarrollo sostenible como “aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias necesidades” (Brundtland, 1987, p. 23). Esta definición generó un cambio en la manera de concebir la relación hombre – naturaleza lo cual respondía a un criterio integrado de adopción de decisiones y de ejecución de políticas; considerando así, el carácter simbiótico entre el crecimiento económico y el medio ambiente.

Se buscaba romper con el ideal de desarrollo de naciones y empresas basado en la competitividad y sus indicadores por excelencia: evolución de la cuota de mercado y de la rentabilidad económica (Carton, 2021; Kim & Mauborgne, 2019; Porter, 1990), que habían mantenido al margen la notoriedad de los impactos ambientales y socioculturales generados por los efectos de la competencia desmedida en el desarrollo del ser humano; ya que los procesos que eran llevados a cabo para satisfacer sus necesidades, en muchas ocasiones, generaban la pérdida de tradiciones, cultura, identidad y la emisión de grandes cargas contaminantes que afectan los suelos, las fuentes hídricas, el aire y la biodiversidad.

En este contexto, las organizaciones deben incorporar a su proceso decisorio nuevas opciones que satisfagan la protección del medio ambiente y que, aun así, sigan siendo altamente competitivas. No se trata solo de ser consecuente con la comunidad y el medio en el que se desenvuelven las empresas, sino de conseguir un equilibrio en cuanto a equidad social, eficiencia económica y conservación ambiental (Rodríguez-López *et al.*, 2019).

En este sentido, el Estado cubano impulsa el funcionamiento y fortalecimiento de los programas integrales de protección del medio ambiente, la adopción de nuevos incentivos y sanciones económicas y la aplicación de mecanismos eficaces de supervisión y fiscalización ambiental a todas las formas de gestión económica, de manera que se alcance un desarrollo ecológicamente sostenible, socialmente justo,





equilibrado y económicamente sostenible, como un proceso multidimensional e integral; lo cual se reconoce en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista (Partido Comunista de Cuba [PCC], 2021).

En correspondencia con la visión de las Naciones Unidas y de Cuba, las empresas cubanas deben desarrollar su proceso de toma de decisiones estratégicas encaminado a lograr ser competitivas y a la vez sostenibles. Con respecto a la toma de decisiones se han desarrollado múltiples investigaciones que han contribuido, favorablemente, a la conformación de referentes teórico-conceptuales, entre los que se visualizan modelos, procedimientos, técnicas y herramientas, sistemas y otros componentes organizacionales particulares que tienen marcada influencia en los procesos de decisión.

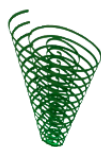
La perspectiva competitividad sostenible resulta una alternativa de carácter integrador y multidimensional que, con su incorporación al proceso de toma de decisiones estratégicas, contribuiría a lograr empresas que sean competitivas y sostenibles. El objetivo del artículo es fundamentar la relación entre el proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales y la perspectiva competitividad sostenible.

Materiales y métodos

Se realizó una revisión documental de fuentes bibliográficas nacionales e internacionales, comprendidas entre los años 2016-2022, sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas y la perspectiva competitividad sostenible. Se seleccionó una muestra intencionada de autores de varios países de diferentes continentes, con la finalidad de obtener una muestra heterogénea de artículos y libros científicos sobre el tema e identificar generalidades y limitaciones en cada una de las variables de la investigación.

Mediante la lógica dialéctica se analizaron las contribuciones teórico-metodológicas de cada fuente consultada y se identificaron los elementos comunes para establecer la relación entre las variables de investigación, así como las principales limitaciones que





fundamentan la necesidad de los aportes teóricos de la presente investigación. A continuación, se identificaron los elementos que permitieron establecer la contribución de la perspectiva competitividad sostenible al proceso de toma de decisiones estratégicas.

Resultados y discusión

Principales limitaciones en torno al proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales

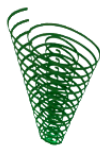
En la literatura especializada sobre la toma de decisiones empresariales se explicita la existencia de los diferentes niveles de decisión y se le concede especial atención a la interrelación que se establece entre ellos y los flujos informacionales que los conectan. Sin embargo, dada las propias características que han ido adoptando los entornos empresariales, la toma de decisión estratégica se ha convertido en un tema de relevancia por sus implicaciones para la adaptación, la asimilación del cambio, la permanencia activa en sectores de negocios y, sobre todo, el posicionamiento competitivo.

Es necesario destacar que las decisiones estratégicas complejas son importantes porque ellas tienen más desafío, más riesgos y consecuencias para el desempeño de negocios y son muchas veces el resultado de la implicación de actores internos y externos de la organización (Jackson, 2020).

Los elementos presentados permiten visualizar a las decisiones estratégicas como un elemento relevante dentro de la teoría gerencial, pero, sobre todo, permiten establecer interrogantes asociadas a las diferencias entre las decisiones en su acepción genérica y las estratégicas desde una mirada más reducida o particular.

