

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES QUE APORTAN A LA  
CONSTRUCCIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE A LAS  
ORGANIZACIONES.**

**INTEGRANTES:**

**CAMILO RAMIREZ TRUJILLO**

**YESSIKA CECILIA RIVERA MARTÍNEZ**

**DOCENTE: CLAUDIA MILENA ALVAREZ GIRALDO**

**ASIGNATURA: SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN I**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MANIZALES, CALDAS**

**2018**

## **Tabla de contenido**

Resumen.....	3
Introducción .....	4
Justificación .....	5
Planteamiento del problema.....	5
<b>Formulación del problema</b> .....	7
<b>Estado del Arte</b> .....	7
Marco Teórico.....	17
Características de la estrategia empresarial.....	17
Tipos de estrategia empresarial .....	17
Ventaja competitiva.....	21
Teorías sobre la ventaja Competitiva .....	24
Tipos de ventaja competitiva.....	25
Ventaja competitiva sostenible.....	26
Estrategias empresariales en relación con la ventaja competitiva sostenible.....	29
Población Beneficiaria .....	31
Objetivos .....	31
Objetivo general .....	31
Metodología .....	32
Tipo de estudio .....	32
Población.....	32
Instrumentos.....	33
Referencias.....	83

## **Resumen**

La competitividad se define como la rivalidad entre dos o más personas, entidades o sociedades, la cual conlleva a modificar sus estrategias, redefinir sus procesos e innovar, todo esto, se facilita con un adecuado diseño de planificación. Como su nombre lo indica y según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, competitividad es la capacidad de competir. Otra variable que se va a definir es el de la estrategia que se entiende como las acciones con las cuales se planea cumplir los objetivos y la forma de llegar a la solución del problema. La estrategia es un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. También se encuentra la definición de estrategia competitiva o empresarial que es el conjunto de características internas que la empresa tiene que desarrollar para obtener y reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras. Se entiende que es la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Permite a la empresa definir su modelo de negocio a mediano y largo plazo, y a estructurar y desarrollar los planes de acción para su implementación.

## **Summary**

Competitiveness is defined as the rivalry between two or more people, entities or societies, which leads to modify their strategies, redefine their processes and innovate, all this is facilitated with an adequate planning design. As its name indicates and according to the dictionary of the Royal Academy of Language, competitiveness is the ability to compete. Another variable that is going to be defined is that of the strategy that is understood as the actions with which it is planned to meet the objectives and the way to reach the solution of the problem. The strategy is a set of rules that ensure an optimal decision at all times. There is also the definition of competitive or business strategy that is the set of internal characteristics that the company has to develop to obtain and reinforce a superior position with respect to the competing companies. It is understood that it is the way in which an organization defines how it will create value. It's about what to do and how to do it. It allows the company to define its business model in the medium and long term, and to structure and develop the action plans for its implementation.

## **Introducción**

Este trabajo se realizó con la finalidad de observar, analizar y conocer a fondo las estrategias de competitividad implementadas por las empresas en la ciudad de Manizales.

Esta investigación es muy importante ya que a través de una base teórica y diferentes aportes de autores relacionados con estrategias empresariales y de ventaja competitiva, se pudo llegar a realizar importantes aportes a la investigación y la manera como se puedan llegar a implementar diferentes modelos y estrategias dependiendo de las necesidades de las diferentes empresas. Tiene mucha trascendencia conocer y analizar las conductas, modelos y estrategias que generen una ventaja competitiva en cada uno de estas empresas, ya que se podrá realizar un conglomerado de información que será útil para cada uno de estos negocios en la manera como están implementando sus diferentes estrategias y como estas pueden generarles una ventaja competitiva.

En el inicio de esta investigación tuvo mucha relevancia analizar y conocer los diferentes aportes teóricos, seguidamente con un método de encuestas conociendo a fondo sus estrategias competitivas y si las implementan o no.

Para la construcción de todo trabajo investigativo es fundamental basarse en el estado del arte, que consiste en la información, análisis y aportes de cada uno de los autores relacionados con el tema investigado, el cual generan una base informativa para la construcción del trabajo y así tener argumentos teóricos que den soporte a la investigación. Así mismo, los objetivos se centran en analizar todas las estrategias empresariales para generar una ventaja competitiva sostenible en las organizaciones mediante una metodología inmersa en un enfoque cuantitativo, ya que se pretende realizar el análisis cuantitativo de la incidencia de las estrategias empresariales con la creación de ventaja competitiva sostenible mediante la realización de encuestas, la interpretación y análisis correspondiente a sus resultados.

Como consecuencia del proceso de globalización de la economía, las empresas o compañías se han visto muy presionadas para mantenerse en un mundo altamente competitivo, en el que el éxito depende de una elevada productividad y eficiencia, que es posible a partir de grandes inversiones en equipamiento, tecnología y marketing. Las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas) se vieron muy afectadas, debido a que les ha resultado muy difícil mantenerse en el tiempo; por lo que en el

presente trabajo se explican algunas estrategias para enfrentar la competencia derivada de las aperturas económicas, las cuales consisten principalmente en el agrupamiento de las mismas.

### **Justificación**

El propósito de esta investigación es generar nueva información para las empresas, respecto a sus clientes, pero también tiene propósitos académicos para quienes se encuentran realizando investigación en el tema, con el fin de aprender a realizar investigaciones de una manera adecuada.

Las ideas de las estrategias de competitividad buscan vincular las formulaciones teóricas y el aprendizaje basado en la experiencia para desarrollar la habilidad de adaptación a los cambios, y lograr la comprensión de la necesidad del análisis de todas las variables y circunstancias presentes en el entorno. Es entonces así, que estas herramientas soportadas por una teoría contundente pretenden que las empresas tengan una noción más cercana del dinamismo y complejidad que existe en la actualidad de los negocios. Por tal motivo, esta investigación generará impacto en la generación de conocimiento pertinente a cerca de la realidad organizacional a estudiar en cuanto al desarrollo de la estrategia empresarial y las fuentes para generar ventaja competitiva sostenible, fenómeno que ha sido poco estudiado en las empresas de la región. Servirá de ayuda para que los negocios puedan enfrentar su competencia, mantenerse en el mercado y, además, lograr otros nuevos, aplicando estrategias fundamentales que les permitan mantener a sus clientes satisfechos con los productos y el servicio que se brinden.

### **Planteamiento del problema**

Hoy en día las empresas se desarrollan en un ambiente de constante cambio, es por eso la importancia de analizar los diferentes factores que se manifiestan alrededor de ellas. Es interesante conocer estos cambios ya que las empresas deben estar conscientes de que sus competidores están constantemente buscando estrategias para generar una ventaja competitiva. La relevancia aquí es que las empresas deben estar alertas y hacer un análisis estratégico de su entorno.

Por lo tanto, un profundo análisis de las circunstancias actuales del entorno como la visualización de las futuras condiciones del mismo son indispensables para la formulación de una estrategia, la cual es necesaria ya que permite orientar el funcionamiento de una organización y al mismo tiempo identificar los medios demandados para alcanzar el objetivo. Es entonces que surge la necesidad

de desarrollar la habilidad de planear una estrategia, lo cual implica aprender a discriminar algunas variables, así como identificar todas aquellas que son trascendentales para lograr una ventaja competitiva. Esto tiene la finalidad de crear una estrategia solida pero flexible que le permita a la organización posicionarse de mejor manera en el mercado mediante el conocimiento de los objetivos y medios que se necesitan para alcanzarlos, sorteando acontecimientos imprevistos, la feroz competencia y las dificultades de una mejor manera.

Las estrategias de competitividad han evolucionado a través del tiempo, empieza desde la antigüedad con la obra El Arte de La guerra de Sun Tzu, quien ha sido retomado con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios. Muchas frases son claves como el armamento por recurso o enemigo por competencia, después se encuentra en 1920 donde se enfoca en la planificación financiera. Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo (Catellanos, 2014).

Las estrategias competitivas aparecen a comienzos de los años sesenta con los trabajos del Boston Consulting Group; Alfred Chandler Jr. fue el pionero en el estudio de las estrategias para la dirección de las grandes corporaciones; de hecho, en su obra “Strategg and Structure”, expone la introducción y desarrollo de la noción de estrategia en el campo de investigación de la historia económica de las empresas. Se ubica un nuevo modelo o paradigma que corresponde al enfoque que crea Michael Porter establece todo un mapa conceptual enfocado a destacar como la estrategia responde a sistemas sociales de una complejidad mayor que una típica empresa, Porter genera un cambio y un fuerte impulso al pensamiento, teoría y aplicación de la estrategia (Montaño, 2014).

Se considera importante la implementación de las estrategias empresariales porque ayudan a que una empresa crezca y tenga un alto posicionamiento en el mercado, además, estas son la base de una buena estructura organizacional. Para el autor K. R. ANDREWS, un destacado economista internacional y uno de los autores más importantes en los estudios de la estrategia empresarial, considera importante la implementación de esta debido a que es una herramienta por la cual las empresas pueden definir sus objetivos, adaptando su organización y sus productos a la sociedad en continuo cambio, con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva frente a las otras empresas de su entorno (Rojo, 2012), también se debe tener en cuenta antes de implementar las estrategias que la empresa conozca cuál es su conducta competitiva que la rodea. Ahora bien la estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la

distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los compradores” Porter, Esto quiere decir que la organización busca una posición competitiva favorable en un sector industrial así como también trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial (Hernández, 2013)

Al no implementar una correcta estrategia empresarial la organización no obtendrá los resultados que se desea, perderá nicho de mercado, tendrá falta de organización, se verá afectado por su competencia, esta conlleva a una posible disminución en los ingresos. El efecto negativo según autores que tienen una empresa al no implementar estrategias es que puede fracasar, estar en una competencia voraz en el mercado, una mala previsión de ingresos y gastos.

En un mundo donde está en constante cambio, se hace necesario que todas las organizaciones estén en una búsqueda permanente de modelos y estructuras organizacionales que le permitan establecer dentro de sus planes de acción unas excelentes y pertinentes estrategias competitivas que le permitan navegar en un mar saturado de competencia y de posibles amenazas. El no preocuparse o simplemente dejar pasar de largo las estrategias competitivas estaría poniendo en un riesgo inminente el futuro de la empresa o por ende saliendo del mercado en el cual participa.

### **Formulación del problema**

**¿Cuáles son las estrategias empresariales que le aportan a la construcción de ventaja competitiva para las organizaciones?**

- ¿Cuáles son los tipos de estrategia que están desarrollando las empresas a estudiar?
- ¿Cuáles son las características de los recursos y capacidades que poseen las empresas del estudio?
- ¿Cuáles son las fuentes de ventaja competitiva que poseen las organizaciones a estudiar?

### **Estado del Arte**

A medida que el desarrollo económico ha ido aumentando, con él, han aumentado los teóricos que se han interesado por estudiar la complejidad del desarrollo empresarial. Con el tiempo se entendió que la competitividad era la respuesta a las necesidades de crecimiento de la empresa. Para conocer un poco más de la competitividad se plantea algunas definiciones a continuación.

La competitividad se define como la rivalidad entre dos o más personas, entidades o sociedades, la cual conlleva a modificar sus estrategias, redefinir sus procesos e innovar, todo esto, se facilita con un adecuado diseño de planificación. Como su nombre lo indica y según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, competitividad es la capacidad de competir. Definición que a simple vista no dice mucho, pero que al interpretarla puede significar la capacidad que tienen los agentes económicos de aprovechar escenarios favorables que se presentan en el mundo de la economía en forma permanente. Cuando este aprovechamiento de escenarios no cuenta con la connotación de permanente, no nos estaríamos refiriendo al tema de la competitividad. Pero también se puede decir que competitividad es la capacidad de sortear y salir de los escenarios pesimistas y poco alentadores que se presenten en el desarrollo de las actividades económicas y sociales de cada uno de los agentes económicos. (Ramírez, 2006)

Históricamente el concepto adquiere sus bases a mediados del siglo XVI durante el auge del mercantilismo comercial, con el nacimiento de la teoría clásica de comercio internacional. Smith planteó en su tratado “la riqueza de las naciones”, las bases que le otorgaron sentido al concepto actual de competitividad. En este tratado lo que se planteó fue que los países deben especializarse en aquel bien que es más eficiente produciendo (teoría de la ventaja absoluta), con lo cual nace la base fundamental de la competitividad. (Labarca, 2007)

Algunos años más tarde David Ricardo realiza una ampliación en la teoría propuesta por Smith enseñando como los países compiten entre ellos, principalmente en la productividad de aquel bien donde tienen una desventaja comparativa menor, también fue considerado como un factor importante de éxito donde se afirma que los países solo podrán exportar los productos en los cuales poseyeran ventajas comparativas, es decir, el costo de oportunidad del bien de exportación debería ser inferior al que generaba el mismo bien en el país que lo importaba. Posteriormente, se puede identificar que los determinantes de la competitividad han estado basados especialmente en la abundancia relativa de factores de producción, en las economías o en la posesión de abundantes recursos naturales. (Krugman, Economía Internacional, 2001). (Ramírez, 2006)

Hay otros autores que dan distintas definiciones sobre la competitividad, encontramos a Bejarano (1995) que define la competitividad como la capacidad de imitar, adaptar y desarrollar técnicas de producción de bienes y servicios antes inexistentes en una economía o de su mejoramiento; la diversificación de los productos exportables en condiciones de calidad y precio al menos

equiparables a las de sus competidores; la adaptación a las nuevas condiciones de competencia en los mercados y la reconversión de sectores no competitivos, también señaló que, a pesar de la variedad en el concepto, es necesario no perder de vista que son las empresas las que compiten y no los países, y que la competitividad no es un objetivo de política de corto o mediano plazo, sino la búsqueda de una condición sostenible, caracterizada por su permanencia, dirigida hacia los mercados y con la coexistencia de varios actores, entre los que se destacan el sector productivo, el gobierno, y los usuarios o clientes. (Montoya, Montoya, & castellano, 2008).

También se encuentra Krugman que hace énfasis en las economías asiáticas, donde a pesar de tener productividad extensiva en trabajo y capital, no fueron países altamente competitivos debido a que su aumento tan extenso en esfuerzos de mano de obra y consecución de capital, se olvidaron de crear ventajas para la tecnología. De esta manera nace un nuevo paradigma para la competitividad. De igual manera cuestiona los planteamientos de competitividad que plantea Porter, ya que sostenía a diferencia de este que la competitividad es sistémica. A partir de la crítica realizada, acerca de la comprensión de la competitividad, dejando atrás que fuese algo segmentado y no sistémico, empezaron a surgir un sinnúmero de teorías enfocadas a la generación de estrategia competitiva desde diferentes perspectivas. (Krugman, 2009)

Otro autor que da la definición de la competitividad es Haguenaer donde plantea que se encarga de producir bienes con patrones de calidad, que son requeridos por mercados determinados utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo. (castillo & Machado, 2010). Un planteamiento que da Luis Jorge Garay que da como definición de competitividad que esta es el grado en el cual se puede llegar a producir a partir de condiciones de libre mercado, donde se busca satisfacer las necesidades de mercados internacionales y propios de cada país, de tal forma se puede dar un incremento de capacidades y ventajas dentro de estos. (Ramírez, 2006)

Se puede determinar que la competitividad es de vital importancia y la mayoría de la población está en constante relación con esta, debido a que se utiliza para poder tomar buenas decisiones, para saber qué es lo que se necesita para competir en un mercado y cómo hacerlo, es así que siempre se busca la eficiencia y la eficacia para tener más oportunidades, de tal forma que se pueda generar un factor diferenciador creando un valor agregado que consiste en recibir algo no esperado donde

se distinga directamente la empresa, la persona o la sociedad. Todo esto para poder obtener una buena sostenibilidad y rentabilidad.

Otra variable que se va a definir es el de la estrategia que se entiende como las acciones con las cuales se planea cumplir los objetivos y la forma de llegar a la solución del problema. Según la Real Academia Española dentro de un proceso regulable, la estrategia es un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. La estrategia comprende todos los niveles de la organización: corporativo, negocio o competitivo y funcional (Hax, 1996)

Son muchos los autores que han escrito sobre la estrategia, dentro de los más importantes se encuentra (Morrisey, 1993) quien define el término estrategia como la dirección en la que determinada empresa necesita avanzar para lograr y alcanzar su misión. Este autor, ve a la estrategia como un proceso que se basa en la planificación a largo plazo y, además, tiende a utilizar el término para describir la manera de lograr algo. (Castro, Revistas Académicas, 2010)

Para (Scholes, 1993), la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; apropiada ventajas para la organización por medio de su configuración de los recursos en un ámbito cambiante, para afrontar las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compete, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; el objetivo de la estrategia es adaptar la empresa a su entorno. (Castro, Revistas Académicas, 2010)

Por su lado (Andrews, 1977) puntualiza la estrategia como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (Castro, Revistas Académicas, 2010)

En un importante texto, (Trout, 2010) hace énfasis en la importancia de la estrategia en el negocio y la define como el principal factor de éxito. Incluso llega a plantear que contar con la gente adecuada, adoptar la actitud adecuada, utilizar las herramientas adecuadas, seguir los modelos adecuados o tener la organización adecuada, son factores que ayudan al éxito, pero siempre estarán supeditadas a lo esencial: contar previamente con una correcta estrategia, lo que permitirá en definitiva que una determinada empresa pueda alcanzar la excelencia. Así mismo, Trout plantea

que la estrategia es cuestión de supervivencia; la única manera de sobrevivir es definiendo una estrategia y hacerla saber a los clientes, empleados y accionistas constantemente, cuestión de percepciones, de ser diferente y de saber los puntos débiles de la competencia.

Para (Ansoff, 1979) la estrategia es también útil para ofrecer una guía al trabajo de transformación de la empresa, pero es un concepto sintético en el sentido de que las estrategias imputables a las organizaciones no son con frecuencia percibidas y hechas explícitas por los directivos que las persiguen. (Castro, Revistas Académicas, 2010)

Años más tarde Miller da a conocer una nueva metodología. Este nuevo método entiende que la organización está fundamentada en cuatro dimensiones básicas. Esta metodología cumple con la función de identificar la estrategia más apropiada, que le permita a la empresa adaptarla de la mejor manera posible a la estructura. Las cuatro dimensiones estratégicas que considera Miller son, Innovación, diferenciación en marketing, amplitud y control de costos, donde define la innovación como Innovación en productos, innovación en procesos, ingeniería en innovación en I+D y desarrollo de productos únicos; la diferenciación en Marketing consistía en distribución de control, marketing agresivo e innovador, servicio al cliente, Publicidad y promoción, también define la amplitud como la Variedad de clientes/mercados geográficos la Amplitud del número de productos y por último el control de costos que consistía en el Control, Énfasis en el bajo costo por unidad, Producción eficiente, Alta utilización de la capacidad y el Bajo precio. (Castro, Las estrategias competitivas de Miller, 2010)

En definitiva, cabe resaltar la importancia que tiene la estrategia, que utilizándola como medio se pueden alcanzar los fines o metas planteadas, en este caso, empresariales. Las organizaciones deben tener definidos sus objetivos y trabajar en ellos para lograr posicionamiento en el mercado y poder sobresalir sobre la competencia.

También se encuentra la definición de estrategia competitiva o empresarial que es el conjunto de características internas que la empresa tiene que desarrollar para obtener y reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras. (BBVA, 2014) También se entiende que esta es la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Permite a la empresa definir su modelo de negocio a mediano y largo plazo, y a estructurar y desarrollar los planes de acción para su implementación. (Conexionesan, 2017)

La expresión estrategia competitiva usada igualmente para tratar de ubicar el logro de objetivos predeterminados en algún campo y que resulta esencial en la toma de decisiones económicas de los inversionistas, de las empresas o de cualquier persona o entidad que busque un mejoramiento de la situación en que se encuentra. Esta tiene como objetivo que la empresa pueda mejorar su posición competitiva respecto a las empresas del sector. Esto se puede lograr de diferentes maneras, pero una estrategia competitiva tiene como objetivo fundamental la obtención de una ventaja competitiva, es decir, la definición de una característica o de una cualidad que haga que la empresa supere a la competencia de manera genérica y sostenida. (BBVA, 2014)

Se han encontrado varias definiciones que han sido planteadas por diferentes autores a través del tiempo, uno de los primeros en hablar sobre la estrategia empresarial fueron Miles, Raymond E. y Snow, Charles, C. donde se enfocaron en el desarrollo del potencial competitivo de las empresas. La tipología considera la estrategia competitiva como un marco de decisiones y acciones, que se dirigen a mantener, por un lado, el co-alineamiento de la organización con el entorno, y por el otro lado, sus principales interdependencias internas. Basada en la idea de que los administradores buscan formular estrategias que sean congruentes con el ambiente exterior. (Camisón Zornoza, 2007)

La tipología que plantearon constaba principalmente de cuatro tipos de estrategias encaminadas a mejorar el desarrollo de aquella que necesitará asumir el tipo de estrategia. Primero planteo Prospectiva la organización realiza cambios en los productos, servicios y mercados con relativa frecuencia. También una estrategia Defensiva donde la organización ocupa un nicho o segmento que ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado relativamente estable. Otra tipología fue la analizadora donde se puede actuar de modo prospectivo o defensivo, mantiene una base relativamente estable de productos, servicios y mercados y por último la Reactiva que consistía en que la organización no presenta una estrategia genérica consistente. Estas organizaciones reaccionan al entorno sin intentar dominarlo, así es que su conducta es impredecible e inestable. (Camisón Zornoza, 2007)

La tipología que estos plantearon abrió el camino para que otras tipologías vieran luz. Donde a partir del entendimiento más sistémico del comportamiento empresarial, junto con la alineación de las condiciones del entorno de la empresa, se hace posible generar una estrategia. La importancia

de estas tipologías es, que posterior a un análisis consciente de las necesidades empresariales, pueden aplicarse, y pueden generar un alto beneficio si son utilizadas de manera adecuada.

Años más tarde aparece Michael Porter quien 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 por los cuales se está esforzando la empresa y los medios con los 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. (Quero, 2008), el liderazgo en costos consistía en que se debe tener la facultad de disminuir los costos a través de toda la cadena de valor, de tal manera que la disminución del gasto repercuta directamente en un menor precio al consumidor y mayor participación en el mercado. Cuando habla de diferenciación se refiere a que La empresa o industria, debe tener la capacidad de producir bienes o servicios exclusivos, por los cuales el público pagaría más por tenerlo y finalmente el enfoque donde se concentra en satisfacer segmentos de mercado bien definidos. Las tipologías que plantea Porter responden directamente a las necesidades o amenazas que surgen de la elaboración del análisis de sector, asegurando, que la estrategia sea acorde al momento organizacional. (Castro, Las estrategias competitivas genericas, 2010)

Mintzberg plantea que la base de la estrategia competitiva era de corte adaptativo, pero se dividían en estrategias deliberadas o estrategias emergentes, y siempre se debe buscar anticipar el curso de acción de las situaciones para aplicar las acciones correspondientes.

El planteamiento de Mintzberg se fundamentó principalmente en la diferenciación, y desarrollo un planteamiento a partir del cual busco separar la focalización, la diferenciación, y el liderazgo en costos. Es importante resaltar que utiliza 6 estrategias de diferenciación para competir en los mercados, que son los siguientes:

- Indiferenciación que se entiende como aquella empresa que no tiene ningún factor particular para llevar a cabo diferenciación o que suele copiar los procesos de otras empresas.
- La Diferenciación de imagen fue otra de sus estrategias donde lo que se buscaba la lealtad del cliente a través de publicidad. El objetivo fundamental es generar una percepción diferente en la mente del cliente.

- Diferenciación en calidad Este tipo de estrategia busca que los productos posean altas prestaciones. También resaltaba que la relación fiabilidad, duración y desempeño del producto sea acorde al precio.
- Diferenciación en diseño que exige que la empresa tenga un desempeño superior en I+D de nuevos productos. La idea de esta estrategia es perfeccionar las características y el diseño del producto. Diferenciación en precio donde se busca competir a través de costos muy bajos de producción que directamente puedan repercutir en el consumidor final del producto.
- Diferenciación en soporte dando a entender que la estrategia está en crear productos complementarios, o programas que permitan a la empresa brindarle una atención mucho más amplia al cliente, teniendo en cuenta las necesidades que demanda ese segmento. (Restrepo, 2009)

A partir de esta nueva ola de tipologías, para entender cómo podía hacerse el direccionamiento estratégico de la empresa, a través de la estrategia competitiva, comenzaron a surgir nuevos autores que le brindaron aún más aportes al concepto estrategia competitiva. En este ámbito Kotler señala que es necesario desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Es así como establece cuatro tipos de estrategias competitivas según la participación de mercado: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista. La de líder plantea que es cuando una organización posee una posición dominante, con una cuota de mercado mayor al resto de la competencia, el del seguidor explicando que las empresas que ocupan los dos lugares siguientes en la participación de mercado, sus estrategias están encaminadas en ocupar la posición de líder, la del Retador que tiene como objetivo coexistir de manera pacífica con el líder, aceptando su liderazgo y respetando su mercado y finalmente el de especialista que consiste en la especialización en un segmento de mercado. (Monge, 2010)

Kenneth 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. También se 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 (Quero, 2008)

**Tipologías estratégicas según el campo.**

<b>Enfoque de la tipología según el campo (Estrategia competitiva)</b>	
<b>Teórico</b>	<b>Empírico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Miles &amp; Snow</li> <li>● Michael Porter</li> <li>● David Miller</li> <li>● Henry Mintzberg</li> <li>● Philip Kotler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Adam Smith</li> <li>● David Riccardo</li> <li>● Heckscher &amp; Ohlin</li> <li>● Paul Krugman</li> <li>● Gary Hammel</li> </ul>
<b>Base del enfoque de los autores</b>	
<b>A priori</b>	<b>A Posteriori</b>
Se realiza una clasificación previa de las empresas, tomando como base la teoría. Los grupos y sus diferentes tipologías se forman con anterioridad.	Las tipologías surgen de procedimientos empíricos utilizados para descubrir grupos de empresas en función de diferentes variables que sean similares o idénticas entre ellas.

La competitividad desde la perspectiva de estrategia ha propiciado que el campo empresarial evolucione con el tiempo. A través de los años los diferentes autores han interpretado de manera diferente el concepto de estrategia, y han generado diferentes maneras de cuantificarlo, sin embargo, no se trata de la manera si no del fin en sí que justifica los diferentes enfoques. Se entiende que el fin último de toda empresa es generar valor agregado ahora y en el futuro, por consiguiente, el fin último de todos estos enfoques de estrategia competitiva es generar valor agregado ahora y en un futuro cercano.

La realidad de todos los enfoques que se trataron en el presente texto es generar un marco de referencia o una metodología, que pueda ser utilizada en la práctica. Cada enfoque esta diferenciado de cada uno de los otros, sin embargo, si se realiza un análisis acerca de cada uno de ellos, encontramos que estos pueden ser utilizados de manera integral para promover un mayor conocimiento a nivel organizacional. Esto garantiza que al observar la organización desde

diferentes enfoques se garantice una mirada sistémica del medio en el cual se encuentra la empresa. Los enfoques tratados en el trabajo no pretenden mostrar si uno es más verídico que otro, en cambio, lo que se pretende mostrar es su utilidad en conjunto en caso de ser necesario su uso.

Se puede deducir a partir de la revisión de la literatura que, la estrategia competitiva ha proporcionado un mecanismo de mejora constante para las empresas, en cada uno de sus momentos históricos. Esto indica la necesidad de las empresas por utilizar ya sean marcos de referencia, o prácticas empíricas que les permita tomar las decisiones que consideren estratégicas. Adicional a esto es importante resaltar el rol de las diferentes dependencias de la organización, ya que el conjunto de ellas, junto a una buena gestión garantiza una ventaja competitiva frente a los demás competidores.

Las tendencias futuras, sugieren que las estrategias competitivas deben adaptarse de manera frecuente a los constantes cambios que el mundo está atravesando, y por ende estos enfoques deben permanecer actualizados de manera constante. Antes era menos frecuente el cambio, en la actualidad, el cambio se está generando casi cada cinco años por lo cual debe haber una constante actualización. De esta manera se entiende que la realidad de las empresas cada vez migra de manera más acelerada, y con ella las practicas que deben realizar para subsistir.

Esto abre el campo a futuras investigaciones en el área del desarrollo empresarial, desde la perspectiva financiera, de mercadeo y de logística. Todas las áreas son potenciales focos de estudio, desde la perspectiva de la estrategia competitiva.

En paralelo al desarrollo de la competitividad, tanto para empresas como para naciones, el termino estrategia corporativa se asimila a las funciones que la estrategia competitiva pretende cumplir, sin embargo, desde enfoques diferentes. Mientras la estrategia competitiva pretende ser desarrollada a partir de la combinación de factores de producción, la estrategia empresarial o corporativa, se concentra en desarrollar la organización desde una mirada más estructural y global viendo la organizacional como un todo; una estructura con crecimiento orgánico.

Para el ámbito actual se hace oportuno realizar un paralelo entre ambos tipos de estrategia, delineando las principales diferencias en el campo teórico y su constante evolución a través del tiempo. De igual manera, es importante entender que la estrategia competitiva y la estrategia corporativa o empresarial van ligadas de una manera intima, de tal manera que en el campo de

acción los lineamientos empresariales deben coincidir con los competitivos. Cabe resaltar que la competitividad, por vertiente, posee un trasfondo mucho más amplio y más vasto que la estrategia empresarial; por lo cual se desarrollarla más profundamente el concepto de estrategia y ventaja competitiva.

## **Marco Teórico**

### **Características de la estrategia empresarial**

Desde la perspectiva de las estrategias empresariales, (Andrews K. , 1998) precisa que la estrategia es un patrón de decisiones en la compañía que determinan los objetivos y metas, generando planes y políticas para el logro de los mismos y considerando los factores económicos y humanos en beneficio de los accionistas –empleados y clientes– y la comunidad; mientras que para (Munive, 2004) existen las estrategias deliberadas y aquellas referentes al aprendizaje incremental. Así, la idea de que las organizaciones tienen algún tipo de estrategia se puede definir como las acciones que toman las organizaciones en la búsqueda para conseguir sus objetivos (Beaver, 2007), porque posibilita un entorno favorable y positivo para el desempeño organizacional. Las estrategias orientan las decisiones y permiten que los planes operativos se realicen de forma concurrente al logro de los objetivos de la empresa con la finalidad de incrementar las posibilidades de cumplimiento de objetivos y metas. (Burgelman, 2002) define el concepto de estrategia como la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros.

Una de las características de las estrategias, según (Martinez, 1999) es que se inscriben dentro de un proceso de mejoramiento dinámico, donde se deben revisar periódicamente los avances y logros relacionados con los objetivos trazados por la propia empresa.

### **Tipos de estrategia empresarial**

A partir de tener conocimiento sobre las estrategias empresariales y la ventaja competitiva sostenible, es importante señalar cuales han sido los principales tipos de estrategias empresariales que se han generado a través de la historia, Porter fue uno de los pioneros en realizar investigaciones en este tema para él esto consistía en las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión, por tal razón clasifico este planteamiento un liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. (Quero, 2008)

Ventura (1996), parte del concepto de estrategia como el ajuste o encaje entre lo que la empresa puede hacer (sus puntos fuertes y débiles) y lo que el entorno permite (oportunidades y amenazas), de aquí que para lograr el cumplimiento de la estrategia, las organizaciones deberán dedicar una atención preferente a identificar, desarrollar, proteger y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguren el logro de una ventaja competitiva sostenible y por tanto rentas superiores a largo plazo. Visto de otra manera, la estrategia se asimila con la forma en que la empresa hace que los recursos con los que cuenta, recursos internos satisfagan las exigencias que el entorno le demanda para poder seguir sus objetivos futuros. (Alvarez, 2006)

Para Dolan, Schuler y Valle (1999), la estrategia se puede desarrollar de forma general, a la cual llaman Estrategias corporativas y son las que se formulan para el conjunto de la organización, generalmente se estudian tres enfoques: el de estabilidad, el de crecimiento y el de reducción, el primero supone mantener la situación tal como está, puede surgir alguna pequeña mejoría en los resultados; el segundo supone varias posibilidades: explotar nuevos mercados o productos y ofrecer oportunidades a la gente para que crezca dentro de la empresa y el último, generalmente se da cuando una empresa está en declive y lo hacen para controlar en gran medida los costos reduciendo parte de sus activos y disminuyendo su tamaño. Cabe también la posibilidad de formular estrategias específicas para cada unidad de la empresa, estas son las estrategias de unidades de negocio, en este sentido dos de las tipologías más utilizadas son las propuestas por Miles y Snow y las de Porter.

El liderazgo en costos consistía en que se debe tener la facultad de disminuir los costos a través de toda la cadena de valor, de tal manera que la disminución del gasto repercuta directamente en un menor precio al consumidor y mayor participación en el mercado. (Castro, Las estrategias competitivas genericas, 2010)

Cuando habla de diferenciación se refiere a que La empresa o industria, debe tener la capacidad de producir bienes o servicios exclusivos, por los cuales el público pagaría más por tenerlo y finalmente el enfoque donde se concentra en satisfacer segmentos de mercado bien definidos, ya que la empresa se comporta como si fuese un monopolio, siendo menos sensible al precio y más fiel. Esta abarca una amplia muestra representativa del mercado, capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores, variaciones en los productos, inventar formas de crear valor para los compradores, integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes, usar características

para crear una reputación e imagen de la marca. (Castro, Las estrategias competitivas genericas, 2010)

Por otra parte, define la estrategia de enfoque que consiste en centrarse en un segmento del mercado, aplicando la diferenciación o el liderazgo en costes. De esta forma, se aplica la estrategia competitiva más conveniente a cada segmento del mercado. Si se aplica el liderazgo en costes, pueden obtener importantes márgenes comerciales por producir con costes bajos. Si en cambio se adopta la diferenciación, ofreciendo un relevante valor añadido, pueden justificarse unos precios más elevados en relación a la competencia, lo que se conoce como diferenciación segmentada. Las tipologías que plantea Porter responden directamente a las necesidades o amenazas que surgen de la elaboración del análisis de sector, asegurando, que la estrategia sea acorde al momento organizacional. El enfoque incluye todo lo que tiene que ver con el nicho de mercado limitado, los costos bajo al atender el nicho, comunica la capacidad a satisfacer requerimientos de comprador. Todo esto es mayor cuando los segmentos tienen un crecimiento rápido, son suficientemente grandes para ser rentable, pero lo suficientemente pequeños para no interesar a los grandes competidores, ningún otro rival se está concentrando en el segmento y los compradores del segmento requieren productos especiales de experiencia o uso. (Castro, Las estrategias competitivas genericas, 2010)

Las estrategias competitivas genéricas no son necesariamente compatibles entre sí. Si una empresa intenta conseguir una ventaja en todos los frentes, es posible que no consiga ninguna ventaja en absoluto. Por ejemplo, si una empresa se diferencia mediante el suministro de productos de mucha calidad, corre el riesgo de bajar la calidad del producto si busca convertirse en un líder de costes. Incluso, aunque la calidad no baje, la empresa se arriesga a proyectar una imagen confusa. Por esta razón, el investigador Michael Porter argumentaba, que para tener éxito a largo plazo, una empresa debe seleccionar solo una de estas estrategias genéricas. De lo contrario, con más de una estrategia genérica a la vez, la empresa puede quedar atrapada en medio sin obtener ninguna ventaja competitiva.

