

38

Fecha de presentación: octubre, 2017

Fecha de aceptación: diciembre, 2017

Fecha de publicación: febrero, 2018

¿CÓMO LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PERMITEN UNA VENTAJA COMPETITIVA EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE EL ORO?

HOW DO BUSINESS STRATEGIES ALLOW A COMPETITIVE ADVANTAGE IN MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE PROVINCE OF EL ORO?

MSc. Tania Patricia Alaña Castillo¹

E-mail: talana@umet.edu.ec

MSc. Marjorie Katherine Crespo García¹

E-mail: mcrespo@umet.edu.ec

MSc. Sandy Jahaira Gonzaga Añazco¹

E-mail: sgonzaga@umet.edu.ec

¹ Universidad Metropolitana. República del Ecuador.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Alaña Castillo, T. P., Crespo García, M. K., & Gonzaga Añazco, M. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro?. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 251-256. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

RESUMEN

El presente documento es el resultado de una revisión sobre la importancia de formular, diseñar e implementar estrategias a largo plazo, cuyo objetivo es abordar cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las organizaciones mediante el diseño, formulación, implementación y control de las mismas. Las empresas ya no podrían obtener ventajas competitivas solamente mediante el precio de sus productos y/o servicios, ni ser gestionadas para obtener rentabilidad a corto plazo, en la actualidad su visión es hacia la formulación de estrategias a largo plazo. La metodología usada ha sido desde el punto de vista teórico, el análisis, la síntesis y la revisión documental de referencias bibliográficas relacionadas a la estrategia empresarial, como generador de una ventaja competitiva empresarial, como conseguir rendimientos a través de la planificación estratégica a largo plazo. Entre las conclusiones se evidenció la importancia de formular, diseñar e implementar estrategias que permitan obtener resultados a largo plazo, ya que en la actualidad la función del gerente es restringida a generar solamente rendimiento financiero.

Palabras clave: Estrategia, ventaja competitiva, empresa.

ABSTRACT

This document is the result of a review on the importance of formulating, designing and implementing long-term strategies, whose objective is to address how business strategies allow a competitive advantage in organizations through the design, formulation, implementation and control of them. The Companies could no longer obtain competitive advantages only through the price of their products and / or services, nor be managed to obtain short-term profitability, currently their vision is towards the formulation of long-term strategies. The methodology used has been from the theoretical point of view, the analysis, the synthesis and the documentary review of bibliographic references related to the business strategy, as a generator of a competitive business advantage, as to obtain returns through long-term strategic planning. Among the conclusions, the importance of formulating, designing and implementing strategies to obtain long-term results was evident, since at present the function of the manager is restricted to generating only financial performance.

Keywords: Strategy, competitive advantage, company.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) a nivel mundial representan cerca del 90% del total de las empresas, sin embargo; en América Latina generan cerca del 70% del empleo y constituyen el 99% de la totalidad de las empresas, siendo una fuente significativa de generación empleo.

En Ecuador el 99.8% de las empresas son Mipymes, con relación a la ciudad de Machala, este cantón concentra la mayor cantidad de Mipymes dentro de la provincia de El Oro, representando el 47% de las microempresas.

Los gestores empresariales, al diseñar la estructura empresarial deben empezar con la formulación, implementación y control de la estrategia organizacional, siendo un tema fundamental para todo directivo.

En el ambiente empresarial el análisis de la situación de competitividad se considera una herramienta de gestión imprescindible, sin embargo; González (2009), considera que no siempre es evaluada como una variable que resulta de la interacción de muchas variables, tanto de orden interno a la empresa como de aquellas que están presentes en entorno externo.

En el Ecuador debido a la crisis económica financiera obligo a reflexionar sobre las características de las micro, pequeñas y medianas empresas, reconociendo la importancia de las Mipymes para el crecimiento del País. Por ser un instrumento de cohesión y estabilidad social al dar oportunidades de empleo (formal o informal) a personas con o sin formación profesional.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador (2012), en su informe anual considera que el comportamiento del sector productivo es útil para entender la dinámica de los factores que motivan el crecimiento en las actividades económicas y financieras.