A partir del criterio de varios autores, Abubakar *et al.*, 2019; Jackson, 2020; Kahneman *et al.*, 2019; Mintzberg *et al.*, 2020, se identificaron elementos que distinguen a las decisiones estratégicas:





- ✓ Se toman al nivel estratégico de las organizaciones, pues es la dirección general la que desarrolla el proceso.
- ✓ Permite alinear los recursos organizacionales para crear capacidades que enfrenten amenazas y aprovechen oportunidades del entorno en que se desenvuelven las organizaciones.
- ✓ Contribuyen a conformar la estrategia organizacional.
- ✓ Su impacto es de largo alcance.
- ✓ Por su carácter y alcance implica la participación del resto de los niveles de decisión de las organizaciones.
- ✓ Generan elevados grados de riesgo e incertidumbre.

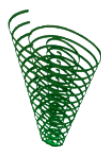
Resulta interesante que no aparezcan explícitamente, en la literatura consultada, elementos que son centrales para las decisiones estratégicas y que los autores de este artículo consideran deben ser reflejados en su definición:

- ✓ Conducen a cambios en la organización.
- ✓ Constituye el momento en que las personas se convierten en sujeto del desarrollo.
- ✓ Su finalidad es garantizar la reproducción del sistema, o sea, ser proactiva para lograr crear las condiciones que permitan la continuidad del proceso de toma de decisiones.

Generalizando, las decisiones estratégicas se toman por la dirección general de las organizaciones o a nivel estratégico de las mismas en condiciones de riesgo e incertidumbre, con el objetivo de provocar un cambio en la organización que cree capacidades para enfrentar amenazas del ambiente externo organizacional o aprovechar oportunidades del entorno.

Esta idea todavía resulta genérica y hace imprescindible el análisis de otros autores que particularicen la connotación de las decisiones estratégicas para el sector empresarial. En este contexto varios autores, Arango, 2022; Blanco-Mesa *et al.*, 2020; Cánovas *et al.*, 2021; Luna-Altamirano *et al.*, 2020; Robles *et al.*, 2021, identifican un eje central, referido a que la toma de decisiones estratégicas tiene como particularidad

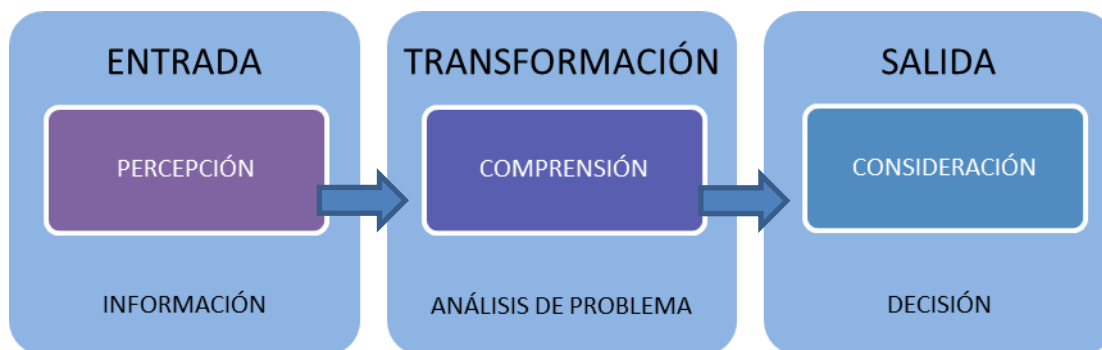




provocar una transformación que proporcione tecnologías más eficientes, nuevos encadenamientos productivos, nuevos productos y servicios y mejore la relación con el cliente. Las capacidades creadas le permitirían a la empresa mejorar el nivel competitivo de forma sostenible.

Así, las decisiones estratégicas empresariales son aquellas que se toman por la dirección general o al nivel estratégico en condiciones de riesgo e incertidumbre, con el objetivo de provocar un cambio en la organización que cree capacidades en materia de tecnologías, encadenamientos productivos, nuevos productos y servicios y satisfacción del cliente, para mejorar su nivel competitivo de forma sostenible.

Papulova y Gazova (2016) proponen un modelo (Figura 1) para describir cómo las personas realizan el proceso de toma de decisiones.

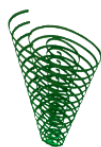


Fuente: Papulova y Gazova (2016)

Figura. 1. *Proceso de toma de decisiones*

En cada paso del proceso se realizan las siguientes acciones:

1. Percepción. Se capta información del entorno lo que permite al directivo formar una representación de la realidad, determinando los problemas que existen y cómo debe actuar.
2. Comprensión. Se identifica la brecha entre la situación actual y la deseada, lo cual da lugar al problema, así como las causas que lo originan.
3. Consideración. Se selecciona la alternativa a implementar, a partir de los criterios de selección establecidos y como resultado del análisis de la viabilidad de cada alternativa y los posibles cursos de acción.



En esta propuesta no se contemplan las fases de implementación y control, que son esenciales para que la alternativa seleccionada se materialice en mejor desempeño y mejores resultados para la organización.

