



Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo Costa Oriental del Lago



# **mpacto** *Científico*

Universidad del Zulia

Diciembre 2025  
Vol. 20 N° 2

ppi 201502ZU4641  
Esta publicación científica en formato digital  
es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 200602ZU2811 / ISSN:1856-5042  
ISSN Electrónico: 2542-3207



Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago

---

# *Artículos*



**Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Vol. 20. N°2. Diciembre 2025. pp. 320-345


DOI:10.5281/zenodo.18175392

## **Estrategia competitiva como herramienta clave en las organizaciones empresariales**

**Calixto Hernández Gil**

Universidad del Zulia.

Núcleo Costa Oriental del Lago


 <http://orcid.org/0000-0002-7945-7729>

calixtohg19@gmail.com

**Wuilliams Nava Quintero**

Universidad del Zulia

Núcleo Costa Oriental del Lago

 <https://orcid.com/0009-0004-9941-6440>

navawuilliams@gmail.com

### **Resumen**

Las estrategias competitivas se refieren a los cursos de acción que emprende una empresa o unidad de negocios para lograr sus objetivos en situaciones coyunturales del mercado, como pueden ser la aparición de competidores o nuevos entrantes, la decisión de incursionar en un nuevo mercado o la de enfrentar la aparición de productos sustitutos. El propósito de esta investigación fue analizar las estrategias competitivas como herramienta clave en las organizaciones empresariales, 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:** estrategias; competitividad; organizaciones; empresa.

## *Competitive strategy as a key tool in business organizations*

### **Abstract**

Competitive strategies refer to the courses of action taken by a company or business unit to achieve its objectives in current market situations, such as the emergence of competitors or new entrants, the decision to enter a new market, or the emergence of substitute products. The purpose of this research was to analyze competitive strategies as a key tool in business organizations. To this end, a literature review was conducted, which provided insight into fundamental aspects of competitive strategies as an important tool within any organization that allows it to gain competitive advantages over other markets and strive for a high level of development. The results obtained through the documentary study revealed the existence of authors who observe that organizations, large or small, need to establish or formulate competitive strategies as a support mechanism for identifying new opportunities. They also believe that these strategies should be successfully maintained in other markets over the long term.

**Keywords:** strategies; competitiveness; organizations; company.

### **Introducción**

La globalización, la disrupción tecnológica y la volatilidad del mercado han transformado el panorama de los negocios, intensificando la rivalidad entre empresas. En este escenario, la mera existencia ya no es suficiente; las organizaciones deben activamente buscar y mantener una ventaja que las distinga de sus competidores. Esta búsqueda organizada y consciente se define como estrategia competitiva.

Tradicionalmente, la estrategia se ha visto como el puente entre los recursos de la empresa y las oportunidades del mercado. En la actualidad, su función se expande para incluir la anticipación y la conformación activa del futuro del sector. Una estrategia competitiva efectiva garantiza que los recursos limitados se asignen a iniciativas que generen el mayor valor para el cliente y, consecuentemente, la mayor rentabilidad para la empresa.

La competitividad es inherente al ser humano desde tiempos remotos, evidenciada en las primeras formas de agrupación para la supervivencia, donde cada individuo demostraba destrezas como la caza, la fortaleza física, la valentía y, posteriormente, la agilidad mental. El particular interés en demostrar que podía ser mejor que sus pares en pocos o varios aspectos tenía como objetivo el reconocimiento de un valor simbólico que traería consigo una posición favorable frente a los que se encontraran

por debajo de él. Todo aquel que pudiera demostrar que tenía habilidades superiores para desenvolverse en el medio merecía ser el líder de su tribu o comunidad.

Con el surgimiento de las industrias durante la Revolución Industrial, mucho tiempo después de que el ser humano comenzara a valorar cuantitativamente su trabajo, se intensificó la tendencia a demostrar superioridad frente a los demás para asegurar su supervivencia. Este afán de destacarse buscaba tanto el reconocimiento social como la obtención de una posición ventajosa dentro de la comunidad (Porter, 2023).

Con la revolución industrial, esta característica se trasladó al ámbito organizacional, donde las empresas comenzaron a centrar sus esfuerzos en captar valor superior al invertido en la producción para asegurar su continuidad. En las primeras etapas, la generación de valor era más sencilla debido a la menor saturación del mercado, pero con el tiempo y la globalización, las empresas deben competir en mercados saturados donde la diferenciación y la innovación son clave para sobrevivir (Kim & Mauborgne, 2023).

Al inicio todo se resumía en la habilidad de la organización para captar valor de sus clientes, un valor que por supuesto debía ser mayor al invertido en la producción de sus productos de tal modo que toda empresa que pudiera conseguir este ideal podría continuar sus operaciones ya que generaba valor.

Es preciso mencionar que en esta etapa las oportunidades eran muchas y además evidentes en un sector con tan poca participación de las organizaciones por lo cual la generación de valor no fue una tarea tan ardua como lo es ahora. Tiempo después, como era de esperarse, incursionaron en el mercado muchas empresas que buscaban cubrir necesidades no satisfechas aún o potencializarlas aún más de tal modo que el mercado empezó a saturarse y ahora las empresas debían hacer un mayor esfuerzo en el proceso de capturar valor de los clientes.

Ahora el dilema no era únicamente conseguir su dinero, además debía convencerles que el valor que el producto entregaba a ellos era aún mayor del que ellos habían dado a la empresa, cualquiera que no pudiera conseguir esto tenía los días contados en el sector industrial.

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a un entorno empresarial caracterizado por la globalización y la rápida transformación digital, lo que exige el desarrollo de procesos y estrategias orientadas a la captación y mantenimiento de valor para los clientes. Según Kim y Mauborgne (2023), las empresas deben aspirar a moverse desde un “mar rojo” saturado de competidores hacia un “océano azul” con espacios de mercado inexplorados y atractivas oportunidades de lucro.

A lo largo del trabajo, se destaca la importancia de las teorías de Michael Porter, que exponen cómo una estrategia competitiva acertada puede conducir al crecimiento sostenible de las organizaciones en mercados competitivos y cambiantes (Porter, 2023). En este sentido, la formulación y gestión de estrategias competitivas constituyen

herramientas indispensables para que tanto grandes como pequeñas empresas puedan identificar oportunidades y mantener su éxito a largo plazo.

En el dinámico entorno empresarial contemporáneo, la estrategia competitiva se erige no solo como un plan, sino como un imperativo organizacional para asegurar la supervivencia, el crecimiento sostenido y la rentabilidad. Este artículo profundiza en la esencia de la estrategia competitiva, examinando sus fundamentos teóricos, su implementación práctica y su papel central en la configuración de una ventaja distintiva y sostenible. Se enfatiza la necesidad de una adaptación continua, impulsada por la innovación y el análisis riguroso de las fuerzas del mercado. La capacidad de una organización para formular y ejecutar una estrategia competitiva robusta es el factor determinante de su éxito a largo plazo.

Asimismo, el propósito de esta investigación fue analizar la estrategia competitiva como herramienta clave en las organizaciones empresariales, lo que permitió conocer aspectos fundamentales de las estrategias competitivas como herramientas importantes dentro de cualquier organización obteniendo ventajas 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.

