

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

Luisa Quero (2008) ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLAVE DE DESARROLLO  
/ [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 36-49 [ R: 2007-12 / A: 2008-03]

# **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLAVE DE DESARROLLO**

Competitives Stategies: a key factors of Development

Luisa Quero

Universidad Nacional Experimental "Rafael Maria Baralt

[luisaquero1@hotmail.com](mailto:luisaquero1@hotmail.com)

## **RESUMEN**

El propósito de este artículo fue analizar la estrategia competitiva como factor clave de desarrollo, para ello se llevó a cabo una revisión bibliográfica que permitió conocer aspectos fundamentales de las estrategias competitivas como herramienta importante dentro de cualquier organización que le permita obtener ventajas competitivas frente a otros mercados para tratar de obtener un alto nivel de desarrollo. Los resultados obtenidos a través del estudio documental revelaron la existencia de autores que observan que las organizaciones grandes o pequeñas requieren establecer o formular estrategias competitivas como mecanismo de apoyo para la identificación de nuevas oportunidades, así mismo consideran que estas deberían mantenerse con éxito en otros mercados a largo plazo.

**Palabras clave:** Competitividad, estrategia, estrategia competitiva.

## **ABSTRACT**

The purpose of this article was to analyze the competitive strategies as a key factor of development. A bibliographic revision was made to know of the fundamental aspects of the competitive strategies as an important tool inside any organization. That allows it to obtain competitive advantages against other markets to reach a high level of development. The results obtained in this bibliographic revision revealed that of the authors that have studied the theme, propose that most organizations, big or small, require the establishment of formulization of competitive strategies as a mechanism of support of the identification of new opportunities that allows them to compete in a long term in other markets with success.

**Key words:** Competitive, strategies, competitive strategies.

---

(\*) Economista, Magíster de Gerencia de Recursos Humanos, Profesora Asociada Universidad Nacional Experimental "Rafael Maria Baralt", participante del Doctorado de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

Luisa Quero (2008) ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLAVE DE DESARROLLO  
/ [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 36-49 [ R: 2007-12 / A: 2008-03]

## **INTRODUCCION**

La economía mundial vive momentos de cambio caracterizadas por procesos como: la globalización, los avances científicos y tecnológicos, el desarrollo de la comunicación, el nivel de demanda de productos de alta calidad, entre otros, los cuales han modificado los patrones de producción de todo el mundo, generando un notable incremento de las corrientes de comercio e inversión, contexto dentro del cual se encuentran inmersas la mayoría de las organizaciones, lo que obligan a los gerentes o directivos de las empresas a revisar sus estrategias competitivas para lograr ocupar un lugar en los mercados globales.

En tal sentido, se presume que el directivo de una organización puede a través de estrategias competitivas desarrollar una gran gama de alternativas que le permitan aprovechar sus fortalezas y oportunidades para generar ventajas competitivas que la sitúe por encima de sus competidores y a su vez alcanzar el éxito.

De la referida argumentación nace la inquietud de analizar cómo las estrategias competitivas pueden contribuir al desarrollo de las organizaciones y generar impactos positivos en ellas. Las presentes ideas aportan una valiosa información al lector, así como a todas las organizaciones u empresas a comprender mejor las distintas opciones estratégicas que pueden utilizar para mejorar la competitividad y de esta manera generar en ella cambios positivos y una mayor posibilidad de respuesta frente a un entorno competitivo.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Durante las dos últimas décadas se han generado cambios sustanciales en el campo de la gerencia, creando un problema sin solución definitiva en la mayoría de las organizaciones, la ausencia de una tecnología para la conducción eficiente de la organización, la falta de una infraestructura formal de desarrollo, mediante el cual los conocimientos, la experiencia y las habilidades de los gerentes se mantengan a tonos con las exigencias cada vez más creciente del

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

Luisa Quero (2008) ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLAVE DE DESARROLLO  
/ [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 36-49 [ R: 2007-12 / A: 2008-03]

mundo globalizado de los negocios, la ausencia de una gerencia con conocimiento sobre las nuevas tendencias gerenciales y de mercadeo para el desarrollo de estrategias competitivas para el buen manejo y desempeño de las organizaciones entre otros, impulsan de algún modo a las organizaciones a incorporarse en un mundo global para ser más productivas, más eficientes y en definitiva más competitivas.