Se han encontrado otros autores que han hablado sobre los tipos de estrategias competitivas, uno de estos fueron Miles, Raymond E. y Snow, Charles, C. estos se enfocaron en el desarrollo del potencial competitivo de las empresas. La tipología que ellos plantaron considera la estrategia competitiva como un marco de decisiones y acciones de la organización con el entorno, esta

constaba de cuatro tipos de estrategias competitivas encaminadas a mejorar el desarrollo de aquella que necesitará asumir el tipo de estrategia. Primero plantearon la Prospectiva donde la organización realiza cambios en los productos, servicios y mercados con relativa frecuencia. También una estrategia Defensiva en el que la organización ocupa un nicho o segmento que ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado relativamente estable. Otra tipología fue la analizadora donde se puede actuar de modo prospectivo o defensivo, mantiene una base relativamente estable de productos, servicios y mercados, por último la Reactiva que consistía en que la organización no presenta una estrategia genérica consistente. Estas organizaciones reaccionan al entorno sin intentar dominarlo, así es que su conducta es impredecible e inestable (Camisón Zornoza, 2007) .

Otro planteamiento sobre los tipos de estrategias competitivas fue Mintzberg, este se fundamentó principalmente en la diferenciación, y desarrollo un planteamiento a partir del cual busco separar la focalización, la diferenciación, y el liderazgo en costos. Es importante resaltar que utiliza 6 estrategias de diferenciación para competir en los mercados, que son los siguientes, Indiferenciación que se entiende como aquella empresa que no tiene ningún factor particular para llevar a cabo diferenciación o que suele copiar los procesos de otras empresas. La Diferenciación de imagen fue otra de sus estrategias donde Lo que se buscaba la lealtad del cliente a través de publicidad. El objetivo fundamental es generar una percepción diferente en la mente del cliente. Diferenciación en calidad; este tipo de estrategia busca que los productos posean altas prestaciones. Diferenciación en diseño que exige que la empresa tenga un desempeño superior en I+D de nuevos productos. La idea de esta estrategia es perfeccionar las características y el diseño del producto. Diferenciación en precio donde se busca competir a través de costos muy bajos de producción que directamente puedan repercutir en el consumidor final del producto y por último la Diferenciación en soporte dando a entender que la estrategia está en crear productos complementarios, o programas que permitan a la empresa brindarle una atención mucho más amplia al cliente, teniendo en cuenta las necesidades que demanda ese segmento (Restrepo, 2009).

En este ámbito Kotler señala que es necesario desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Es así como establece cuatro tipos de estrategias competitivas según la participación de mercado: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista. La

de líder plantea que es cuando una organización posee una posición dominante, con una cuota de mercado mayor al resto de la competencia, el del seguidor explicando que las empresas que ocupan los dos lugares siguientes en la participación de mercado, sus estrategias están encaminadas en ocupar la posición de líder, la del Retador que tiene como objetivo coexistir de manera pacífica con el líder, aceptando su liderazgo y respetando su mercado y finalmente el de especialista que consiste en la especialización en un segmento de mercado. (Monge, 2010)

Aunque cada empresa busca distintos caminos para llegar a un resultado final, la cuestión es que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien ha comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. En general, toda estrategia que se fundamente en la existencia de una ventaja competitiva intentará que haya un factor que impida que la competencia pueda adoptarlo o imitarlo. Esto puede significar que, si la empresa realiza una buena segmentación del producto, podrá crear un valor añadido suficientemente atractivo para poder hacer frente a la competencia, en especial si se trata de una empresa que, por su dimensión o capacidad, no pueda ser líder del mercado. (Rojo, 2012)

### **Ventaja competitiva**

Entre los 50 y finales de los 70, la ventaja competitiva de una empresa, especialmente norteamericana, residía en su tecnología y su capacidad financiera, soportada en el poder económico. Hacia finales de este período surgió la empresa japonesa, fundada en el uso mejorado de las tecnologías norteamericanas y europeas, se fundamentó en la capacidad de su personal para analizar los productos y estudiar las mejores formas de superar sus defectos, con el fin de brindar a los consumidores productos superiores. El secreto de este proceso se centró en el despliegue del conocimiento entre TODO el personal, al cual se le permitió pensar y aprender tanto de sus competidores como de sus propias experiencias y capitalizar en forma creciente el saber aprendido. Simultáneamente, durante los 80 y especialmente en los 90, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones permitió el acceso rápido a casi todos los rincones del mundo y el crecimiento de los mercados globalizados. (Ramirez, 2003)

Uno de los autores más importantes de la ventaja competitiva fue Porter que dice: “La ventaja competitiva está en el centro del desempeño de una empresa en los mercados competitivos; esta resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores “La competencia está en el centro del éxito o fracaso de las empresas.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo”. Una empresa presenta una ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. El cómo obtener ciertas ventajas se relaciona con la jerarquía de las metas estratégicas, como visión, misión y objetivos estratégicos, como también el análisis interno y externo de la organización. (Maza & Villablanca, 2007)

Para este autor, una vez que una empresa logra ventaja competitiva sólo puede mantenerla mediante una mejora constante, tiene que renovarse o morir, porque si no lo hace, los competidores sobrepasarán a cualquier empresa que deje de mejorar e innovar. por tal motivo plantea las razones por las que se crea la ventaja competitiva, que es a través de un proceso altamente localizado, incluso los países más desarrollados no son competitivos en todos sus sectores, por lo que las naciones triunfan en determinados sectores debido a que el entorno nacional es el más progresivo, dinámico y estimulante. Este entorno competitivo de acuerdo a Porter se logra mediante cuatro factores de competitividad, que individualmente y como sistema definen el entorno competitivo en el cual las empresas aprenden y desarrollan su competitividad, este modelo es mejor conocido como el Modelo del Diamante. (Rice, 2013)

El modelo Diamante consistía en la forma en que las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva en los sectores mundiales brindan la base necesaria para comprender el papel que la nación de origen desempeña en este proceso. Para comprender la ventaja competitiva el autor planteo varias premisas que se mostraran a continuación.

La primera consiste en la naturaleza de la competencia y las fuentes de ventaja competitiva difieren mucho de unos a otros sectores e incluso entre los segmentos de un mismo sector. Se debe determinar la influencia de la nación sobre la capacidad de la empresa para competir en sectores y segmentos de sectores específicos y con unas estrategias en particular, en vez de hacerlo con sectores genéricos. Segunda, los competidores mundiales frecuentemente llevan a cabo algunas actividades de la cadena de valor fuera de su país de origen. Esto significa que la tarea no es explicar por qué una empresa que opera exclusivamente en la nación tiene éxito internacional, sino las razones de que la nación sea una base central más o menos deseable para competir en un sector. La Tercera, las empresas consiguen y mantienen ventaja competitiva en la competencia internacional mediante la mejora, innovación y perfeccionamiento. Ya está ampliamente admitido

que las economías de escala, las ventajas tecnológicas y los productos diferenciados crean las condiciones ideales para el comercio, pero la tarea consiste en ir más allá del reconocimiento de las diferencias de la ventaja competitiva entre sectores. (Velandia, 2008)

El trabajo Diamante consiste en el tema de internacionalización, donde el autor dio cuatro factores de competitividad fueron: Condiciones de los factores, este consistía en la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. También las Condiciones de la demanda, donde plantea la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector. Los sectores afines y de apoyo, que consiste en la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos. Y por último la Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, que son las condiciones vigentes de la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica. (Velandia, 2008)

Por otro lado, la competencia entre rivales nacionales estimula la creación y mejora de la ventaja competitiva, pues impulsa a las empresas a innovar y mejorar; esta competencia entre empresas obliga a reducir costos, mejorar la calidad de los productos, así como una nueva variedad y diversificación de productos. Además, la competencia interna ayuda a anular las ventajas de una cierta empresa por el simple hecho de estar en una nación determinada (costo de mano de obra, acceso al mercado, etc.) y esto la obliga a innovar y avanzar más allá de estas ventajas. (Rice, 2013)

Porter profundiza su concepto argumentando que el liderazgo en costos o la diferenciación dependen de todas las actividades que desarrolla una empresa y que de su ubicación estratégica podría estar la capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes de diferenciación. Es así que aparecen las estrategias genéricas, que consiste en el punto de partida del análisis de la cadena de valor Michael E. Porter, hace referencia a la competencia en sí y en como las empresas pueden adoptar distintas alternativas para ganar terreno en su posición en la industria. Existen principalmente dos estrategias genéricas: costo y liderazgo. Las demás mencionadas provienen de la combinación o especialización de cada una de ellas. (Maza & Villablanca, 2007)

Se empieza con el liderazgo en costos, consiste en aquella estrategia preocupada de ofrecer los productos y servicios al menor costo posible. Como nos dice Porter “Una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial”, es decir ser el líder y no una de las varias

empresas que luchan por esto. El liderazgo en diferenciación, aquella empresa que busca que los consumidores la perciban como distinta, es decir, busca ser única en su sector industrial y que los compradores perciban que reciben de ella un valor agregado. La especialización, esta estrategia se basa en un sector específico de la industria. Las empresas seleccionan un segmento o un grupo de éstos y diseña su estrategia para servirlos a la medida. Puede existir tanto la especialización por costos como por diferenciación. La primera consiste en competir por costos en el segmento elegido, y la segunda cuando la empresa busca diferenciarse en su mercado objetivo y por último la combinación de estrategias, donde la idea central es integrar el liderazgo en costos con el liderazgo en diferenciación. Si bien es un poco más complicado entregar al cliente atributos diferenciadores con bajos precios sin duda la recompensa es mayor. (Rice, 2013)

Al seleccionar una estrategia a nivel de negocios, las empresas evalúan dos tipos de ventaja competitiva: “un costo más bajo que los competidores o la capacidad de diferenciación y el manejo de un precio de primera que supere el costo adicional de hacerlo” La ventaja competitiva se logra dentro de cierto panorama que tiene varias dimensiones, entre las que se incluyen el grupo de producto y los segmentos de clientes a los que sirve, así como la distribución de los mercados geográficos en los que compete la empresa. La ventaja competitiva se busca compitiendo en varios segmentos de clientes mediante la implantación de una ventaja en costos, o en diferenciación dentro de un panorama competitivo o segmento limitado. Con las estrategias de enfoque, la empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de la industria y adapta su estrategia para cubrirlos, excluyendo todos los demás. (Maza & Villablanca, 2007).

### **Teorías sobre la ventaja Competitiva**

Teorías sobre las Ventajas Competitivas Al referirnos a las ventajas competitivas, son muchos los factores en los cuales debemos estar alerta ya que son éstos los que finalmente nos llevará a obtener estas ventajas. Existen algunos modelos y otros planteamientos sobre este tema, los cuales queremos presentar a continuación.

Para esto se encuentran algunos alcances, que comprenden lo competitivo y la cadena de valor, estos son, el alcance vertical, el alcance geográfico y el alcance de la industria son los tipos de ámbitos que ejercen en la ventaja competitiva: un alcance amplio permite aprovechar los beneficios de efectuar más actividades en el ámbito interno. Alcance del segmento: Las diferencias en las

necesidades o cadenas de valor indispensables para atender a varios segmentos de productos o compradores pueden originar una ventaja competitiva de concentración.

Alcance vertical: La integración vertical define la división de las actividades entre una organización y sus proveedores, sus canales y clientes. Una empresa puede crear la ventaja competitiva ajustando la cadena de valor a un segmento de producto, explotando las interrelaciones geográficas de este segmento o explotando las interrelaciones con las unidades de negocios de los sectores industriales relacionados. (Velandia, 2008)

Es importante señalar que Porter en su trabajo diamante también describe algunas etapas en su modelo que son fundamentales para una ventaja competitiva estas son:

Etapa del aprovechamiento de recursos, en esta etapa las ventajas competitivas están relacionadas con los recursos, ya sean naturales, humanos y tecnológicos, al hablarse de este último no todas las empresas de algunos países tienen la tecnología necesario, por tal razón les toca por medio de importaciones para adquirirlas. Etapa de las inversiones en esta etapa las ventajas competitivas se crean al mejorar la eficiencia y al crear productos más valiosos. Existe un grado más alto de tecnología y existe una fuerte inversión por parte del país en aspectos relacionado con el comercio, como puertos, carreteras, comunicaciones, etc. y por último encontramos la Etapa de Innovación donde todo parte a partir de la innovación y la capacidad de idear productos y servicios nuevos y novedosos asimismo por disponer de una tecnología digna de imitar. (Maza & Villablanca, 2007)

### **Tipos de ventaja competitiva**

Se encuentra la ventaja Monopolística, esta se asocia con la aparición de las multinacionales, fue propuesta por Kindleberger y Hymer. Estos autores consideran que para que las empresas tengan instalaciones productivas en el extranjero, éstas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva. Dicha ventaja competitiva puede tener su origen en la producción, en la tecnología, en la organización, el estilo de dirección o la comercialización, y es de naturaleza monopolística, lo que implica que estas empresas pueden competir con empresas extranjeras en sus propios mercados, las cuales a pesar de que se pueden encontrar mejor establecidas y tener un mayor conocimiento del mercado, se pueden ver obligadas a asumir el costo de desarrollar dicha ventaja y, por lo tanto, se ven incapacitadas para competir con las empresas extranjeras.

En su tesis Hymer examina qué tipo de ventajas pueden poseer o adquirir las empresas, así como el tipo de sectores industriales y las estructuras de mercado en las que es más probable que se concentre la producción extranjera, ya que la existencia de tales ventajas competitivas en exclusiva supone algún tipo de fallo de la estructura del mercado.

### **Ventaja competitiva sostenible**

Según Hoffman, el concepto de ventaja competitiva sostenible (VCS) tiene sus primeros antecedentes en 1984, cuando Day sugirió tipos de estrategias que podrían ayudar a "sostener una ventaja competitiva". Morales y Pech afirman, en cambio, que la corriente de pensamiento estratégico se inició a mediados de los años sesenta y dio lugar al concepto de ventaja competitiva, en contraste con el principio económico de ventaja comparativa. (Girón, Hernández, & Castillo, 2008)

Según el autor Coyne plantea que la ventaja competitiva es la consecuencia de una estrategia competitiva y afirma que ésta, es significativa si cumple con tres condiciones: la primera es donde los consumidores perciben una diferencia importante en los atributos del producto o el servicio del productor, en comparación con los de sus competidores. Una segunda condición que consiste en que la diferencia, es la consecuencia directa de una brecha de capacidades entre el productor y sus competidores y por último plantea que tanto la diferencia de atributos es importante, como la brecha en capacidades que perdurarán en el tiempo. (Saldaña, 2014)

Barney otro autor considera que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando está implementando una estrategia de creación de valor que no está siendo implementada simultáneamente por ningún competidor actual o potencial y que la ventaja es sostenible, si es que otras empresas son incapaces de duplicar los beneficios de la estrategia. (Saldaña, 2014)

Hall también da una definición de lo que significa la ventaja competitiva que manifiesta, que las empresas poseen una ventaja competitiva cuando producen productos y sistemas de entrega cuyas características son consistentes con los criterios clave de compra de la mayoría de sus clientes en su mercado objetivo. Además, como resultado de contar con una ventaja competitiva, las empresas desempeñan mejor sus actividades y a menor costo que sus competidores ganando en consecuencia, una tasa de rentabilidad superior al coste de su capital. (Saldaña, 2014)

Por tal motivo es importante reconocer que para que se dé una ventaja competitiva, primero debe darse la estrategia competitiva, todo esto es propio de cada empresa, no es posible imitar y a partir de una buena utilización de esto, la empresa podrá tener mejores resultados para poder permanecer posicionada frente a sus competidores, siempre y cuando su competencia no utilice lo mismo que la empresa está utilizando. (Saldaña, 2014)

La ventaja competitiva tiene varios enfoques que permiten que la empresa sea mejor cada día, a continuación, se mostraran los más importantes: siendo un enfoque estático y uno dinámico. El primero tiene relación con el logro de la ventaja competitiva, que consiste en la rentabilidad a largo Plazo de le empresa y los factores que la determinan, y el segundo con el mantenimiento, adoptando la posición competitiva dentro de la empresa (Saldaña, 2014). Los dos supuestos y limitaciones principales de este enfoque, son que asumen que las empresas poseen recursos estratégicamente idénticos u homogéneos y que éstos son altamente móviles, es decir, que pueden ser comprados y vendidos en los mercados de factores según Barney .Por lo tanto, es el entorno que determina principalmente el desempeño de las empresas. (Girón, Hernández, & Castillo, 2008)

Chakraborty plante que existen dos vertientes principales para abordar el concepto: una señala que la ventaja sostenida es tener ganancias arriba del promedio sobre los costos totales del manejo de una empresa, es decir, la rentabilidad; la otra considera que la VCS se basa en la inimitabilidad. (Girón, Hernández, & Castillo, 2008)

La segunda vertiente se inserta en la teoría de recursos y capacidades, la cual desde los años ochenta tiene la atención de varios investigadores y sugiere que el éxito de la empresa reside en su interior, en los recursos y capacidades que posee para competir.

En este sentido, Fong indica que la evidencia empírica demuestra que los factores internos de la empresa explican un porcentaje mayor de la varianza en la tasa de beneficios de las empresas que los factores externos (Girón, Hernández, & Castillo, 2008). El enfoque de recursos y capacidades (RBV) ha servido para explicar la sostenibilidad de la ventaja competitiva, planteando el autor Barney que esta se logra mediante la implementación de estrategias que explotan las fortalezas internas de la empresa como respuesta a oportunidades del entorno y a la vez, que neutralizan las amenazas externas y evitan las debilidades internas. (Saldaña, 2014)

Según Collís y Montgomery, afirman que la RBV concibe a las empresas como una colección de activos tangibles, intangibles y capacidades. También proyectan que no existen dos empresas iguales debido a que éstas no hubiesen podido adquirir los mismos activos y habilidades para construir culturas organizacionales idénticas. (Saldaña, 2014)

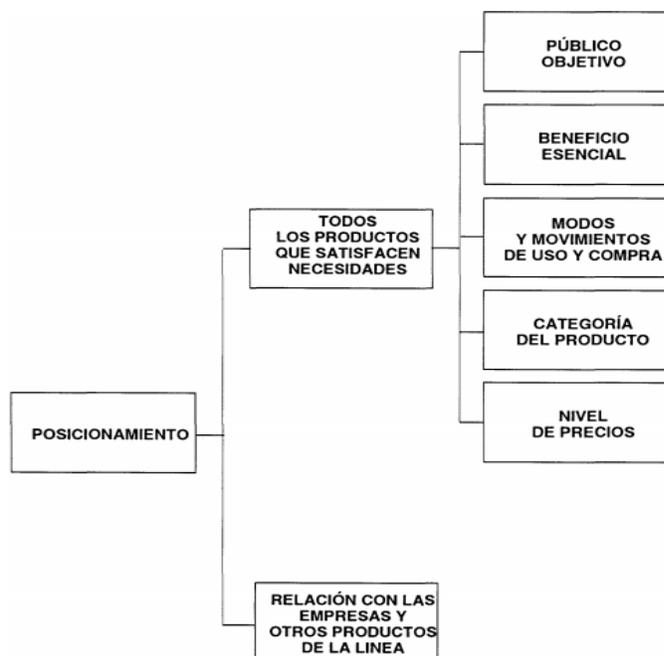
Para Barney, los recursos que poseen el potencial de generar ventajas competitivas sostenibles deben cumplir con cuatro atributos que son los siguientes: Ser valiosos en el sentido que explotan oportunidades y/o neutralizan amenazas en el ambiente. Ser escasos entre las firmas competidoras actuales y potenciales. Ser imperfectamente imitables y No debe existir un sustituto equivalente.

Se supone entonces que una forma de lograr la VCS es a través de las capacidades de la empresa y de los cambios que ésta haga hacia la inimitabilidad (Girón, Hernández, & Castillo, 2008) . Esto abarca todo lo que tiene que ver con: sustento de recursos, capacidades y competencias. Por lo tanto, es importante describir qué características deben poseer estos activos para considerarse estratégicos y que permitan a las empresas sostener su ventaja competitiva, o desde el punto de vista de los competidores, que imposibilite a éstos el duplicar la estrategia que otorga la ventaja competitiva. Cuando se habla de la sostenibilidad de la ventaja competitiva hace referencia a la posibilidad de duplicación competitiva, es decir, a que otros competidores imiten la estrategia. Esta sostenibilidad, se relaciona a algunas características que los recursos y capacidades deben cumplir. (Saldaña, 2014)

Ventaja competitiva y propuesta de valor: Ries y Trout (1972) definen el posicionamiento como el hecho de colocar un producto dentro del estilo de vida del comprador (Guerrero). En 1981 Ries y Trout publicaron su libro *Positioning the Battle for your Mind*, en el que redefinen el concepto en cuestión así:

El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Quizá usted mismo. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes, es decir, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

### **Elementos del posicionamiento de un producto**



Fuente: Edgar E. Zapata, El plan de mercadeo, Editar, Bogotá, 1984, p. 86.

De acuerdo a lo anterior, las empresas pueden mejorar su posición competitiva con respecto a los demás, mediante los factores claves del éxito (análisis de la demanda y de la oferta), los cuales les permiten a las empresas sobrevivir y prosperar en un mercado competitivo, teniendo un valor agregado que lo diferencie de los demás, satisfaciendo la necesidad de los clientes, innovando constantemente y manteniendo siempre claros los objetivos y metas principales que se plantea la empresa.

### **Estrategias empresariales en relación con la ventaja competitiva sostenible**

Se puede, primero, definir una estrategia como un patrón de acciones o plan que, alineado con las metas, políticas y valores de la empresa, tomándolos como un todo, permite la utilización de recursos para el fortalecimiento de competencias en un ambiente de negocios competitivo, donde los rivales enfocan sus esfuerzos al logro de ventajas competitivas. (Voyer, 1998)

Cuando se habla del concepto de competitividad surgen una gran cantidad de autores que lo abordan desde diversos ángulos. (Aragón, 2005) Sostiene que la aptitud de la empresa para obtener resultados superiores depende fundamentalmente de su habilidad para adquirir y coordinar recursos situando a la empresa dentro de la teoría de recursos y capacidades, como el centro del análisis de la competitividad empresarial.

(Figuroa, 1997) Destaca que las fuerzas competitivas presentes en el entorno empresarial son específicas para cada sector y actividad productiva. (Kent, 2003) Indica que el punto focal de la administración de proveedores es un factor que determina la competitividad de la empresa, destacando mejoras en el proceso de toma de decisiones, donde las tecnologías de comunicación y los sistemas de información facilitan tales interacciones. Otra estrategia que define la competitividad es la diversificación, que para (Rumelt, 1982) adquirirá el carácter de relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, mercados comunes o tecnologías compartidas para incrementar la participación de mercado y el crecimiento en ventas (como una medida indirecta de ello); sin embargo, existe la discusión sobre los mecanismos para acercar las mediciones de competitividad a los esquemas tradicionales del análisis económico.

De manera que el proceso de formulación de estrategias, según (Miranda, 2007), debe ser alimentado con datos provenientes de fuentes internas y externas, donde se puedan encontrar parámetros de medición, esquemas de cooperación, mecanismos de respuesta y métodos de evaluación de la efectividad de cada estrategia.

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Tema que en esencia lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito.

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

Es allí donde la estrategia competitiva resulta ser un complemento fundamental de la ventaja competitiva, el cual consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

Todas las empresas atacan de manera ofensiva: tanto las empresas que cuentan con recursos superiores como para superar a sus rivales gastando más que ellos el tiempo que sea necesario para

lograr colocarse como líder del mercado y obtener una ventaja competitiva; como aquellas empresas que no cuentan con recursos, ni con la visibilidad en el mercado para montar un ataque a toda escala contra las compañías líderes de la industria podrían utilizar una estrategia ofensiva.

## **Población Beneficiaria**

Este trabajo va a beneficiar desde lo académico con varias teorías planteadas por autores reconocidos sobre las estrategias empresariales y las ventajas competitivas sostenibles, para que tanto estudiantes como profesores o directivos aprendan un poco más sobre estos temas que son de vital importancia en esta época, debido a que no muchas personas enfatizan en el aprendizaje de estas teorías, en este trabajo estas personas se beneficiaran para aprender un poco más sobre los tipos y características de estrategias empresariales, también la relación que se da entre las estrategias empresariales y las ventajas competitivas sostenibles, todo esto sin necesidad de hacer muchas consultas y así obtener información a la mano. También será de gran ayuda para las empresas y las personas que dirigen estas, ya que se necesitan conocer a profundidad en que consisten las estrategias empresariales y la ventaja competitiva sostenible, para ser mejores en lo que hacen y corregir lo que están haciendo mal, con ayuda de la investigación que se va a hacer podrán obtener información proporcionada por varios autores y analizada por el grupo que está estudiando este tema, es importante que las empresas se conozcan primero, para identificar si están utilizando algunos tipos de estrategias empresariales y si a la vez están analizando lo que es la ventaja competitiva sostenible y de esta forma puedan salir al mercado con nuevas expectativas y con gran liderazgo ante la competencia.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar las estrategias empresariales que aportan a la construcción de ventaja competitiva sostenible a las organizaciones.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar los tipos de estrategias que están desarrollando las empresas a estudiar.
- ✓ Determinar las características de los recursos y capacidades que poseen las empresas del estudio.

- ✓ Definir las fuentes de ventaja competitiva que poseen las organizaciones a estudiar

### **Metodología**

El presente trabajo se encuentra inmerso en un enfoque cuantitativo, ya que se pretende realizar el análisis cuantitativo de la incidencia de las estrategias empresariales con la creación de ventaja competitiva sostenible, mediante la realización de encuestas y la interpretación y análisis correspondiente a sus resultados.

El enfoque cuantitativo, se pretende aplicar mediante la conversión de variables cualitativas en cuantitativas, para aplicar posteriormente procesamiento estadístico, que permita inferir la correlación entre las variables a estudiar, y medir si su grado de significancia es válido. De esta manera se pretende inferir cual es la incidencia causa y efecto entre las variables estudiadas, y si se afectan de manera real. Esto permite, que se pueda predecir el comportamiento de la ventaja competitiva referente a la estrategia empresarial, además de permitir generalizar fenómenos particulares.

### **Tipo de estudio**

El presente trabajo se entiende como un tipo de estudio de corte correlacional ya que pretende determinar si existe una correlación entre la variable de estrategia empresarial y la ventaja competitiva sostenible. De manera general se pretende determinar si las variables tienen correlación positiva o negativa, o si definitivamente no existe ningún grado de correlación entre ellas.

### **Población**

Cuando se vaya a llevar a cabo la investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. En el inicio de esta investigación tuvo mucha relevancia observar que sectores en Manizales podrían tener mayor presencia de restaurantes.

Mediante la población se pretende seleccionar un conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.

Algunas de ellas son:

**Homogeneidad:** que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.

**Tiempo:** se refiere al período de tiempo donde se ubicaría la población de interés. Determinar si el estudio es del momento presente o si se va a estudiar a una población de cinco años atrás o si se van a entrevistar personas de diferentes generaciones.

**Espacio:** se refiere al lugar donde se ubica la población de interés. Un estudio no puede ser muy abarcador y por falta de tiempo y recursos hay que limitarlo a un área o comunidad en específico.

**Cantidad:** se refiere al tamaño de la población. El tamaño de la población es sumamente importante porque ello determina o afecta al tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar, además que la falta de recursos y tiempo también nos limita la extensión de la población que se vaya a investigar.

El muestreo es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población.

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 PQN}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

La población, objeto de investigación son los restaurantes de la zona G de Manizales, que se encuentra geográficamente en Milán, ya que se considera que es una zona con importante presencia de locales y negocios de este tipo.

### **Instrumentos**

El instrumento que se van a utilizar, es una encuesta, que fue realizada en la Zona G de Manizales, el cual tiene aproximadamente 20 restaurantes de los cuales 14 restaurantes fueron los encuestados.

## ENCUESTA ZONA G MILAN, MANIZALES

**Objetivo:** Analizar las estrategias empresariales que aportan a la construcción de ventaja competitiva sostenible a las organizaciones.

**Empresa:**

**Cargo:**

**A continuación se presentara unos tipos de medicion para analizar algunas variables de los restaurantes de la zona G de Manizales.**

**A. Marque con la escala del 1 al 5, evaluando el desempeño de su empresa siendo:**

1. Sin importancia      2. De Poca importancia      3. Moderadamente importante  
 4. Algo Importante      5. Muy Importante

**B. Marque con la escala del 1 al 5, con qué frecuencia su empresa desarrolla las siguientes variables siendo:**

1. Nunca      2. Raramente      3. Ocasionalmente      4. Frecuentemente      5. Muy frecuentemente

ESTRATEGIA	1	2	3	4	5
Inversión en maquinaria	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Líder en precio	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Líder en calidad	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Líder en servicio	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Líder en ventas	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Tienen Políticas formales en ventas	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Tienen Políticas formales en valores Institucionales	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5

Tiene manuales de funcionamiento	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Vigilancia de mercados (Conocimiento del producto que ofrece al mercado en el sector en el que se mueve)	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Busca diferenciarse en su mercado objetivo	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Tiene alianzas comerciales	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Introduce estrategias nuevas antes que su competencia	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Responde frente a las nuevas competencias en precio	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Responde frente a las nuevas competencias en calidad	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Responde frente a las nuevas competencias en servicio	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Reducción de costos	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Publicidad	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Innovación en el proceso de fabricación	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Innovación en mercadeo	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Diferenciación en precio	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Diferenciación en promoción	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Diferenciación en calidad	A1	A2	A3	A4	A5

	B1	B2	B3	B4	B5
Capacidad para fabricar productos especializados	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Mejora en los productos existentes	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Disponibilidad de redes de comunicación	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Innovación en sistemas de información	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Innovación en procesos	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Innovación en el servicio	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Calidad del producto	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Desarrollo de nuevos productos	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Capacidades amplias de servicio al cliente	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Eficiencia en el producto	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Tiene alguna oferta en los productos	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Aumento de la satisfacción de los clientes	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Adaptación a las necesidades del mercado	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Aumenta la motivación de los trabajadores	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5

Diferenciación en establecimiento comercial	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Diferenciación en el servicio	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5
Eficiencia en el servicio	A1	A2	A3	A4	A5
	B1	B2	B3	B4	B5

### **Procesamiento de la información**

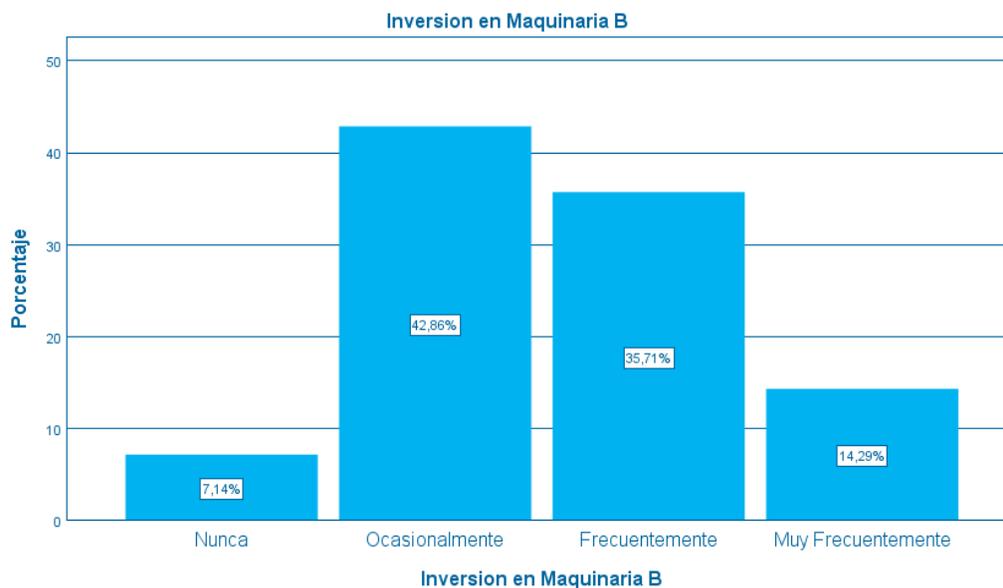
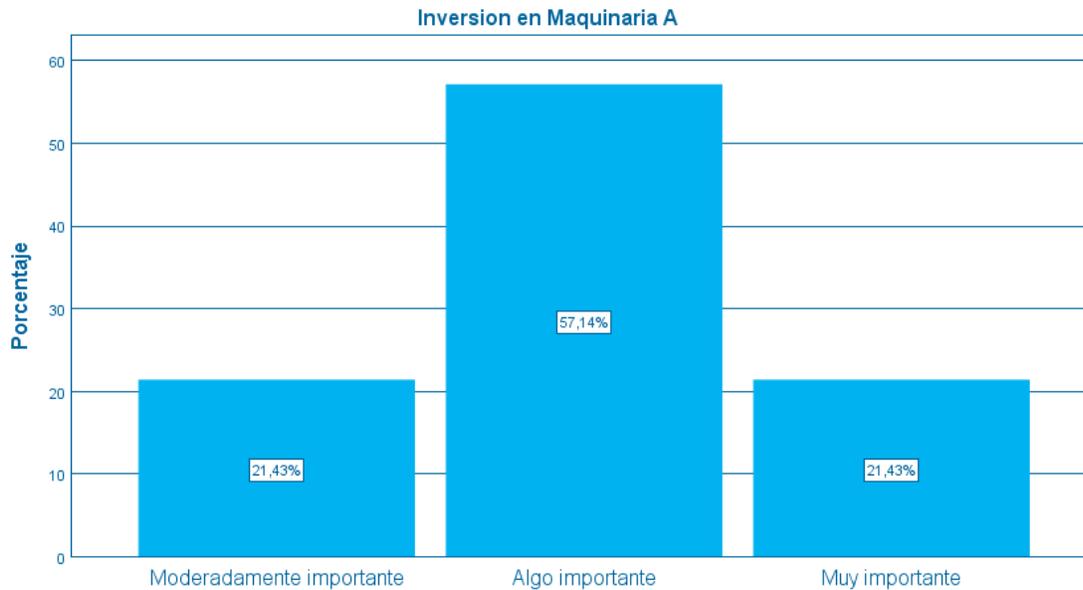
Este trabajo se enfocó principalmente en el estudio que realizó Porter sobre las estrategias genéricas, estas las clasifiqué de diferentes formas, tales como: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, en esta investigación se hizo énfasis en los enfoques de diferenciación e innovación. Se entiende que el fin último de toda empresa es generar valor agregado ahora y en el futuro, por consiguiente, el fin último de todos estos enfoques de estrategia competitiva es generar valor agregado ahora y en un futuro cercano.

Por lo tanto, es importante describir qué características deben poseer estos activos para considerarse estratégicos y que permitan a las empresas sostener su ventaja competitiva, o desde el punto de vista de los competidores, que imposibilite a éstos el duplicar la estrategia que otorga la ventaja competitiva. Cuando se habla de la sostenibilidad de la ventaja competitiva hace referencia a la posibilidad de duplicación competitiva, es decir, a que otros competidores imiten la estrategia.

Las empresas a las que se les realizó las encuestas fueron a: DF comida mexicana, Wings, Urban Pizza, Ozul, La sanduchería, La patatería, La Martina, La condesa, Letelier, el horno, Food and drinks, Factory pizza, Derretidas y cortesana.