## ***Fundamentos teóricos***

En el entorno empresarial contemporáneo, caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y la rápida evolución tecnológica, la capacidad de una organización para diferenciarse de sus competidores es un imperativo estratégico. La estrategia competitiva, concepto seminalmente definido por Michael Porter como las acciones ofensivas o defensivas que permiten crear una posición defendible en una industria, sigue siendo la piedra angular de la gestión empresarial exitosa. Su función principal es guiar a la organización hacia una ventaja competitiva sostenible.

La relevancia de la estrategia competitiva ha sido un tema constante de análisis. Según Porter (citado en The Power MBA, 2025), el modelo de las cinco fuerzas competitivas —rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de proveedores y clientes, y amenaza de productos sustitutos— sigue siendo una herramienta esencial para el análisis de la industria y la definición de una estrategia coherente. Sin embargo, la aplicación de estos conceptos ha evolucionado significativamente para integrar las realidades del siglo XXI, como la digitalización y la sostenibilidad.

La irrupción de las tecnologías de la información y la inteligencia artificial ha reconfigurado el panorama competitivo, exigiendo nuevas dimensiones estratégicas.

Según el análisis del Tecnológico de Monterrey (2025), las empresas mexicanas, por ejemplo, deben adoptar “Estrategias para el 2025” que aborden la competitividad y el cambio en un entorno de constante transformación digital. Esto implica que la planificación estratégica no es un ejercicio estático, sino un proceso dinámico de adaptación continua.

La tecnología se ha convertido en un factor clave para la diferenciación y el liderazgo en costos. Según Epsir (2024), la estrategia tecnológica empresarial es un factor clave para la competitividad. Esto sugiere que la inversión en tecnología no es solo un gasto operativo, sino una inversión estratégica que puede generar una ventaja competitiva duradera. La capacidad de una organización para integrar nuevas tecnologías en sus operaciones y propuestas de valor es, por lo tanto, un componente crítico de su estrategia general.

Michael Porter identificó tres estrategias genéricas que las empresas pueden seguir para obtener una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (o nicho). Estas estrategias siguen siendo válidas, pero su implementación requiere matices en el contexto actual.

**Liderazgo en costos:** Implica producir bienes o servicios al costo más bajo de la industria. Aunque tradicional, esta estrategia se ve ahora facilitada por la automatización y la optimización de la cadena de suministro impulsada por datos.

**Diferenciación:** Se centra en ofrecer un producto o servicio único que sea valorado por los clientes. La innovación continua y la experiencia del cliente son aspectos cruciales.

**Enfoque (Nicho):** Consiste en servir a un segmento de mercado específico de manera excepcional.

La formulación de la estrategia competitiva es un proceso continuo que implica análisis interno y externo.

Según Fahrenheit (2023), una estrategia competitiva “dicta cómo una organización puede construir una ventaja competitiva sobre sus competidores, creando una posición superior en el mercado que les permita un mejor desempeño a largo plazo”.

El análisis interno se centra en las capacidades y recursos de la empresa. Palencia et al. (2022) exploraron cómo las “capacidades organizativas” se relacionan con las estrategias competitivas en países en desarrollo, subrayando la importancia de alinear los recursos internos con la estrategia elegida. La gestión eficaz de estos recursos es un diferenciador clave.

El análisis externo, basado en las cinco fuerzas de Porter, ayuda a identificar oportunidades y amenazas en el entorno competitivo. Según Flores y González (2023),

una dirección estratégica sólida, basada en un análisis riguroso, es fundamental para el desarrollo empresarial a nivel global.

Con respecto a las estrategias competitivas, Francés (2006) señala que consisten en los cursos de acción que una empresa o unidad de negocios emprende para alcanzar sus objetivos frente a situaciones coyunturales del mercado, tales como la aparición de competidores o nuevos entrantes, la decisión de ingresar en un nuevo mercado o la confrontación con productos sustitutos.

En este contexto, la empresa puede adoptar una estrategia genérica específica y, además, utilizar una o varias estrategias competitivas según las circunstancias que enfrenta, entre las cuales destacan: a) disuasión, orientada a evitar conflictos con competidores; b) ofensivas, dirigidas a eliminar o debilitar a los rivales; c) defensivas, que surgen en respuesta a ataques competitivos; y d) cooperación o alianzas, mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir de manera eficiente y eficaz.

Por su parte, Carrión (2007) define las estrategias competitivas como aquellas que buscan crear una posición ventajosa para la unidad de negocios dentro de un sector, segmento o mercado específico. Están relacionadas con la toma de decisiones en la organización o unidad estratégica, persiguiendo posiciones superiores respecto a los competidores a través del desarrollo de capacidades distintivas que permitan obtener ventajas competitivas sostenibles. Así, cuando una empresa identifica un negocio dentro de un campo de actividad, debe plantearse cómo competir exitosamente. Las estrategias competitivas representan las posibles líneas de actuación para competir en un mercado determinado con productos concretos, basándose en el dominio y control de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que aumenta la eficiencia y diferencia a la empresa de sus competidores.

En la misma línea, Robbins y De Cenzo (2009) indican que la estrategia competitiva está diseñada para posicionar a la empresa con una clara ventaja sobre sus rivales, y mencionan tres tipos principales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La elección de una gran estrategia establece el marco para toda la organización y, posteriormente, cada unidad debe traducirla en estrategias particulares que generen ventajas competitivas. Los gerentes deben evaluar cuidadosamente las fuerzas competitivas que influyen en la industria o sector donde opera la empresa para lograr un posicionamiento efectivo.

En estudios recientes, García *et al.* (2025) señalan que la teoría de los recursos y capacidades (RBV) y la visión basada en el valor (VBV) continúan siendo fundamentales para generar ventajas competitivas sostenibles, especialmente en sectores que dependen de la innovación y recursos intangibles. Además, enfatizan la necesidad de que las organizaciones reconfiguren continuamente sus estrategias en respuesta a la disrupción digital y la globalización (García *et al.*, 2025). Farida (2022) destaca la relevancia de la innovación y el desempeño como factores claves que potencian la ventaja competitiva en pequeñas y medianas empresas, mientras que Islami (2020)



conecta las estrategias genéricas con el rendimiento empresarial, enfatizando los efectos positivos de la diferenciación y el liderazgo en costos en mercados competitivos.

Observando los distintos planteamientos surgidos de los autores mencionados, la revisión de las perspectivas clásicas y contemporáneas permite entender que las estrategias competitivas consisten en un conjunto de acciones deliberadas para lograr y mantener ventajas competitivas. Francés (2006) enfatiza las respuestas tácticas a situaciones específicas del mercado; Carrión (2007) centra su atención en la creación de capacidades distintivas para ventajas sostenibles; Robbins y De Cenzo (2009) aportan un enfoque metodológico para seleccionar estrategias funcionales dentro de un marco organizacional global. Complementariamente, investigadores recientes subrayan la necesidad de integrar factores tecnológicos, globales y de innovación para mantener la competitividad en mercados cada vez más complejos y dinámicos. Por tanto, la teoría de Carrión (2007) encuentra respaldo ampliado en los estudios actuales, que aconsejan una gestión estratégica flexible y orientada a la innovación como clave para el éxito competitivo.