Por lo tanto en las empresas para dinamizar la economía del País y lograr generar beneficios económicos, debe considerar realizar una planificación que le permita controlar la ejecución de los objetivos, por lo tanto, el termino que deben utilizar es planificación estratégica.

Munch (2005), señala que a través de la planeación estratégica se plantea el rumbo hacia dónde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, por eso la planeación estratégica es el punto de partida del proceso organizacional.

El mismo autor considera que existen algunas ventajas de la planeación estratégica tales como:

1. La definición del rumbo de la empresa permite encastrar y aprovechar mejor los esfuerzos y los recursos.

2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro empresarial.
3. Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades del entorno.

Las empresas ya no podrán obtener ventajas solamente mediante el precio de sus productos y/o servicios, ni ser gestionadas para obtener rentabilidad en el corto plazo, la visión de las nuevas organizaciones debe ser orientada a definir objetivos a largo plazo, es decir; diseñar estrategias empresariales que se convierten en una herramienta de gestión fundamental para lograr una ventaja competitiva.

Según Porter (2015), el estratega debe tomar en cuenta tres elementos, 1) el posicionamiento de la empresa para defenderse de las fuerzas dominantes en la industria, 2) la influencia de su propia empresa en el equilibrio de estas a través de movimientos estratégicos y 3) anticipar los posibles movimientos de las fuerzas de la competencia.

El mismo autor considera que el consumidor es el punto de partida para diseñar la estrategia es así; que sugiere tres estrategias genéricas: tales como; 1) La diferenciación, 2) Liderazgo en costos y, 3) Enfoque en nichos o segmentos. La aplicación de las estrategias dependerá del mercado al cual se dirige.

Al lograr definir una estrategia empresarial acorde a los intereses de la empresa, se logra una ventaja competitiva.

Para cumplir con el objetivo propuesto, el presente documento fue desarrollado a nivel descriptivo. Se realizó una investigación documental que permitió la explicación de las principales investigaciones sobre la sostenibilidad de las empresas a través de las estrategias a largo plazo, y como a través de ellas se genera en las organizaciones una ventaja competitiva.

DESARROLLO

Las estrategias empresariales permiten el cumplimiento de los objetivos, como es el caso de las Mipymes del Cantón Machala sus planes están orientados a la reducción de sus costos operativos relativos a la producción, comercialización de sus productos y/o servicios, sin embargo, es difícil dar cumplimiento a las estrategias por factores externos.

Considerando la dinámica cambiante de los mercados que demanda mejores procesos, capacidad de creatividad, y adaptabilidad a la transformación del entorno, uno de los factores claves de mejora será la habilidad de la organización para llevar sus productos y/o servicios a los mercados mediante el diseño y la implementación de estrategias. Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo (David, 2013).

La importancia de referir con estrategias apropiadas resulta necesario en las Mipymes del Cantón Machala, al reconocer las oportunidades que ofrece el mercado, por lo tanto; las organizaciones serán capaces de formular estrategias nuevas, eficientes, eficaces y más efectivas que permitan una diferenciación con la competencia, los gerentes tienen una tarea difícil al integrar a la fuerza laboral en el diseño e implementación de una estrategia, surgen la interrogante: ¿Qué harán los gerentes para mantener a su fuerza laboral enfocada en los objetivos estratégicos de la compañía?

Narciso (2014), afirma que el termino estrategias fue utilizado por muchos años en el ejército con el único objetivo de arruinar los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía, en este sentido, las estrategias orientan las decisiones empresariales permitiendo que los planes operativos se realicen de forma concurrente al logro de los objetivos.

Las estrategias empezaron a surgir desde la segunda guerra mundial, la necesidad de emplearlas en cada actividad empresarial fue cada vez más necesaria, según Robbins & Coulter (2014), la administración estratégica es la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.