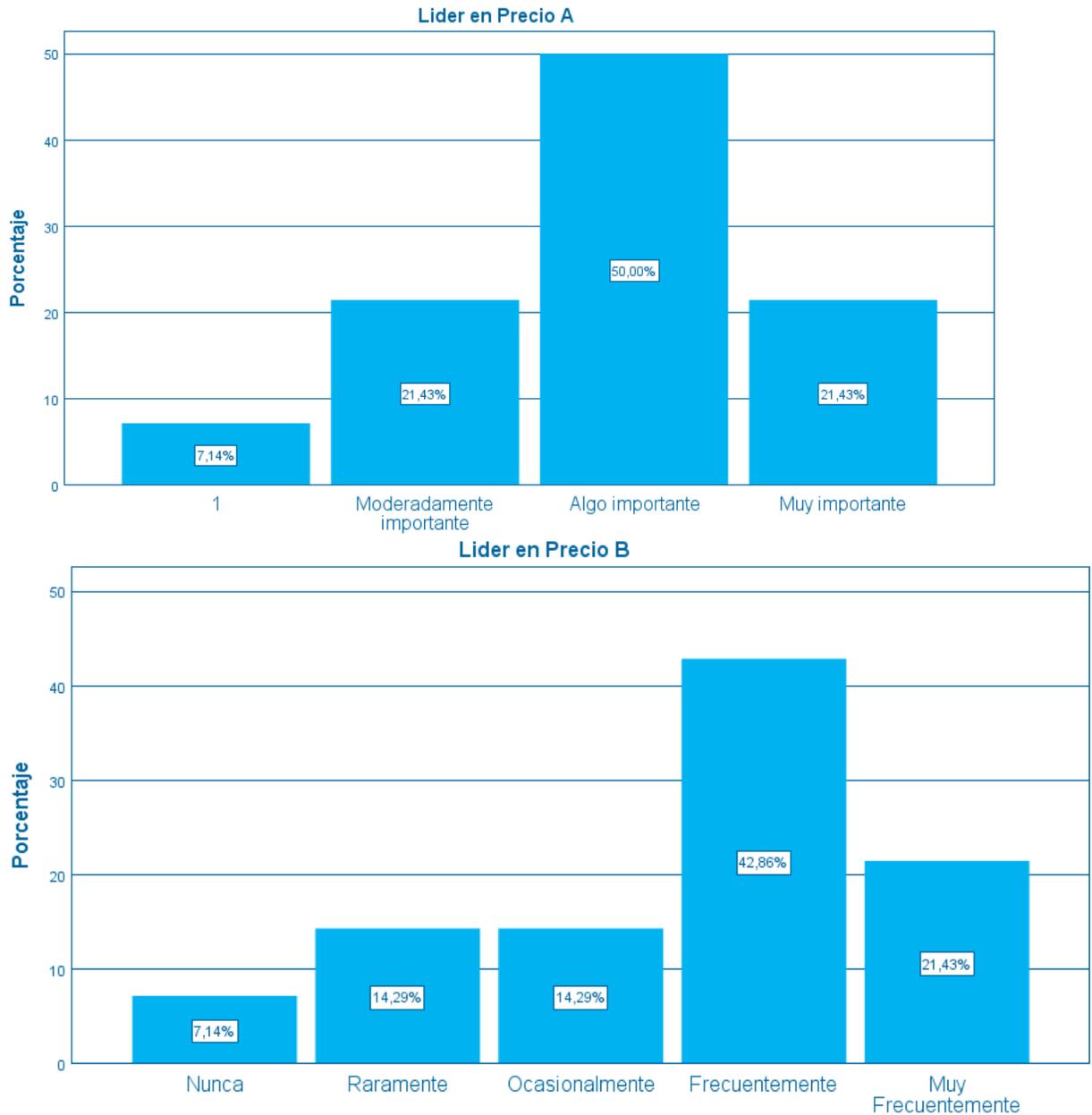
## Análisis de la información

### 1. Inversión en maquinaria



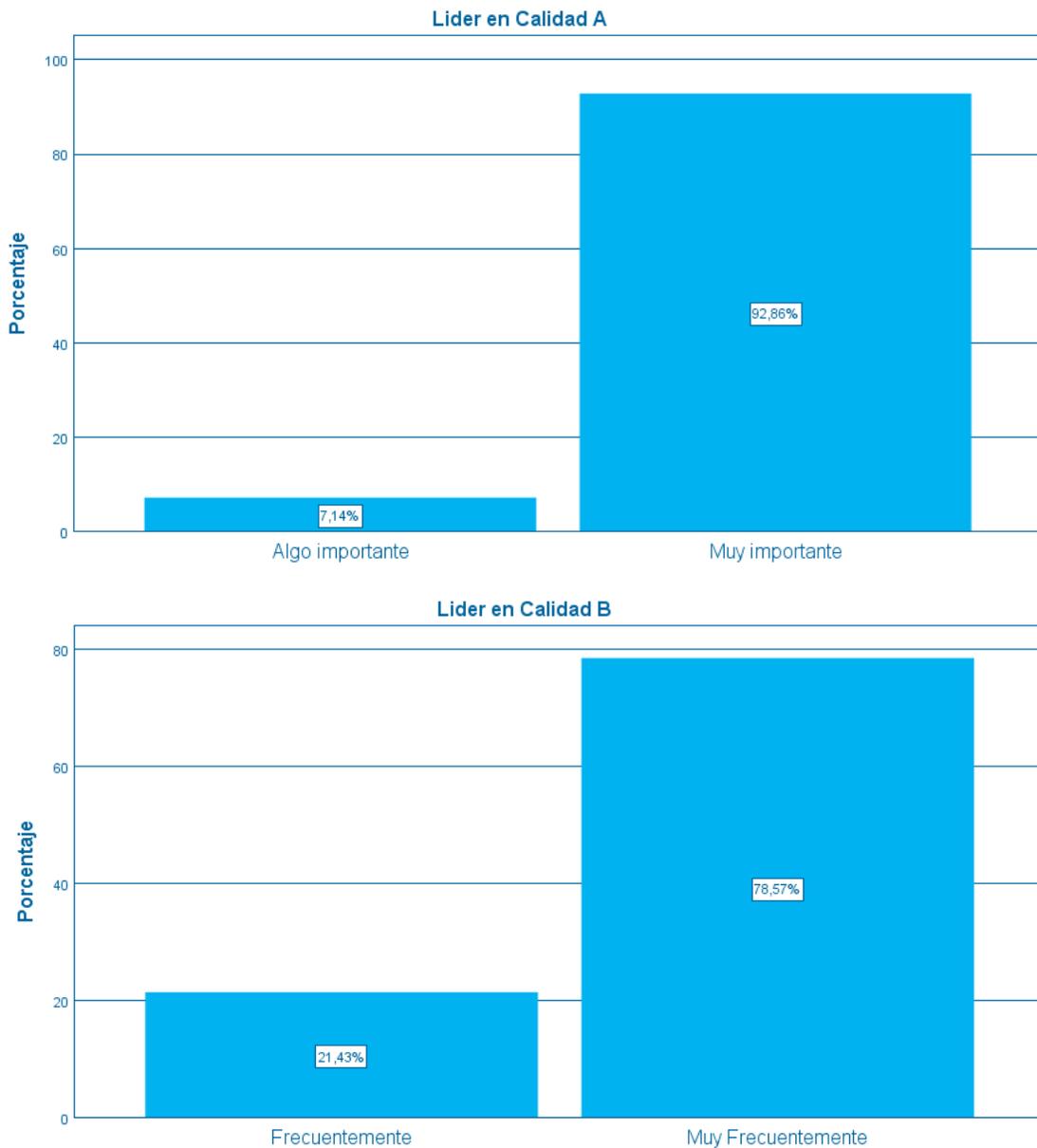
Del 100% de los restaurantes encuestados tienen un desempeño “algo importante” de 57,14% en inversión en maquinaria y el porcentaje restante corresponde al desempeño muy importante y algo importante, esto quiere decir que a más del 50% de los restaurantes les parece favorable la inversión en maquinaria para realizar sus procesos; adicional a ello se analizó la frecuencia con que realizan la inversión en maquinaria en los restaurantes, donde se obtuvieron resultados de un 42,86% “ocasionalmente”, un 35,71% frecuentemente, un 14,29% muy frecuentemente y un 7,14% que nunca lo realizan; a pesar de que los restaurantes consideran que la inversión en maquinarias es “algo importante”, más del 50% de los restaurantes no lo hacen con tanta frecuencia.

## 2. Líder en precio



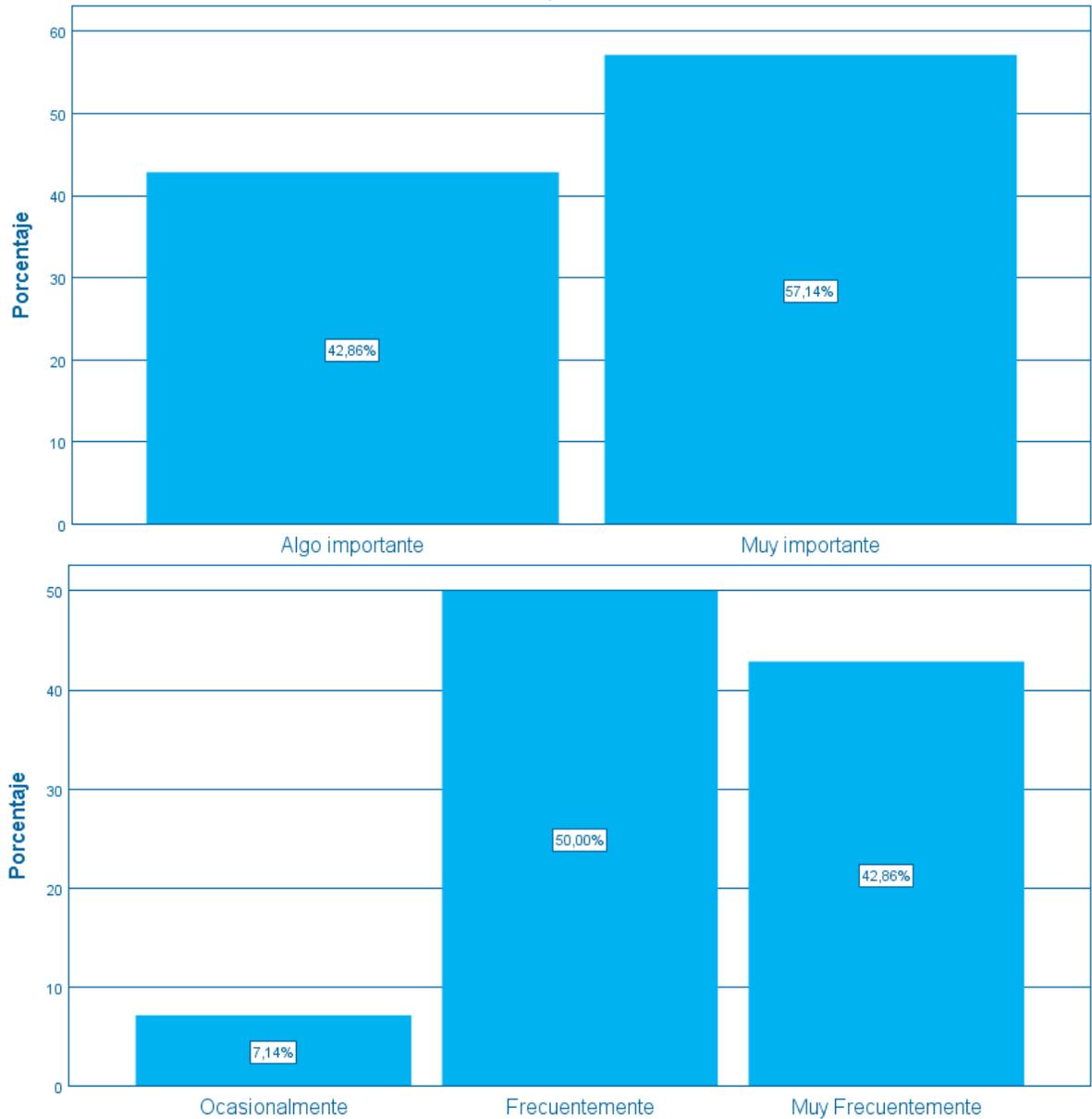
Del 100% de los restaurantes encuestados tienen un desempeño “algo importante” de 50% en líder en precio, un 42,86% lo consideran muy importante y moderadamente importante, el porcentaje restante considera sin importancia ser líder en precio; adicional a ello se analizó la frecuencia con la que son líderes en precio, donde se obtuvieron resultados de un 42,86% “Frecuentemente”, un 21,43% muy frecuentemente, un 28,58% ocasionalmente y raramente y un 7,14% que nunca lo realizan; a pesar de que los restaurantes consideran que ser líder en precio es “algo importante”, menos del 50% de los restaurantes no lo hacen con tanta frecuencia.

### 3. Líder en calidad



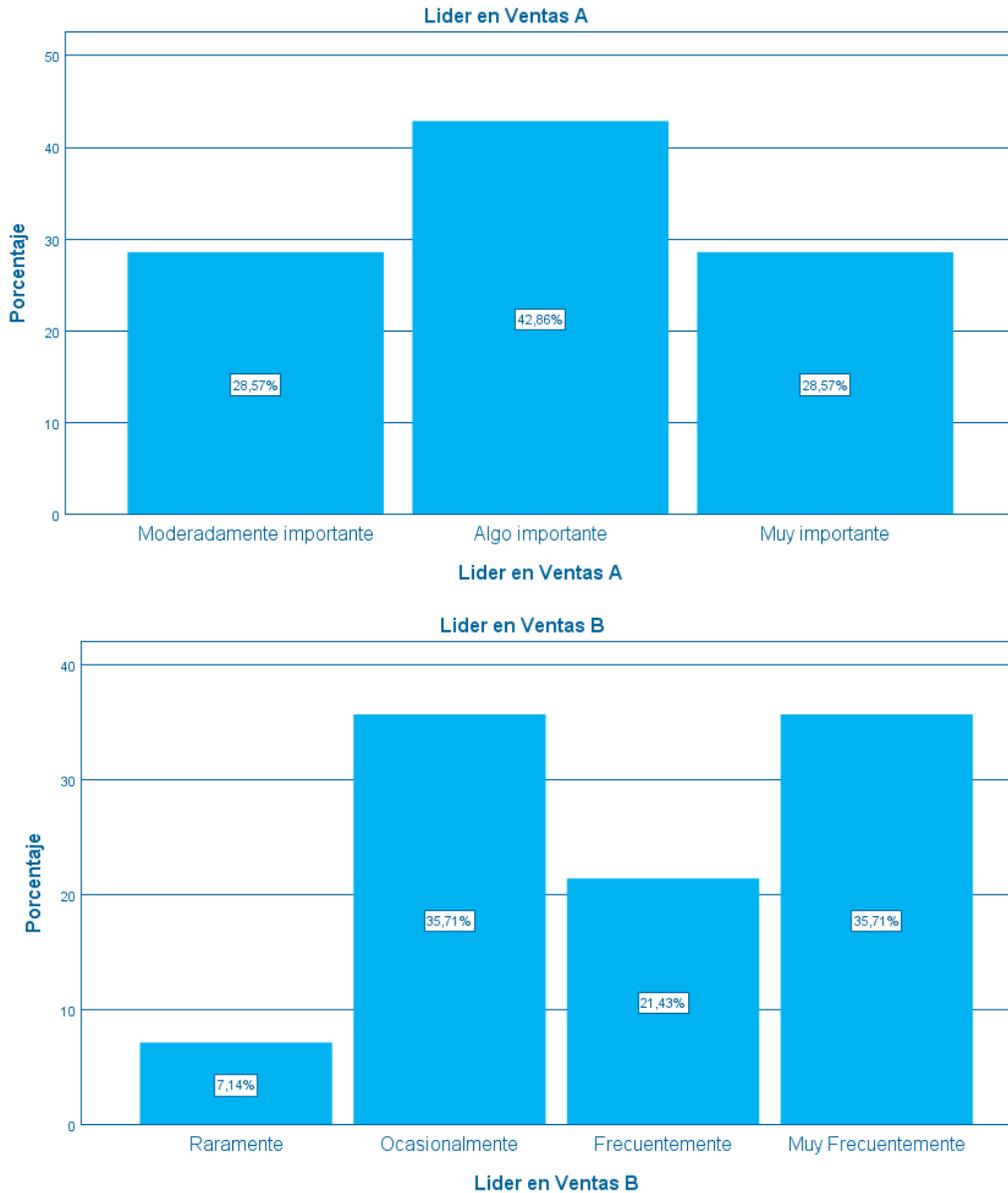
Del 100% de los restaurantes encuestados tienen un desempeño “muy importante” de 92,86% en líder en calidad y el porcentaje restante correspondiente al 7,14% considera algo importancia ser líder en calidad; adicional a ello se analizó la frecuencia con la que son líderes en calidad, donde se obtuvieron resultados de un 78,57% “muy frecuentemente” y un 21,43% frecuentemente; los restaurantes consideran que ser líder en calidad es muy importante y lo realizan con mucha frecuencia, esto quiere decir que la calidad permite que los restaurantes obtengan una la estrategia de diferenciación y sean más competitivos.

#### 4. Líder en servicio



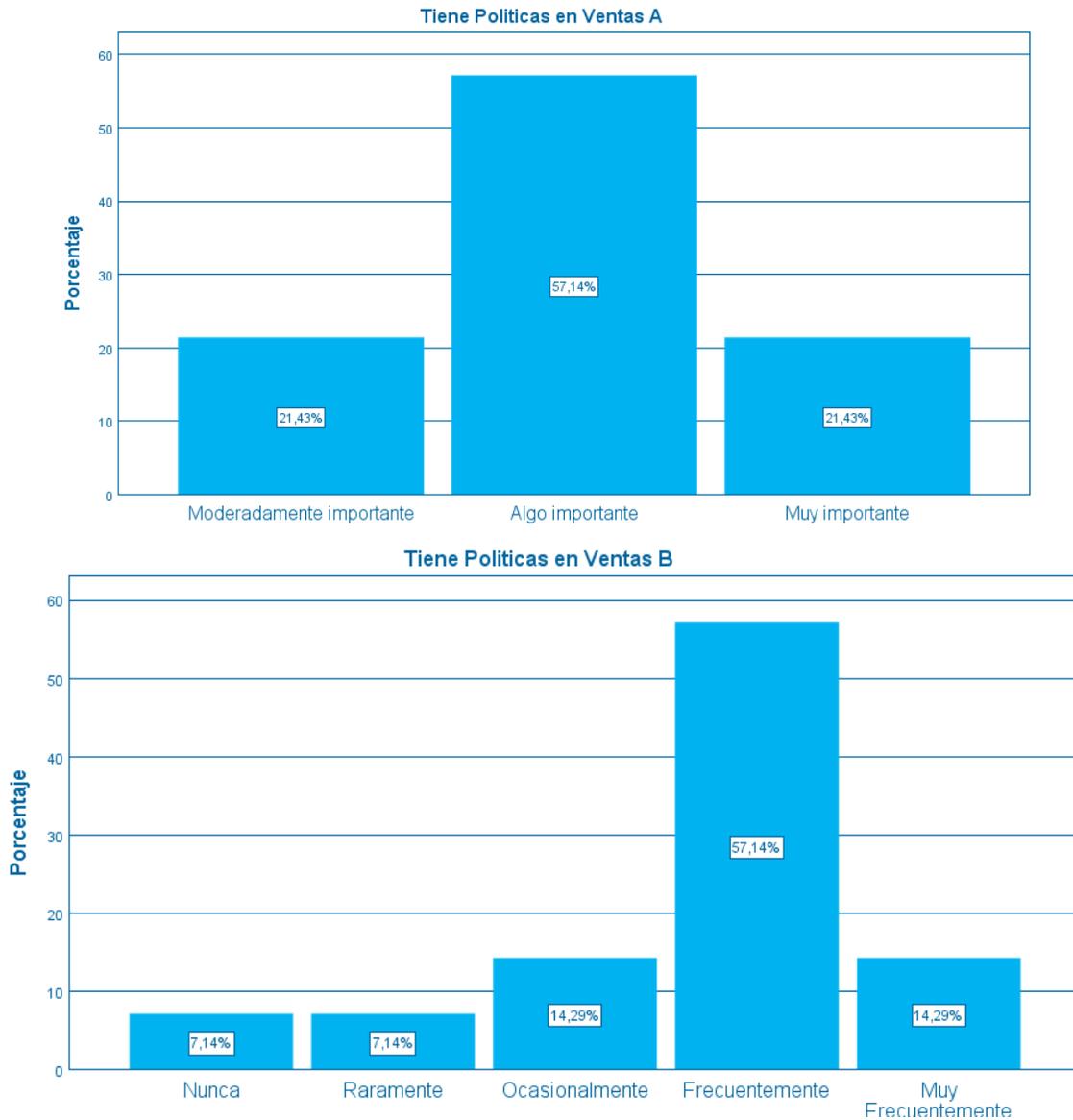
Del 100% de los restaurantes encuestados tienen un desempeño “muy importante” del 57,14% en líder en servicio y un 42,86% lo consideran algo importante; adicional a ello se analizó la frecuencia con la que son líderes en servicio, donde se obtuvieron resultados de un 50% que lo realizan frecuentemente, el 42,86% muy frecuentemente y 7,14% ocasionalmente; para más del 50% de los restaurantes es muy importante ser líderes en el servicio que prestan y lo hacen frecuentemente, esto nos permite reconocer que ser líderes en servicio hace que los restaurantes se diferencien uno del otro y puedan ser mejor en el servicio que su competencia.

## 5. Líder en ventas



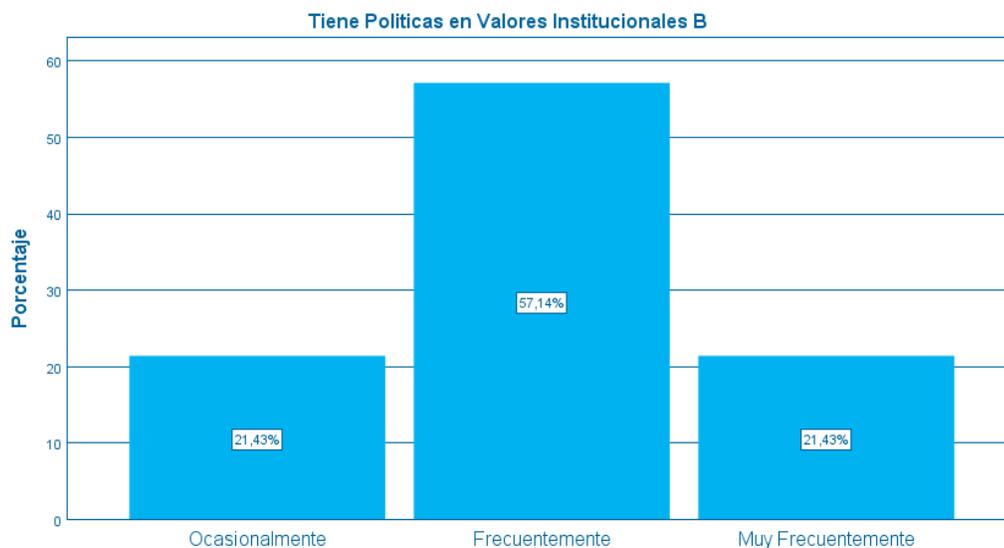
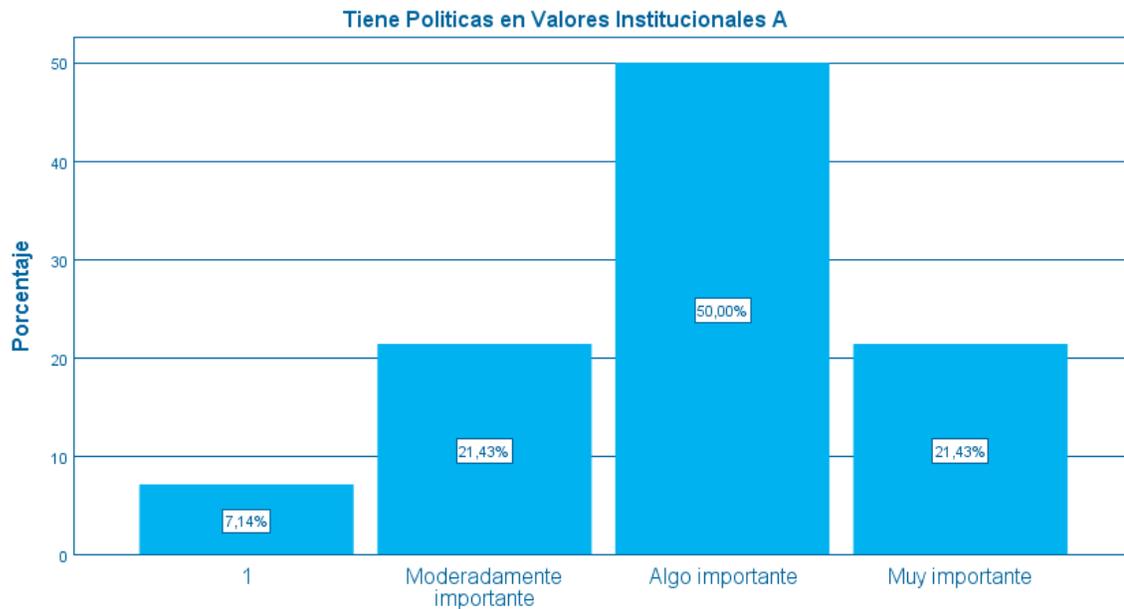
Del 100% de los restaurantes encuestados tienen un desempeño “algo importante” de 42,86% en líder en ventas y un 57,14% restante lo consideran muy importante y moderadamente importante; adicional a ello se analizó la frecuencia con la que son líderes en ventas, donde se obtuvieron resultados de un 71,42% lo ejecutan muy frecuentemente y ocasionalmente, un 21,43% frecuentemente y un 7,14% que raramente lo realizan; observando que menos del 50% consideran algo importante ser líder en ventas y lo implementan con una frecuencia mucho menor que el desempeño.

## 6. Tienen Políticas formales en ventas



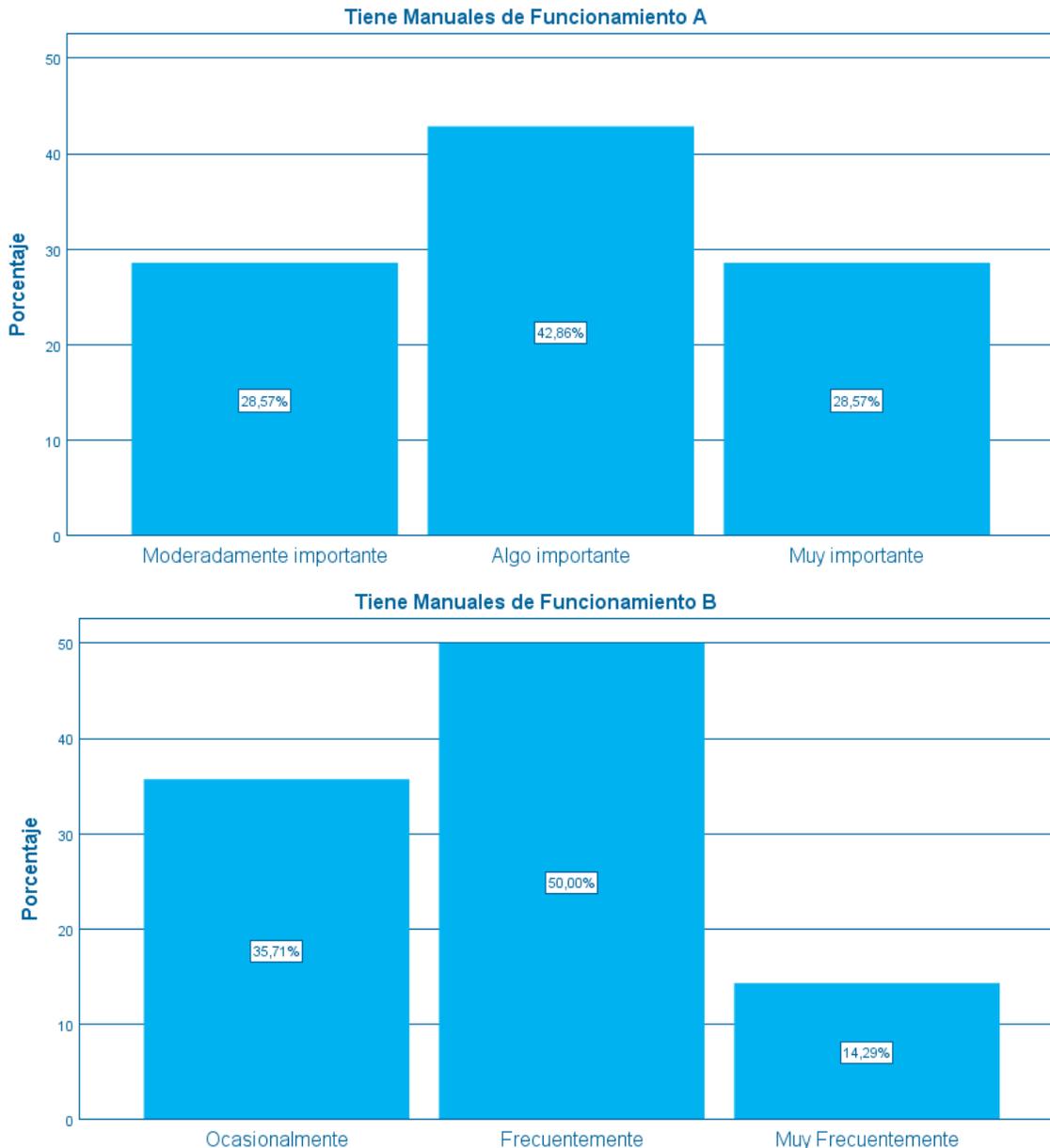
Del 100% de los restaurantes encuestados tienen un desempeño “algo importante” de 57,14% en políticas en ventas y un 42,86% restante lo consideran muy importante y moderadamente importante; adicional a ello se analizó la frecuencia con la que realizan políticas en ventas, donde se obtuvieron resultados de un 57,14% lo ejecutan frecuentemente, 28,58% muy frecuentemente y ocasionalmente y el porcentaje restante siendo 14,28% raramente y nunca hacen políticas en ventas; observando que más del 50% consideran algo importante el desempeño de las políticas en ventas y lo implementan con más del 50% frecuentemente.

## 7. Tienen Políticas formales en valores Institucionales



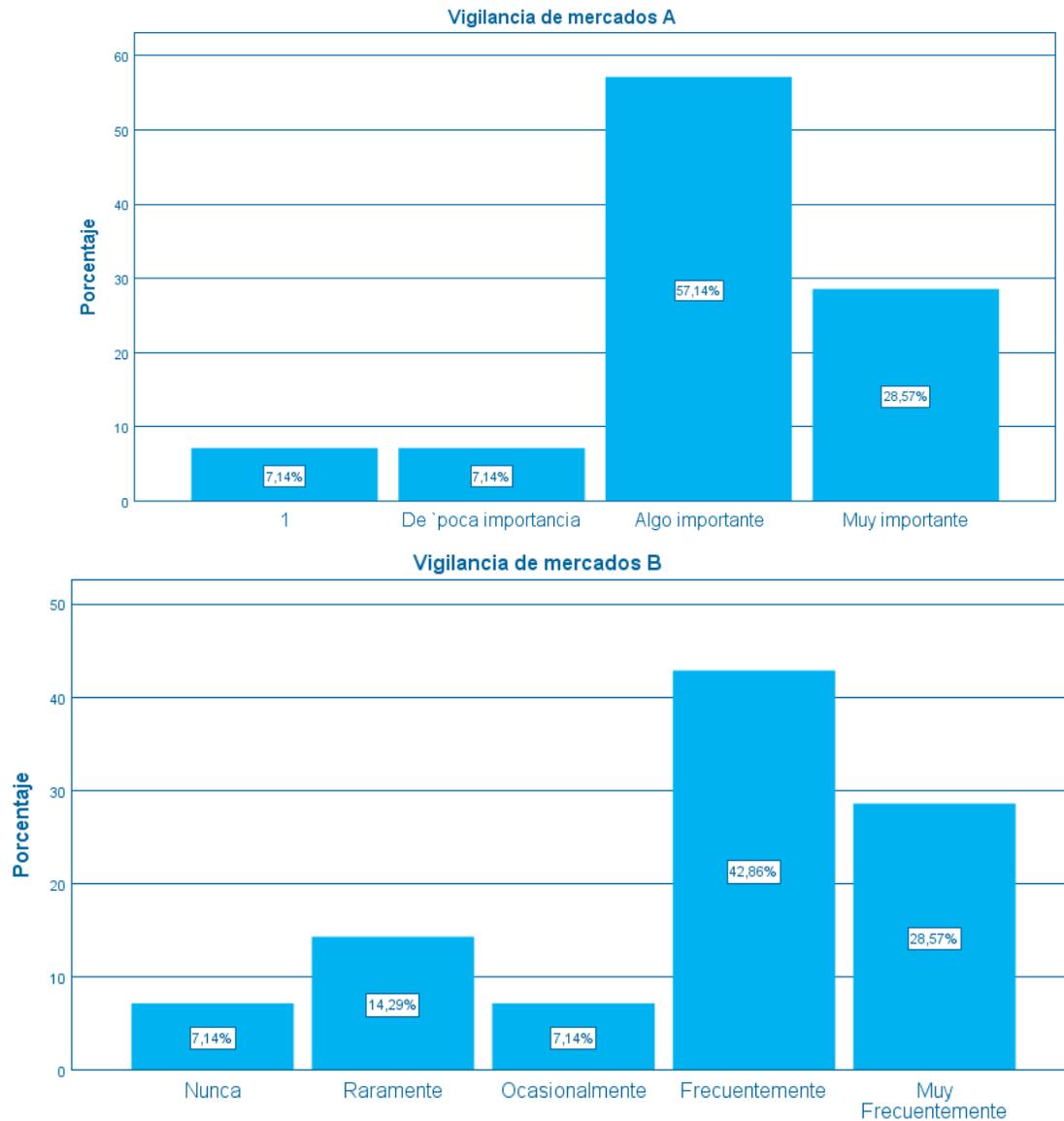
Del 100% de los restaurantes encuestados tienen un desempeño “algo importante” de 50% en políticas en ventas y un 42,86% restante lo consideran muy importante y moderadamente importante, el porcentaje restante de un 7,14% sin importancia ; adicional a ello se analizó la frecuencia con la que realizan políticas en valores institucionales, donde se obtuvieron resultados de un 57,14% lo ejecutan frecuentemente , 42,86% muy frecuentemente y ocasionalmente; observando que el 50% consideran algo importante el desempeño de los valores institucionales y lo implementan con más del 50% frecuentemente.