El resultado de cualquier empresa está condicionado, en gran medida, por la calidad del proceso de toma de decisiones estratégicas que realizan sus directivos; por lo que este debe estar encaminado al logro de las metas que, dadas las características del escenario en que se actúa, están dirigidas, fundamentalmente, al logro de una mejor posición competitiva y mayor contribución al desarrollo sostenible.

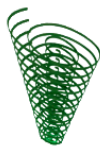
Fundamentos, dimensiones y limitaciones de la perspectiva competitividad sostenible para su implementación en el sistema empresarial

Con la conceptualización de desarrollo sostenible, a partir de "Nuestro Futuro Común" o Informe Brundtland (Brundtland, 1987), se muestra la necesidad de un proceso de cambio en el que la utilización de los recursos, la dirección de las inversiones y la orientación de los cambios tecnológicos e institucionales acrecientan el potencial actual y futuro para atender las necesidades y aspiraciones humanas. A partir de este informe se generaron disímiles perspectivas empresariales que incorporaban el desarrollo sostenible en su concepción, una de ellas es la competitividad sostenible.

El desarrollo conceptual de esta perspectiva sigue una posible ruta a una economía sostenible (Bocken & Short, 2020; Jackson, 2020; Tunn *et al.*, 2019), basada en:

- ✓ Un sistema que estimula a un mínimo de consumo, o impone cuotas en la energía, bienes, agua, entre otros.
- ✓ Un sistema diseñado para aumentar al máximo el beneficio social y medioambiental, en lugar de priorizar el crecimiento económico.
- ✓ Un sistema circular donde no se permite desechar nada en el medioambiente; que reutiliza, repara y rehace con preferencia en el reciclaje.
- ✓ Un sistema que enfatiza en colaborar en funcionalidad y experiencias, en lugar de la propiedad del producto.
- ✓ Un sistema diseñado para proporcionar satisfacción, premiando la experiencia en toda creatividad y habilidad humana.





Schaltegger *et al.* (2016) plantean que un modelo de negocios basado en la competitividad sostenible funciona describiendo, analizando, administrando y comunicando la proposición de valor sostenible a sus clientes y al resto de sus empoderados, cómo crea y entrega este valor, y cómo captura el valor económico mientras mantiene o regenera el capital natural, social, y económico dentro de sus límites organizacionales.

Aguilar *et al.*, 2021; Herciu y Ogorean, 2018 aportan un elemento integrador al considerar la competitividad sostenible como la capacidad de las empresas de combinar, sinérgicamente, todos sus recursos para lograr mejor productividad, rentabilidad, efectividad y sostenibilidad a largo plazo.

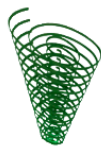
Otros autores, Aguilar *et al.*, 2021; Gheorghe y Munteanu, 2018; Stefan *et al.*, 2016 reafirman que las empresas que utilizan la perspectiva de competitividad sostenible son aquellas que contribuyen al progreso económico, sociocultural y medioambiental a lo largo del tiempo.

Al analizar a todos los autores mencionados anteriormente, se identificaron sus aportes a la perspectiva competitividad sostenible:

- ✓ Capacidad de generar y mantener una riqueza inclusiva.
- ✓ Uso mínimo de los recursos naturales por unidad de *output* o salida.
- ✓ Emisión mínima de sustancias tóxicas.
- ✓ Mantenimiento o regeneración del capital natural, social, y económico dentro de sus límites organizacionales.
- ✓ Capacidad de las empresas de combinar sinérgicamente todos sus recursos
- ✓ Estrategia de crecimiento que integre principios ambientales, sociales y económicos.
- ✓ Capacidad de mantener o aumentar la riqueza a largo plazo.

Las definiciones analizadas no satisfacen, por separado, los aportes relacionados, por lo que resulta necesario una que los integre. Los autores de este artículo consideran que la perspectiva competitividad sostenible es una estrategia de crecimiento que, a partir de la combinación sinérgica de todos los recursos de la empresa, genera riqueza





utilizando un mínimo de los recursos naturales por unidad de salida y emisión mínima de sustancias tóxicas, contribuyendo al progreso económico, sociocultural y medioambiental a lo largo del tiempo.