Se considera como estrategia empresarial al conjunto de operaciones que conlleva a una ventaja competitiva, a través de recursos tecnológicos, humanos, infraestructura, y materiales que permitirán que las Mipymes del cantón Machala brinden un servicio de calidad mediante la generación de valor agregado en los productos y/o servicios.

Kaplinsky & Morris (2017), mencionan que al hablar de estrategias se debe considerar la cadena de valor en la cual intervienen varios aspectos para que un producto y/o servicio obtenga ese valor agregado, como diferenciador de la competencia, desde su inicio hasta llegar al consumidor final.

Muchas empresas en sus procesos hacen énfasis en la cadena de valor, compuesta por diferentes eslabones y cada uno de ellos contribuye en el desarrollo. Además, la innovación es considerada en la cadena de valor, porque está conectado con la tecnología de información, además de ser la herramienta que permitirá la creación y desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

Las Mipymes del Cantón Machala no siempre se encuentran representada por una estructura organizacional, planificación empresarial necesaria para la solución a los problemas. Sin embargo, cuando el problema surge se diseña e implementa una nueva estrategia y probablemente una reorganización. Los cambios estructurales pueden ser: planes de acción, herramientas de gestión, innovación en procesos, informes presupuestarios.

En 1977 surgió una preocupación empresarial por los problemas de la eficacia, eficiencia y efectividad de la administración y una preocupación por la naturaleza de la relación entre la estrategia, la efectividad de los procesos, la estructura y el diseño organizacional. Se podría mencionar que la estructura sigue a la estrategia empresarial, un buen plan estratégico y la estructura apropiada de la organización aparecerán con facilidad. Por lo tanto; una estrategia de amplia diversificación exige una estructura descentralizada.

Peters & Waterman (2000), evidencian que rara vez las soluciones estructurales de las empresas estaban enfocados en el diseño de las mismas, las dificultades eran con mayor frecuencia, la ejecución y el ajuste continuo de la estrategia, hacer las cosas y conservar la flexibilidad. Por lo tanto; la orientación organizacional se enfocaba en otros aspectos tales como: personal, estructural.

Que tiempo dedican los directores empresariales para planificar, organizar, motivar y controlar los procesos administrativos, es una interrogante que se debería analizar desde el punto de vista metodológico, es decir, los gerentes cuentan con espacio para diseñar estrategias, desarrollar habilidades sociales o interpersonales entre el personal, tomar decisiones, comunicarse de forma efectiva, fomentar una cultura organizacional, simplicidad de los procesos, calidad de los productos y/o servicios, diseño organizacional.

En este sentido, es necesario mencionar como la administración estratégica representa lo que hace los gerentes para desarrollar las estrategias de las organizaciones. Siendo una tarea importante en la que se involucran todas las funciones gerenciales básicas.

¿Que son las estrategias empresariales? Representan planes que determinaran cómo logrará su propósito comercial, cómo competirá con éxito, cómo diseñara una ventaja competitiva, cómo generará valor en sus productos y/o servicios, como cubrirá la demanda de los productos y por último como atraerá clientes para cumplir los objetivos.

Al diseñar estrategias empresariales se crea un modelo de negocios, que hace referencia al conjunto de acciones que pone en práctica una empresa para generar ingresos económicos.

El término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* y significa: general, Según Castellanos & Cruz (2014), este término fue usado durante años por el ejército militar con el propósito de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no contaba.

La historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico de acuerdo con Tarzijan (2008), se ha dividido en cuatro etapas: la primera de ellas enfocada en la planificación financiera centrada en el presupuesto, asignados a cada una de las áreas, tales como: producción, finanzas y mercadeo.

La segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de una organización está orientada con la planificación financiera de largo plazo. Tarzijan (2008), considera que en la segunda etapa, el pensamiento estratégico estaba orientado, fundamentalmente, por una visión funcional de la empresa, en la cual se analizaban individualmente sus diversas áreas funcionales y a partir de dicho análisis funcional se buscaba obtener respuestas más globales para las necesidades de la empresa.