## 8. Tiene manuales de funcionamiento



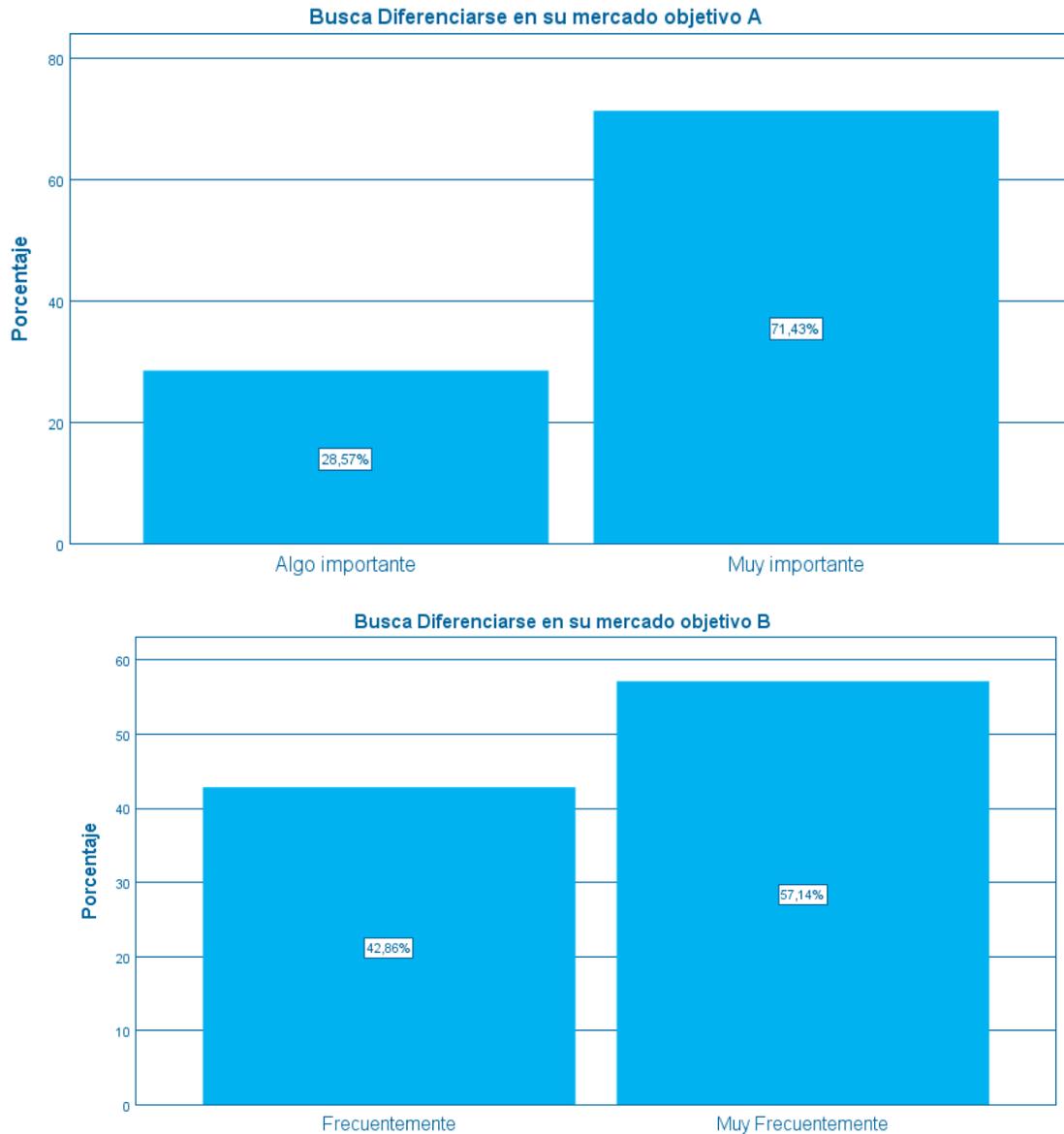
Del 100% de los restaurantes encuestados tienen un desempeño “algo importante” de 42,86% en manuales de funcionamiento y un 57,14% restante lo consideran muy importante y moderadamente importante; adicional a ello se analizó la frecuencia con la que realizan los manuales de funcionamiento, donde se obtuvieron resultados de un 50% lo ejecutan frecuentemente, 35,71% ocasionalmente y el porcentaje restante siendo 14,29% muy frecuentemente; observando que menos del 50% consideran algo importante el desempeño de los manuales de funcionamiento y lo implementan con un 50% frecuentemente. Considerando que para lograr una estabilidad empresarial cumplir con ciertas reglas o manuales son fundamentales para tener un orden en lo que se hace y poder manejar al personal de una forma adecuada y competir mejor en el mercado.

**9. Vigilancia de mercados (Conocimiento del producto que ofrece al mercado en el sector en el que se mueve)**



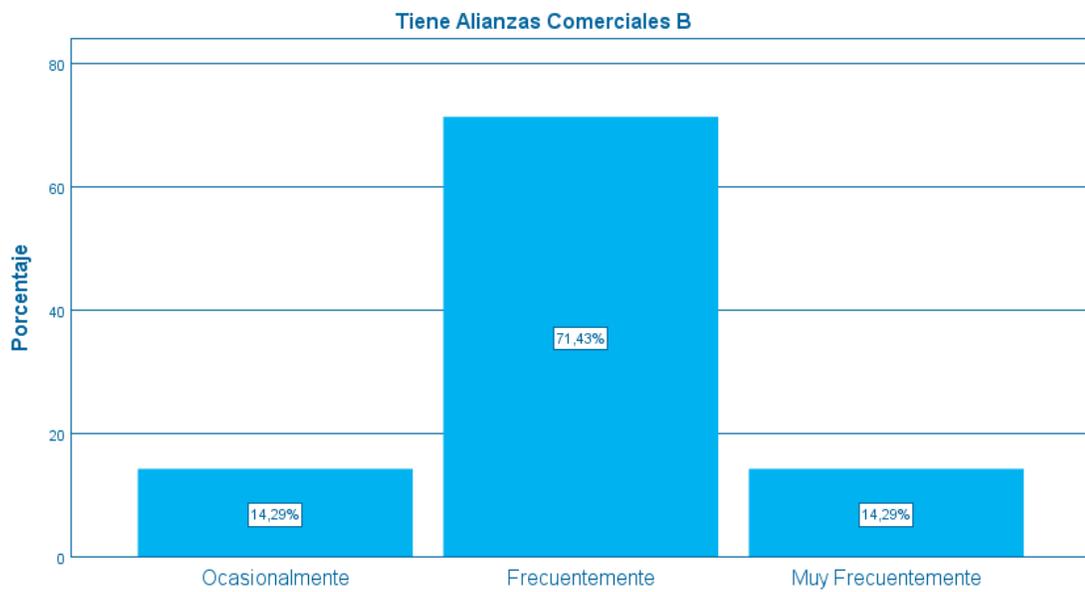
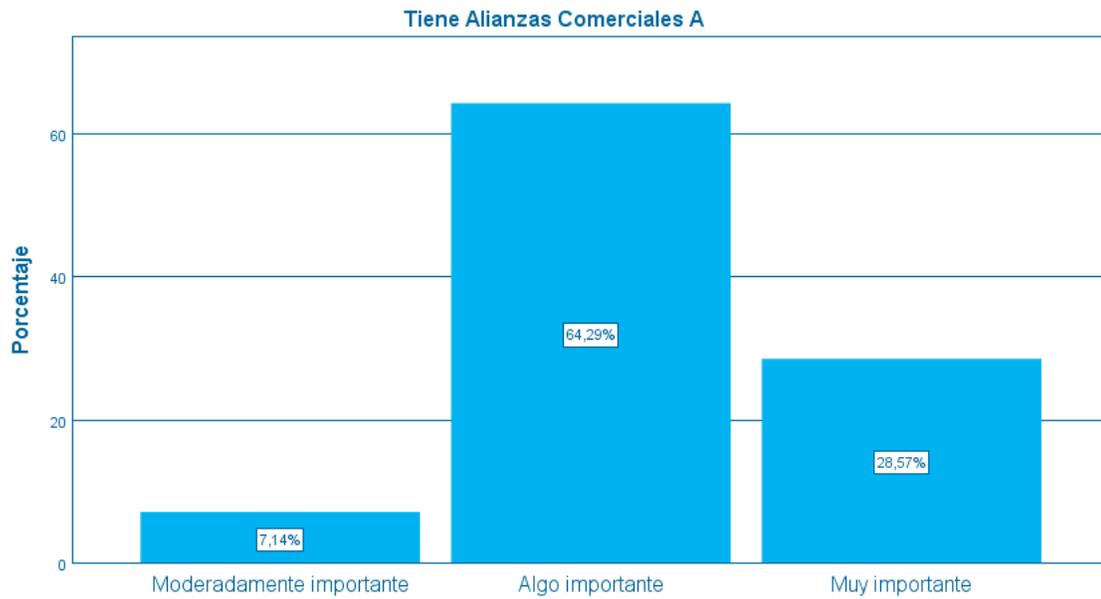
Del 100% de los restaurantes encuestados tienen un desempeño “algo importante” de 57,14% en vigilancia de mercados, un 28,57% muy importante y un 14,28% restante lo consideran de poca importante y sin importancia; adicional a ello se analizó la frecuencia con la que realizan vigilancia de mercados, donde se obtuvieron resultados de un 42,86 % que lo ejecutan frecuentemente , 28,57% muy frecuentemente, el 14,29% lo hacen raramente y un 14,28% ocasionalmente y nunca hacen vigilancia de mercados ; es así que más del 50% consideran algo importante el desempeño vigilancia de mercados y lo implementan con menos del 50%; concluyendo que la vigilancia de mercados es fundamental para medir la competencia actual y esta es importante para diferenciarse en el sector al que pertenecen, por tal motivo debe haber una relación directamente proporcional con la frecuencia que lo hacen y esta no se implementa como debería.

## 10. Busca diferenciarse en su mercado objetivo

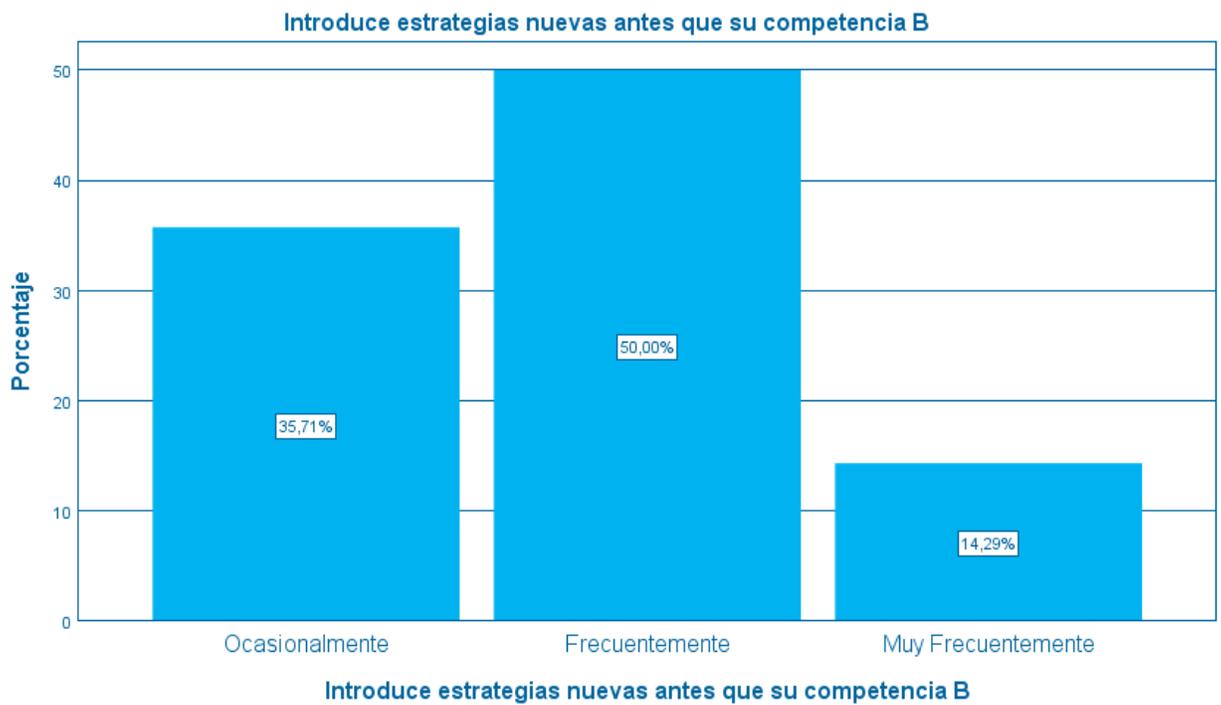
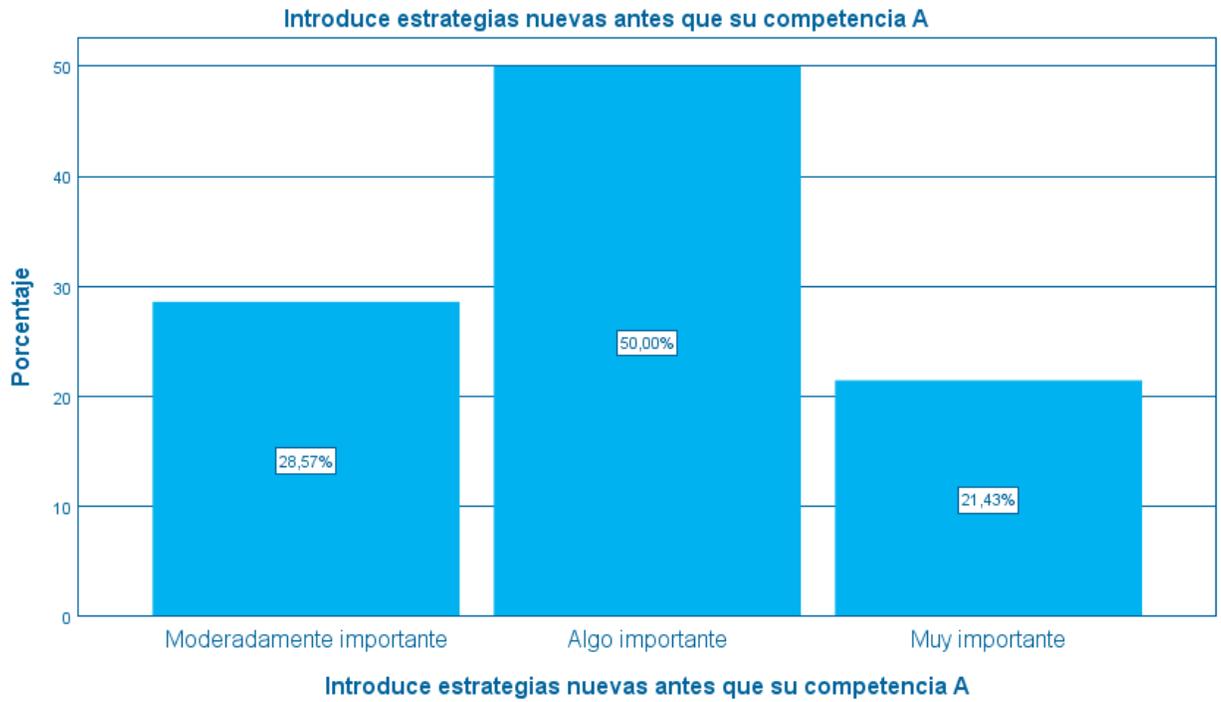


Del 100% de los restaurantes encuestados tienen un desempeño “Muy importante” de 73,43% en diferenciación en su mercado objetivo y un 28,57% restante lo consideran algo importante; adicional a ello se analizó la frecuencia con la que realizan diferenciación en su mercado objetivo, donde se obtuvo un 57,14% que lo ejecutan muy frecuentemente y un 42,86% frecuentemente; de tal forma que la mayoría de los restaurantes buscan diferenciarse en su mercado objetivo para poder competir satisfactoriamente, realizándolo con más del 50% de frecuencia para obtener los resultados esperados.

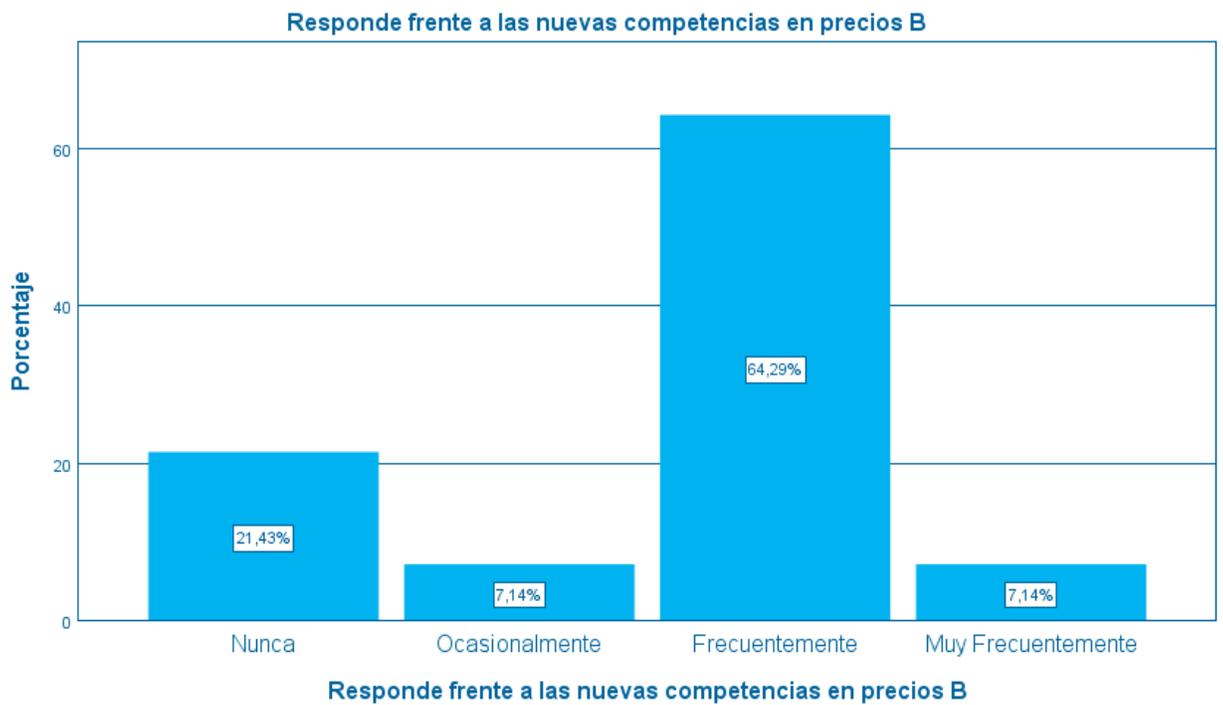
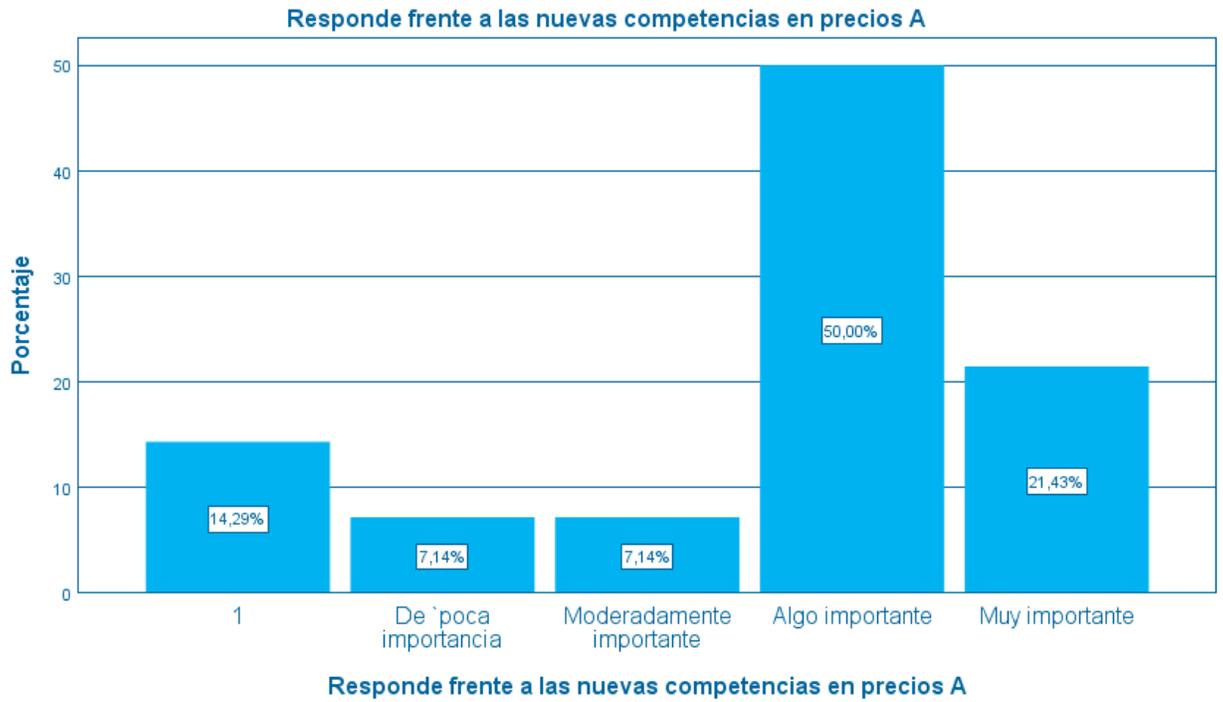
## 11. Tiene alianzas comerciales



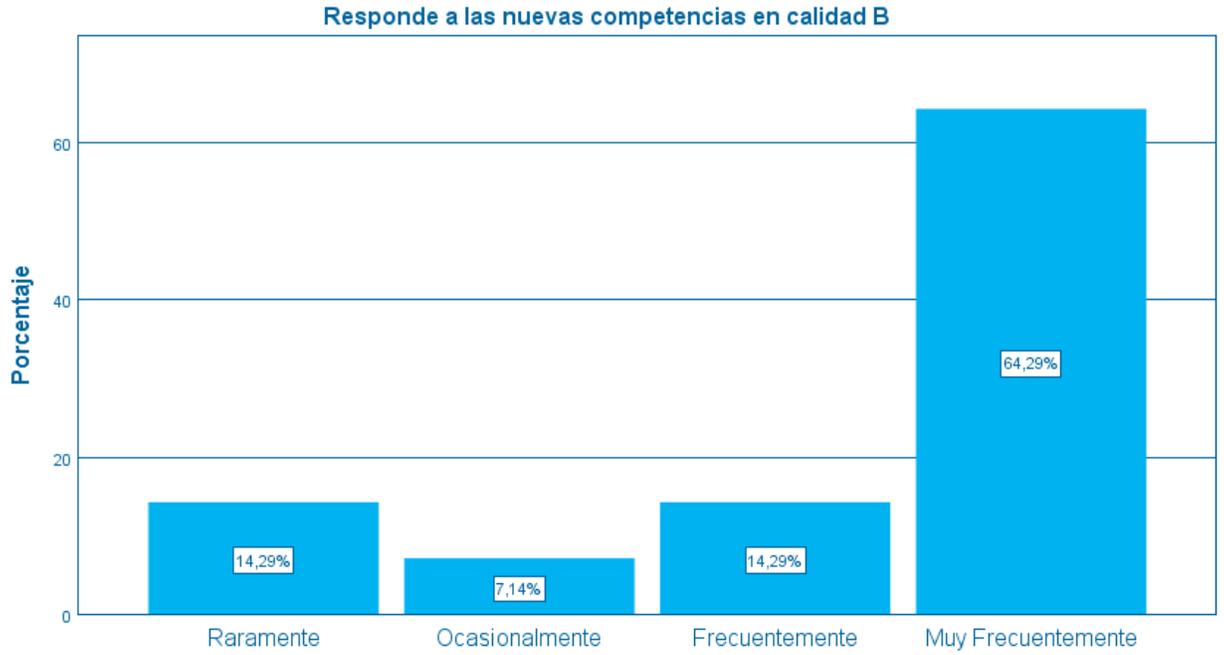
## 12. Introduce estrategias nuevas antes que su competencia



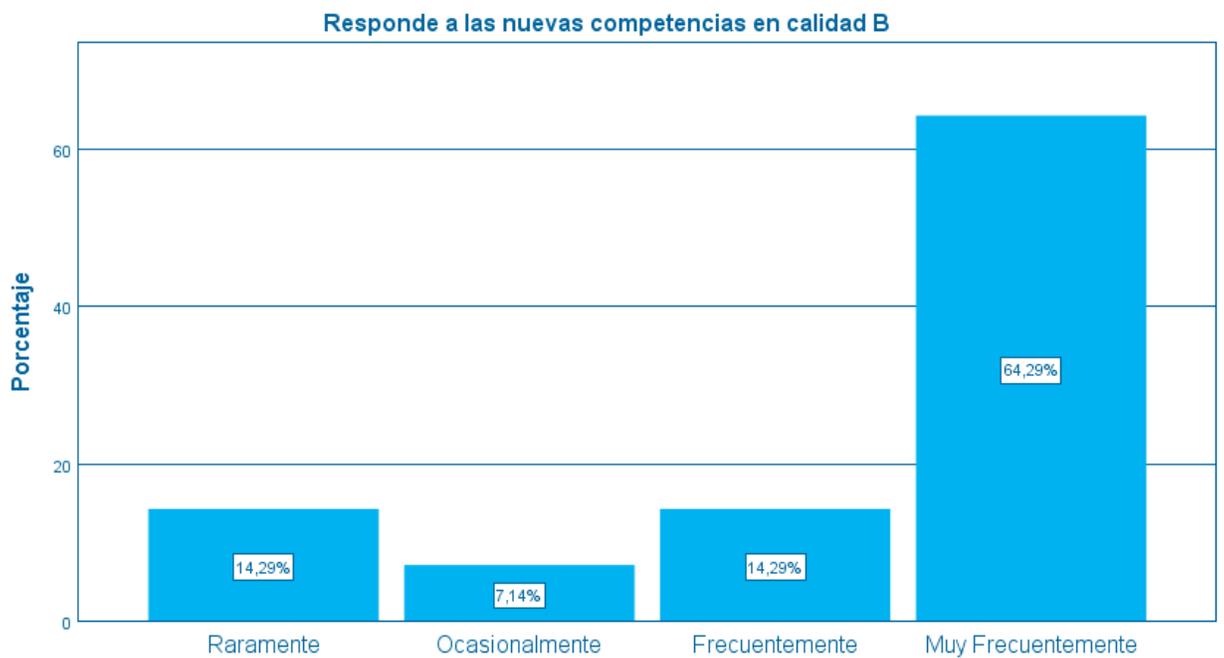
13. Responde frente a las nuevas competencias en precio



14. Responde frente a las nuevas competencias en calidad

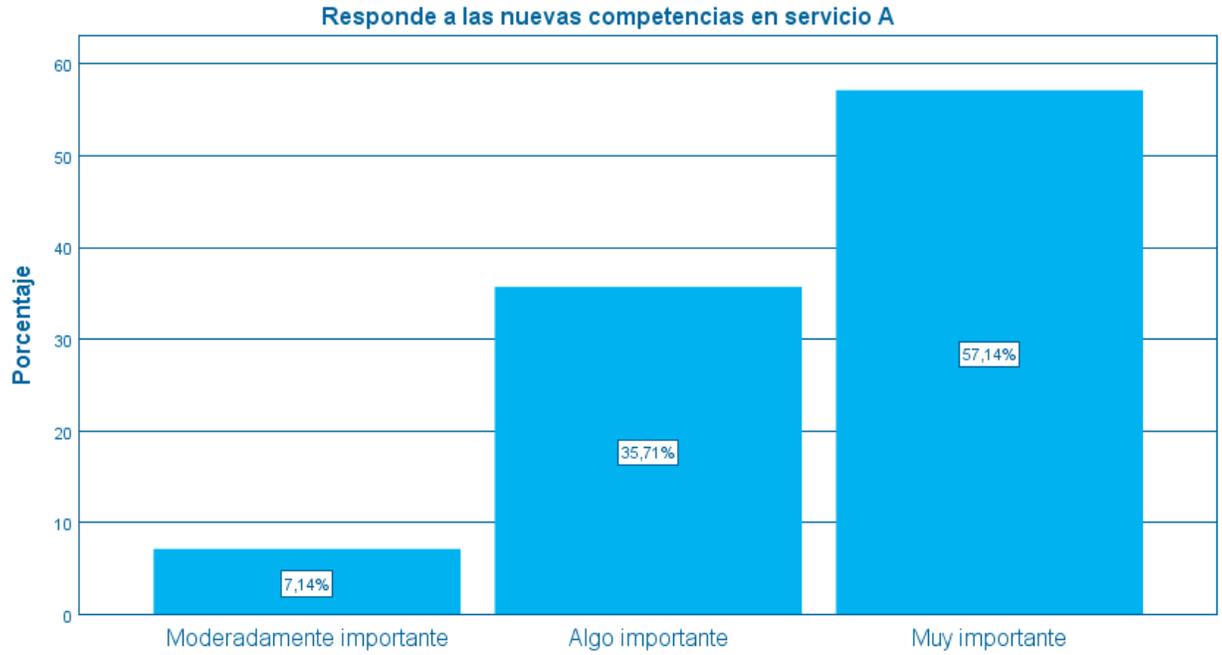


Responde a las nuevas competencias en calidad B

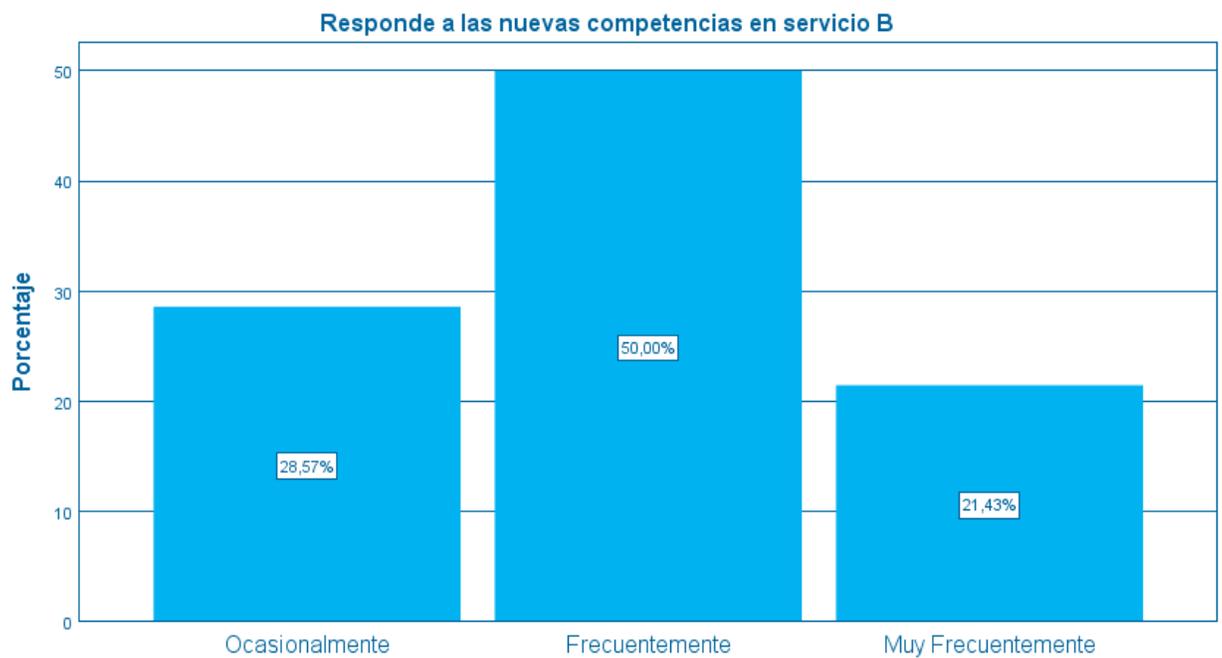


Responde a las nuevas competencias en calidad B

15. Responde frente a las nuevas competencias en servicio

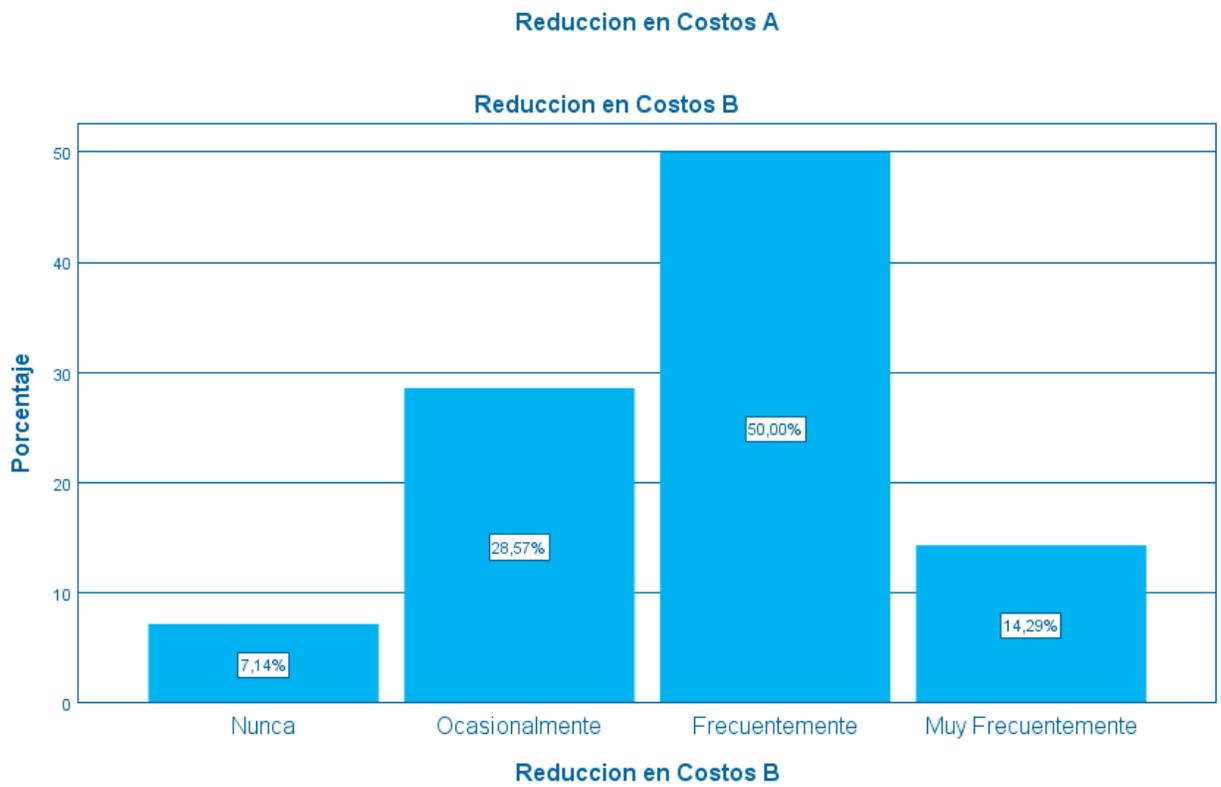
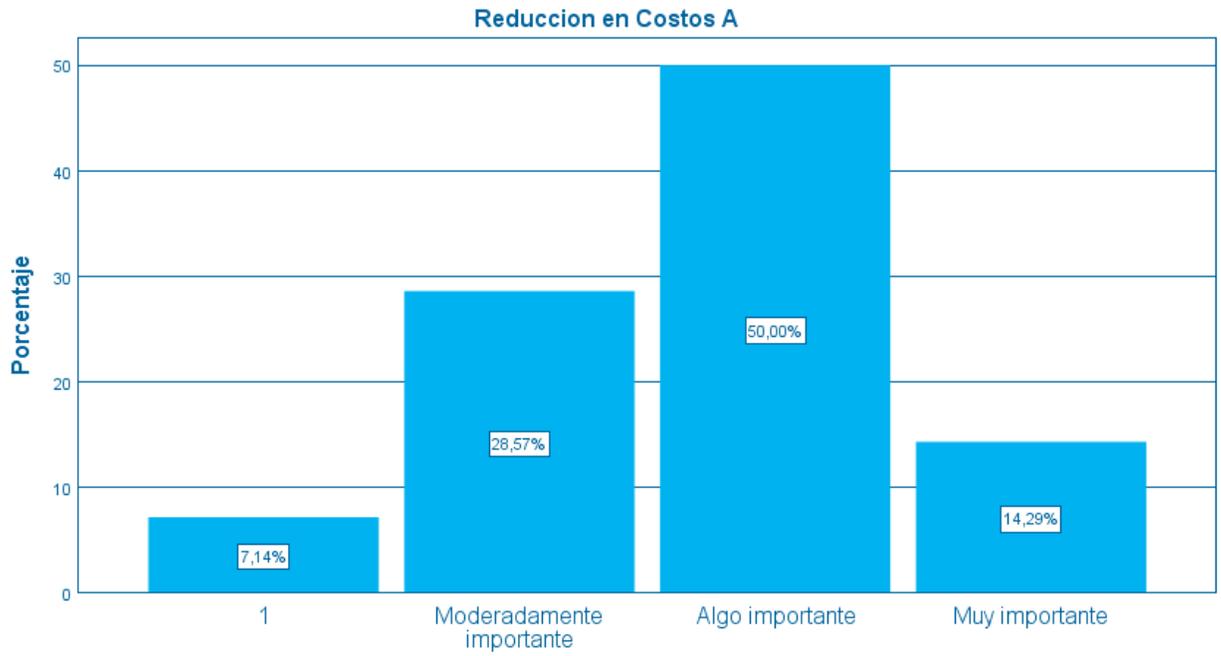