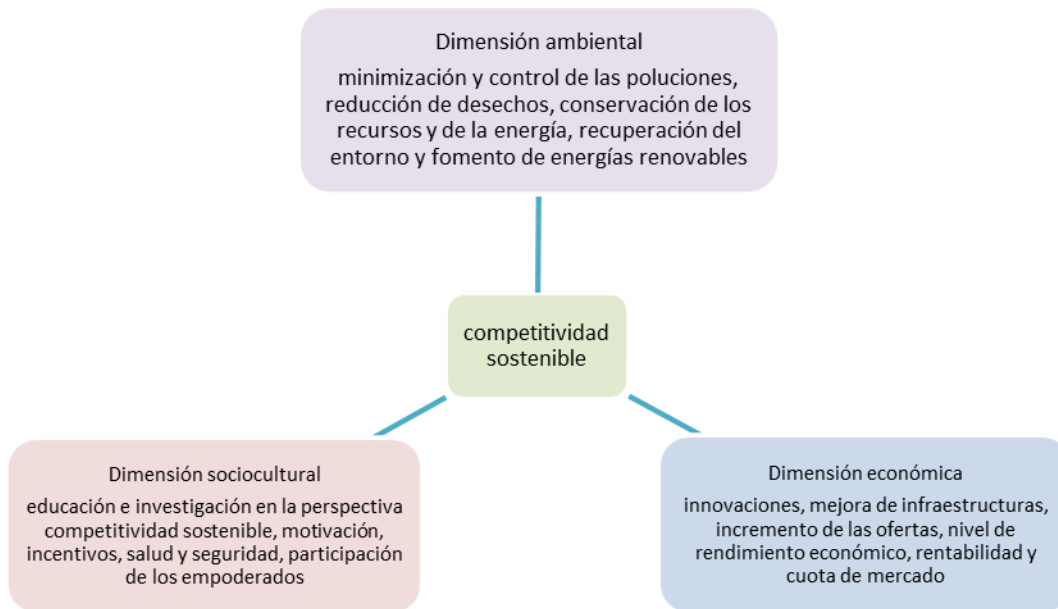
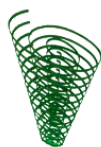
En la literatura científica analizada, Aguilar *et al.*, 2021; Bocken y Short, 2020; Gheorghe y Munteanu, 2018; Herciu y Ogorean, 2018; Jackson, 2020; Stefan *et al.*, 2016; Tunn *et al.*, 2019, existe concordancia entre los autores en cuanto a las dimensiones de la competitividad sostenible, las presentan como las dimensiones económica, sociocultural y medioambiental.

La dimensión económica se centra en mantener el proceso de desarrollo económico por vías óptimas hacia la maximización del bienestar humano, teniendo en cuenta las restricciones impuestas por la disponibilidad de recursos.

La dimensión sociocultural consiste en reconocer el derecho a un acceso equitativo a los bienes comunes para todos los seres humanos, en los términos intrageneracional e intergeneracional, tanto entre géneros como entre culturas.

La dimensión ambiental expresa el equilibrio que se genera a través de la relación armónica entre la sociedad y el ambiente que la rodea y del cual es parte. Esto implica lograr resultados de desarrollo sin amenazar las fuentes de recursos naturales y sin comprometer los de las futuras generaciones.

En la literatura científica, Cánovas *et al.*, 2019; Emeagwal y Ogbonmwan, 2018; Širá *et al.*, 2020; Solis *et al.*, 2021, se pueden encontrar elementos asociados a cada dimensión (Figura 2), los cuales se deben tener en cuenta para el desarrollo de indicadores:



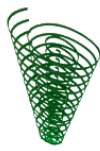
Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Elementos asociados a las dimensiones de la competitividad sostenible

- ✓ Ambiental: minimización y control de las poluciones; reducción de desechos; y conservación de los recursos y de la energía, recuperación del entorno, fomento de energías renovables.
- ✓ Económica: innovaciones, mejora de infraestructuras, incremento de las ofertas, nivel de rendimiento económico, rentabilidad y cuota de mercado.
- ✓ Sociocultural: educación e investigación en la perspectiva competitividad sostenible, motivación, incentivos, salud y seguridad, participación de los empoderados.

Gheorghe y Munteanu, 2018; Herciu y Ogorean, 2018 argumentan la necesidad de conceder la misma importancia a las tres dimensiones a partir de que un modelo competitivo que no sea sostenible acabará por dejar de tener vigencia, debido a que provocaría contaminación ambiental, agotamiento de las materias primas necesarias para la producción y destrucción de empleo y condiciones de vida.

Los fundamentos teóricos analizados sobre la perspectiva competitividad sostenible indican la necesidad de su generalización en el sistema empresarial, sin embargo, existen limitaciones que pueden dificultar su implementación:



- ✓ No hay ningún problema para definir el concepto, pero sí para medirlo.
- ✓ Es un concepto amplio, multifacético y que involucra elementos múltiples; los límites exactos todavía están por determinar.
- ✓ No se aprecia una propuesta de aplicación práctica de la perspectiva competitividad sostenible ni estudios de casos de empresas que tengan implementada esta perspectiva, lo cual dificulta el desarrollo teórico y las posibilidades de generalización.
- ✓ No aparecen los principios asociados a la perspectiva competitividad sostenible.