Ante tal situación, la formación del gerente, puede constituirse como un elemento potencial e indispensable no solo para el mantenimiento del equilibrio funcional de la organización, sino además para el desarrollo de estrategias competitivas que le permitan alcanzar competitividad y obtener ventajas competitivas para ocupar una posición privilegiada en los mercados globales.

Dentro de este contexto, el presente artículo, busca analizar desde una perspectiva global, la competitividad, las estrategias competitivas y su posible relación con la formación del gerente para enfrentar los problemas socioeconómicos que se presentan dentro y fuera de su entorno.

Lo anteriormente expuesto lleva a formular la siguiente pregunta:

¿Existirá una relación entre la formación del gerente con la competitividad, las estrategias competitivas para que las organizaciones puedan mantenerse en los mercados globalizados y alcanzar el éxito?

## **MARCO TEORICO: LA FORMACION GERENCIAL**

El gerente, es la persona que gestiona y canaliza el esfuerzo productivo de una empresa u organización, por esta razón se cree conveniente resaltar la formación gerencial, como elemento primordial dentro de una empresa.

Autores como Rojas (2005, 18), señala que la formación de un gerente debe centrar la atención en la potencialidad y creatividad del ser humano, buscar la manera de ayudar a superar cada vez más su

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

Luisa Quero (2008) ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLAVE DE DESARROLLO  
/ [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 36-49 [ R: 2007-12 / A: 2008-03]

espíritus de trabajo, su desarrollo personal, su desarrollo humano. En este sentido según Rojas, las organizaciones existen por y para la gente, sin personas no hay organización, es decir el sentido de la gerencia esta en las personas, en su bienestar, en su felicidad

En cambio autores como Zorrilla (2006), opinan que la formación gerencial esta orientada a establecer estrategias más efectivas a fin de mejorar la competitividad. Por lo tanto se necesita personas preparadas, formadas, capaces profesionalmente al frente de las organizaciones, que dominen las técnicas de marketing, calidad en los servicios, nuevas tecnologías, entre otros, para lograr el éxito.

Otros como Hernández (2002), La formación gerencial es entendida como realidad gerencial, producto de la determinación, de la experiencia de los gerentes, las capacidades y los conocimientos requeridos para desempeñar el rol gerencial e indicar sus características personales. Otros en cambio como Carrasco (2004), plantea la formación gerencial es un factor critico de éxito al momento de evaluar los criterios y variables internas y externas a la empresa para tomar decisiones hacerlas más eficaces y eficientes los procesos de una operación que permita obtener ventajas competitivas ante los demás actores de otras empresas.

Otro autor como Vecinos (2006), considera, que el desarrollo de habilidades gerenciales es un tema de permanente preocupación para los presidentes de las empresas u organización, su afán por contar con el mejor recurso humano en los cargos de dirección y la necesidad de contar con profesionales capaces de tomar decisiones acertadas que permitan la supervivencia del negocio, hacerse imprescindible, generar procesos de formación para tener una visión estrategias del negocio, un manejo adecuado de los recursos que se le encomiendan y una conducción acertada del personal que tiene a cargo. Barrios (2007), por su parte señala que cuando un gerente tiene que operar en un ambiente lleno de cambios, se hace imperante la necesidad de desarrollar sus conocimientos, los de su entorno, sus habilidades gerenciales y aun más sus actitudes como persona .Esto según el autor

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

Luisa Quero (2008) ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLAVE DE DESARROLLO  
/ [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 36-49 [ R: 2007-12 / A: 2008-03]

esfuerza la necesidad de la formación gerencial para poder atender a los retos gerenciales y mejorar la calidad de sus decisiones.

Por su parte Cejas (2005), plantea la necesidad de consolidar una ventaja competitiva en las empresas a través de la gente que se ha constituido un acervo de importancia, son diversas las organizaciones interesadas en el tema de gestión de recursos humanos es decir, en la formación de éstos, no solo para el desarrollo de las capacidades de las personas, sino sobre todo para la consecución de los fines de la empresa

## **LA COMPETITIVIDAD**

El tema de la competitividad esta en los últimos tiempos muy en boga, y a pesar que se ha discutido y escrito sobre el tema, no existe una teoría concluyente que la explique. Es por ello, que se creyó conveniente dar a conocer la opinión de distintos autores para tener una visión clara del término.

Autores como Villareal (2006, p 6) plantea que la competitividad va más allá de la productividad, representa un proceso centrado en: generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados.