**Responde a las nuevas competencias en servicio A**

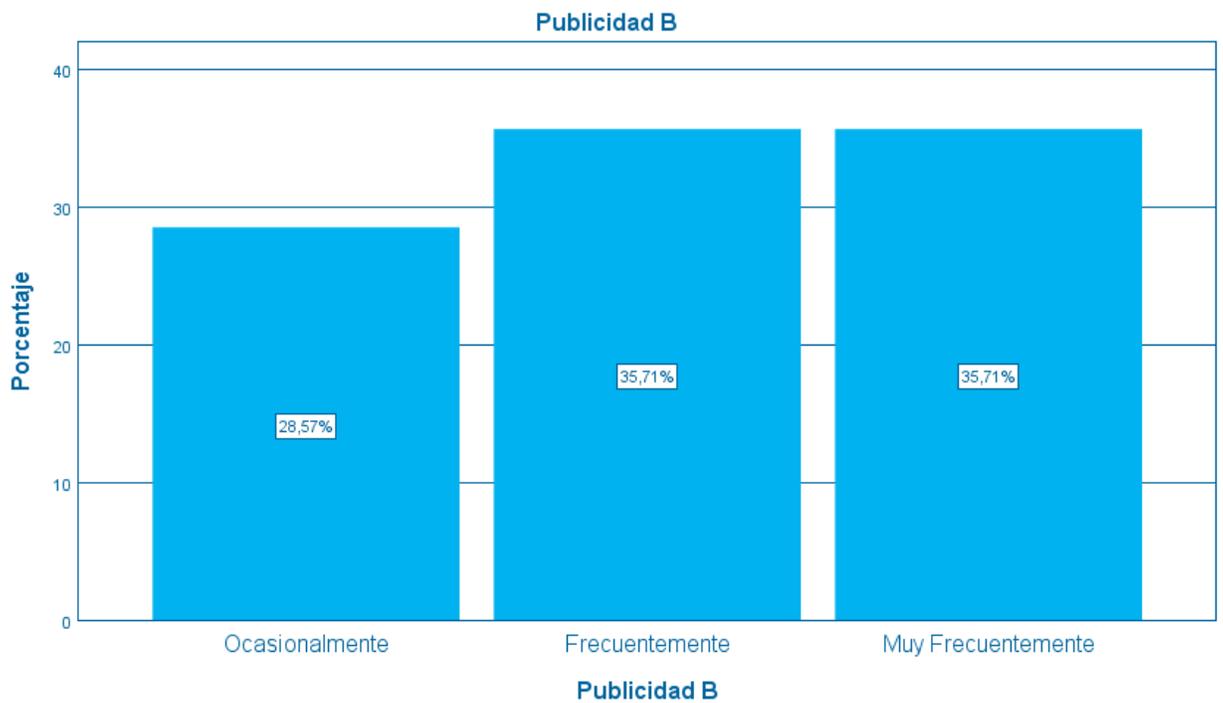
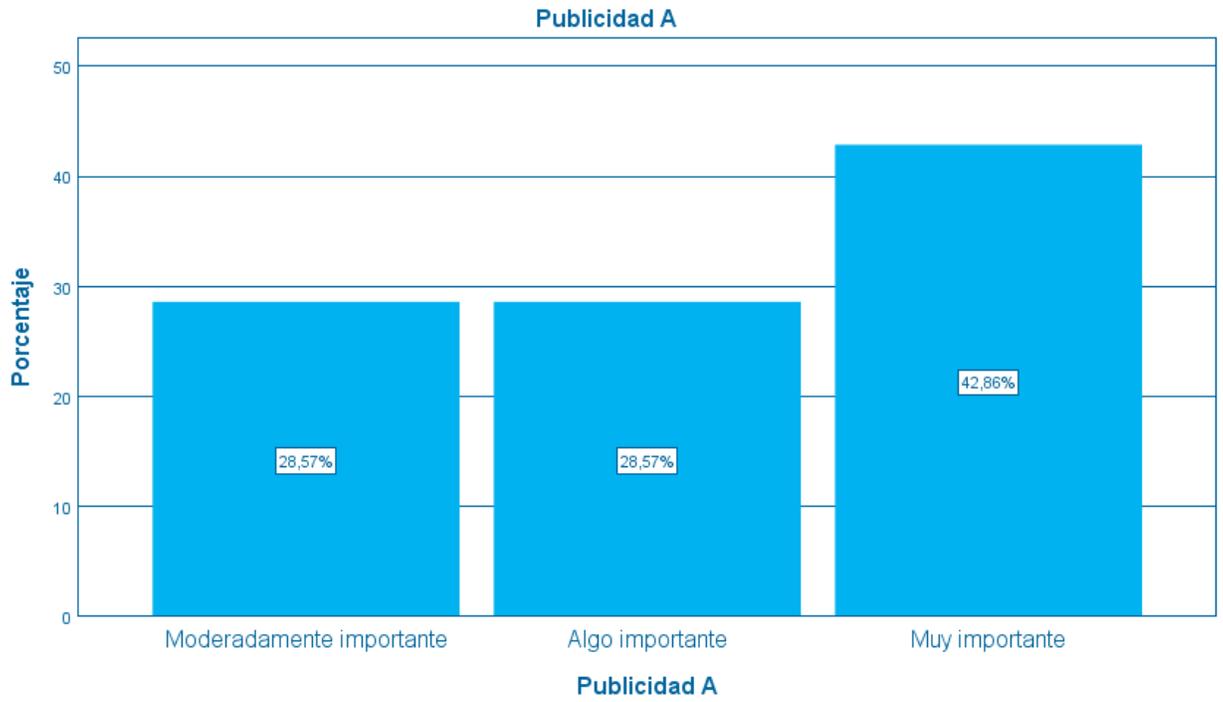


**Responde a las nuevas competencias en servicio B**

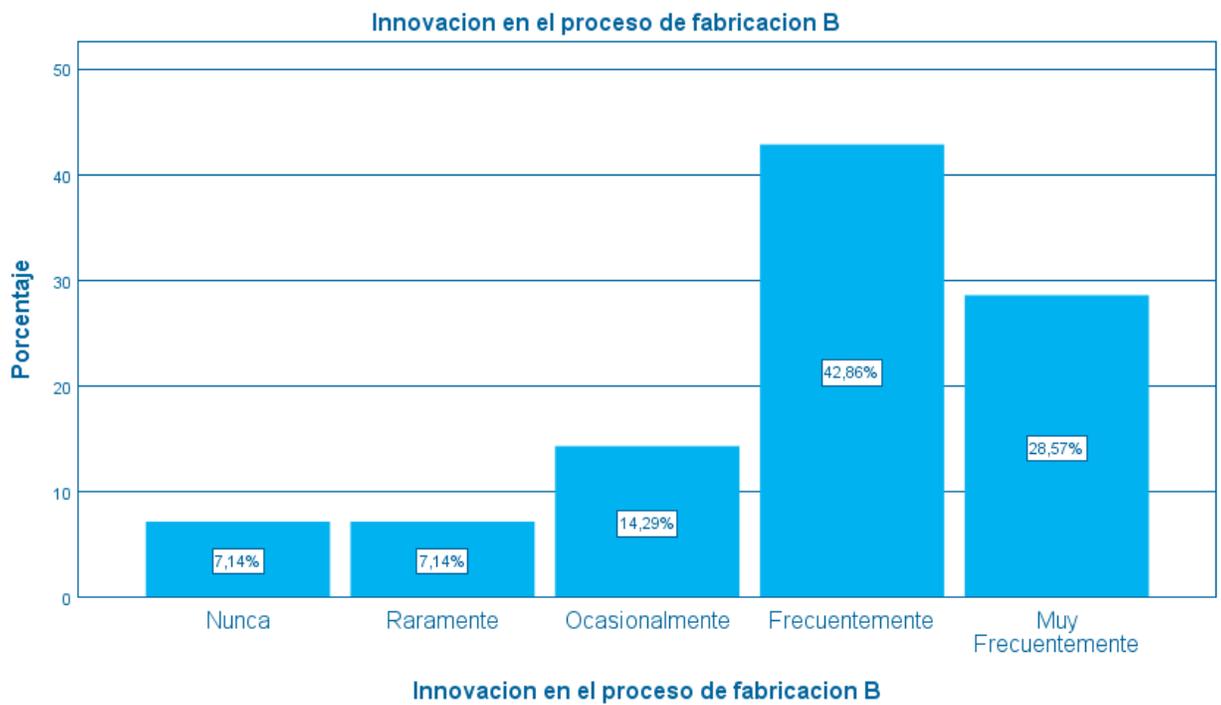
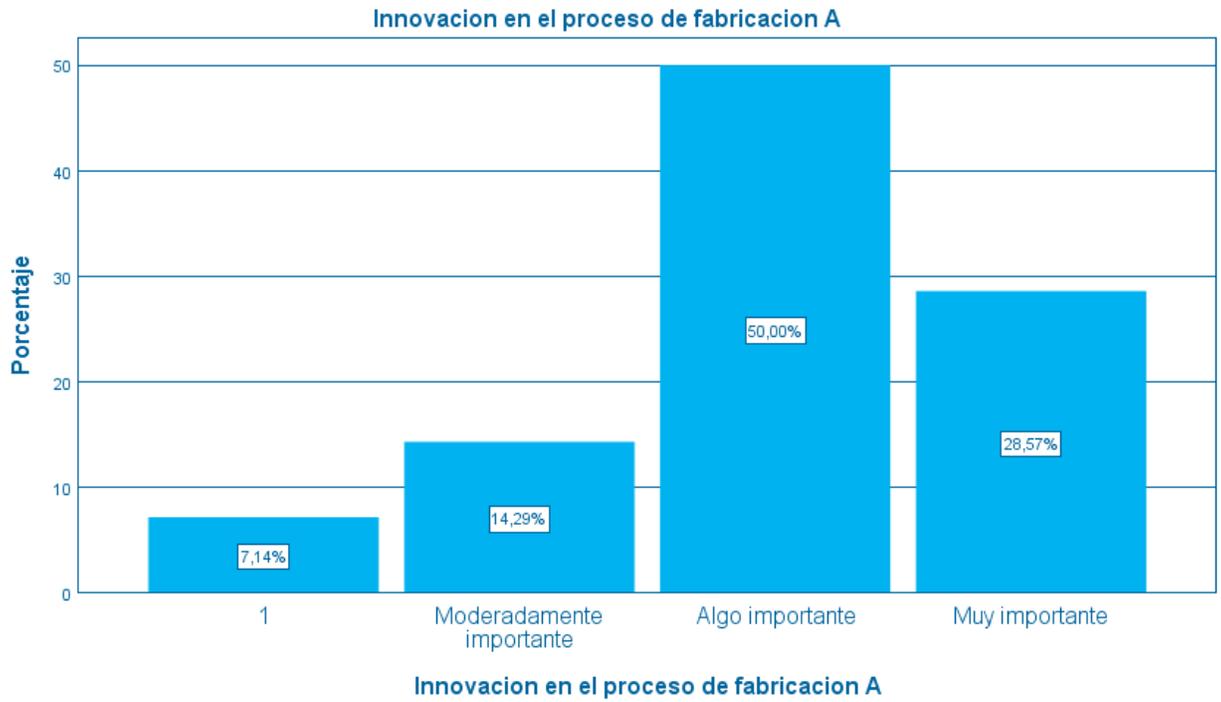
16. Reducción de costos



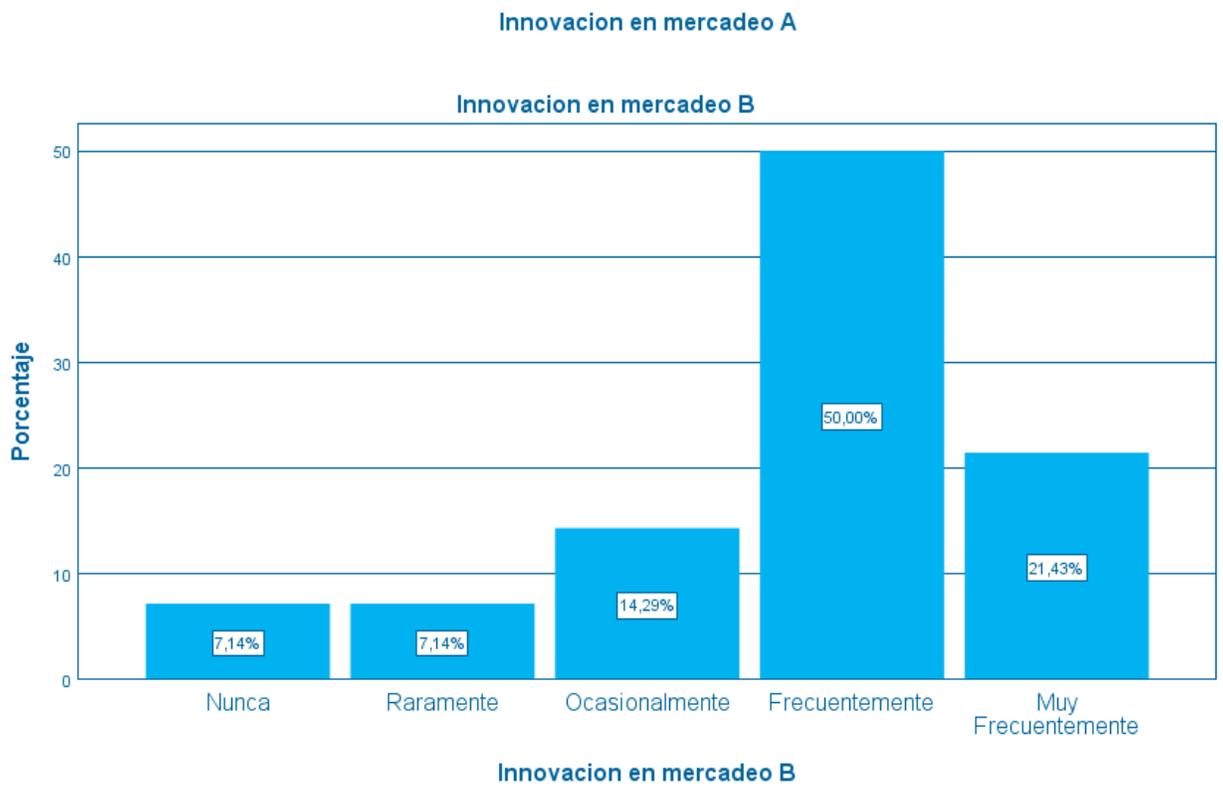
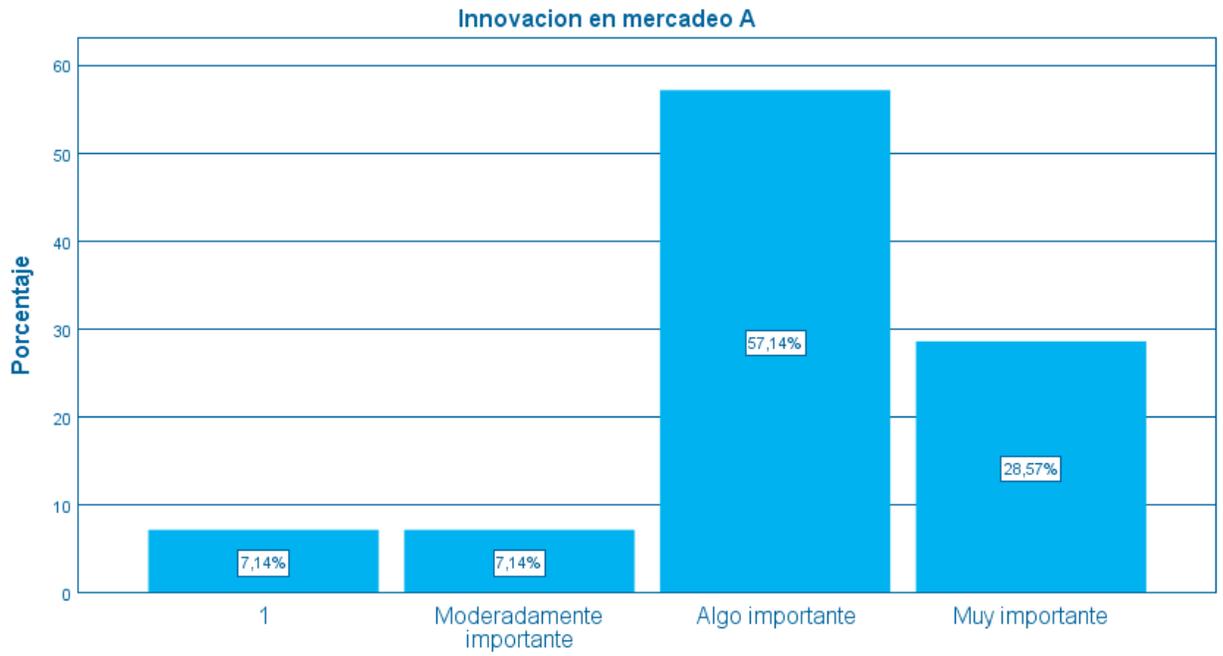
17. Publicidad



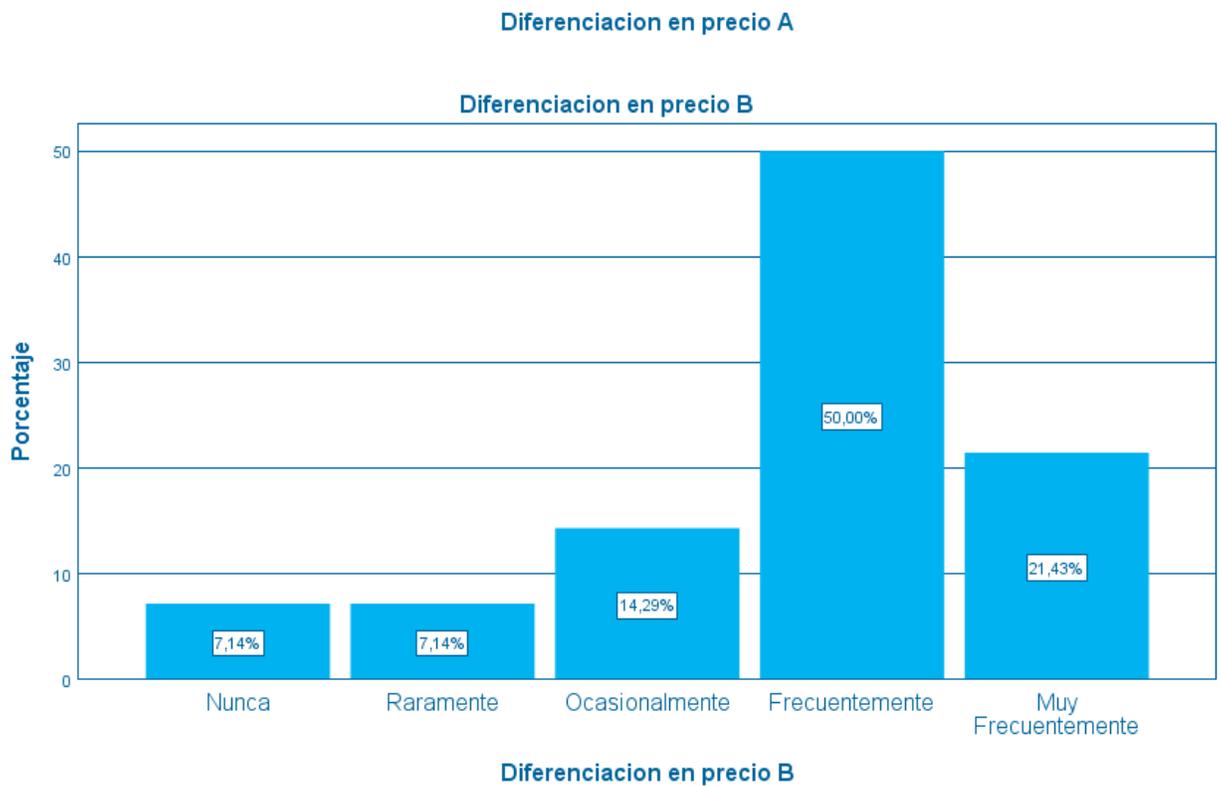
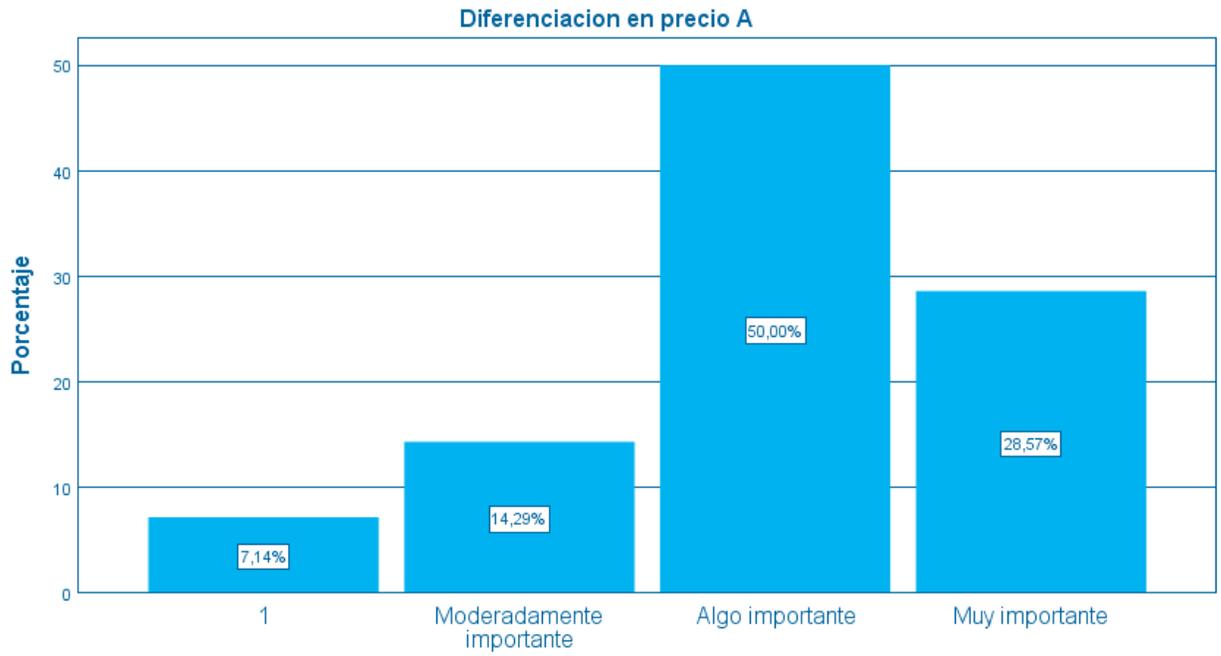
18. Innovación en el proceso de fabricación



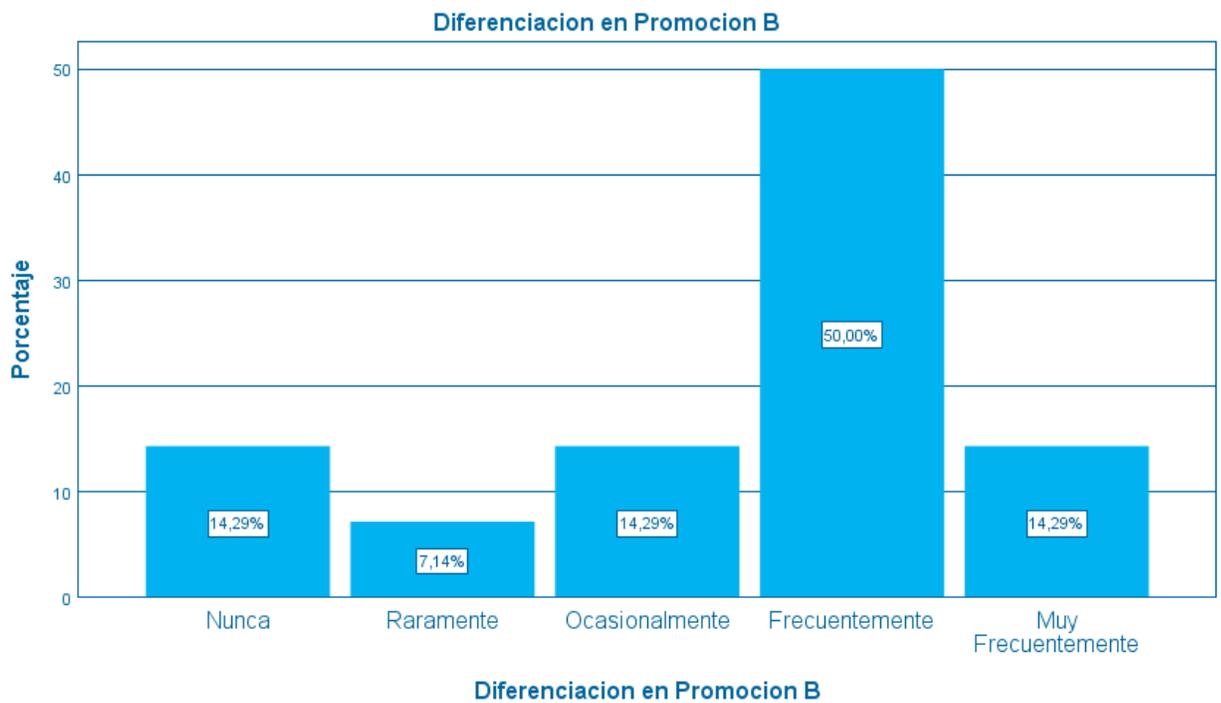
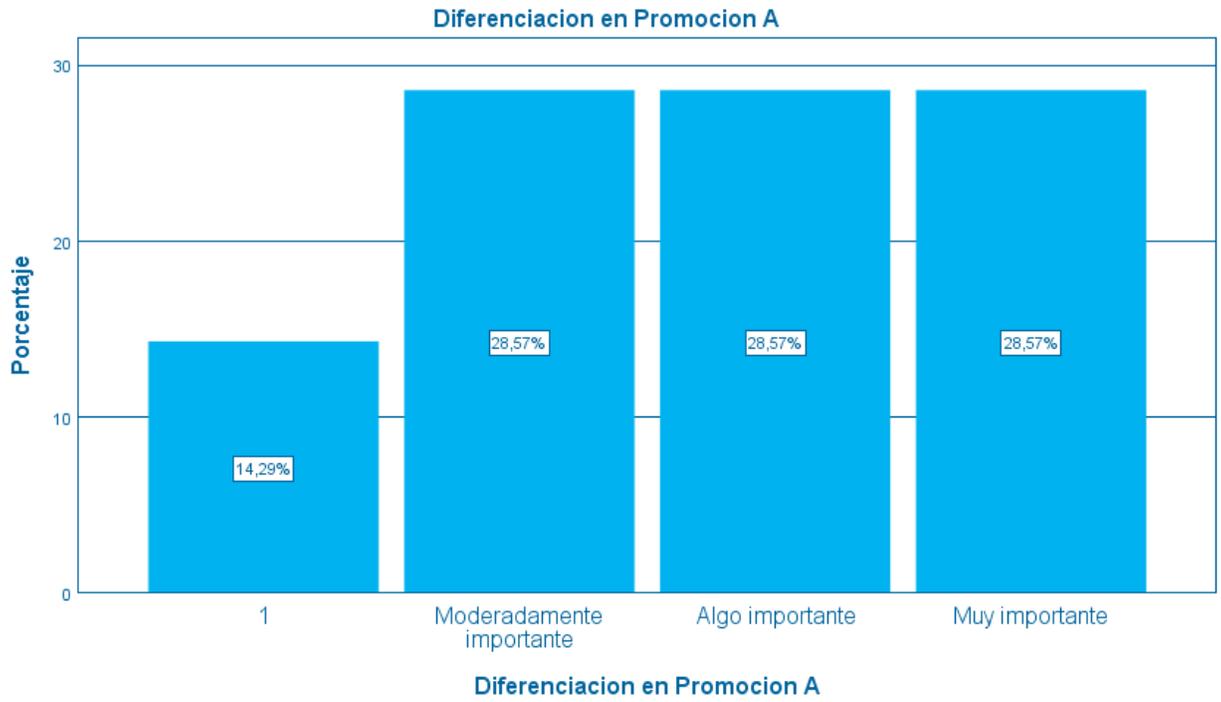
19. Innovación en mercadeo



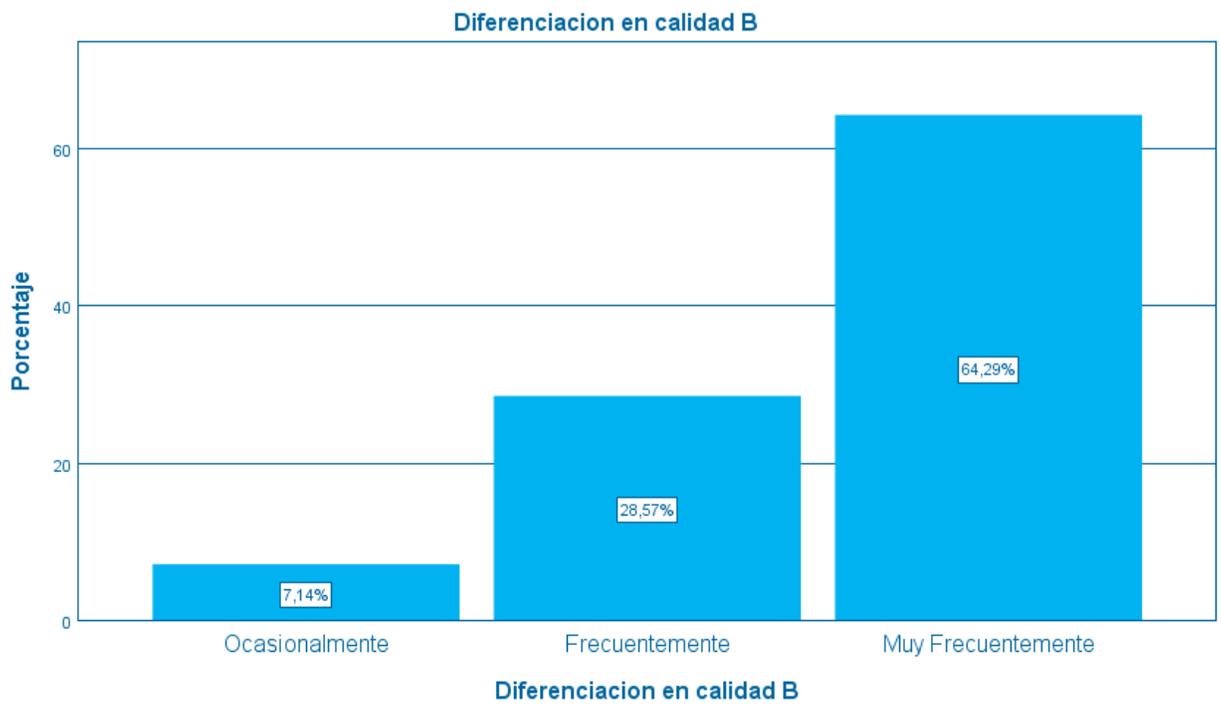
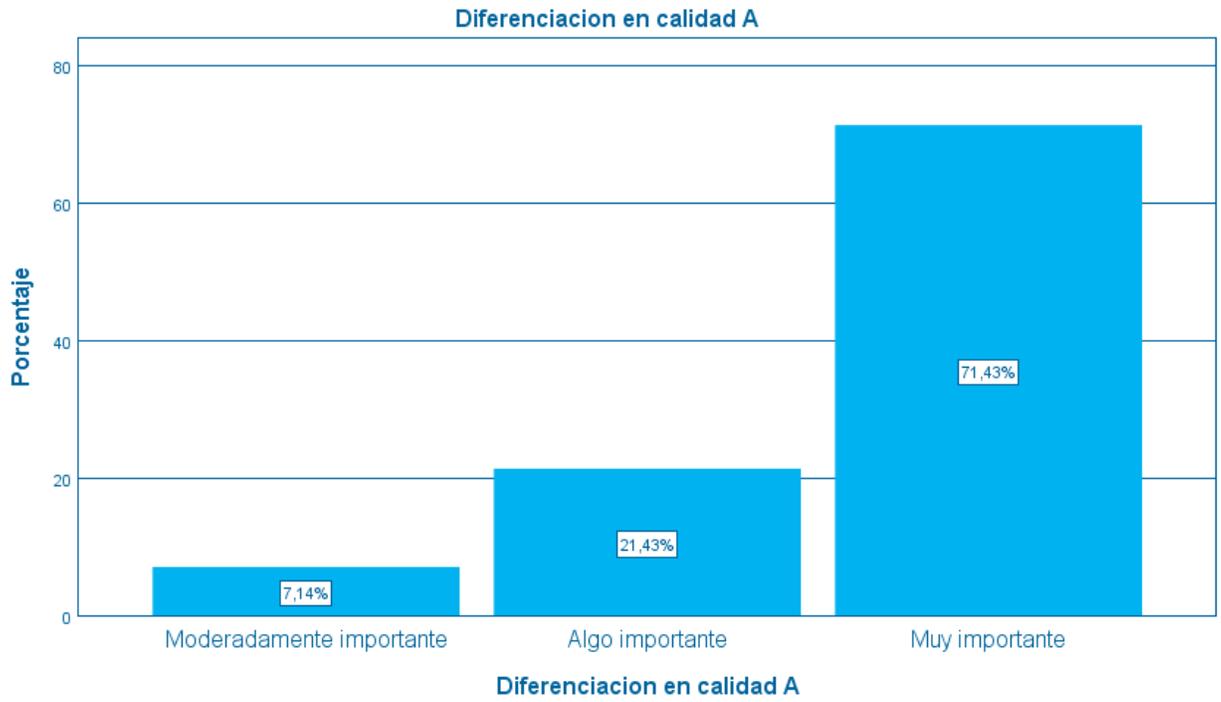
## 20. Diferenciación en precio