Sobre las base de las ideas expuestas, se analizaran a continuación con más detalle las estrategias competitivas genéricas según Porter.

Para Porter (2012), las estrategias competitivas genéricas consisten en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, afrontando eficazmente las cinco fuerzas competitivas y logrando un excelente rendimiento sobre la inversión. De manera alineada, Blömer y Asensio (2013) afirman que estas estrategias son el medio que emplea la empresa para alcanzar sus objetivos, conformando un patrón de comportamiento basado en la utilización de recursos que responde a los condicionantes del entorno. Constituyen decisiones y acciones de largo plazo, fundamentadas en valores éticos, que impactan toda la organización, configurando su alcance, recursos y competencias para lograr ventajas y agregar valor económico y social continuo.

En un marco similar, Monge (2010) describe la estrategia como la dirección y alcance a largo plazo de una organización, diseñada para lograr ventajas competitivas mediante la configuración adecuada de recursos y competencias que satisfacen las expectativas de las partes interesadas. Este tipo de estrategia busca eliminar la competencia y captar sus clientes, aportando un enfoque ofensivo o defensivo para crear y mantener una posición defendible en el sector y obtener un rendimiento superior sobre la inversión.

Los aportes de estos autores coinciden en que las estrategias competitivas genéricas constituyen tácticas para superar a los competidores en un sector. Estas estrategias pueden permitir un desempeño elevado o ser estrictamente necesarias para alcanzar resultados aceptables en mercados exigentes. La elección de la estrategia debe reflejar las condiciones particulares de cada empresa. Entre las más reconocidas se encuentran tres grandes estrategias genéricas, planteadas inicialmente por Porter (2012), quien

destaca la importancia del conocimiento profundo del sector, los competidores y el entorno para formularlas.

La visión de Porter (2012) sobre las estrategias competitivas genéricas como acciones ofensivas y defensivas para posicionarse en el mercado es respaldada y enriquecida por Blömer y Asensio (2013) y Monge (2010), quienes aportan desde enfoques de largo plazo, éticos y enfocados en recursos. Los estudios recientes incorporan la variable dinámica de la innovación y adaptación tecnológica, subrayando que, más allá de la formulación clásica, la sostenibilidad competitiva depende de la capacidad para evolucionar continuamente. En conjunto, estas perspectivas sugieren que la correcta elección y ejecución de estrategias genéricas debe considerar tanto las condiciones internas como la rápida evolución del mercado y la tecnología para garantizar ventajas competitivas duraderas.

### ***Liderazgo global en costos***

En relación con el liderazgo global en costos, Porter (2012) sostiene que esta estrategia demanda la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda constante de reducción de costos basada en la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, la exclusión de cuentas poco rentables y la minimización de costos totales. Esta estrategia es crítica en entornos donde los competidores no están preparados para adoptar medidas que les permitan reducir precios y competir eficazmente.

Martínez y Milla (2012) complementan esta perspectiva señalando que el liderazgo en costos se basa en mantener una posición de costos inferiores respecto a los rivales mediante una cadena constante de reducción en todos los procesos. El objetivo es superar a los competidores, identificar nuevas oportunidades y satisfacer eficazmente las necesidades del consumidor. Según Leiva (2007), esta estrategia prioriza la producción de bienes estandarizados a costos unitarios muy bajos, orientada a consumidores sensibles al precio, donde las grandes empresas compiten con costo y las pequeñas se enfocan en nichos específicos.

García *et al.* (2025) enfatizan que la innovación tecnológica y la automatización son esenciales para sostener el liderazgo en costos, destacando la mejora continua de la eficiencia operativa en un entorno global competitivo. Monroy (2021) destaca además el papel del liderazgo transformacional y la digitalización en la gestión eficiente durante escenarios turbulentos, como la pandemia, para sostener ventajas competitivas. Villace Fernández (2023) introduce el concepto de liderazgo global adaptativo, resaltando la necesidad de estrategias flexibles que respondan a cambios económicos y tecnológicos veloces.

La estrategia no consiste solo en ofrecer precios bajos, sino también en adquirir insumos y optimizar procesos sin sacrificar calidad, permitiendo mayor rentabilidad. Estas estrategias suelen dirigirse a segmentos sociales con menor poder adquisitivo, sensibles a precios elevados, por lo que las empresas deben implementar técnicas de reducción de costos que mantengan su estabilidad financiera.

Las perspectivas clásicas de Porter (2012), Martínez y Milla (2012) y Leiva (2007) fundamentan el liderazgo global en costos como una estrategia enfocada en eficiencia y reducción sistemática de gastos, dirigida a consumidores sensibles al precio. Los enfoques contemporáneos amplían esta visión resaltando la integración de la innovación tecnológica, digitalización, liderazgo adaptativo y gestión avanzada de la cadena de valor como elementos indispensables dinámico y globalizado. Así, el liderazgo en costos debe entenderse como una estrategia dinámica que requiere adaptación continua para mantener rentabilidad y calidad en entornos complejos.

## ***Diferenciación***

Continuando con la diferenciación Porter (2012), agrega que se diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. La diferenciación concibe márgenes más altos de ganancia para enfrentarse al liderazgo de los distribuidores; disminuyendo además el de los consumidores, ya que éstos no tienen de opciones equivalentes y, por tanto, son menos sensibles a los costos.

Aunado a esto, Martínez y Milla (2012), refiere que la diferenciación requiere que la empresa cree productos y/o servicios únicos y que estén valorados como tales. De igual modo, son técnicas en donde se debe de crear un producto o servicio por los cuales el cliente esté dispuesto a pagar un mayor valor, por tanto, están asignados de forma exclusiva.

En relación a este punto, Leiva (2007), sugiere, que es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos o servicios considerados como únicos en la industria y dirigido a consumidores poco sensibles al precio. Cabe resaltar, que en este aspecto se crean productos determinados a un sector donde exista un mayor poder adquisitivo. La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los clientes, o si los competidores pueden limitar el producto con rapidez.

Los autores antes mencionados coinciden en exponer que la diferenciación está relacionada con los productos o servicios que las empresas producen o dirigen a sus consumidores. Por consiguiente, es importante concebir que la estrategia de diferenciación se fundamenta en acciones conjuntas como la creación de valor o la percepción de originalidad, sin embargo, lo que lleva a influenciar la compra del cliente es la conveniencia de usar el producto o servicio. Para acoplar dicha percepción

de beneficio o conveniencia, es necesario previamente entender las necesidades del segmento de clientes, de forma que la estrategia de diferenciación se pueda construir sobre este fundamento.

En esta investigación, se tomará en cuenta el punto de vista de Porter (2012), quien plantea que la diferenciación trata de la implementación de productos y/o servicios únicos por los cuales no se tenga un precio accesible, por tanto, va dirigido a determinado grupo de personas. Aunado a esto, resulta importante aclarar que el autor de esta investigación considera la diferenciación como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la cual debería producir una menor sensibilidad al precio.