De este planteamiento se deduce que la competitividad tiene que ver con los siguientes indicadores: costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, con la innovación, la flexibilidad y adaptación a los cambios, fortalecer y desarrollar la reflexión, el análisis, romper con los paradigmas, ser proactivo, estructurar, organizar y rediseñar las empresas, así como también con la evaluación periódica de las estrategias.

Otro autor como Hernández (2000); se refieren a la competitividad, como el estadio compartido con las mejoras continuas,

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

Luisa Quero (2008) ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLAVE DE DESARROLLO  
/ www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 36-49 [ R: 2007-12 / A: 2008-03]

por el cual deben transitar las empresas en su camino hacia el éxito, en leal y solidaria competencia con otras de su tipo, sobre la base de ofertar productos u/o servicios de elevada calidad, con precios atractivos y plazos de entrega oportunos y confiables, que le permitan de manera creciente ganar la confianza de sus clientes, tanto nacionales como extranjeros, garantía para lograr ventajas competitivas de sus productos u/o servicios en otros mercados.

La competitividad para el referido autor, está relacionada con la capacidad de satisfacer la necesidades del entorno, lo cual se presume que las empresas deberían tener capacidad de adaptarse al ambiente externo y mantenerse en un intercambio permanente con él, así como también, la capacidad para desarrollar y ubicar de forma apropiada los recursos disponibles, para mantenerse en los mercados y crecer con utilidades aceptables a mediano y largo plazo, a objeto de poder sobrevivir a lo largo del tiempo.

Para otro autor, Porter (2000, p 13) la Competitividad surge de la productividad por lo que las empresas emplean sus factores para producir productos y servicios valiosos.

Se puede inferir del referido planteamiento, que el único concepto significativo de la competitividad es la productividad, como única herramienta para competir en sectores más avanzados.

## **ESTRATEGIAS - ENFOQUE GENERAL**

Autores como Hill y Jones (2005, p 10); señalan que la estrategia es el resultado de un proceso formal de planificación estratégica. Otro autor, como J.M. Ivancebich (2003, p 246), considera la estrategia como un plan o finalidad referente al futuro, el cual plantea que se puede iniciar con una evaluación de la situación actual de la organización, prestando atención a las cualidades y deficiencias internas, así como también de las oportunidades y amenazas externas. Otros enfocan por ejemplo T. Strickland (2003, p 2) la estrategia de una organización es el plan de acción que debe llevar a cabo una empresa para accionar en el mercado y competir con éxito.

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,

Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,

[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

Luisa Quero (2008) ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLAVE DE DESARROLLO

/ [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 36-49 [ R: 2007-12 / A: 2008-03]

En cambio para Goodstein y otros (2002, p 5), la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrador, esto significa que su desarrollo es consciente explícito y proactivo.

Todo lo anterior me permite presumir que la estrategia independientemente que sea un plan, un proceso o un patrón de acción, es la herramienta que le proporcionara a la empresa las condiciones para hacer lo previsto y lo parcialmente imprevisto de la organización.

## **NOCIONES DE ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Kenneth (2000) señala, que la estrategia competitiva es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos establecidos, en esta se definen la clase de negocios, o si la empresa está o quiere estar y la clase de empresa que es y quiere ser.

Otro como, Jaramillo (2002, p 35) por su parte, estudian la estrategia competitiva como un conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible, pues, una ventaja competitiva preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales que buscan ventajas competitivas.

Entre otros Porter (2000, p 16) considera la estrategia competitiva como la acción que lleva a desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Este autor afirma, que la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellas. Partiendo de este enfoque el autor propuso un axioma que resume las empresas pueden llevar a cabo tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /**

**Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,

Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,

[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

Luisa Quero (2008) ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLAVE DE DESARROLLO

/ [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 36-49 [ R: 2007-12 / A: 2008-03]

La estrategia de liderazgo en costos, se justifica según el citado cuando los consumidores de determinadas industrias son sensibles a los precios, cuando existen pocos cambios para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. Con relación a la estrategia de diferenciación el autor destaca además que esta se lleva a cabo cuando se introduce en los productos o servicios características distintas a los de la competencia. La estrategia de enfoque o de alta segmentación se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con los mercados de las empresas o industrias.

Para otro autor como Villalba (2003, p 13) las estrategias competitivas se pueden clasificar en cuatro categorías; disuasión, defensiva, ofensiva y cooperación.