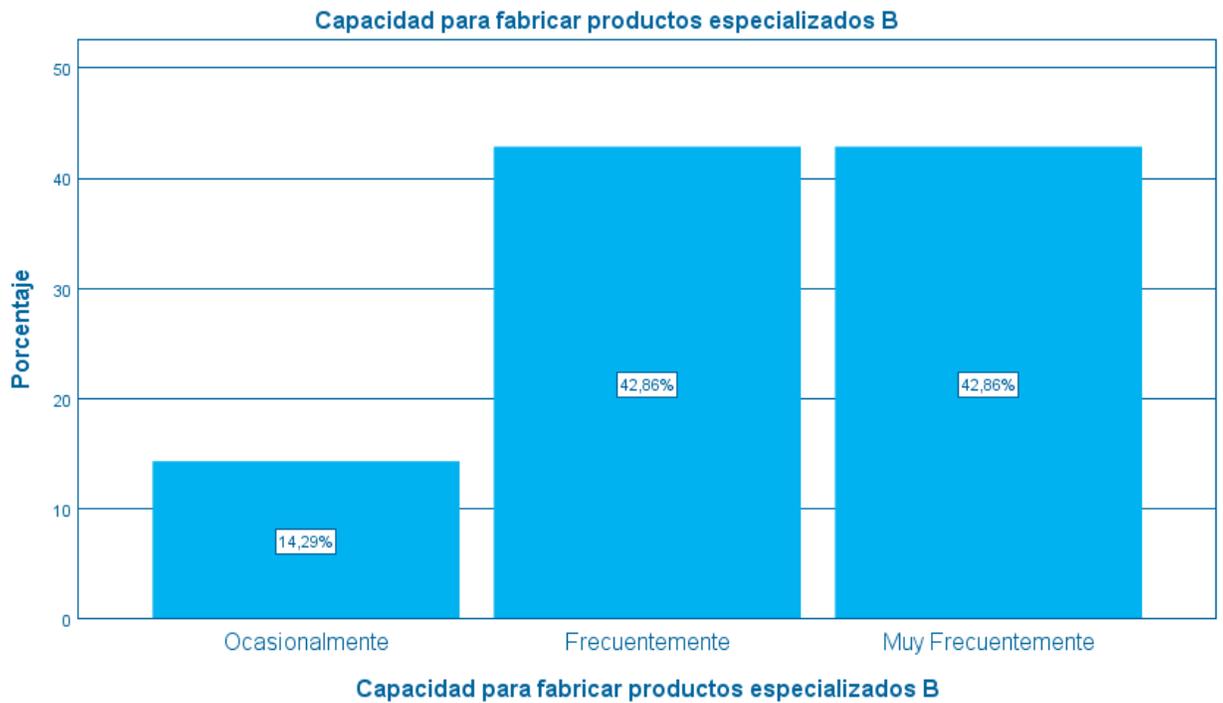
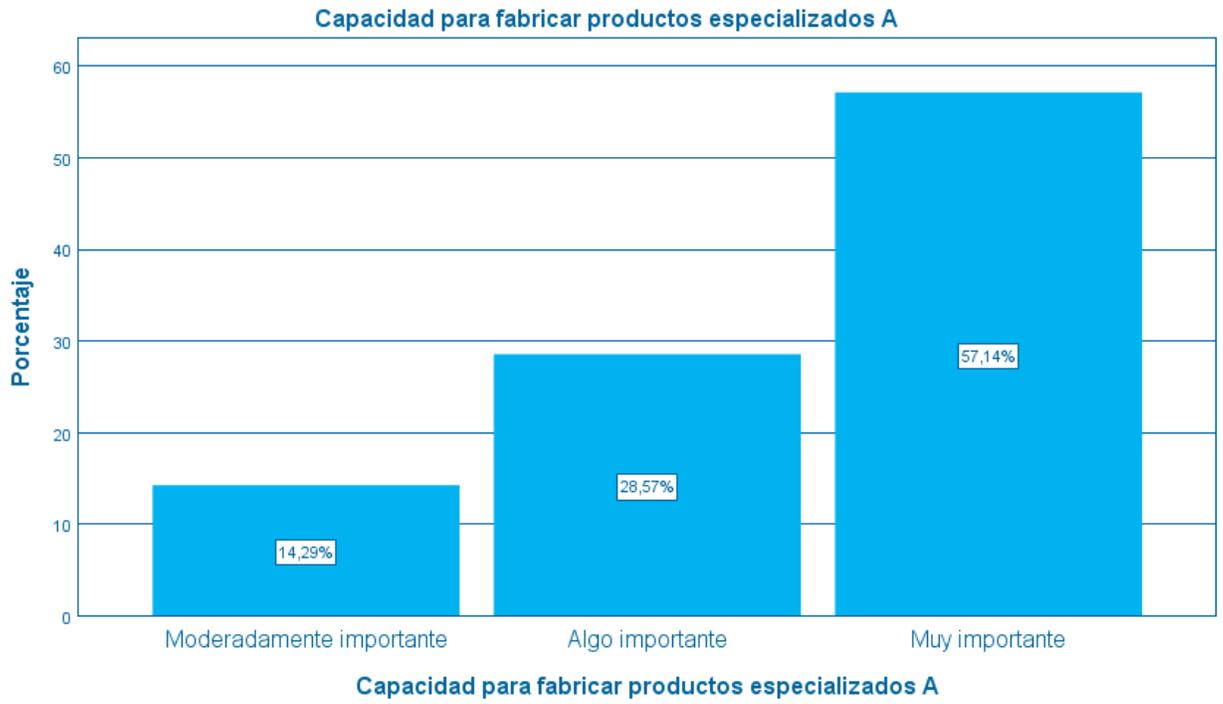
## 21. Diferenciación en promoción



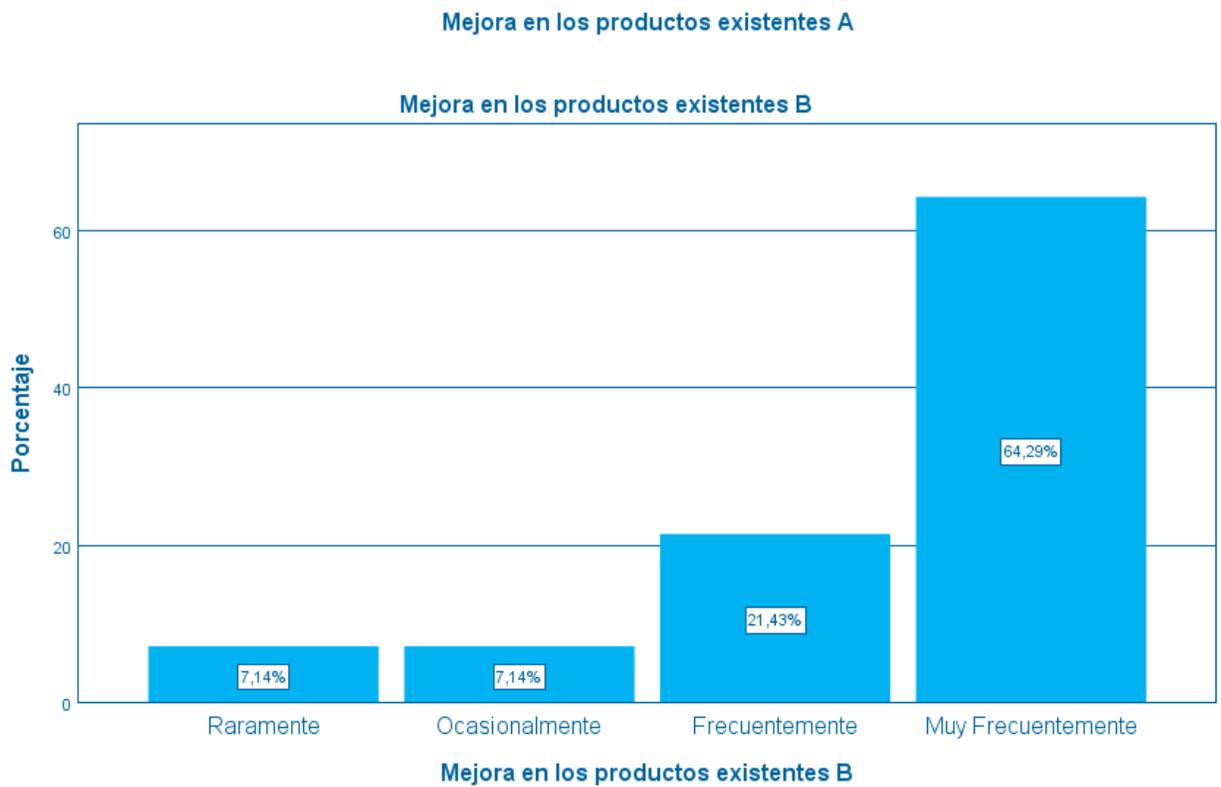
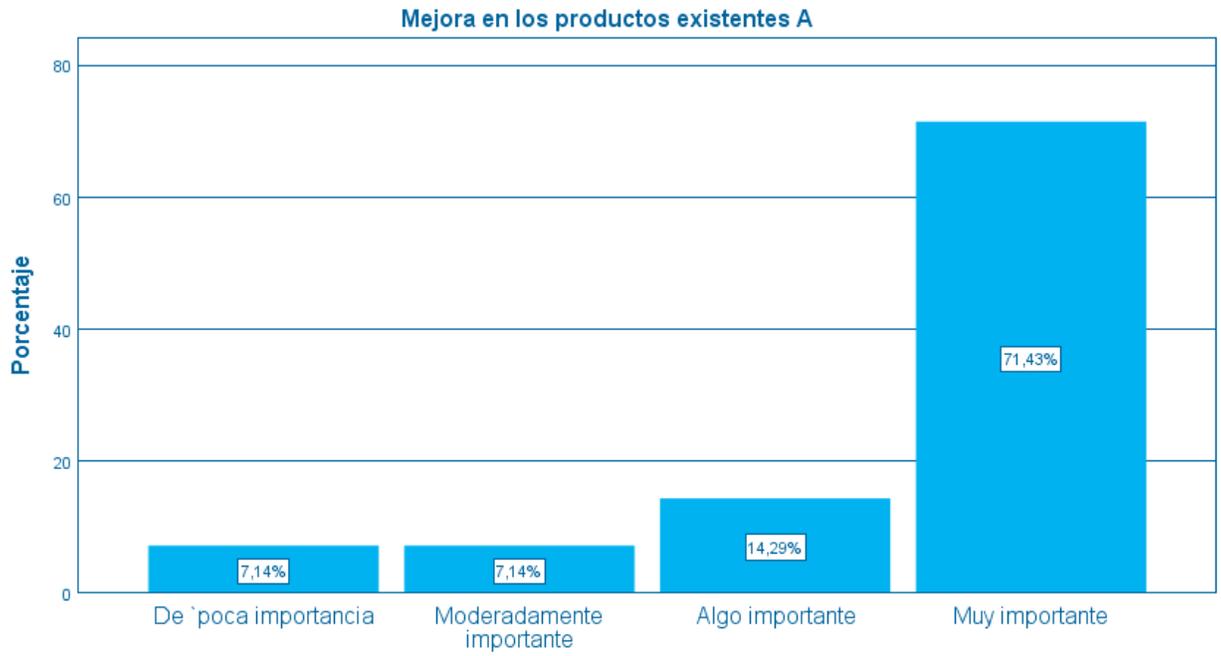
22. Diferenciación en calidad



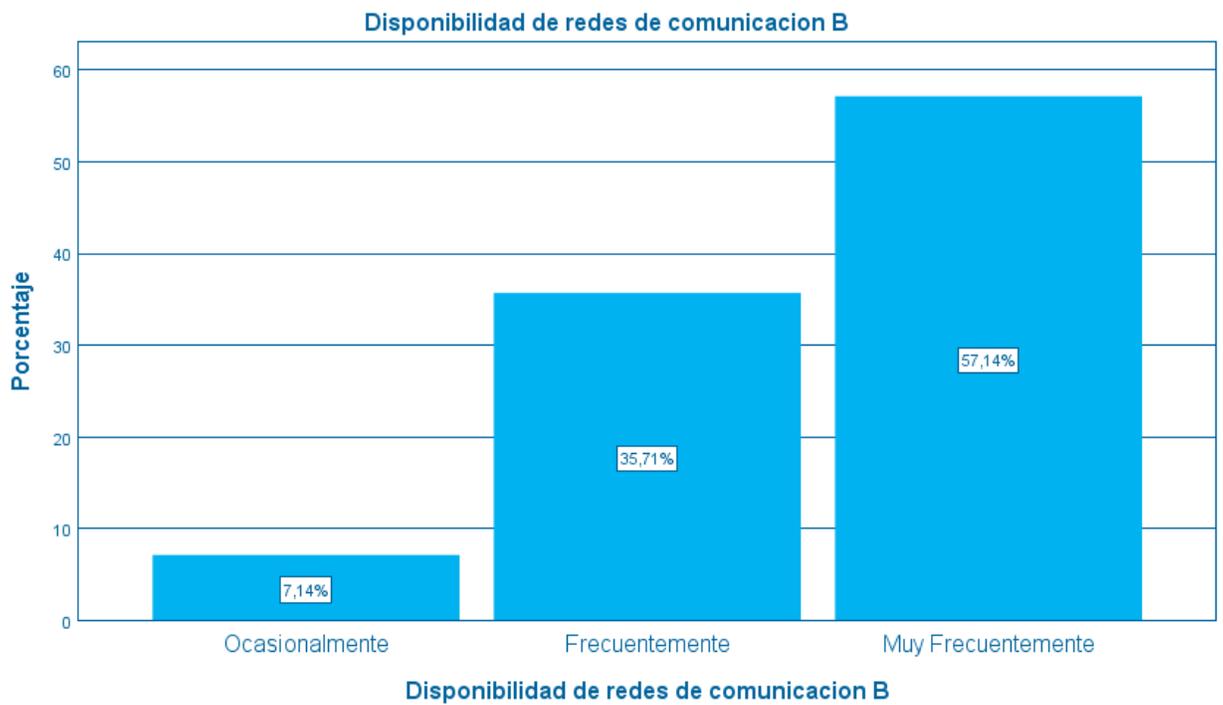
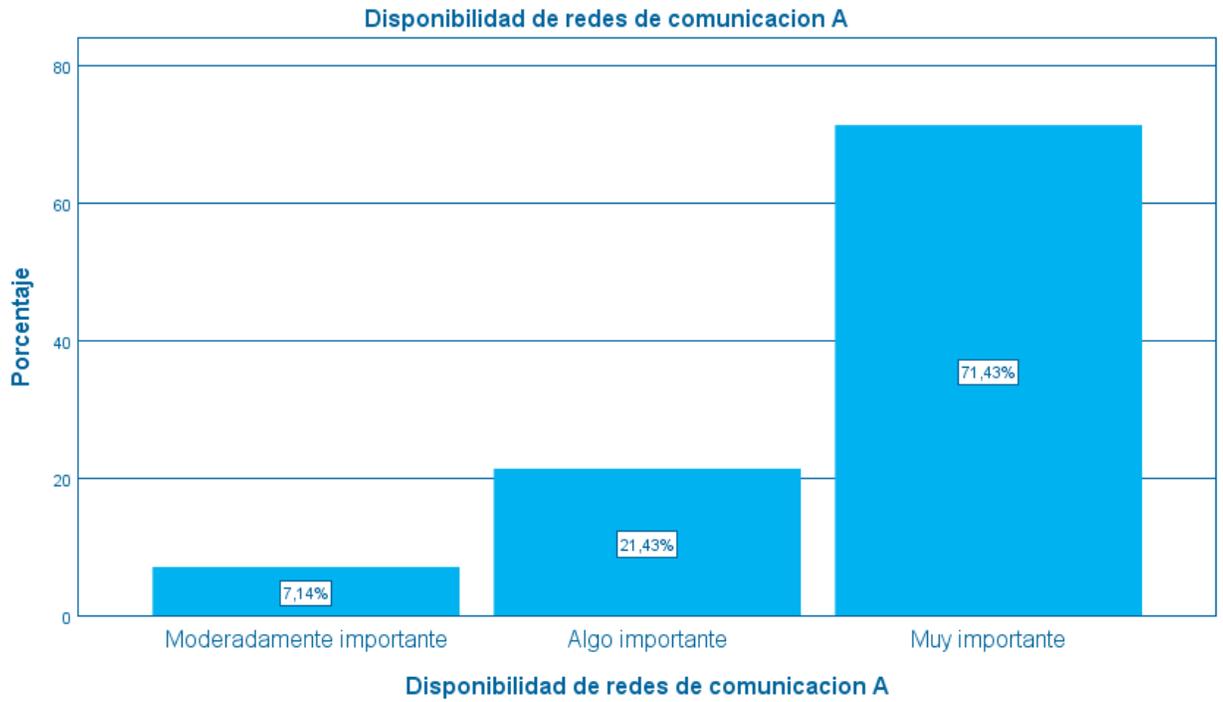
23. Capacidad para fabricar productos especializados



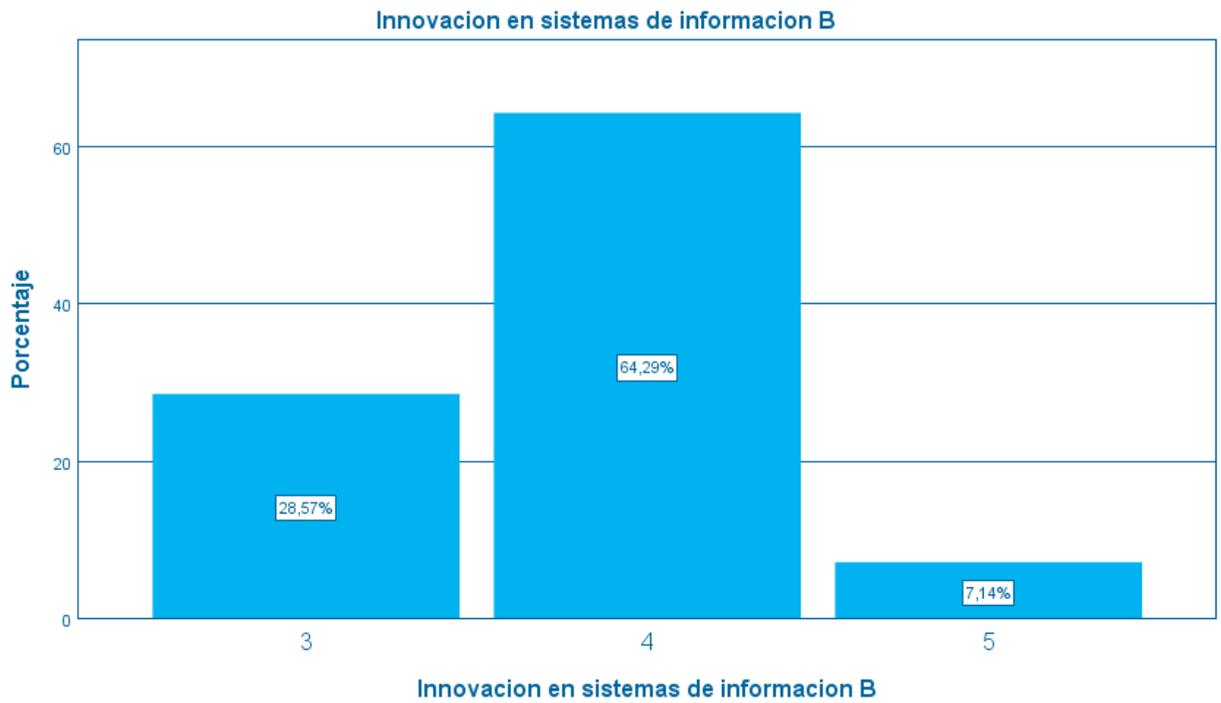
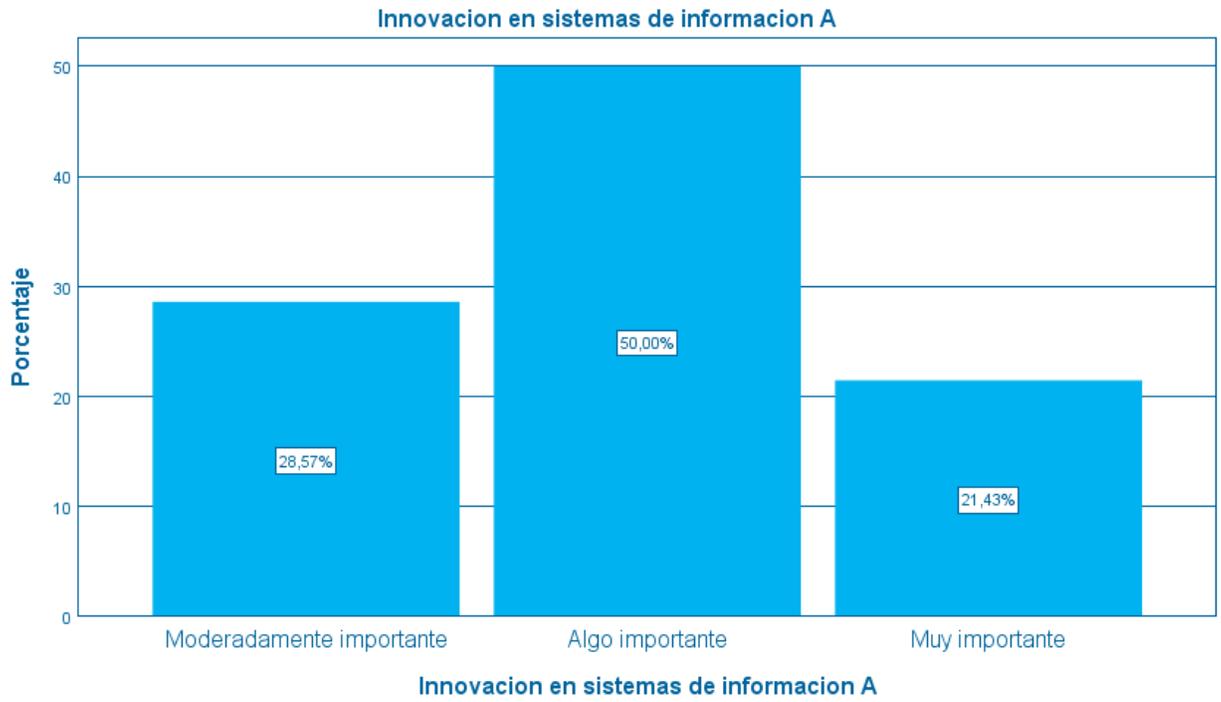
24. Mejora en los productos existentes



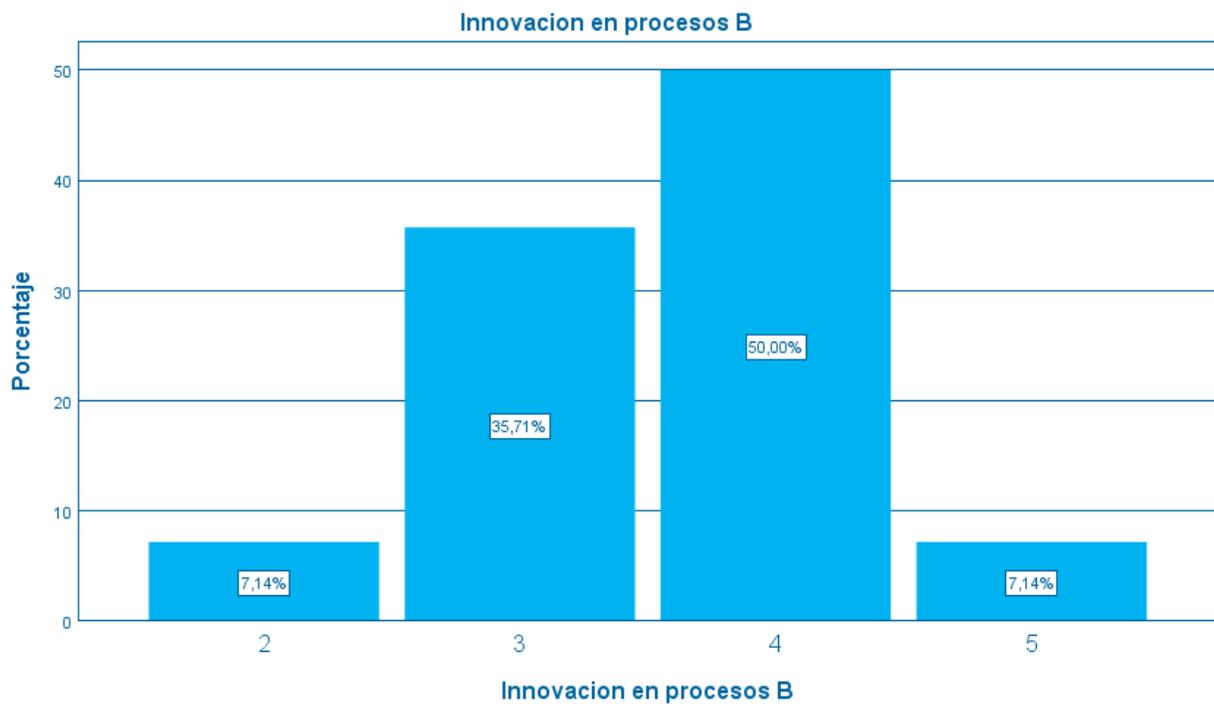
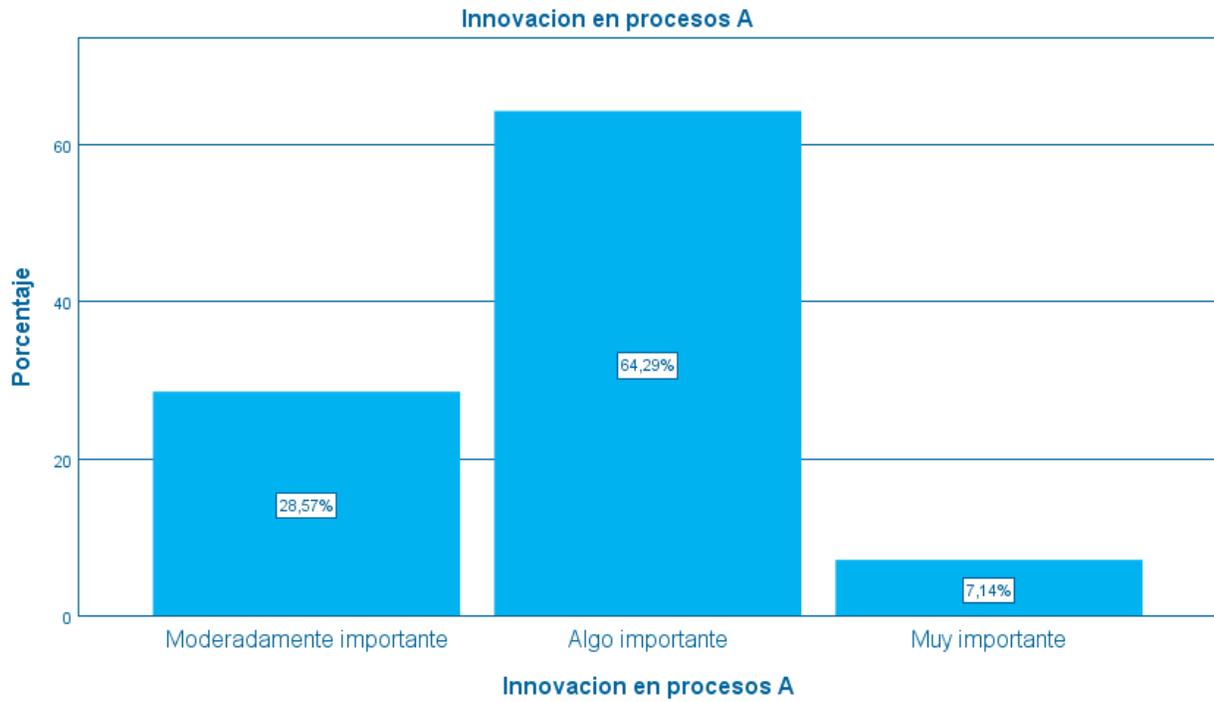
25. Disponibilidad de redes de comunicación



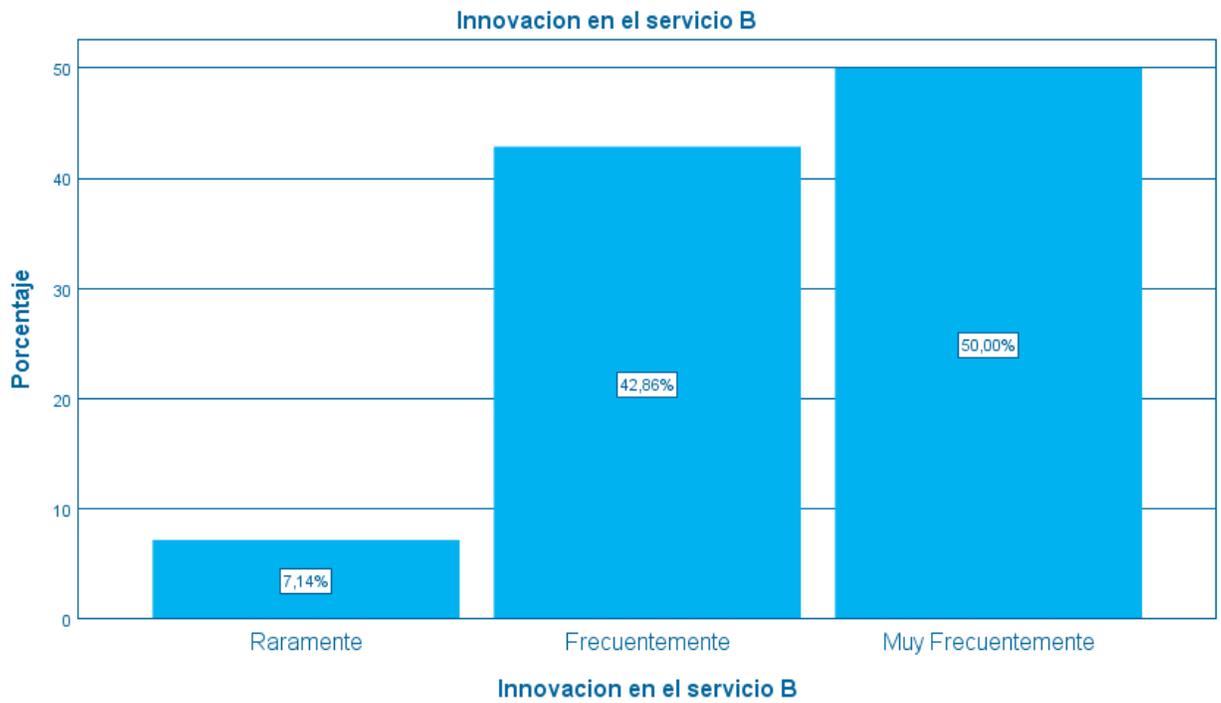
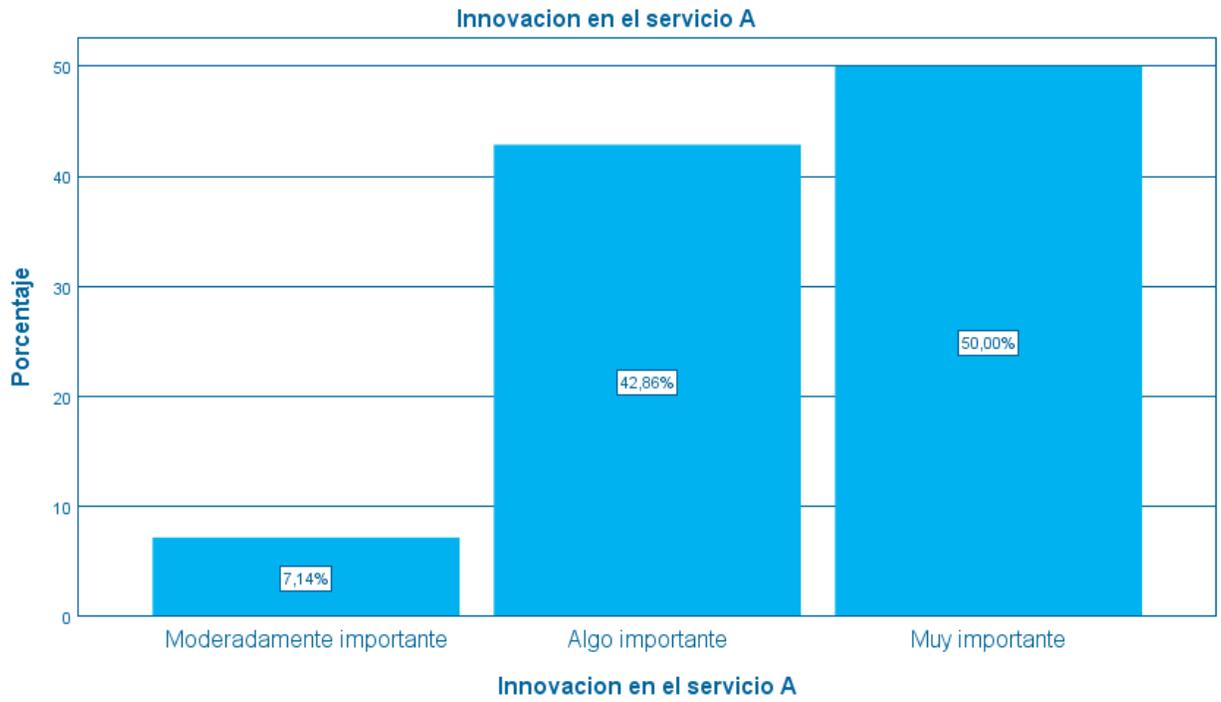
26. Innovación en sistemas de información