### ***Enfoque o concentración***

En relación al enfoque o concentración, Porter (2012), se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico: igual que en otras estrategias, adopta diversas modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, son estrategias que buscan alcanzar los objetivos previstos. La empresa que adquiere la visión de adquirir ganancias superiores al promedio en la organización.

Sobre el asunto que se viene considerando, Martínez y Milla (2012), plantearon el enfoque o concentración debe concretar sus esfuerzos en gamas de productos, grupos de compradores o mercados geográficos objetivos más limitado. Es decir, se tratan de crear tácticas para grupos de compradores con objetivos o ambientes más pequeños.

Por su parte, Leiva (2007), sugiere que el enfoque o concentración se concentra en grupo especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región específica u otros aspectos que se convierten en el punto central de los esfuerzos de la empresa. Es decir, solo se esfuerzan por pequeños grupos o zonas específicas funcionando así las estrategias adecuadas.

De igual modo, Olmo (2009), señala se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Cabe recalcar, que esta estrategia plantea el enfocarse en porción más pequeñas de las estrategias con el fin de generar grandes ventajas en las empresas de la competencia.

Tomando en cuenta la opinión de los autores, con respecto al enfoque significa que tiene una perspectiva de costos bajos en su mercado, una gran diferenciación o ambas cosas. Con respecto a esta estrategia, resulta interesante el punto de vista de Porter (2012), quien señala que consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

En referencia, a esta estrategia busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor, y, por tanto, lograr ser más eficiente, al ofrecer productos que satisfagan sus necesidades, preferencias específicas o al diseñar estrategias que aprovechen sus características. Se fundamenta en la premisa, que se puede servir a un objetivo estratégico estrecho, con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general. En relación al criterio planteado por el investigador, es importante reflejar, que cuando la estrategia de enfoque no logra costos bajos o la diferencia, desde la apariencia del mercado en su totalidad, consigue una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

En otro orden de ideas, la formación gerencial es de suma importancia, puesto que el gerente dirige y canaliza el esfuerzo productivo de una organización, por lo que su formación es fundamental. Según Rojas (2005), esta formación debe potenciar tanto la creatividad como el desarrollo personal y profesional del gerente. Este autor enfatiza que las organizaciones existen por y para las personas, siendo su bienestar y felicidad el sentido central de la gerencia. En contraste, Zorrilla (2006) plantea que la formación gerencial está orientada a establecer estrategias efectivas para mejorar la competitividad, requiriendo personas preparadas y capacitadas en marketing, calidad, tecnologías y otras áreas fundamentales para el éxito.

Hernández (2000) considera la formación gerencial como una realidad producto de la experiencia, capacidades y conocimientos necesarios para desempeñar el rol directivo adecuadamente, mientras que Carrasco (2004) la señala como un factor crítico para evaluar variables internas y externas que optimicen la toma de decisiones y permitan obtener ventajas competitivas. Vecino (2006) añade que el desarrollo de habilidades gerenciales es una preocupación constante para los líderes, pues involucra tener recursos humanos capacitados para tomar decisiones que garanticen la supervivencia y crecimiento organizacional mediante visión estratégica y manejo eficaz de recursos y personas.

En línea con estas ideas, Álvarez Contreras et al. (2023) destacan que las habilidades gerenciales constituyen un elemento clave para la competitividad empresarial, subrayando la importancia de competencias que permitan adaptar la gestión a cambios de mercado y alcanzar objetivos organizacionales. García *et al.* (2025) complementan señalando que la gestión estratégica actual requiere un liderazgo que integre visión sistémica, innovación y manejo ágil para enfrentar entornos complejos y globalizados. Moreno (2020) afirma que la formación gerencial se orienta cada vez más hacia la capacidad de análisis estratégico y toma de decisiones basadas en datos, mientras que Ultras-Rodríguez (2025) enfatiza la atención al cliente y la calidad como pilares estratégicos en la formación gerencial.

La formación gerencial es un componente esencial que ha sido abordado desde perspectivas centradas en el desarrollo personal, la competencia técnica y la competitividad empresarial. Los estudios contemporáneos aportan un enfoque integrado donde las habilidades, la innovación, la adaptabilidad y la visión estratégica son indispensables para navegar en entornos empresariales cada vez más dinámicos

y complejos. Por tanto, la formación gerencial debe ser continua, multidimensional y alineada con las demandas del mercado y las expectativas sociales para garantizar el éxito organizacional.

Continuando con los razonamientos que se han venido realizando, el tema de la competitividad está 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) 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 refiere a la competitividad, como el estadio compartido con las mejoras continuas, 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, con 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.

De acuerdo con el Informe Nacional de Competitividad 2024-2025, los avances tecnológicos, el cambio demográfico y el cambio climático son tendencias que están redefiniendo la competitividad empresarial en el contexto latinoamericano, exigiendo estrategias de adaptación e innovación permanentes para mantener la eficiencia organizacional y empresarial.

Según Pachas Guillen, J., *et al.* (2025), indican que estudios recientes muestran la importancia de la innovación tecnológica en la competitividad de microempresas,

estableciendo correlaciones positivas entre la adopción de tecnologías y el crecimiento organizacional.

Cabe considerar, por otra parte, que la estrategia empresarial es hoy entendida como un proceso integral y dinámico para posicionar a la organización en un entorno competitivo, garantizando su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. En la revisión más reciente, García *et al.* (2025) definen la estrategia como un conjunto integrado de decisiones y acciones que permiten a las empresas adaptarse ágilmente a entornos cambiantes, potenciando su capacidad de innovación y competitividad.

Esta visión se complementa con López y Martínez (2023), quienes subrayan la importancia de un análisis riguroso del entorno junto con un enfoque continuo en innovación para diferenciarse y mantener ventajas competitivas sostenibles. Rivera (2021) aporta una perspectiva holística, planteando la estrategia como un proceso que abarca la definición clara de metas, la eficiente asignación de recursos y la capacidad organizacional de aprendizaje y adaptación que asegure la continuidad en un mercado dinámico.

Más allá de concebirla simplemente como un plan o patrón de decisiones, la estrategia debe gestionarse de manera flexible y adaptativa. Según la Estrategia UNE 2025 (UNE, 2025), la gestión estratégica es clave para afrontar los retos sociales, tecnológicos y económicos actuales, enfatizando la colaboración público-privada, la transformación digital y la resiliencia organizacional como pilares para impulsar la competitividad.

Por tanto, la estrategia contemporánea integra enfoques clásicos de planificación con innovaciones que responden a la volatilidad actual, siendo una herramienta esencial que permite a las empresas cumplir con sus objetivos previstos y responder eficazmente a lo inesperado, garantizando así su sostenibilidad y ventaja competitiva en el tiempo.

Siendo las cosas así, resulta claro que el objeto social de la mayoría de organizaciones está enfocado hacia un propósito principal: la generación de utilidades, bien sea con el fin de lucro o con el fin de reinversión en el mismo negocio o en uno alternativo que persiga el mismo objetivo corporativo, las empresas que no persiguen la generación de valor económico generalmente son financiadas por otro tipo de organismos que se encargan de inyectar el capital necesario para la operatividad de dicha organización. En este caso se hará referencia sólo al primer tipo de organizaciones para las cuales prima la importancia de hallar el modo de crecer y permanecer mediante la generación de valor.