Con respecto a las estrategias de disuasión, éstas están destinadas a evitar o atenuar la severidad de conflictos entre empresas y los competidores. Por su parte la estrategia ofensiva, esta orientada a eliminar o debilitar la competencia, o también aumentar la participación de un competidor establecido.

La estrategia defensiva, está orientada a resistir los ataques de los competidores o a infringir pérdida al atacante lo suficientemente elevada para hacerlo desistir de su propósito. Por ultimo, el autor plantea que la estrategia de cooperación son las orientadas a sumar la capacidad de varias empresas con el fin de competir en mejores condiciones.

Se presume que para cada una de las categorías descritas, existe la posibilidad de encontrar estrategias competitivas que enfatizan acciones previstas dentro de la organización para alcanzar las ventajas competitivas y enfrentar los cambios existentes en el entorno. Así



## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

Luisa Quero (2008) ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLAVE DE DESARROLLO  
/ [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 36-49 [ R: 2007-12 / A: 2008-03]

mismo se presume que una empresa al implantar cualquiera de las estrategias, en un momento pueda combinar las estrategias de liderazgo en costos con las estrategias de diferenciación y así poder generar y sostener ventajas competitivas. Autores como Hill y otros (2004, p 149), expresan al respecto, que una estrategia integrada de bajos costos y diferenciación puede llegar a facilitar que la empresa logre adaptarse con rapidez a los cambios en el medio ambiente, aprender nuevas habilidades y tecnología, aprovechar en forma efectiva sus capacidades centrales en todas las unidades del negocio y en las líneas de productos.

Evidentemente los citados conceptos generales, pueden ser aplicables en todo tipo de empresa u organización, situación que me lleva a preguntar cómo se formula una estrategia competitiva?

Al respecto autores como David F (2003), Hill y otros (2004), Hill, Ireland y Hoskisson (2004) y otros, plantean, que el proceso de formulación de una estrategia competitiva incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la empresa, el establecimiento de la misión, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. En este proceso de formulación la misión puede verse como aquella que identifica el alcance de las operaciones de una organización, el cual debe formularse de forma clara, ser difundido, y conocido por los miembros de la empresa, las fortalezas internas se refieren a las actividades que se llevan a cabo de manera exitosa. Las debilidades internas en cambio, se refieren a las actividades de mercado, finanzas y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Otro autor como Serna (2003, p 20) señala la formulación de estrategias competitivas es simplemente la construcción de un mapa de las probables decisiones futuras de una organización, donde se establece la ruta de acción a seguir, es tener claro hacia donde va la empresa, es decir, en este mapa se debe definir su direccionamiento estratégico, el cual debería estar integrado por los principios

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

Luisa Quero (2008) ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLAVE DE DESARROLLO  
/ [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 36-49 [ R: 2007-12 / A: 2008-03]

corporativos, la visión y la misión de la organización. En este sentido Porter (2002), al referirse al proceso de formulación de estrategias competitivas señala, que el mismo contiene tres pasos: el primero; identifica el sector del mercado en el que la empresa se encuentra actualmente posicionada, el segundo paso; indica la necesidad de llevar a cabo un análisis sobre lo que sucede en el entorno, implica: analizar la empresa, los competidores, la sociedad, el gobierno, la política y por último analizar las fuerzas y debilidades de la empresa. El último y tercer paso, se centra en lo que debería estar haciendo la empresa para afrontar el entorno competitivo, para lo cual debería analizar las posibles estrategias que se piensan aplicar y elegir la idóneas a desarrollar.

Villalba (2006, p 75), plantean en cambio que existen cuatro etapas para la formulación de estrategias competitivas; que son: el análisis de la estructura de mercado, etapa en la que la empresa debe preguntarse cual es la estructura del mercado objeto de estudio (competitivo, oligopolístico o monopolio). La segunda etapa se refiere a la evaluación de las ventajas competitivas, esto implica que la empresa u organización debe considerar sus fortalezas, evaluar sus ventajas competitivas. La tercera etapa trata sobre la definición de las estrategias genéricas, etapa aquí empresa debería definir sobre cual base se va a competir (costo o valor). Dos categorías de ventajas competitivas, la primera esta asociada con la capacidad que tiene la empresa de ofrecer un producto de costos mínimos para los clientes. La segunda se basa en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos apreciables por los clientes, que los distinguen de los de la competencia. La cuarta y última etapa, se refiere a establecer cuales acciones deberían llevar a cabo la organización para enfrentar a sus competidores; tanto para las condiciones actuales del mercado como para las que se espera existan en el futuro.