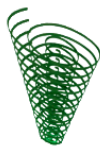
Considerando los elementos analizados se puede resaltar la necesidad de incorporar la perspectiva competitividad sostenible al proceso de toma de decisiones empresariales. Se requiere, entonces, una propuesta que supere las limitaciones detectadas y que contribuya a:

- ✓ Proporcionar una percepción integral de la realidad, determinando los problemas desde una óptica multidimensional interrelacionada.
- ✓ Acentuar a la empresa como conductor de prosperidad y el crecimiento a largo plazo, tomando en cuenta las preocupaciones económicas, medioambientales y socioculturales.
- ✓ Identificar los elementos que permiten conformar el potencial de competitividad sostenible de la empresa y la definición de indicadores para su medición y, según el resultado obtenido, identificar las estrategias asociadas y jerarquizarlas.
- ✓ Imprimir al análisis estratégico la capacidad de identificar la brecha entre el potencial de la organización y el estado actual, mediante la interacción entre las tres dimensiones, para realizar acciones de mejoramiento continuo.

Incorporación de la perspectiva competitividad sostenible al proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales

Las decisiones estratégicas empresariales y el enfoque competitividad sostenible convergen en que su impacto es a largo plazo. Sin embargo, cada empresa debe elegir su manera de incorporar la perspectiva, como una respuesta apropiada al





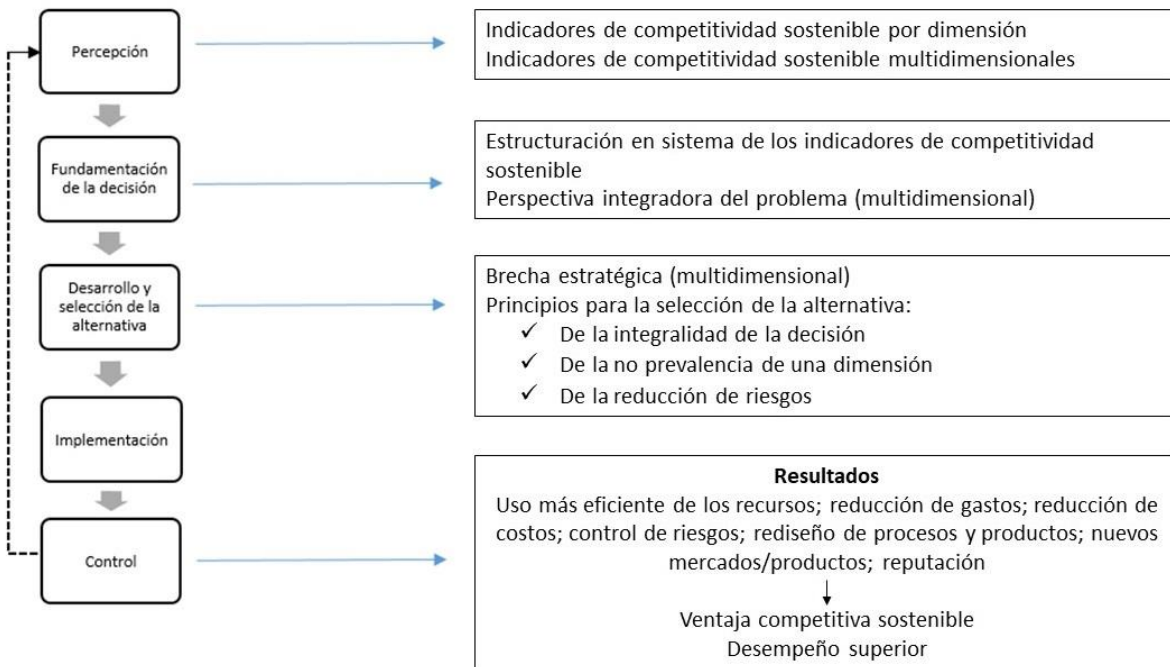
entorno en que opera y buscando la alineación con su estrategia de negocio, sus propósitos y objetivos.

La integración de las preocupaciones ambientales y sociales en la lógica estratégica puede ser útil para identificar nuevas fuentes de ventaja competitiva sostenibles (Emeagwal & Ogbonmwan, 2018) o como medio de adaptación al entorno, a partir de los recursos y capacidades que posee la empresa.

Un punto importante en la discusión es la alineación entre la competitividad sostenible y las decisiones estratégicas (Longoni & Cagliano, 2015). En un estudio en empresas de montaje en 21 países, Longoni y Cagliano (2015) encontraron que las empresas están integrando los criterios ambientales y sociales emergentes en las estrategias de negocio tradicionales (principalmente precio, mercado y capacidades organizacionales).

Entonces, se conciben tres momentos en los que resulta necesario incorporar la perspectiva competitividad sostenible al proceso de toma de decisiones estratégicas.

La Figura 3 muestra los elementos centrales propuestos en cada momento.



Fuente: Elaboración propia

F



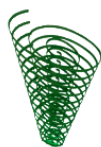


Figura 3. *Propuesta de incorporación de la perspectiva competitividad sostenible al proceso de toma de decisiones estratégicas*

El primer momento es la **percepción**. La dirección general de la organización necesita captar información que le atribuya mayor integralidad al proceso de toma de decisiones, a partir de incorporar indicadores de competitividad sostenible por dimensiones y multidimensionales.