La tercera etapa se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Según Castellanos & Cruz (2014) en sus investigaciones consideran la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelve. Por lo tanto, las características esenciales de la tercera etapa se centran en la visualización de la organización desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrentan (Tarzijan, 2008).

Tarzijan (2008), plantea que la cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa se enfoca en la formulación de la estrategia comenzando con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Desde la conceptualización de las estrategias empresariales, mencionamos algunos autores, tales como: Andrews (1998), define la estrategia como un patrón de decisiones en la compañía que determinan los objetivos y metas, generando planes y políticas para el logro de los mismos y considerando los factores económicos y humanos en beneficio de los stakeholders (accionistas, proveedores, instituciones financieras, clientes, empleados, comunidad).

Munch (2005), resalta que la formulación de estrategias empresariales surge de la planeación desde la gerencia, considerada como la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las

estrategias que se requiere para lograr el propósito de la organización.

Sin embargo, David (2013), define la estrategia cómo el arte, la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinares que permiten que una empresa alcance sus objetivos.

En el mundo empresarial actual en el que se desenvuelven las Mipymes del Cantón Machala es necesario el diseño, implementación y control de estrategias que permitirán lograr una ventaja competitiva.

Las empresas que implementan estrategias a largo plazo obtienen ventajas frente a sus competidores mediante la innovación de sus productos y/o servicios. Moraleda (2004), considera que las organizaciones empresariales necesitan dotarse de nuevas capacidades y atributos, significativamente distintos a los que caracterizaban a una empresa tradicional.

Las Mipymes de la provincia de El Oro viven tiempos intensos y complejos, sin embargo; la influencia creciente de las tecnologías de la información en los procesos económicos y empresariales, de hecho, la unión entre tecnología y negocio se está configurando como una de las grandes fuentes de generación de innovación y valor en las empresas (Moraleda, 2004).

Porter (2007), considera que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse.

En un mundo cada vez más globalizado competitivo, las naciones se han vuelto más importantes. Según Porter (2007), la estructura de la competencia se desplaza cada vez más hacia la creación y la asimilación de conocimiento, el papel de la nación ha crecido. La ventaja competitiva se crea y se sostiene mediante un proceso altamente localizado a través de las estrategias.

Una estrategia competitiva es aquella que determina cómo competirá la empresa en sus unidades de negocio. Robbins & Coulter (2014), describen cómo competirán en su mercado principalmente. Sin embargo, cuando se trata de organizaciones que participan en múltiples negocios, cada uno de ellos tendrá su propia estrategia competitiva y ésta definirá su ventaja competitiva.

Cuando una empresa opera en varias líneas de negocio distintas, aquellas que son independientes de las demás y cuentan con sus propias estrategias competitivas se denominan *unidades estratégicas de negocio*.

Por su parte, Mora, Vera & Melgarejo (2015), definen la competitividad empresarial con la asociación entre lo que ocurre fuera de la organización tales como: políticas

gubernamentales, estructura económica del país, características del mercado, variables regionales pero depende estrechamente del desempeño organizacional.

Para desarrollar una estrategia empresarial competitiva eficaz, es preciso comprender qué es la **ventaja competitiva**, es todo aquello que distingue a una organización respecto de las demás. La empresa Southwest Airlines tiene una ventaja competitiva gracias a su capacidad para dar a sus pasajeros aquello que desean obtener: un servicio de transportación aérea conveniente y económica.

Se puede considerar como ventaja competitiva la asignación de recursos de la empresa, Wal-Mart es capaz de supervisar y controlar sus inventarios y sus relaciones con proveedores con mayor eficiencia, eficacia y efectividad de lo que pueden hacerlo los competidores; la empresa lo ha convertido en una ventaja de costos.

En las empresas se debe considerar el término **Estrategias competitivas** como el conjunto de métodos analíticos que servirán a la empresa para estudiar la industria en su conjunto y predecir su evolución futura, entender a los competidores y su entorno, traducir el análisis en una estrategia competitiva de una compañía.