En líneas generales, se puede afirmar que cada una de las consideraciones planteadas sobre la formulación de estrategias competitivas, los distintos autores contemplan en forma diferente el reconocimiento al valor o utilidad de tal proceso dentro de una organización, como el elemento que contribuye en lo posible a cambiar

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,

Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,

[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

Luisa Quero (2008) ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLAVE DE DESARROLLO

/ [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 36-49 [ R: 2007-12 / A: 2008-03]

la situación competitiva de las empresas grandes o pequeñas, públicas o privadas.

Así mismo, la conjunción entre estos cuatro ejes de acción: la formación gerencial, la competitividad, las estrategias competitivas y su formulación, constituyen factores claves para lograr que las organizaciones introduzcan de forma rápida y eficiente los cambios requerido para generar un sistema productivo e innovador, dado que la realidad a los que se enfrentan las empresas en una economía mundial globalizada y competitivas (la elevada competencia, la necesidad creciente y progresiva innovación, la mundialización de los mercados, la consolidación y declive de nuevas tecnologías), impone la necesidad de analizar e identificar cuales serán las capacidades del gerente, como una forma clave de la competitividad y de las estrategias competitivas para que las organizaciones puedan tomar posiciones, formular estrategias y elegir la más adecuada, que le permita ir en búsqueda del desarrollo empresarial.

### **ANALISIS DE LOS RESULTADOS.**

No hay duda que los cambios generados en la economía mundial obligan a las organizaciones a tomar acciones que le permitan adquirir ventajas frente a sus competidores y por ende una mejor posición en los mercados globales

En tal sentido, debe reconocerse que los directivos que gerencien en este mundo dinámico y cambiante son quienes deben asegurar la necesaria cohesión en su dirección hacia al logro de sus objetivos. Esto hace absolutamente necesario que se dedique tiempo y recursos, en forma generosa, a la preparación o formación de los gerentes para ser capaces de conducir a la empresa con visión estratégica, es decir el gerente no solo debe ser una persona organizacional mente culta, sino además debe ser flexible y estar preparado para actuar en un ambiente de complejidad creciente y ser además capaz de formular estrategias considerando los riesgos existente y las oportunidades que se puedan aprovechar en la gestión general de la empresa.

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /**

**Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,

Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,

[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

Luisa Quero (2008) ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLAVE DE DESARROLLO

/ [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 36-49 [ R: 2007-12 / A: 2008-03]

Por otro lado es necesario resaltar que la competitividad está ligada a las estrategias competitivas siendo la formulación de estas, una de las tareas claves del gerente para competir en escenarios globalizados, pero todo dependerá determinadamente de la formación gerencial de los directivos de cada empresa, quien es el que asegura el éxito o fracaso de la organización.

## **CONCLUSIONES**

En atención a los aspectos teóricos planteados con anterioridad, se arribó a las siguientes conclusiones:

La formación gerencial debe entenderse como un componente importante del proceso para alcanzar el desarrollo de las organizaciones.

En tal sentido, el papel del gerente debería contemplar en primer lugar, la capacidad para la búsqueda del equilibrio indispensable entre La organización y su entorno, lo cual viene a ser una de las responsabilidades fundamentales. En segundo lugar, el gerente debe conducir su gestión hacia la optimización de los recursos que se colocan bajo su responsabilidad tanto en el ámbito tecnológico y de producción, como en el administrativo y humano-social. En este sentido, se debería tomar en cuenta la capacidad gerencial necesaria para coordinar la utilización de los recursos en base a objetivos y a la función de los criterios estratégicos adecuados. En tercer lugar, el gerente debería encauzar en la misma dirección, todos los esfuerzos e iniciativas orientados al desarrollo integral de la organización

Por lo tanto, uno de los aspectos de importancia que se debería considerar en las empresas actualmente, es el fortalecimiento de la formación gerencial como eje principal dentro de una organización que quiere actualizarse y alcanzar el éxito.

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,

Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,

[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

Luisa Quero (2008) ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLAVE DE DESARROLLO

/ [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 36-49 [ R: 2007-12 / A: 2008-03]

Queda claro también, que, la competitividad no es un fin, es un medio para alcanzar el desarrollo económico, éstas les abre las oportunidades a las organizaciones para desarrollar, iniciativas de negocios, esto significa que la competitividad es un elemento imprescindible para las grandes y pequeñas organizaciones que buscan mantener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa.