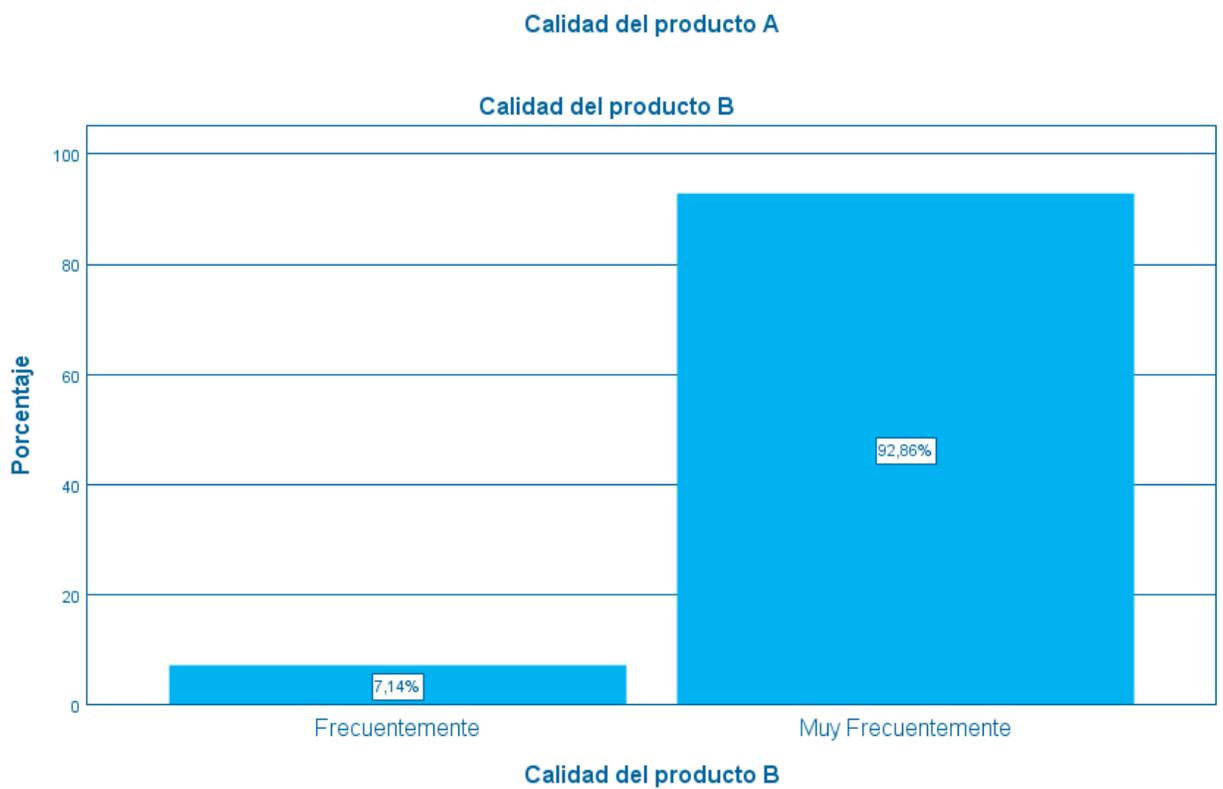
27. Innovación en procesos



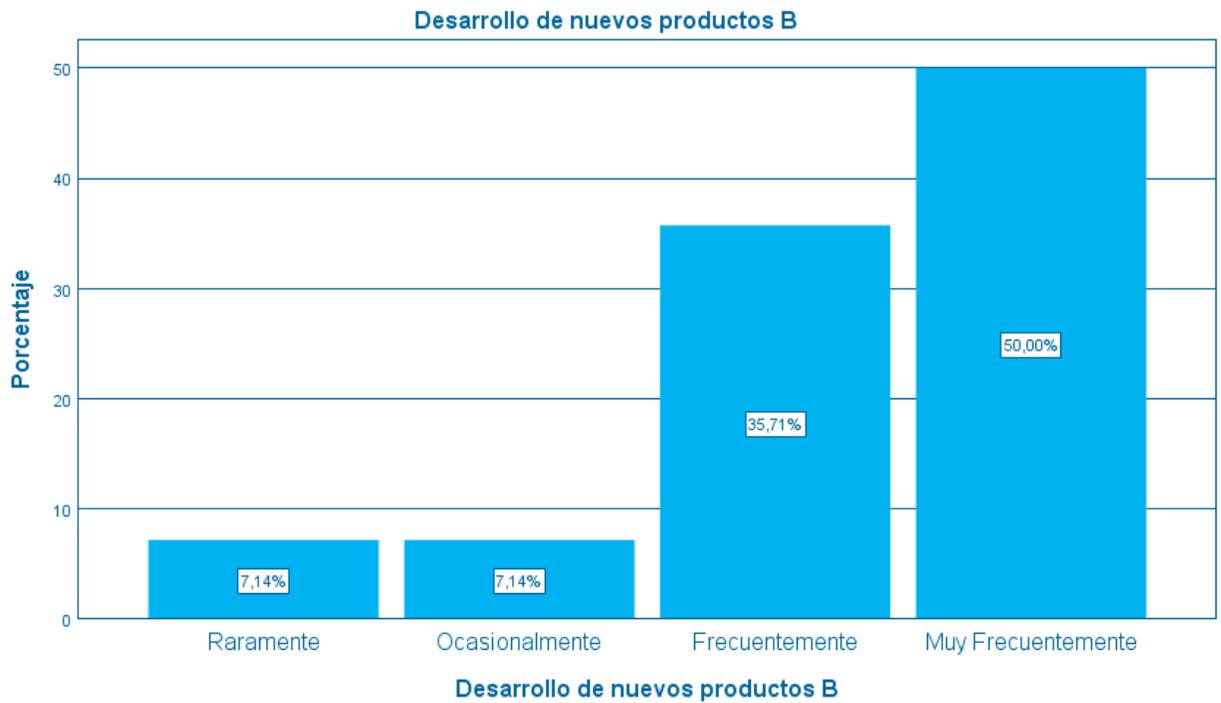
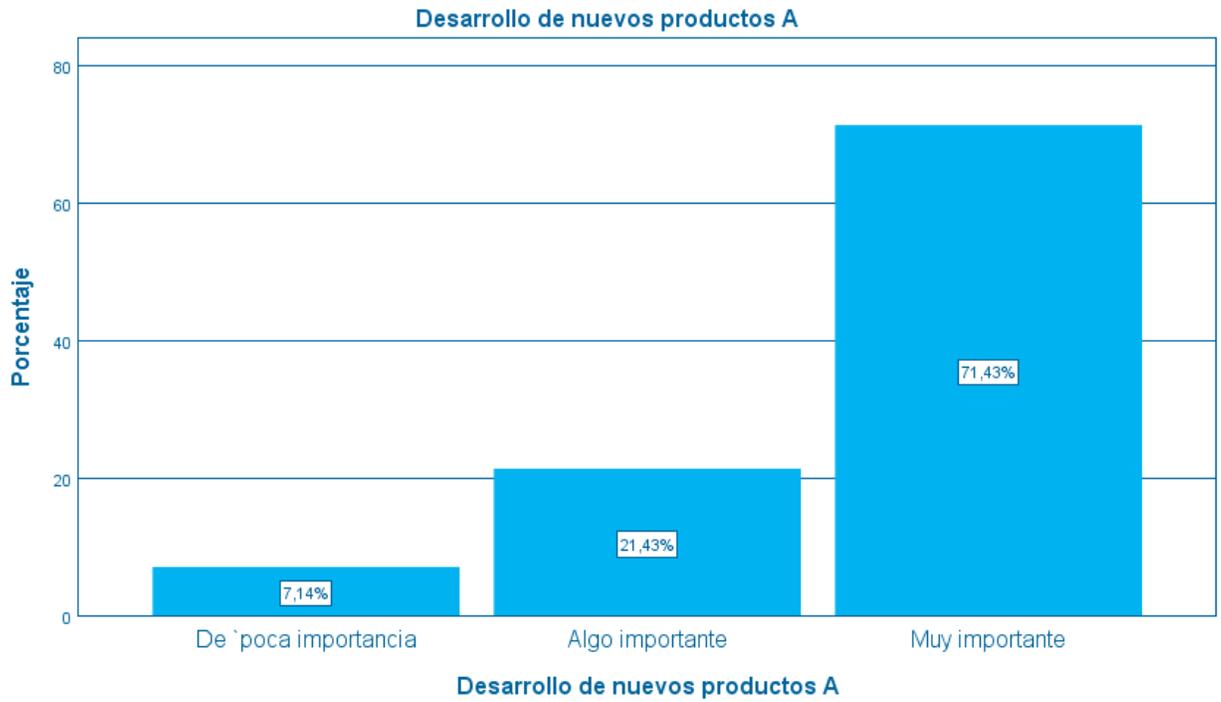
28. Innovación en el servicio



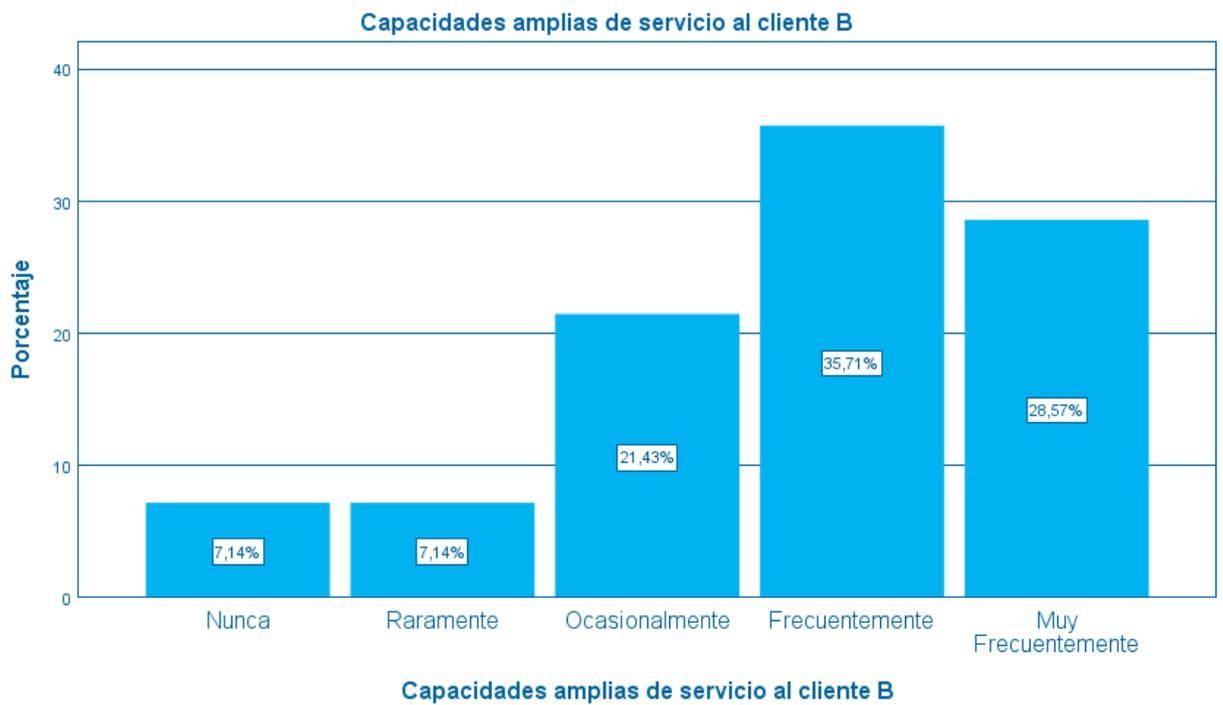
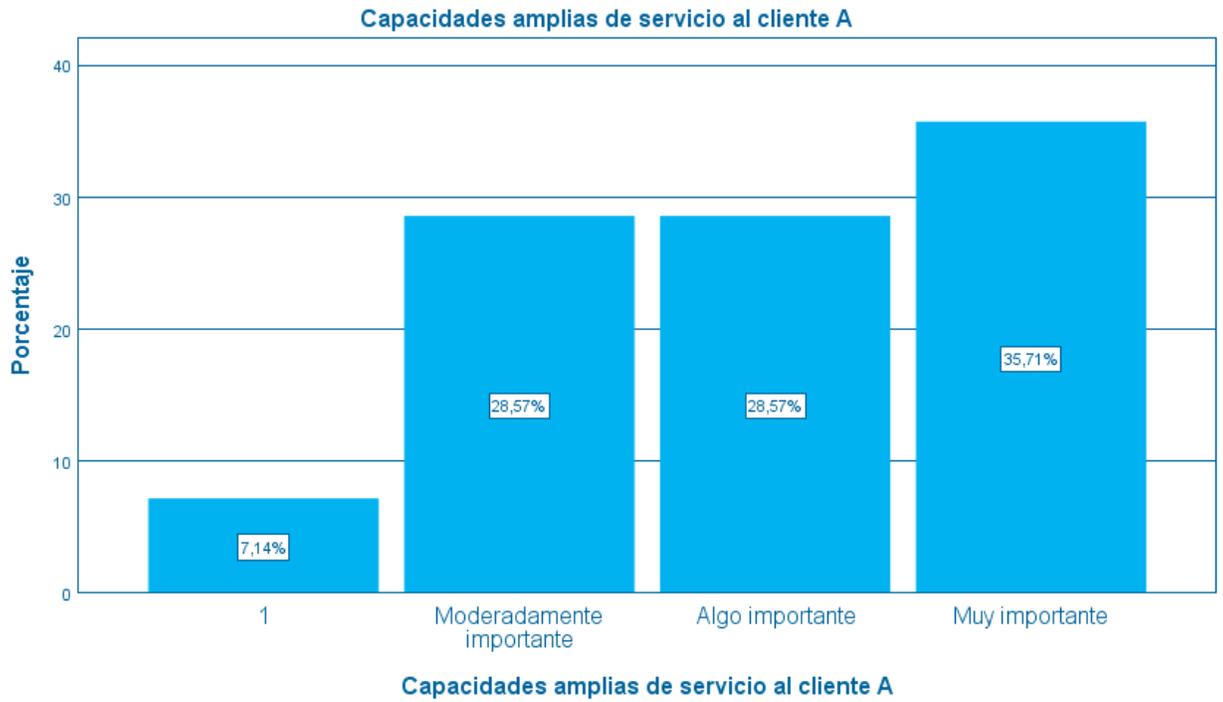
29. Calidad del producto



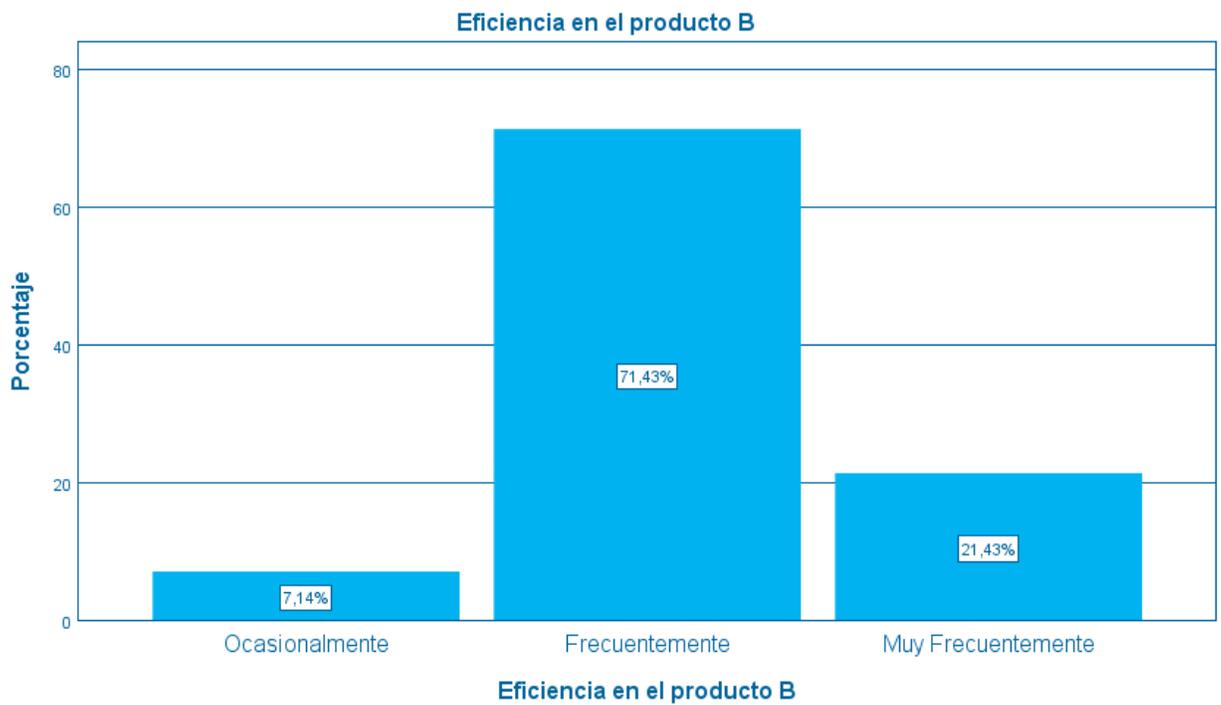
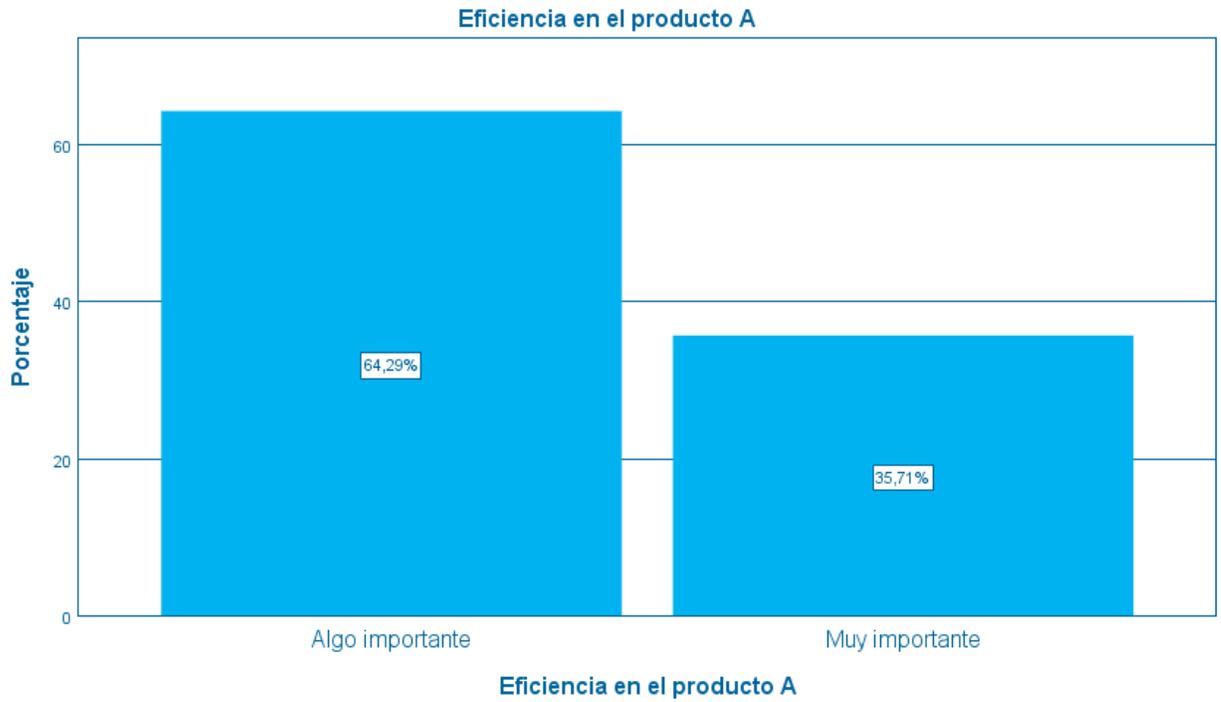
30. Desarrollo de nuevos productos



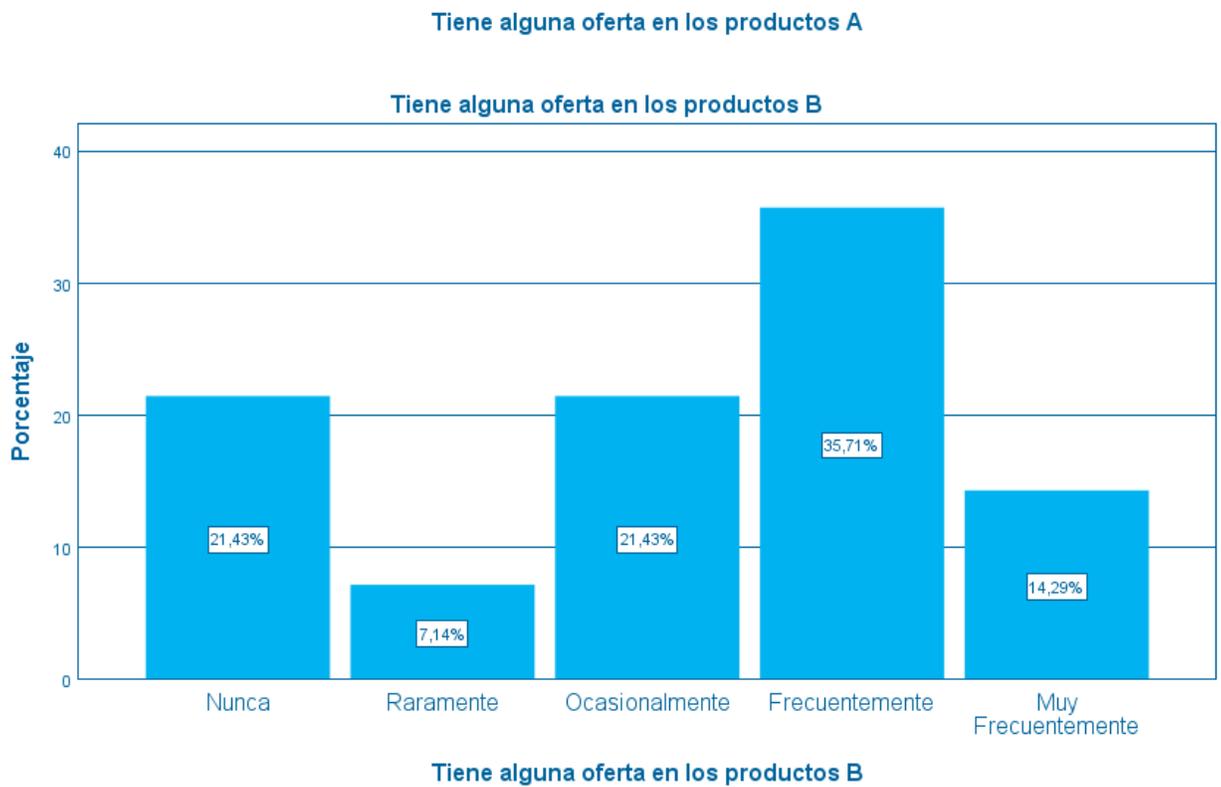
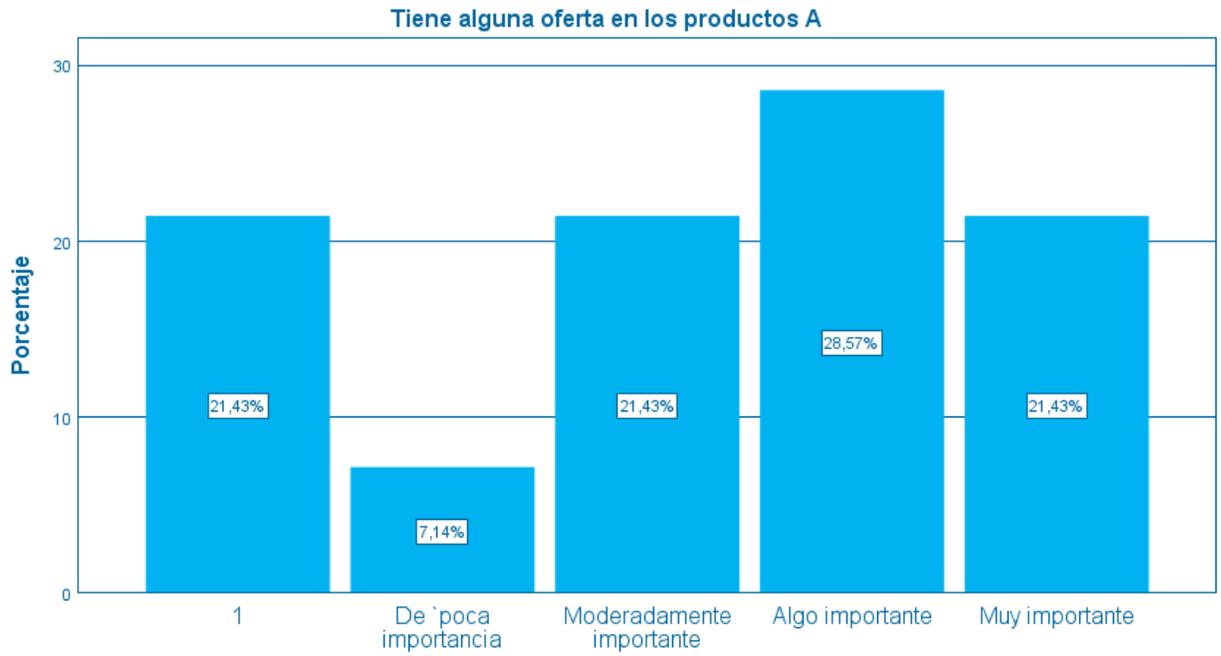
31. Capacidades amplias de servicio al cliente



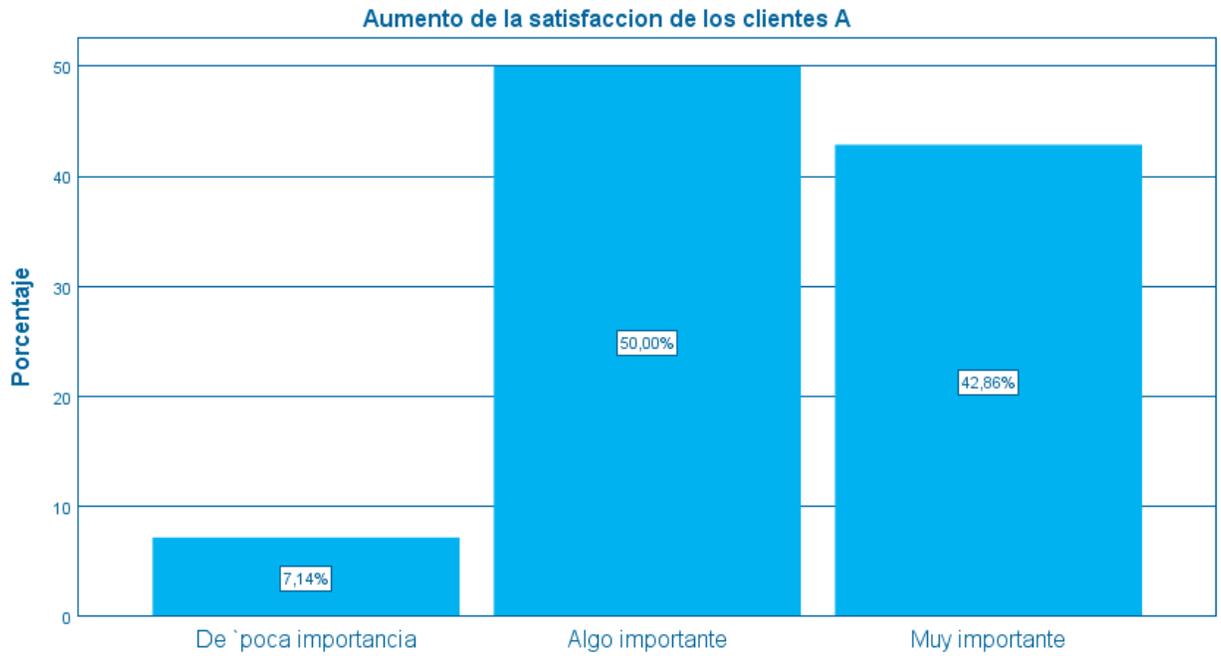
32. Eficiencia en el producto



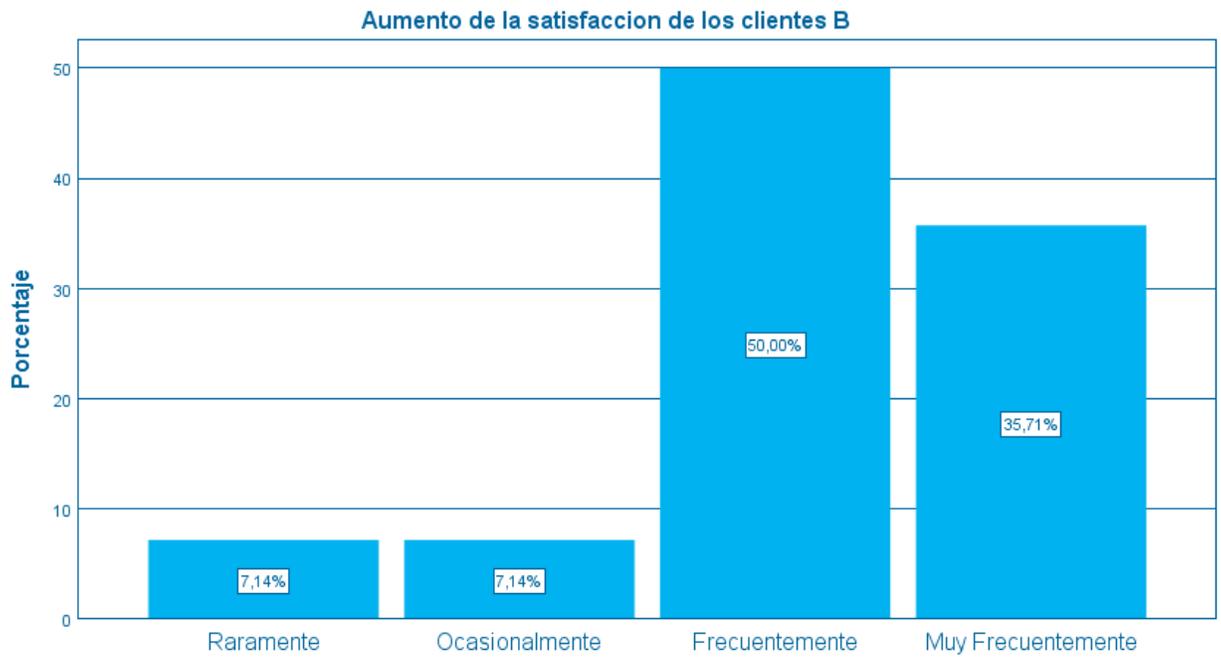
33. Tiene alguna oferta en los productos



34. Aumento de la satisfacción de los clientes

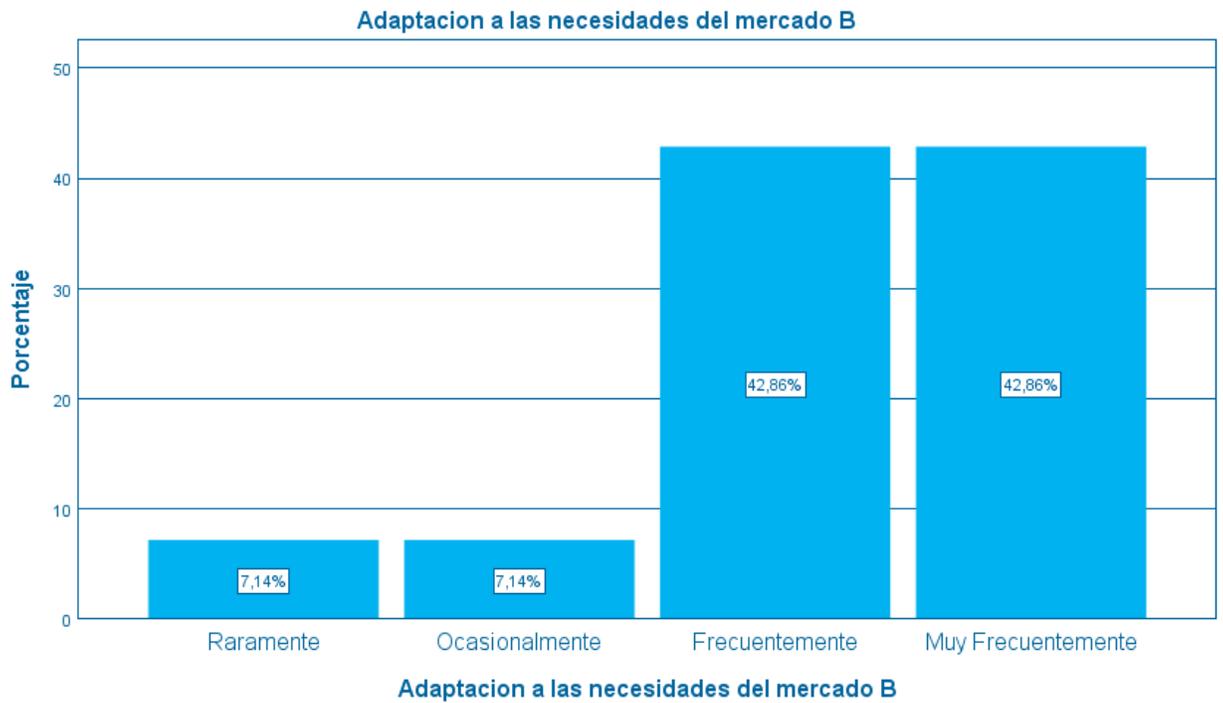
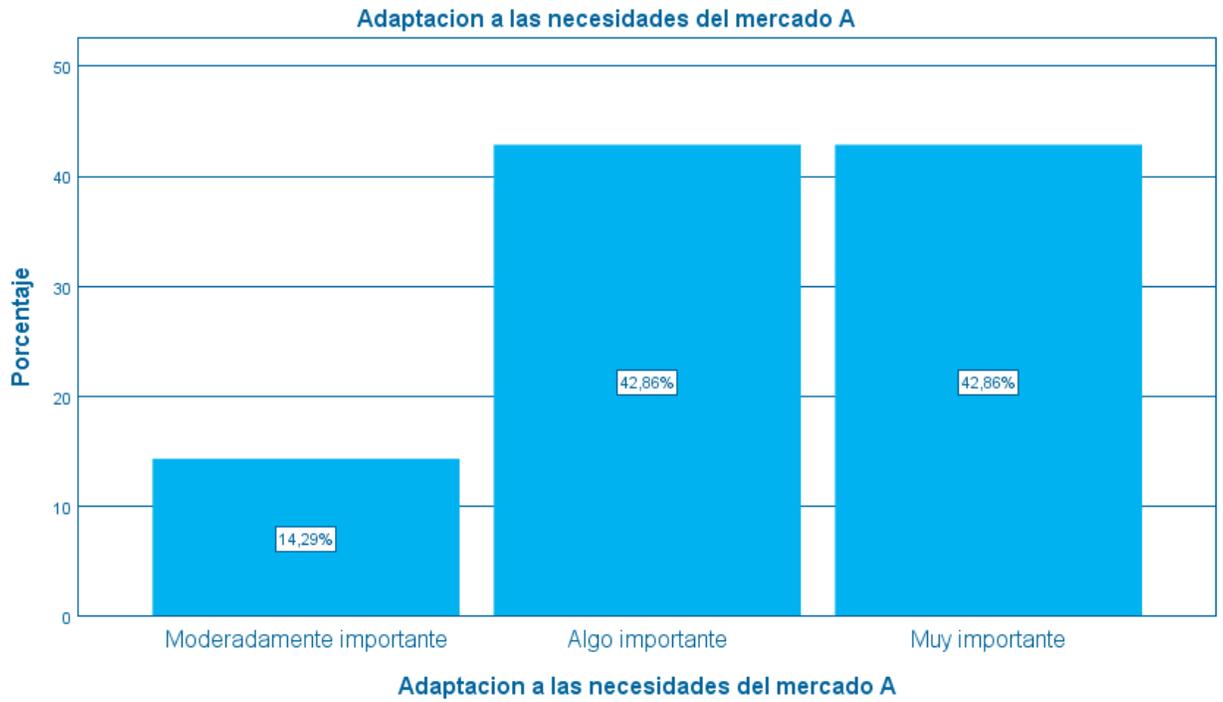