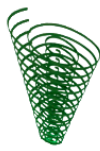
Pimentel de Oliveira (2020) plantea que se hace necesario desarrollar indicadores adaptados al carácter integral y multidimensional de los procesos de desarrollo en todos los niveles, acorde a sus características y escalas.

Tonolli (2019) establece que un indicador multidimensional asume que un proceso se conforma por un conjunto de dimensiones, lo cual resulta necesario e imprescindible considerar en su realización.

Los indicadores dan respuesta a un interés genérico y de totalidad para proveer de una información que es mayor y distinta de la que ofrece cada una de sus partes por separado. Calabrese *et al.* (2019) plantean que, además, son instrumentos útiles en los procesos de decisión, pues son capaces de expresar la realidad de un entorno, controlar su evolución, elaborar estrategias de futuro a través de datos objetivos, facilitar la toma de decisiones y la incorporación de la sostenibilidad.

El segundo momento es la **fundamentación de la decisión**. Teniendo en cuenta que diferentes prácticas empresariales tienen diferentes resultados, es necesario evaluar el beneficio para la empresa de adoptar estas prácticas considerando diferentes aspectos, como la eficiencia en costos, la imagen, el riesgo y el mercado (Kahneman *et al.*, 2019), así como la reducción en el consumo de materias primas y en la emisión de contaminantes o gases de efecto invernadero.

Una propuesta pragmática para integrar el paradigma de la competitividad sostenible en los negocios es sustituir la línea de acción tradicional, que representa la rentabilidad neta resultado de la actividad de una empresa, a una línea integrada que incluya los aspectos económicos, sociales y ambientales (Linares *et al.*, 2019).



Se debe resaltar que adoptar prácticas con el propósito de reducir la contaminación que se envía al medio ambiente puede ser de gran interés para la comunidad y el gobierno, mientras que las iniciativas encaminadas a reducir el consumo de materiales o energía (eco-eficiencia) serán de mayor interés para los empoderados por su potencial en la reducción de costos.

González *et al.* (2019), advirtiendo la emergencia de las restricciones de los recursos naturales sobre la actividad económica de las empresas, postularon que es probable que la estrategia y ventaja competitiva se basarán, en un futuro próximo, en la capacidad de las organizaciones de desarrollar su actividad desde una perspectiva de sostenibilidad basada en los recursos naturales de la empresa.

Teniendo en cuenta la relevancia del análisis integrado, se necesita establecer las conexiones entre los indicadores por dimensiones y multidimensionales.

La estructuración en sistema de indicadores de competitividad sostenible puede responder a diversos objetivos, no obstante, una de sus aplicaciones más relevantes consiste en su integración en los instrumentos y técnicas de gestión (Pimentel de Oliveira, 2020).

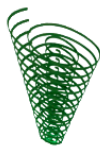
El tercer momento es el **desarrollo y selección de la alternativa**. El desempeño de las empresas está afectado por sus estrategias y operaciones enfocadas al mercado, así como por aquellas no relacionadas directamente con el mercado, tales como la competitividad sostenible (Joseph *et al.*, 2019).

Esta perspectiva requiere que los elementos económicos ambientales y sociales sean tratados bajo los mismos criterios en la toma de decisiones estratégicas, no lograrlo conllevaría a un desarrollo parcial que no garantiza la satisfacción de las necesidades a largo plazo.

Siguiendo esta lógica se proponen principios para la selección de alternativas de decisión que aseguren que se realiza desde la perspectiva competitividad sostenible:

- ✓ De la integralidad de la decisión: no deben tomarse decisiones que no integren a las tres dimensiones.





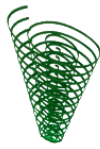
- ✓ De la no prevalencia de una dimensión: aunque se tomen decisiones siguiendo el principio de la integralidad, se corre el riesgo de hacer prevalecer alguna dimensión por encima de las otras y, a largo plazo, compromete el desarrollo competitivamente sostenible de la organización.
- ✓ De la reducción de riesgos: implica que las decisiones deben priorizar las alternativas que, satisfaciendo los otros principios, minimicen los riesgos asociados a cada dimensión. Se reconoce que las decisiones estratégicas siempre conllevan un riesgo, pero se debe minimizar.

Como resultado de la incorporación de la perspectiva competitividad sostenible en el proceso de toma de decisiones estratégicas, se debe considerar toda la gama de beneficios potenciales, tangibles e intangibles difíciles de medir, incluyendo las ganancias a largo plazo, a saber:

- a. El uso más eficiente de los recursos naturales (eco eficiencia).
- b. Reducción de los gastos relacionados la gestión ambiental (por ejemplo, cumplimiento de la regulación, disposición de basura, manejo de desechos, evitar materiales o procesos que requieran especial cuidado y documentación).
- c. Reducción de costos en la cadena de valor (eco eficiencia en la cadena de valor).
- d. Control de riesgos (legitimidad, anticipación de problemas ambientales, daño al valor de la empresa debido a un mal comportamiento).
- e. Rediseño de procesos y productos para la reducción de contaminación y desperdicios (eco diseño).
- f. Diseño y mercadotecnia de productos "verdes" que permitan mayores ingresos debido a un precio extra o mayores ventas (eco ventas).
- g. Creación de nuevos mercados/productos.
- h. Creación de valor intangible (valor de marca, reputación, imagen, lealtad).