“La utilidad organizacional es función de dos factores fundamentales: El primero es la estructura del sector industrial en el que se mueve la organización y el segundo factor fundamental es la gestión de estrategias competitivas” (Porter, 1980). Si una empresa logra entender la estructura del sector industrial así como las fuerzas que lo determinan y en base a esto genera estrategias competitivas de manera adecuada,

seguramente encontrará situarse en una posición favorable con respecto a sus competidores, ya que logrará captar el valor necesario de sus clientes para crecer.

El éxito no depende únicamente de crecer, también dependerá de mantenerse, puesto que llegar a la cima de una ladera no implica que no hayan puntos más altos o incluso que nadie más pueda llegar donde se ha llegado, si esto sucede y muchas organizaciones alcanzan el punto en que la empresa se encuentra entonces la situación cambiará del estado de ventaja competitiva a un estado de igualdad donde todas las organizaciones tendrán la misma probabilidad de capturar el valor de los clientes y por supuesto que nadie quiere dejar nada a la suerte, peor aun tratándose de sumas de dinero grandes, aun así muchas empresas pasan esto por alto y caen en el grave error de descuidar el movimiento del sector, la innovación y la mejora continua a nivel corporativo llevando así en la mayoría de casos a pérdidas cuantiosas en el largo plazo dada la pérdida del mercado que algún día tuvieron en sus manos.

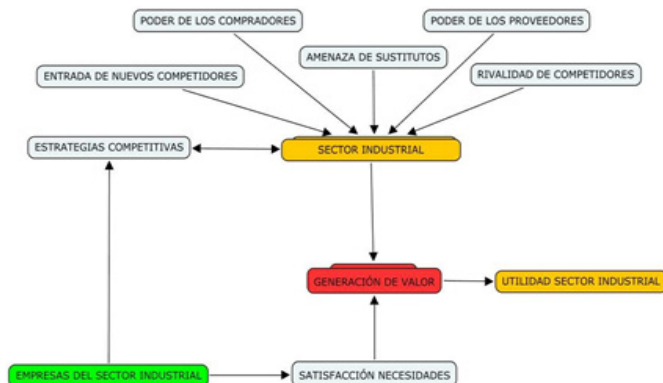
Sobre las base de las ideas expuestas, pasar por alto la importancia del sector industrial en la totalidad de casos es un grave error asegura Michael Porter, una empresa que olvida este aspecto no entiende por qué aunque invierte gran cantidad de recursos en sus estrategias competitivas y llega a buenas ideas no genera el valor esperado y esto se debe a la estructura del sector industrial y las fuerzas que influyen en él, la utilidad en un sector industrial no es función de cómo se ve el producto o de su tecnología sino de la estructura del sector industrial.

“El atractivo de un sector industrial está marcado por las 5 fuerzas que lo determinan: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad de competidores existentes. Estas 5 fuerzas en su conjunto marcan la utilidad que pueda tenerse en determinado sector industrial” (Porter, 1980), ¿por qué?, la respuesta se encuentra en los aspectos que asocia cada fuerza: precios, costos, inversión requerida de las empresas en el sector, elementos de retorno y de inversión es decir todos los factores de producción y venta asegura Porter.

Además el atractivo del sector industrial se ve influenciado considerablemente por la satisfacción que los fabricantes puedan brindar a los compradores, el papel de las 5 fuerzas consiste en ayudar a la organización a tomar decisiones que logren capturar el esfuerzo invertido en forma de valor económico proveniente de los compradores, por ello es sumamente importante que los productores tengan la facilidad de atraer clientes, de nada sirve pensar todo el tiempo en el lucro individual sin importar el impacto sobre el sector industrial, después de todo un impacto negativo afectará la totalidad de organizaciones que se encuentren en él.

Las empresas deberán aportar al incremento del valor que circula en el sector representado en los compradores, posteriormente entrarán a jugar las demás fuerzas en la formulación de estrategias que permitan capturar la mayor cantidad posible de ese valor que los clientes están dispuestos a dejar en el sector industrial.





**Figura 1.** Proceso de generación de utilidades en el sector industrial

**Fuente:** Porter (1980)

El mapa cognitivo (figura 1) resume a grandes rasgos el proceso descrito por Michael Porter mediante el cual un sector puede obtener utilidades.

Los compradores desean cubrir una necesidad, el comprador asocia cada necesidad a un número de productos pertenecientes a determinado sector industrial, es decir que las empresas del sector industrial al que acuden los compradores tienen el potencial de satisfacer sus necesidades y a cambio de ello están dispuestos a entregar un valor económico a los productores.

El porcentaje de ese valor que va a capturarse de los compradores está determinado por el sector industrial que a su vez se rige por las cinco fuerzas competitivas descritas por el autor, una empresa logrará capturar el valor de los compradores teniendo en cuenta estas cinco fuerzas e implementando estrategias competitivas. En la medida en que las estrategias de la corporación se ajusten en mayor proporción a las cinco fuerzas que rigen el sector industrial entonces el valor que capturen será mayor y así el promedio de utilidad del sector industrial se verá incrementado.

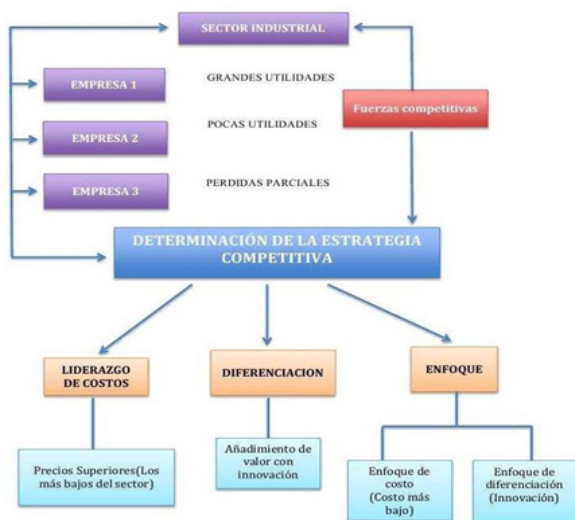
Para ver un claro ejemplo de lo anterior podemos recurrir a una cita de Michael Porter en su libro *ventaja competitiva*: “En algunos sectores industriales como los de automóviles y camiones pesados, las empresas crean un enorme valor para sus compradores, pero, en promedio, capturan muy poco del mismo para ellos a través de ganancias. En otros sectores industriales como los servicios de evaluación, equipo médico y servicios y equipos petroleros, las empresas también crean un valor alto para sus compradores, pero históricamente han capturado una buena porción de ello” (Porter, 1980).