Porter (2015), en sus investigaciones menciona que la estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la empresa y **medios** (políticas) con que trata de alcanzarlos.

El mismo autor propone la **rueda de la estrategia competitiva** como un instrumento para integrar los aspectos esenciales en un solo gráfico, en el centro de la rueda se consideran las metas de la empresa, representan la definición más amplia de cómo desea competir y sus objetivos específicos, económicos, entre otros; los rayos de la rueda son las políticas operativas básicas por medio de las cuales se cumplirá las metas.

Según la naturaleza de la empresa, los directivos deben formular las políticas de una manera concreta; una vez especificadas, por lo tanto; el concepto de estrategia servirá para orientar el comportamiento global de la empresa, a continuación se presenta el gráfico.



Figura 1. Rueda de estrategia competitiva.

Fuente: Porter (2015).

En este sentido las Mipymes de la provincia de El Oro deberá considerar la rueda de estrategia competitiva al momento de formular, implementar y controlar las estrategias empresariales, con el fin de lograr calidad en sus productos y servicios, todos los empleados tienen la responsabilidad de garantizar la sostenibilidad de la misma. Si se la implementa apropiadamente, la calidad puede representar un buen mecanismo para que las organizaciones generen una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Según Robbins & Coulter (2014), si una empresa es capaz de mejorar de forma continua la calidad y confiabilidad de sus productos, podría contar con una ventaja competitiva muy difícil de socavar.

CONCLUSIONES

El origen de la estrategia empresarial muchas veces no se da en el entorno empresarial como muchos empresarios consideran. La misma se desarrolla como producto de conflictos internos traducida como aquella ventaja competitiva que la empresa posee y que la competencia no dispone.

En la actualidad el término estrategias es usado por los gerentes en las organizaciones, sin embargo, poco se conoce sobre ¿Cómo se diseña e implementa una estrategia?, la dificultad radica en la poca socialización con el personal administrativo, operativo, técnico y de apoyo.

Se evidencia la importancia de formular, diseñar e implementar estrategias que permitan obtener resultados a largo plazo, en la actualidad la función del gerente es

restringida a generar rendimientos financieros, es decir; orientados al fin no al cómo hacerlo.

Es necesario que las empresas consideren las estrategias empresariales como un valor agregado que garantizara una sostenibilidad a largo plazo, permitiendo lograr una ventaja competitiva a través de la innovación y calidad de los productos y servicios que comercializa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrews, K. (1998). The Concept of Corporate Strategy. In H. Mintzberg, J.B. Quinn and S. Ghoshal. The Strategy Process. 51-59. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Castellanos, J., & Cruz, M. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 28-51. Recuperado de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
- David, F. (2013). *Administración Estratégica, decimocuarta edición*. México: Pearson .
- González, G. (2009). Ganancias de competitividad: un enfoque agregado y de largo plazo. *Análisis Económico*, 24 (57), 81-104. Recuperado de <http://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/413/41312227005/Ganancias+de+competitividad:+un+enfoque+agregado+y+de+largo+plazo/1>
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2017). *Manual para investigación de cadenas de valor*. Recuperado de <http://www.proyectaryproducir.com.ar/wp-content/uploads/2010/04/Kaplinsky-Manual-completo-Rev-4-2010doc.pdf>
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 79-87. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>
- Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review Madrid*, 128-136. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300112.pdf>
- Munch, L. (2005). *Planeación Estratégica El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Narciso, J. E. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 29-51. Recuperado de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
- Peters, T., & Waterman, R. (2000). *En busca de la excelencia Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. México: Norma S.A.
- Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones . *Harvard Business Review América Latina*, 85(11), 69-95. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Patria .
- República del Ecuador. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Guía metodológica de planificación institucional*. Quito: Senplades. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración Decimosegunda edición*. México: Pearson.
- Tarzijan, J. (2008). Fundamentos de estrategia empresarial. Elementos esenciales de la estrategia competitiva. México: Alfaomega Grupo Editor S. A.