Conclusiones



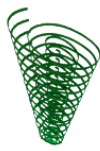


1. La perspectiva competitividad sostenible acentúa a la empresa como conductora de prosperidad y el crecimiento a largo plazo, al proporcionar una percepción integral de la realidad, determinando los problemas y las alternativas de decisión desde una óptica multidimensional interrelacionada.
2. El proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales se enriquece con el aporte de la perspectiva competitividad sostenible, en particular cómo esta última imprime al análisis la capacidad de identificación de una brecha estratégica con carácter multidimensional e integrador, y la selección de alternativas de decisión acordes con una idea de negocio sostenible, proporcionando a los directivos una visión que rebasa el enfoque economicista tradicional.

Referencias

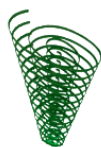
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Aguilar, A. L., Cánovas, G., & Loredó, N. A. (2021). Evaluación de la competitividad en la Empresa de Productos Lácteos (EMPLAC) de Camagüey. *Folleto Gerenciales*, 25(2), 104-114.
<http://200.14.55.208/index.php/folletoogerenciales/article/download/277/272>
- Arango, J. J. (2022). Factores determinantes de la consolidación empresarial: un enfoque integrador desde el emprendedor, la empresa y el entorno. *Contaduría y Administración*, 67(2), 91-117.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8403329>
- Blanco-Mesa, F., León-Castro, E., & Acosta-Sandoval, A. (2020). Toma de decisiones estratégicas en entornos inciertos. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 30, 79-96.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7681734>





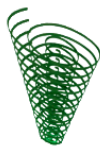
- Bocken, N. M., & Short, S. W. (2020). Transforming business models: towards a sufficiency-based circular economy. In Brandão, M., Lazarevic, D., & Finnveden, G. (Ed). *Handbook of the Circular Economy* (pp. 250-265). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788972727.00028>
- Brundtland, G. H. (1987). *Informe Brundtland*.
https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CM_MAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Calabrese, A., Costa, R., Levialdi, N., & Menichini, T. (2019). Integrating sustainability into strategic decision-making: A fuzzy AHP method for the selection of relevant sustainability issues. *Technological Forecasting and Social Change*, 139, 155-168. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2018.11.005>
- Cánovas Riverón, G., Adán González, A., Calderón Rodríguez, L., & Loredó Carballo, N. A. (2021). La gestión de la satisfacción del cliente como fuente de ventaja competitiva sostenible de una microempresa. *Técnica Administrativa*, 20(85), 1-26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7833563>
- Cánovas Riverón, G., Sifontes Ruiz, C. Y., Loredó Carballo, N. A., & Palacios Hidalgo, Á. L. (2019). Esquema analítico para la toma de decisiones estratégicas basadas en la competitividad y el desarrollo sostenible. *Técnica Administrativa*, 18(3), 1-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7122225>
- Carton, G. (2021). W. Chan Kim et Renée Mauborgne La Stratégie Océan Bleu comme alternative à la recherche de l'avantage concurrentiel. In Thomas Lolier (Ed.). *Les Grands Auteurs en Stratégie*(pp. 159-173). EMS Editions.
<http://dx.doi.org/10.3917/ems.loili.2020.01.0159>
- Emeagwal, L., & Ogbonmwan, K. O. (2018). Mapping the perceived role of strategic human resource management practices in sustainable competitive advantage. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-19.
<https://www.proquest.com/openview/8c5bb5d400e0dc990673814c1d931d7e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38745>





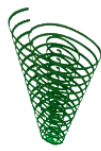
- Gheorghe, P., & Munteanu, G. I. (2018). Company Competitiveness in Sustainable Conditions. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 18(1), 82-87. <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2018/08/4-1.pdf>
- González, A. I., Capa, L. B., Luciani, L. R., & Zambrano, Á. A. (2019). Environmental management in the competitiveness of the MIPYMES of El Oro Province, Ecuador. *Espacios*, 40(4). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85065614872&partnerID=40&md5=c706d0e76f5b36de1951b74fa2cbb7cd>
- Herciu, M., & Ogorean, C. (2018). Business Sustainable Competitiveness a Synergistic, Long-Run Approach of a Company's Resources and Results. *Studies in Business Economics*, 13(3), 26-44. <http://dx.doi.org/10.2478/sbe-2018-0033>
- Jackson, E. A. (2020). Fostering sustainable innovation through creative destruction theory. *Springer Nature*, (1), 1-16. <https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/102174/>
- Joseph, J., Orlitzky, M., Gurd, B., Borland, H., & Lindgreen, A. (2019). Can business-oriented managers be effective leaders for corporate sustainability? A study of integrative and instrumental logics. *Business strategy and the environment*, 28(2), 339-352. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.2238>
- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2019). Un enfoque estructurado para las decisiones estratégicas. *Harvard Deusto business review*, (293), 6-16. <https://www.harvard-deusto.com/un-enfoque-estructurado-para-las-decisiones-estrategicas>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2019). Nondisruptive creation: Rethinking innovation and growth. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 46-55. <https://sloanreview.mit.edu/article/nondisruptive-creation-rethinking-innovation-and-growth/>
- Linares, H. L., García, M. E. B., & Rodríguez, M. C. F. (2019). Sostenibilidad y Desarrollo Local: Procedimiento para la Evaluación Integrada de los Destinos Turísticos. *Rosa dos Ventos*, 11(1), 84-102. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=473559029007>