El papel de las estrategias es crucial en este proceso de generación de valor y aunque las estrategias competitivas estén basadas en el sector industrial no significa que este último no pueda afectarse verse afectado por ellas. Porter es claro al enfatizar

que las estrategias tienen el potencial de cambiar el atractivo del sector de tal modo que un productor puede influir positivamente o negativamente en el entorno industrial, esto se refleja en la figura 1 donde el conector que une las estrategias competitivas al concepto de sector industrial se encuentra en ambas direcciones, es decir que una tiene la capacidad de influir sobre la otra.

En este punto podría tenerse idea de su papel principal en la generación de utilidades de una organización y aún más allá de esto su importancia a la hora de establecer una posición preferente frente al resto de empresas que se encuentren en el sector industrial puesto que no se trata de conformarse con recaudar montos económicos necesarios para continuar operatividad, sino de captar el mayor valor posible que esté por encima de esos costos de operación de tal modo que la empresa pueda crecer sustancialmente, por supuesto todo esto en el largo plazo.

Hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial; son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales. Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres posibles estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación. Cuando la empresa logra manejar costos bajos o diferenciación se habla de una ventaja competitiva sostenida (Porter, 1980).



**Figura 2.** El papel de las estrategias en el posicionamiento organizacional y la influencia sobre el sector industrial.

**Fuente:** Porter (1980)

La figura 2 representa un esquema que podría decirse es complemento de la figura 1, en ella se hacía énfasis en el proceso de generación de utilidades en el sector industrial sin hondar en la importancia de las estrategias en el proceso. Allí se puede ver en detalle la teoría que fundamenta Michael Porter.

El sector industrial abarca un número de empresas que persiguen constantemente las oportunidades de lucro que a su vez están ligadas al posicionamiento sobre las demás organizaciones. Cada empresa tiene tres estrategias genéricas por las cuales optar, la empresa debe decidirse por una de ellas para no verse atrapada en el medio lo cual se explicará más adelante, en el proceso de determinación de estrategias es de vital importancia tener en cuenta las fuerzas competitivas debido a que estas definen la estructura del sector industrial.

Una vez la empresa ha determinado su estrategia y la ha implementado es cuestión de tiempo para que los resultados la posicionen en el sector donde se verá reflejado si la decisión fue acertada o fue un completo error. Las estrategias que se tomen marcarán también el atractivo y el desarrollo del sector industrial según Michael Porter por lo cual los competidores deben tratar en lo posible de no destruirlo con sus decisiones mal fundamentadas.

**Tabla1. Requerimientos para cada estrategia competitiva**

Liderazgo en costo	Diferenciación	Enfoque
Desarrollo tecnológico	Desarrollo tecnológico	Seleccionar adecuadamente el nicho de mercado
Persecución de economía a escalas	Diseño del producto	Elección adecuada de una estrategia (liderazgo en costos, diferenciación) enfocada al nicho de mercado
Alto grado de automatización de proceso	Fuertes estándares de calidad	
	Búsqueda constante de creación e innovación	

**Fuente:** Porter (1980)

En la tabla 1 se establecen los aspectos mínimos que debe tener en cuenta una empresa para implementar alguna de las estrategias genéricas, el liderazgo de costos implica tener los costos más bajos del sector mientras que la diferenciación no añade valor con precios bajos sino con aspectos innovadores que vinculan al cliente en un alto grado con el producto. Por último, la estrategia de enfoque segmenta el mercado buscando enfocarse en un nicho de mercado que no ha sido satisfecho de manera ideal por otros productos que se enfocan en otras estrategias de forma global. Una vez definido este nicho la empresa selecciona si debe crear valor en sus clientes por medio de los precios bajos o por medio de la diferenciación.

Un líder en costo no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder en costo se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas. Texas Instruments (en relojes) y Northwest Airlines (en transporte aéreo) son

dos empresas de costo bajo que cayeron en esta trampa. Texas Instruments no pudo superar su desventaja en la diferenciación y salió del sector industrial de los relojes. Northwest Airlines reconoció el problema a tiempo y ha instituido esfuerzos para mejorar la mercadotecnia, servicio a los pasajeros y servicios a los agentes de viajes para hacer su producto más comparable al de sus competidores. (Porter, 1980).

Michael Porter explica que en el desarrollo de una estrategia competitiva las empresas se pueden ver envueltas en una situación poco favorable que puede representar terribles consecuencias si no se actúa de forma adecuada, una situación que se refleja con una notable desventaja competitiva frente al líder de costo, los diferenciadores y enfocadores (figura 3). En esta situación las empresas se ven atrapadas en un estado central en el cual se ven retenidas debido a una mala toma de decisiones o a fallidos intentos por implementar alguna de las estrategias genéricas.



**Figura 3.** Representación de empresas que han perdido el horizonte en la toma de decisiones competitivas.

**Fuente:** Porter (1980)

Las empresas pueden verse envueltas en este tipo de situación debido a que toman la decisión de competir buscando la ventaja competitiva por todos los medios, debido a la diferenciación de las estrategias competitivas se requiere la implementación de acciones contrarias según el tipo de enfoque lo que conlleva a acciones inconsistentes.

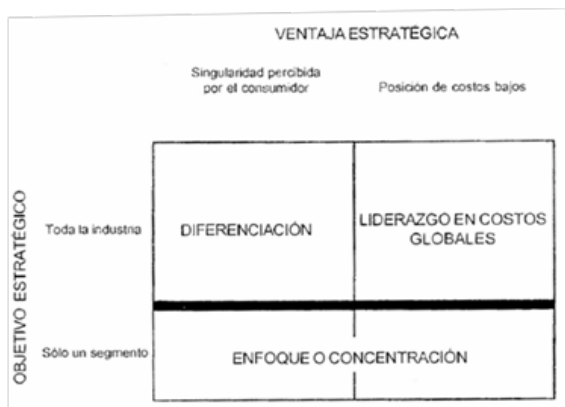
Normalmente una empresa mediante sus acciones busca obtener los beneficios de un enfoque en específico y es allí donde la empresa hace sus esfuerzos por obtener los mayores ganancias de dicha estrategia, no obstante una empresa puede emprender varios enfoques para determinados escenarios o circunstancias que permita tomar ventaja, esto se puede denotar en una empresa con estructura bien diferenciada la cual permita la implementación de múltiples estrategias genéricas en cada una de sus partes, en general se enfocara en obtener los mayores beneficios de cada estrategia en particular.

Sin embargo, hay situaciones en las cuales las empresas pueden implementar de forma simultánea la diferenciación y liderazgo de costos, no obstante este tipo de situación es muy inestable. Hay tres situaciones en general donde una empresa puede lograr simultáneamente estas dos estrategias asegura Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva”:

- Los competidores están atrapados en la mitad: En este punto los competidores no se encuentran lo suficientemente bien situados como para obligar al estado en que los costos bajos y la diferenciación sean inconsistentes lo que permite a una empresa tomar ventaja de esta situación y poder implementar ambas estrategias, este tipo de estrategia eventualmente puede transformarse en el momento que un competidor implemente una estrategia genérica de forma adecuada.
- El costo está afectado fuertemente por la participación o interrelaciones: Las empresas pueden obtener una clara ventaja cuando el sector industrial está afectado drásticamente por la participación y no por otros factores como calidad, servicio y el producto en sí, cuando las empresas logran una participación en este entorno se puede concebir que incurran en costos más altos y mantenga la ventaja del costo, en otras palabras permite que la ventaja de la diferenciación sea más económica. Además se puede obtener ventaja en sectores donde hay interrelación con otros sectores que puede ser aprovechado por un competidor brindándole una ventaja competitiva.
- Una empresa introduce una innovación importante: Cuando una empresa desarrolla nuevas técnicas o implementa nueva tecnología que le permite reducir sus costos sin sacrificar la diferenciación y al contrario aumentándola le permite lograr la ventaja ambas estrategias, esta situación se ve afectada cuando la competencia implementa la misma innovación que genere la ventaja.