**Aumento de la satisfacción de los clientes A**

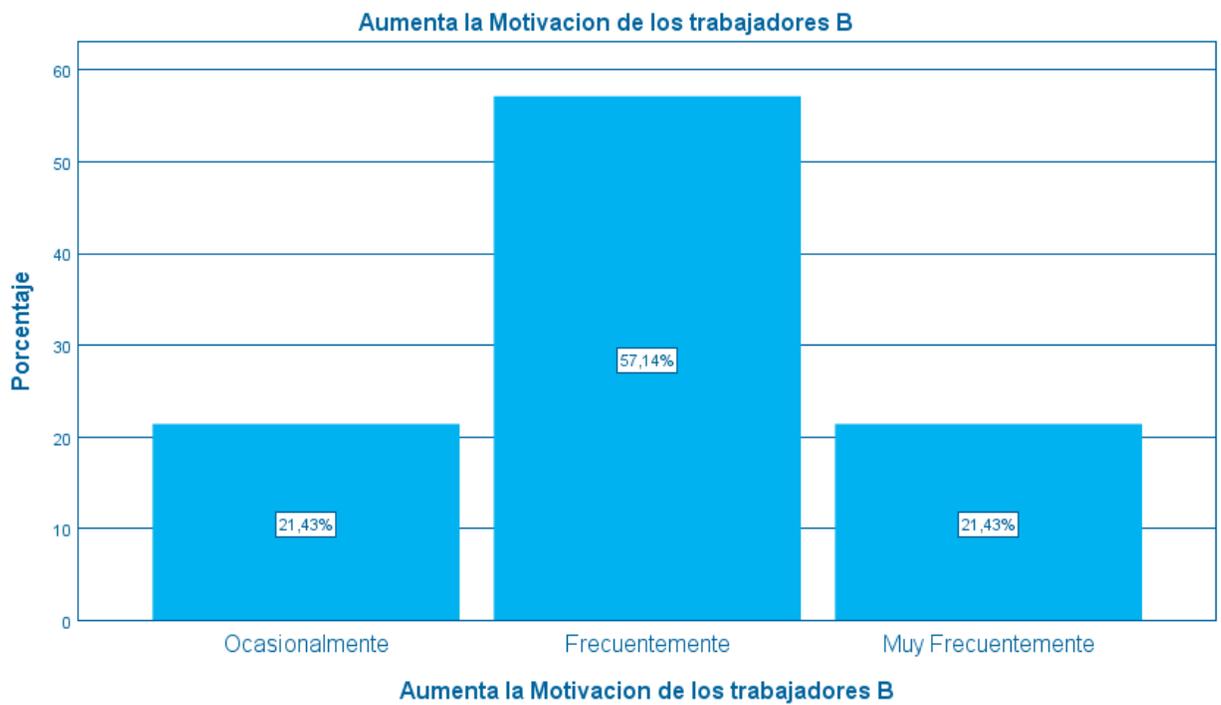
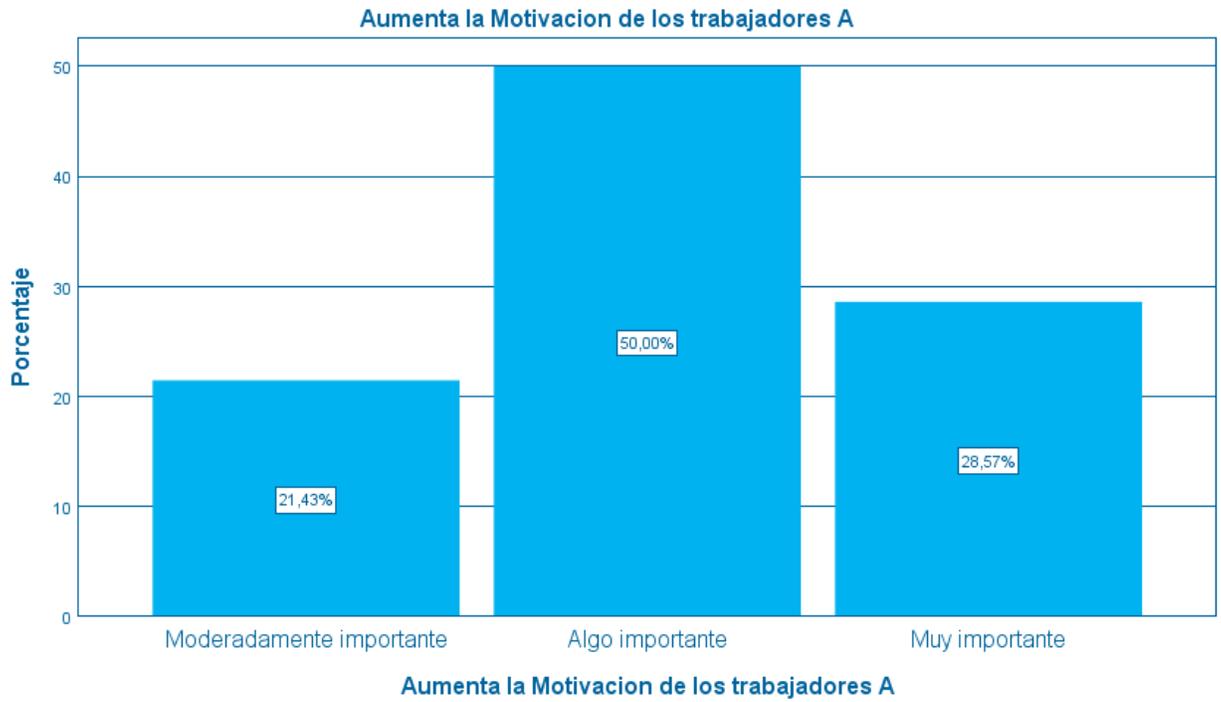


**Aumento de la satisfacción de los clientes B**

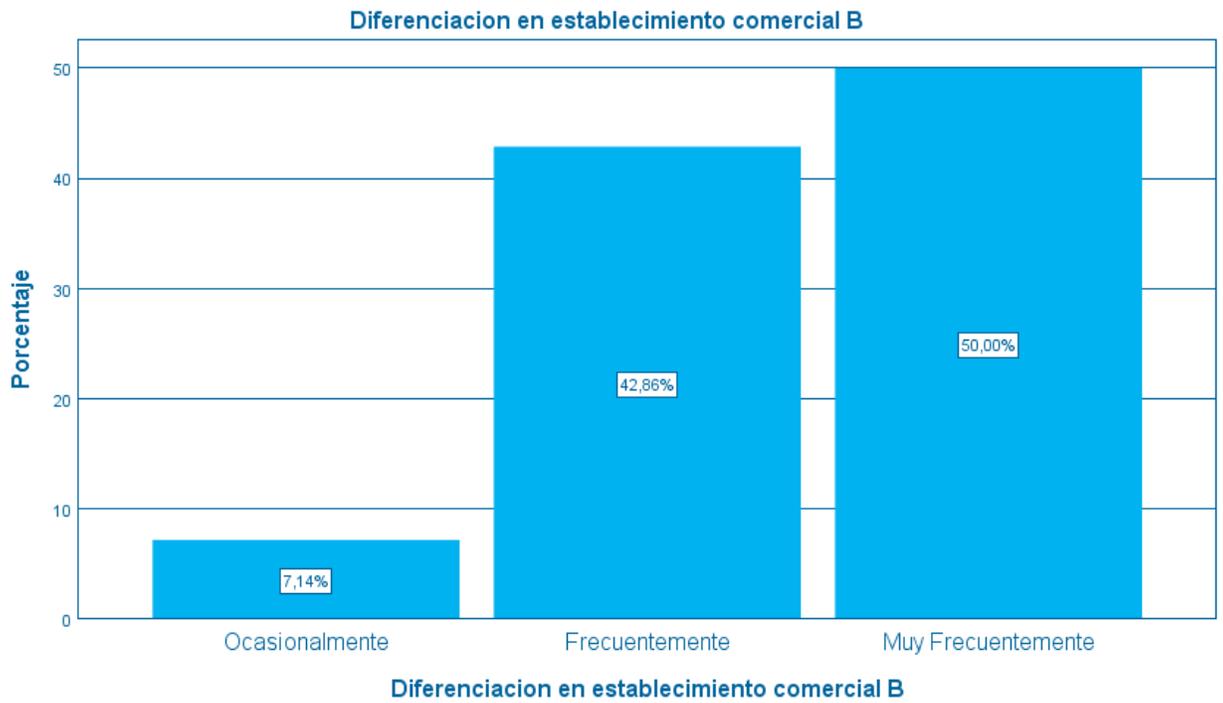
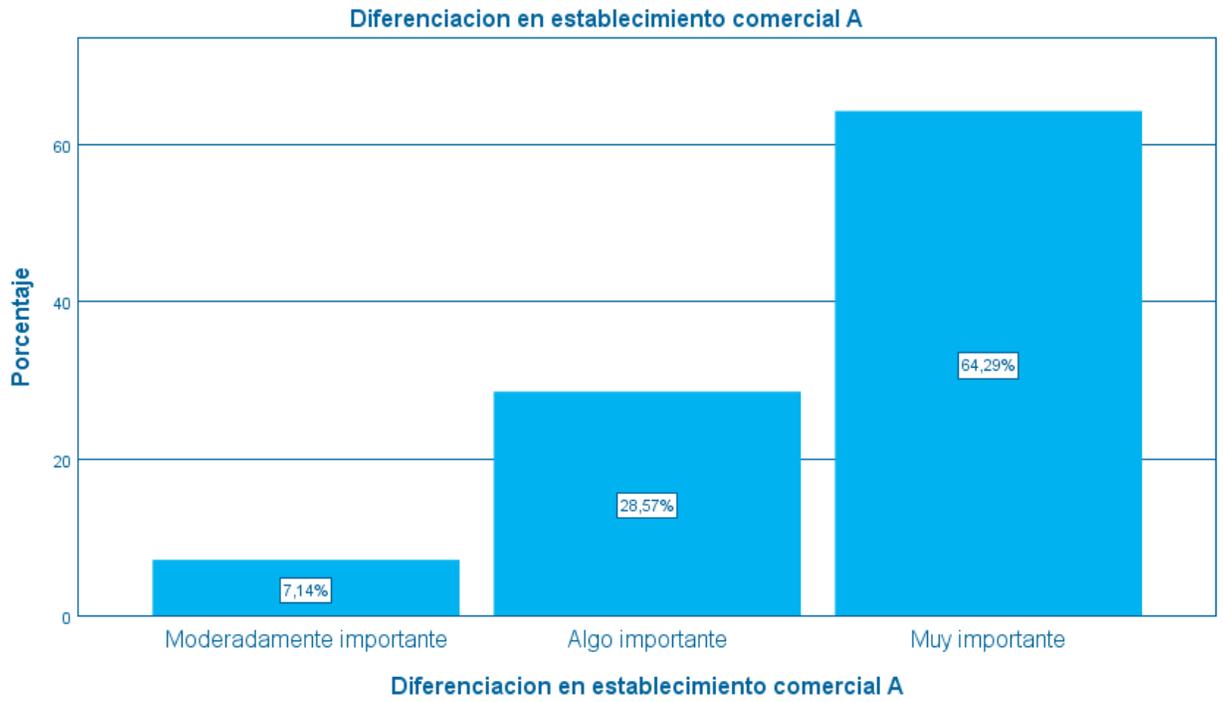
35. Adaptación a las necesidades del mercado



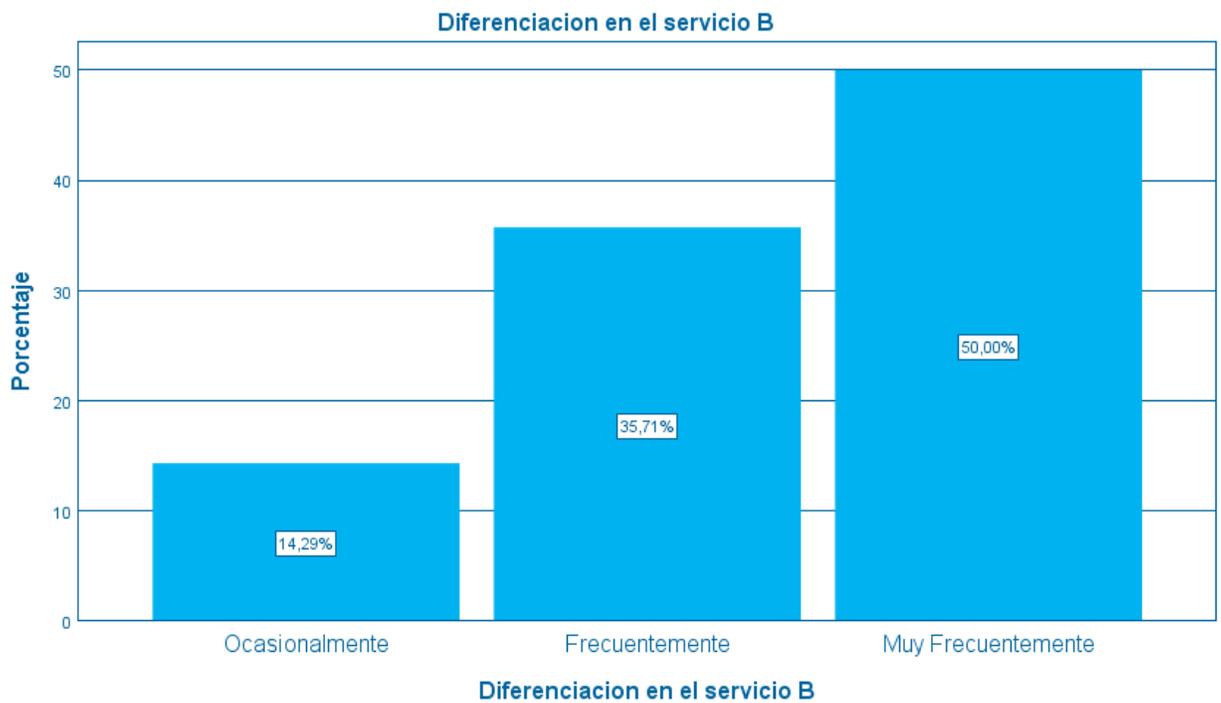
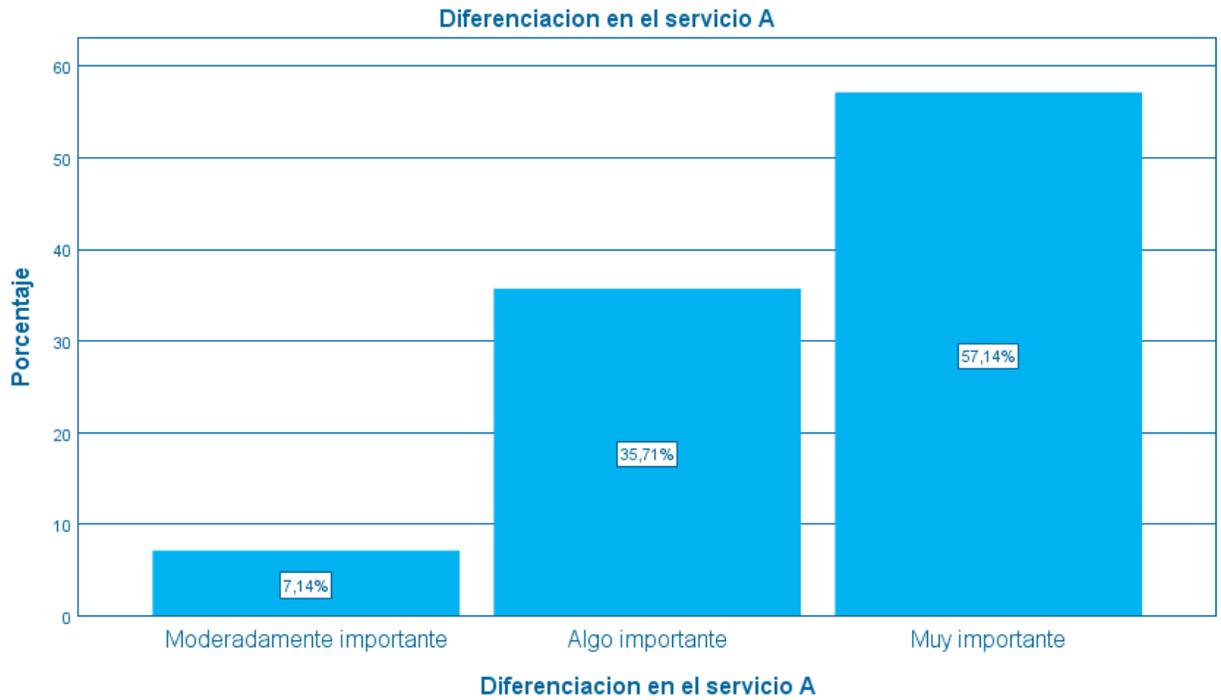
36. Aumenta la motivación de los trabajadores



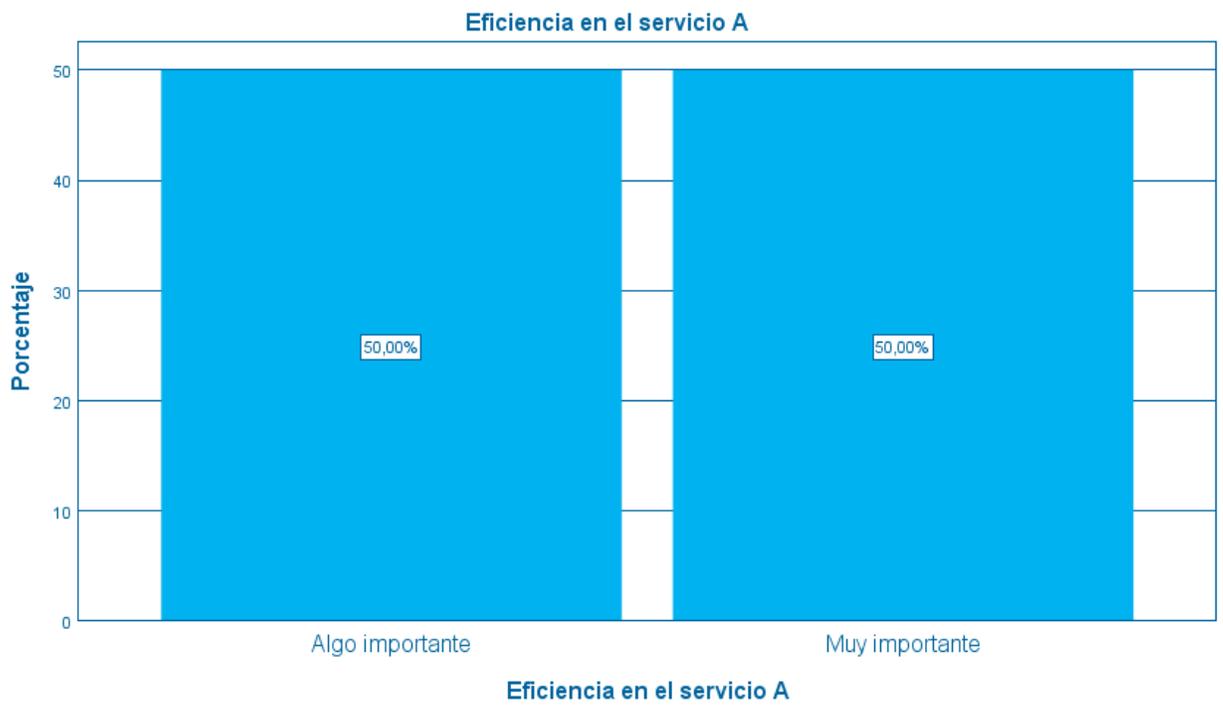
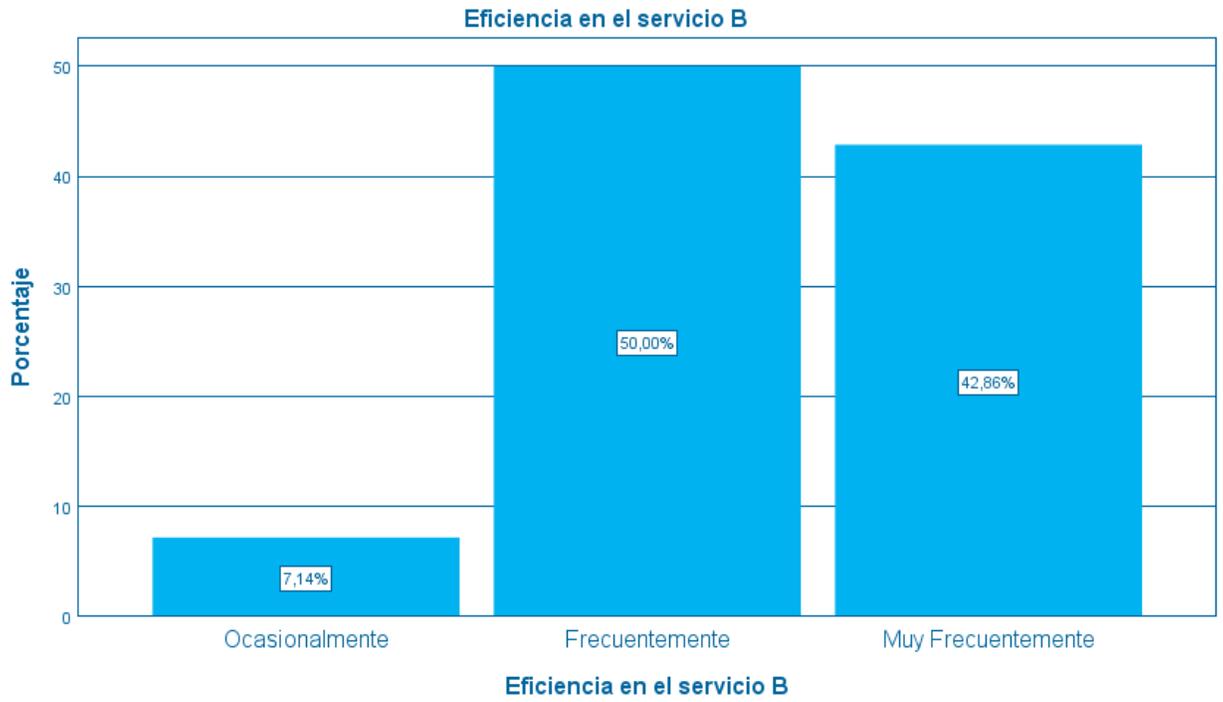
37. Diferenciación en establecimiento comercial



38. Diferenciación en el servicio



39. Eficiencia en el servicio



Enfoque con relación a los instrumentos de investigación:

Diferenciación:

Inversión en maquinaria

Líder en servicio

Tienen Políticas formales en valores Institucionales

Tiene manuales de funcionamiento

Busca diferenciarse en su mercado objetivo

Tiene alianzas comerciales

Responde frente a las nuevas competencias en servicio

Publicidad

Diferenciación en precio

Diferenciación en promoción

Diferenciación en calidad

Disponibilidad de redes de comunicación

Capacidades amplias de servicio al cliente

Eficiencia en el producto

Aumento de la satisfacción de los clientes

Adaptación a las necesidades del mercado

Aumenta la motivación de los trabajadores

Diferenciación en establecimiento comercial

Diferenciación en el servicio

Eficiencia en el servicio

Innovación:

Vigilancia de mercados (Conocimiento del producto que ofrece al mercado en el sector en el que se mueve)

Introduce estrategias nuevas antes que su competencia

Innovación en el proceso de fabricación

Innovación en mercadeo

Capacidad para fabricar productos especializados  
Mejora en los productos existentes  
Innovación en sistemas de información  
Innovación en procesos  
Innovación en el servicio  
Desarrollo de nuevos productos  
Tiene alguna oferta en los productos  
Lider en calidad:  
Líder en calidad  
Responde frente a las nuevas competencias en calidad  
Calidad del producto  
Líder Costos:  
Líder en precio  
Líder en ventas  
Responde frente a las nuevas competencias en precio  
Reducción de costos

### **Resultados esperados**

Esta investigación es importante debido a que busca vincular las formulaciones teóricas sobre estrategias competitivas, la comprensión de la necesidad del análisis de todas las variables y circunstancias presentes en el entorno, es por esto que esta investigación va a generar conocimiento sobre estrategias empresariales y ventaja competitiva sostenible, basándose en unos tipos y características de estas variables, todo esto será de ayuda tanto para los estudiantes, profesores o directivos, como para las empresas y sus dirigentes. Lo que se espera es que toda la

investigación sea de apoyo con la información suministrada y que los estudiantes, profesores o directivos puedan basarse con lo suministrado en el trabajo, para que estos adquieran nuevos conocimientos y puedan hacer sus propios análisis sobre las estrategias empresariales y ventaja competitiva, de igual forma esperamos que puedan sacar un gran provecho de todos los datos sobre estos temas y que aprendan cada vez más sobre estos, también para que cada estudiante se dé cuenta de lo importante que es conocer las estrategias empresariales para que cuando salgan a laborar tengan algún conocimiento previo. Para las empresas o dirigentes se espera obtener resultados de eficiencia en lo que hacen, conocimientos nuevos sobre las estrategias empresariales más usadas y como estas sirven para que sus empresas sean más competitivas, también que conozcan los beneficios que estas traen y como pueden corregir los aspectos a mejor que tengan cada empresa sean innovadoras y busquen ser lo más auténticos posibles frente a sus competencias, dándose cuenta de la complejidad y de lo que se debe hacer para poder permanecer en el mercado.

### **Estrategia de socialización de resultados**

El presente trabajo pretende analizar estrategias empresariales y ventaja competitiva sostenible que tienen las empresas de comidas rápidas de la ciudad de Manizales, y así poder conocer si se implementan o no estas; se va a realizar una encuesta. Mediante un análisis interno y externo del negocio se determina los factores que tienen incidencia en la factibilidad del negocio.

Para poder aportar conocimiento e información a las empresas, es claro resaltar lo que plantearon algunos autores: Porter tuvo en cuenta para la estrategia empresarial todo lo relacionado con el liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Miles, Raymond E. y Snow, Charles, C aportaron la prospectiva, de modo prospectivo o defensivo y la reactiva. Además, Mintzberg, este se fundamentó principalmente en la diferenciación, y desarrollo un planteamiento a partir del cual busco separar la focalización, la diferenciación, y el liderazgo en costos. Asimismo, Kotler establece cuatro tipos de estrategias competitivas según la participación de mercado: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista.

Es importante el análisis de lo que es el liderazgo en costos, diferenciación y enfoque de las comidas rápidas, también luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo), buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación) en esta parte se encuentra, una amplia muestra

representativa del mercado, capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores, muchas variaciones en los productos, inventar formas de crear valor para los compradores, integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes, usar características para crear una reputación e imagen de la marca, también centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).

Por otra parte, la ventaja competitiva es cuando la empresa con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

Después de hacer un análisis de estas variables se puede concluir que los problemas más comunes de los restaurantes de comidas rápidas son los siguientes:

Que los restaurantes quieren abarcar todo el mercado, no hay segmentación. La solución para este problema es la investigación de mercados ya que esta ayuda para conocer el tipo de clientes al que se desea llegar. Una investigación de mercado es la mejor herramienta para determinar a qué segmento dirigirse y cómo hacerlo. También que solo se hace promoción o se intenta vender el producto más caro de la carta. Para confrontar esto se debe tener en cuenta la rentabilidad del producto, partiendo que vender el producto más caro de la carta no quiere decir que dará un mayor margen de ganancias, generalmente es todo lo contrario. Conociendo el precio y el costo de cada platillo podemos dar promoción a aquellos que dejen más ganancias. Muchas veces no hay control en el inventario, para que la empresa pueda hacerlo debe implementar un sistema de control de inventario que consiste en que todo insumo representa una cantidad de dinero invertido, tener un sistema de control de inventario, permite dar promoción a un producto que no se ha movido en un lapso. Un ejemplo de control es el sistema PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas) el cual consiste en darle salida del inventario a aquellos productos que se adquirieron primero, quedando así aquellos productos comprados más recientemente. Otro problema común son que la publicidad es escasa o enfocada en una sola herramienta. Para que esta sea mejor se debe utilizar el marketing ya que si no te ven, no existes; esta es la base del *marketing* y actualmente existen muchas herramientas de las cuales puedes disponer para dar a conocer tu negocio, una de ellas son las redes

sociales, pues es un medio económico, fácil de usar y que permite llegar a muchas personas de una manera efectiva, si se utiliza correctamente.

### Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Elección del tema y revisión bibliográfica y teórica	■ ■ ■ ■ ■			
Planteamiento del problema		■ ■ ■ ■ ■		
Estado del arte			■ ■ ■ ■ ■	
Marco Teórico			■ ■ ■ ■ ■	
Revisión de teorías y autores				■ ■ ■ ■ ■
Diseño de la Investigación				■ ■ ■ ■ ■
Sustentación del anteproyecto				■ ■ ■ ■ ■

### Recomendaciones

#### Conclusiones

Se puede determinar que la competitividad es de vital importancia y la mayoría de la población está en constante relación con esta, debido a que se utiliza para poder tomar buenas decisiones y así saber qué es lo que se necesita para competir en un mercado y cómo hacerlo, es también que siempre se busca la eficiencia y la eficacia para tener más oportunidades, de tal forma que se pueda generar un factor diferenciador creando un valor agregado, que consiste en recibir algo no esperado donde se distinga directamente la empresa, la persona o la sociedad. Todo esto para poder obtener una buena sostenibilidad y rentabilidad.

En definitiva, cabe resaltar la importancia que tiene la estrategia, que utilizándola como medio se pueden alcanzar los fines o metas planteadas, en este caso, empresariales. Las organizaciones deben tener definidos sus objetivos y trabajar en ellos para lograr posicionamiento en el mercado y poder sobresalir sobre la competencia.

La competitividad desde la perspectiva de estrategia ha propiciado que el campo empresarial evolucione con el tiempo. A través de los años los diferentes autores han interpretado de manera diferente el concepto de estrategia, y han generado diferentes maneras de cuantificarlo, sin embargo, no se trata de la manera si no del fin en sí que justifica los diferentes enfoques. Se entiende que el fin último de toda empresa es generar valor agregado ahora y en el futuro, por consiguiente, el fin último de todos estos enfoques de estrategia competitiva es generar valor agregado ahora y en un futuro cercano.

La realidad de todos los enfoques que se trataron en el presente texto es generar un marco de referencia o una metodología, que pueda ser utilizada en la práctica. Cada enfoque está diferenciado de cada uno de los otros, sin embargo, si se realiza un análisis acerca de cada uno de ellos, encontramos que estos pueden ser utilizados de manera integral para promover un mayor conocimiento a nivel organizacional. Esto garantiza que al observar la organización desde diferentes enfoques se garantice una mirada sistémica del medio en el cual se encuentra la empresa. Los enfoques tratados en el trabajo no pretenden mostrar si uno es más verídico que otro, en cambio, lo que se pretende mostrar es su utilidad en conjunto en caso de ser necesario su uso.

Se puede deducir a partir de la revisión de la literatura que, la estrategia competitiva ha proporcionado un mecanismo de mejora constante para las empresas, en cada uno de sus momentos históricos. Esto indica la necesidad de las empresas por utilizar ya sean marcos de referencia, o prácticas empíricas que les permita tomar las decisiones que consideren estratégicas. Adicional a esto es importante resaltar el rol de las diferentes dependencias de la organización, ya que el conjunto de ellas, junto a una buena gestión garantiza una ventaja competitiva frente a los demás competidores.

Es allí donde la estrategia competitiva resulta ser un complemento fundamental de la ventaja competitiva, el cual consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

## Referencias

- Andrews. (1977). El concepto de la estrategia de la empresa.
- Andrews, K. (1998). *The Concept of Corporate Strategy*.
- Ansoff. (1979). The changing shape of the strategic problem, SHENDEL, D.H. 30-44.
- Aragón, A. (2005). *Revista Universia Business Review*.
- BBVA. (1 de Enero de 2014). *La importancia de las estrategias competitivas en la empresa*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2017, de bbvacontuempresa.es: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/la-importancia-las-estrategias-competitivas-la-empresa>
- Beaver, G. (2007). *The Strategy payoff for smaller enterprises*.
- Burgelman. (2002). *Strategy is Destiny*.
- Camisón Zornoza, C. G. (7 de Abril de 2007). *ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL: ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE ROBINSON & PEARCE Y MILES & SNOW EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2017, de redalyc.org: <http://www.redalyc.org/html/2741/274120871009/>
- castillo, J. R., & Machado, A. C. (Junio de 2010). *ONCEPCIONES TEÓRICAS REFERENTES A LA DEFINICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2017, de eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2010a/cccm3.htm>
- Castro, E. (2010). *Las estrategias competitivas genericas*. Recuperado el 13 de Agosto de 2017, de revistas.ucr.ac.cr: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073/6758>
- Castro, E. (2010). LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA. *revistas.ucr.ac.cr*, 263-265. Recuperado el 13 de Agosto de 2017, de revistas.ucr.ac.cr: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758>
- Castro, E. (2010). *Revistas Académicas*. Obtenido de revistas.ucr.ac.cr: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073/6758>
- Catellanos, J. E. (2014). Recuperado el 24 de Octubre de 2017, de regent.edu: <http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
- Conexionesan. (19 de Julio de 2017). *¿Qué es la estrategia empresarial y cómo ella se relaciona con el BSC?* Recuperado el 18 de Septiembre de 2017, de esan.edu.pe: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc/>
- Cornejo, C. (13 de Julio de 2013). *Plan de marketing*. Recuperado el 12 de Octubre de 2017, de scribd.com: <https://es.scribd.com/document/265817839/TL-Cornejo-Caldas-Claudia-Patrizia-1>
- Figueroa. (1997). *Entornos competitivos*.

- Girón, J. d., Hernández, M. L., & Castillo, D. d. (Septiembre de 2008). *Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2017, de scielo.org.co: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000200009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200009)
- Guerrero, E. E. (s.f.). *La matriz de posicionamiento*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/22441/1/19056-62365-1-PB.pdf>
- Hax, M. y. (1996). *the strategy concept and process*.
- Hernández, F. C. (18 de Abril de 2013). *Estrategias competitivas y su importancia en la gestion de las empresas*. Recuperado el 24 de Octubre de 2017, de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/estrategias-competitivas-y-su-importancia-en-la-gestion-de-las-empresas/>
- Kent. (2003). *Journal of Business Logistics*.
- Krugman, P. (2009). *strategy*. Obtenido de <https://krugman.blogs.nytimes.com/?mcubz=0>
- Labarca, N. (2007). *Consideraciones sobre la competitividad*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2017, de redalyc.org: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>
- Martinez, S. (1999). *Competitividad internacional*.
- Miranda. (2007). *Contaduría y administración*.
- Monge, E. C. (2010). LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA. *revistas.ucr.ac.cr*, 266-268. Recuperado el 05 de Septiembre de 2017, de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758>
- Montaño, M. A. (2014). *Ciencia administrativa*. Recuperado el 24 de Octubre de 2017, de eumed.net: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/mama/ciencia-administrativa.htm>
- Montoya, L., Montoya, I., & castellano, O. (Junio de 2008). *DE LA NOCIÓN DE COMPETITIVIDAD A LAS VENTAJAS DE LA INTEGRACIÓN EMPRESARIAL*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2017, de scielo.org.co: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052008000100005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052008000100005) Rev.fac.cienc.econ. vol.16 no.1 Bogotá Jan./June 2008 DE LA NOCIÓN DE COMPETITIVIDAD A LAS VENTAJAS DE LA INTEGRACIÓN EMPRESARIAL\* LUZ ALEXANDRA MONTOYA R.\*\* IVAN ALONSO M
- Morrisey. (1993). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*.
- Munive. (2004). *Modelling the strategy management process*.
- Quero, L. (10 de Abril de 2008). *Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2017, de redalyc.org: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78241004>
- Ramírez, L. F. (Diciembre de 2006). *La competitividad*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2017, de bdigital.unal.edu.co: <http://www.bdigital.unal.edu.co/27013/1/24712-86693-1-PB.pdf>

Restrepo, I. A. (Diciembre de 2009). *La FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN MINTZBERG Y*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2017, de scielo.org.co:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>

Rojo, A. (18 de Diciembre de 2012). *La importancia de establecer una correcta estrategia en la empresa*. Recuperado el 24 de Octubre de 2017, de sbqconsultores.es:  
<https://www.sbqconsultores.es/como-aplicar-correctamente-una-estrategia-competitiva-en-nuestra-empresa/>

Rumelt, R. (1982). *Diversification Strategy and Profitability*.

Saldaña, A. Z. (2014). *CAPÍTULO I La Ventaja*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2017, de riunet.upv.es:  
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/36547/ZEGARRA%20-%20La%20orientaci%F3n%20al%20mercado%20y%20el%20efecto%20de%20la%20adopci%F3n%20de%20tecnolog%EDas%20Web%202.0%20y%20el%20aprend....pdf;jsessionid=EAB5DCD6BB4C25240733D06298B3B147?sequence=1>

Scholes, J. y. (1993). *Exploring corporate strategy. Text and cases* .

Trout. (2010).

Voyer, J. Q. (1998). *Logical Incrementalism*.