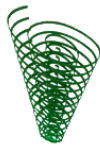
- Longoni, A., & Cagliano, R. (2015). Environmental and social sustainability priorities: Their integration in operations strategies. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(2), 216-245. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-04-2013-0182>
- Luna-Altamirano, K. A., Sarmiento-Espinoza, W. H., Ordoñez-Parra, J. L., & Zamora-Zamora, E. G. (2020). La Productividad, competitividad y sustentabilidad como factores de impulso para la toma de decisiones a nivel gerencial. *Dominio de las Ciencias*, 6(4), 113-128.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8638158>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari*. Pearson UK.
https://books.google.com/cu/books?hl=nl&lr=&id=2y3vDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Strategy+safari&ots=RV9IRiBYxN&sig=AtIxQtN2qlltr3bHFntJEjrsL8o&redir_esc=y#v=onepage&q=Strategy%20safari&f=false
- Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 571-579.
[http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30301-X](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30301-X)
- Partido Comunista de Cuba. (2021). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*. La Habana, Cuba.
<https://www.mined.gob.cu/wp-content/uploads/2021/09/CONCEPTUALIZACION-DEL-MODELO-ECONOMICO-Y-SOCIAL-CUBANO-DE-DESARROLLO-SOCIALISTA-y-LINEAMIENTOS-DE-LA-POLITICA-ECONOMICA-Y-SOCIAL-DEL-PARTIDO-Y-LA-REVOLUCION-PARA-EL-PERODO-2021.pdf>
- Pimentel de Oliveira, D. (2020). *Diseño de un sistema de indicadores, amparados en los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ONU), para la creación de un indicador sintético en destinos turísticos litorales* [Disertación doctoral, Universidad de Valencia, España]. <https://roderic.uv.es/handle/10550/73141>
- Porter, M. (1990). The competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, (marzo-abril), 73-91. https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf





- Robles, M. F., Andrade, J., & García, I. (2021). La influencia de la información financiera para alcanzar la competitividad de las Mipymes: Caso empresas refaccionarias en Hermosillo, Sonora. *Brazilian Journal of Business*, 3(2), 1634-1642. <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/29357>
- Rodríguez-López, N., Diéguez-Castrillón, M. I., & Gueimonde-Canto, A. (2019). Sustainability and tourism competitiveness in protected areas: State of art and future lines of research. *Sustainability*, 11(22), 6296. <http://dx.doi.org/10.3390/su11226296>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10. <http://dx.doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Širá, E., Vavrek, R., Kravčáková, I., & Kotulič, R. (2020). Knowledge Economy Indicators and Their Impact on the Sustainable Competitiveness of the EU Countries. *Sustainability*, 12(10), 4172. <https://doi.org/10.3390/su12104172>
- Solis, J. B., Neira, M. L., Ormaza, J. E., & Quevedo Vázquez, J. O. (2021). Entrepreneurship and innovation: Dimensions for the study of the MSMEs of Azogues-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 315-333. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85102058341&partnerID=40&md5=f034da85506d71eeb70bf90a8b90af0f>
- Stefan, S. C., Popa, I., & Dobrin, C. O. (2016). Towards a model of sustainable competitiveness of health organizations. *Sustainability*, 8(5), 464. <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/5/464>
- Tonolli, A. J. (2019). Propuesta metodológica para la obtención de indicadores de sustentabilidad de agroecosistemas desde un enfoque multidimensional y sistémico. *Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional de Cuyo*, 51(2), 381-399. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-86652019000200030&lng=es&nrm=iso





Tunn, V., Bocken, N., van den Hende, E. A., & Schoormans, J. (2019). Business models for sustainable consumption in the circular economy: An expert study. *Journal of Cleaner Production*, 212, 324-333.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.290>

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

Los autores declaramos que el presente manuscrito es original y no ha sido enviado a otra revista. Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo, y en él no existen: ni plagios; ni conflictos de interés; ni éticos.

Declaración de contribuciones de los autores

Guberto Cánovas Riverón. Conceptualización (líder). Análisis formal. Redacción - borrador original. Investigación.

Néstor Alberto Loredó Carballo. Conceptualización (apoyo). Redacción - revisión y edición.

Ángela Laura Palacios Hidalgo. Conceptualización (apoyo).