El desarrollo de una estrategia no implica un sostenimiento a largo plazo, por lo que se considera un factor crítico mantener una estrategia a lo largo del tiempo, debido a los constantes cambios que puede sufrir el entorno donde se encuentra la empresa es necesario además del desarrollo de una estrategia es el de adaptarla a los cambios, algunas de las estrategias impulsadas por las empresas tiene como objetivo limitar la copia de las tácticas implementadas por las mismas pero esto no las hace del todo invulnerables, es necesario que las empresas enfoquen sus esfuerzos para mejorar de forma continua sus estrategias para así poder adaptarse a todos los cambios que puedan presentarse en su entorno y obtener la mayor ventaja competitiva.

Las bases con las que se construyen las estrategias genéricas pueden ser afectadas por los cambios de la estructura del sector industrial, este cambio estructural puede cambiar el balance relativo entre las estrategias genéricas en un sector industrial, esto se da porque puede modificar la capacidad de sostenimiento de una estrategia genérica o el tamaño de una ventaja competitiva que es el resultado de ella.



**Figura 4.** Ventajas para cada estrategia genérica.

**Fuente:** Porter (1980)

La figura 4 resume las formas en las que una empresa puede obtener una ventaja estratégica a partir del establecimiento de objetivos estratégicos adecuados. Michael Porter recalca que a pesar de las ventajas que brindan cada una de las estrategias genéricas hay que tener en cuenta que debido a su enfoque específico presentan algunas debilidades en algunos aspectos que pueden ser aprovechadas por los competidores para tomar ventaja. De tal modo que la empresa no debe cegarse por un éxito temporal, debe permanecer en la búsqueda continua de mejorar su situación actual y no olvidar lo que le ha sido de utilidad para posicionarse.

Cada estrategia genérica tiene diferentes funciones por ende conlleva diferentes habilidades y requisitos para poder implementarlas, lo cual lleva a esclarecer la importancia de la cultura y la estructura en las organizaciones. “Una estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. (Chiavenato, 2004)”.

El concepto de estrategias genéricas también tiene implicaciones para el papel de la cultura en el éxito competitivo. “La cultura, ese conjunto de normas de difícil definición y de actividades que ayudan a conformar una organización, ha llegado a ser vista como un elemento importante para el éxito de una empresa (Porter, 1980)”. Para cada estrategia genérica se aplican diferentes tipos de culturas. La diferenciación puede ser facilitada por una cultura que alienta la innovación, la individualidad, la toma de riesgos (Hewlett-Packard) mientras que el liderazgo de costo puede ser facilitado por la frugalidad, disciplina y atención al detalle (Emerson Electric). La cultura ayuda a reforzar la ventaja competitiva que la estrategia genérica busca llegar, si adquieren la cultura correcta o apropiada, esta cultura es un medio para poder lograr esa ventaja competitiva, más no es un fin por sí misma.

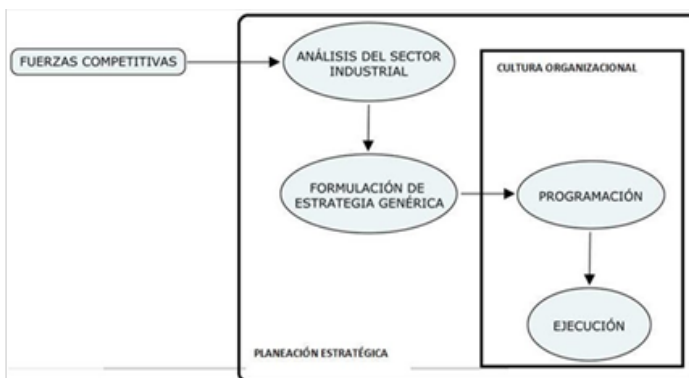
Las empresas diversificadas adquirieron una tendencia por seguir la misma estrategia genérica en la mayoría de sus unidades de negocios, porque así pueden desarrollar habilidades y adquiere confianza al perseguir un enfoque particular para la ventaja competitiva. También la alta administración regularmente obtiene experiencia al encontrarse nuevamente con el mismo tipo de estrategia.

Sin embargo, emplear una estrategia genérica común trae unos riesgos que se deben manifestar, tales como:

- 1) Una empresa diversificada implantará una estrategia genérica específica en una unidad de negocios cuyo sector industrial no la apoyará.
- 2) La unidad de negocio será mal entendida debido a las circunstancias en su sector industrial que no son consistentes con la estrategia genérica prevaleciente.
- 3) La unidad de negocios puede llegar a ser "el tipo raro" obligado a vivir en políticas y objetivos empresariales inapropiados.

La pieza central del plan estratégico de una empresa debe ser su estrategia genérica "La estrategia genérica especifica el enfoque fundamental para la ventaja competitiva que persigue una empresa, y proporciona el contexto para las acciones a ser tomadas en cada área funcional (Porter, 1980)". Muchas empresas diversificadas como parte de sus procesos categorizan las unidades de negocios usando un sistema como el de construir, mantener o cosechar. Estas frecuentemente se usan para resumir la estrategia de las unidades de negocio. Construir, mantener y cosechar son los resultados de una estrategia genérica, más no es una estrategia, sería demasiado equivoco confundirlas.

Otra de las prácticas que comúnmente usan en la planificación estratégica es el uso de la participación en el mercado, así pueden describir la posición competitiva de la unidad de negocios. Debemos recalcar que la estrategia de una unidad de negocios es el camino hacia la ventaja competitiva que determinará su desempeño. Según Michael Porter existen algunos casos donde los líderes de mercado no disfrutaban del mejor desempeño, puesto que la estructura del rector no recompensa el liderazgo.



**Figura 5.** Relación entre la planeación estratégica y la cultura organizacional.

**Fuente:** Porter (1980)

Anteriormente, se describió la relación de la estructura organizacional y la planeación estratégica con las estrategias genéricas, la figura 5 describe los pasos básicos en la planeación estratégica. Todo inicia con un análisis del sector industrial a partir de las 5 fuerzas competitivas, en base a este análisis se formulan las estrategias genéricas que requieren de precisar una serie de recursos y métodos para que sean ejecutados por cada área funcional de la empresa, en ese proceso de programación y ejecución de tareas en cada una de las áreas funcionales influye la cultura organizacional, las capacidades de cada área para responder a los requerimientos impuestos desde el área estratégica.