Es imprescindible identificar los factores claves del éxito o desarrollo empresarial así como gestionar para que las organizaciones se enfoquen hacia el mayor cumplimiento de sus objetivos, teniendo los instrumentos adecuados, que potencien la transformación de los comportamientos individuales de los miembros de la empresa para obtener los objetivos propuestos.

En tal sentido, se observa, a las estrategias competitivas como una herramienta fundamental para lo directivos de las organizaciones, con estas buscan alcanzar una posición favorable en el mercado a través de su creación y mantener ventajas competitivas, ya sea ofreciendo un producto al costo mínimo (ventaja de costo) u ofreciendo productos o servicios con atributos únicos apreciables por los clientes (ventaja de valor).

Por lo tanto es de sumo interés considerar las estrategias competitivas como factor clave de éxito o desarrollo para que las organizaciones puedan consolidarse dentro de los mercados y afrontar los cambios del entorno, asumiendo un papel proactivo generadores de impacto positivo en ellas y por ende en su entorno.

## **BIBLIOGRAFIA**

Alic R. (2006) **La gestión en el tiempo de grandes cambios**. Edit Edhasa.  
Barcelona España.

Andrews Kenneth (2000) **El Concepto de la Estrategia en la Empresa**.  
Mc Graw Hill.

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
**Yokohama National University Library** / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), **Google Scholar**,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

Luisa Quero (2008) **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLAVE DE DESARROLLO**  
/ [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 36-49 [ R: 2007-12 / A: 2008-03]

- Barrios. A (2007) **Los grandes retos que tiene la formación gerencial en el país.** (I.E.S.A)
- Carrasco.R (2004) "La formación gerencial [http/ www.aui c/p.new sletter/](http://www.aui.c/p.new.sletter/) 2004.
- Cejas.M (2005).**La formación por competencia: una nueva visión estratégica en la gestión de personas** . Revista visión gerencial.
- Espindola. O (2002) **Competencia y competitividad diseñada para organizaciones latinoamericanas.** Mc Graw Hill
- Charles W, Hill y Gareth R. Jones. (2005) **Administración Estratégica. Un enfoque Integrado.** Prentice Hall
- David. s/f (2003) **Concepto de Administración Estratégica.** Novena Edición. Editorial Prentice. Hall-México
- Hernández Pérez (2000) **Competitividad y éxito.** Algunas tendencias actuales y su repercusión para el sector empresarial. (CEDE).
- Ivanovich J. M. (2003) **Gestión, Calidad y Competitividad.** 11º Edición. Impreso en España.
- Morrisey. L.Gorge (2005) **Pensamiento Estratégico. Construye los cimientos de la planeación.** Prentice. Hall.
- Rojas. L (2005).**Curso de formación gerencial.** Editorial la casa tomada
- Romero José A (2004) **Gerencia Estratégica. Administración y Gerencia.** Mc Graw Hill
- Villalba Julian (2003) **El arte de la guerra competitiva. Menú estratégico.** Centro Nacional para la Competitividad. Ediciones IESA.
- Leonard D Goodstein, Timothy M Notan, J. Willian Pfeiffer (2002) **Planeación Estratégica Aplicada.** Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Mintzberg H y J. Quinn (2002) **Estrategias, concepto, clase, contextos.** Prentice Hall.
- Espíndola. O (2002) **Competencias y Competitividad diseñada para organizaciones latinoamericanas.** Mc Graw Hill.
- Pérez Infante J. (1999) **Costo laboral y Competitividad de la economía Española** Revista de economía y sociología del trabajo numero 25-26 Pág. 204-234.
- Porter Michael (2000) **Ser competitivo.** Nuevas aportaciones y conclusiones. México CECSA.
- Porter Michael (2000) **Estrategias Competitivas** México CECSA.
- Richard Arocha y julio Pineda (2004) **Tipo de cambio real; teoría, medición e implicaciones económicas.** Boletín económico informativo BCV. Especial numero 4.
- Vecino José (2006) "El desafío de la formación gerencial.  
[http://www. Asesoría jmv.com/](http://www.Asesoriajmv.com/)
- Villareal Rene (2006) **El modelo de competitividad sistémica de los agro negocios en la cadena global de valor.** México. IOSD y CECID
- Zorrilla.P (2006). "La formación como elemento de competitividad empresarial.  
[http:// asesoria jmv.com](http://asesoriajmv.com)