### ***Referencias metodológicas***

La investigación es de tipo documental, bibliográfica, bajo la sustentación teórica y metodológica que permitieron interpretar la contextualización de la estrategia competitiva como herramienta clave en las organizaciones empresariales.

Por tanto, el objetivo principal del estudio tiene como propósito analizar la estrategia competitiva como herramienta clave en las organizaciones empresariales.

### ***Consideraciones finales***

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

La estrategia competitiva es, sin lugar a dudas, la herramienta clave en las organizaciones empresariales. No es un documento estático, sino un proceso dinámico y continuo de elección y alineación. Su éxito radica en la capacidad de la organización para: diagnosticar con precisión las fuerzas del mercado y las capacidades internas (análisis), elegir una posición única (formulación), y alinear todos los recursos y la cultura para ejecutar esa posición de manera superior a la competencia (implementación). En el entorno actual, la innovación tecnológica y la integración de la sostenibilidad son los nuevos campos de batalla donde se forjarán las ventajas competitivas del mañana.

La estrategia competitiva es fundamental para que las organizaciones empresariales no solo sobrevivan, sino que prosperen en mercados dinámicos. La formulación e implementación efectiva de una estrategia competitiva adaptada a las condiciones actuales del mercado es crucial para lograr y mantener una ventaja sostenible.

Asimismo, la estrategia competitiva proporciona el marco necesario para la toma de decisiones, la asignación de recursos y la coordinación de esfuerzos hacia un objetivo común: la ventaja competitiva sostenible. La investigación y la práctica



recientes, que se centran en el marketing internacional y la competitividad, reafirman que la estrategia es un campo vibrante y en constante evolución. Las organizaciones que dominan la formulación e implementación de estrategias competitivas están mejor equipadas para navegar las complejidades del mercado moderno y asegurar su éxito a largo plazo.

En este orden de ideas, 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.

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 los 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 gran interés considerarlas 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.

En este orden de ideas, 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.

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando, es 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 organizacionalmente 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.

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.

Finalmente, este estudio reafirma que las estrategias competitivas son herramientas fundamentales para que las organizaciones logren y sostengan una posición ventajosa en mercados altamente dinámicos y competitivos. La integración de procesos de innovación y adaptación continua se perfila como un factor decisivo para enfrentar los constantes cambios tecnológicos y socioeconómicos del entorno global. Asimismo, la formación gerencial juega un papel estratégico para guiar el diseño e implementación efectiva de dichas estrategias. Por ende, las organizaciones deben fomentar una cultura corporativa orientada hacia la innovación, el aprendizaje continuo y la flexibilidad para consolidar su competitividad en el contexto actual.

## ***Referencias bibliográficas***

- Álvarez Contreras, D. E., Montes Padilla, J. D., & Osorio Martínez, C. D. (2023). Habilidades gerenciales como factor de competitividad empresarial.
- Blömer, B. y Asensio, E. (2013). Simulacro Empresarial. Primera Edición. España. Ediciones Paraninfo, C.A.
- Carrasco, R (2004). La formación gerencial. <http://www.auic/p.newsletter/2004>.
- Carrión, J. (2007). Estrategia: De la visión a la acción. ESIS Editorial. Madrid.

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed. Campus.
- Consejo Privado de Competitividad. (2024). *Informe Nacional de Competitividad 2024-2025*.
- EPSIR (European Public & Social Innovation Review). (2024, 31 de diciembre). Estrategia tecnológica empresarial como factor clave para la competitividad.
- Fahrenheit Advisors. (2023, 26 de mayo). ¿Qué es la estrategia competitiva?
- Farida, I. (2022). Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal Name*.
- Flores Romero, M. B., & González Santoyo, F. (Coords.). (2023). *La Dirección Estratégica y su Impacto en el Desarrollo de la Empresa de Clase Mundial*. IAIDRES. México.
- Francés A. (2006). *La Gerencia del Siglo XXI*. Debates IESA. Volumen XI. Número 1. Enero – Marzo. Caracas.
- García, A. J. C., Almeida, N., Intriago, K., & Espinoza, J. (2025). *Gestión estratégica: enfoques teóricos y aplicaciones modernas*. Revista de Gestión Estratégica.
- Hernández Pérez (2000). *Competitividad y éxito. Algunas tendencias actuales y su repercusión para el sector empresarial*. (CEDE).
- Islami, X. (2020). Vinculación de las estrategias genéricas de Porter con el rendimiento empresarial. *Financial and Business Journal*.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2023). *La estrategia del océano azul: Cómo crear en el mercado espacios no disputados donde la competencia no existe* (Edición ampliada y actualizada). Harvard Business Review Press.
- Leiva, J. (2007). *Los Emprendedores y la Creación de Empresas*. Primera Edición. Editorial Tecnológica de Costa Rica. Costa Rica.
- López, M., & Martínez, R. (2023). *Innovación y estrategia empresarial en mercados competitivos*. Revista de Negocios.
- Martínez, E., y Milla, A. (2012). *Elección de Estrategias*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.
- Monge, E. (2010). Las Estrategias Competitivas y su Importancia en la buena Gestión de las empresas. *Ciencias Económicas* 28-N° 1 / 247-276. Universidad de Oviedo. España.
- Monroy, A. C. (2021). *Liderazgo de grandes empresas frente a la COVID-19: estrategia de competitividad global*. SUMMA.

- Moreno, N. M. (2020). Modelos de gestión para potenciar el crecimiento empresarial.
- Olmo C (2009). Calidad y Excelencia en la Gestión de las Pymes Españolas. España. Colección EOI EE empresas.
- Pachas Guillen, J., et al. (2025). "Innovación tecnológica y competitividad: claves para el crecimiento empresarial en microempresas.
- Palencia, R., Tovar, J., & Velásquez, A. (2022). Capacidades organizativas y estrategias competitivas en un país en desarrollo. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 18(34).
- Porter, M. (1980). Estrategia competitiva. New York.
- Porter, M. (2012). Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores. Editorial Pirámides.
- Porter, M. E. (2023). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de industrias y competidores (12ª ed.). Harvard Business Review Press.
- Rivera, P. (2021). Estrategia como proceso holístico de gestión. Revista Dinámica Empresarial.
- Robbins, S y De Cenzo, D (2009). Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones. Editorial Prentice Hall. México.
- Rojas. L (2005). Curso de formación gerencial. Editorial la casa tomada Romero José A (2004) Gerencia Estratégica. Administración y Gerencia. McGraw-Hill.
- Tecnológico de Monterrey. (2025, 6 de enero). Estrategias para el 2025: competitividad y cambio en las empresas mexicanas.
- The Power MBA. (2025). 5 fuerzas de Porter: ¿Qué son y cómo funcionan?
- Ultreras-Rodríguez, A. (2025). Estrategias competitivas para el desarrollo de negocios.
- UNE (2025). Estrategia UNE 2025: una guía maestra para superar los grandes retos de la sociedad. Asociación Española de Normalización.
- Vecino José (2006). "El desafío de la formación gerencial. <http://www.asesoríajmv.com/>
- Villace Fernández, C. (2023). Liderazgos del siglo XXI.
- 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://asesoríajmv.com>.