

## Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas

---

**Romero, Douglas; Sánchez, Sofía; Rincón, Yanyn; Romero, Moraima**

Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas

Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXVI, núm. 4, 2020

Universidad del Zulia, Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065077034>

## Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas

Strategy and competitive advantage: Fundamental binomial for the success of small and medium-sized companies

*Douglas Romero*

*Universidad del Zulia (LUZ), Venezuela*

*douglas2550@gmail.com*

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>

id=28065077034

*Sofía Sánchez*

*Universidad Nacional Experimental, Venezuela*

*urdaneta.s@gmail.com*

*Yanyn Rincón*

*Universidad del Zulia, Venezuela*

*yanyn.rincon@tdea.edu.com*

*Moraima Romero*

*Universidad del Zulia, Venezuela*

*moraimaromerosilva@gmail.com*

Recepción: 11 Junio 2020

Aprobación: 29 Agosto 2020

### RESUMEN:

La ventaja competitiva no es producto del azar, ésta se construye con trabajo y perseverancia; lo cual implica un permanente monitoreo del ambiente que permite un correcto análisis y diagnóstico del entorno tanto interno como externo; de tal suerte de identificar las verdaderas fortalezas y debilidades de la empresa, al mismo tiempo que las reales oportunidades y amenazas presentes en el mercado. Con esto en cartera, podrá procederse al diseño de opciones de estrategia con el fin de construir una ventaja competitiva diferenciadora y perdurable en el tiempo. El propósito de este artículo es discutir, mediante contrastación teórica la importancia que para el éxito de la Pequeña y Mediana Empresa tiene disponer de una buena estrategia y lograr una ventaja competitiva. Metodológicamente se define como de tipo bibliográfica-documental y utiliza como técnica la hermenéutica. Entre los resultados destaca que este tipo de empresas en su proceso estratégico requiere el desarrollo de un plan considerando el contexto interno y externo necesarios para la generación de valor y ventaja competitiva. Se concluye, que estas empresas requieren de la alineación de recursos y capacidades para el logro de la ventaja competitiva, reconociendo como factores competitivos: Calidad, factores productivos, innovación, talento humano, entre otros.

**PALABRAS CLAVE:** Éxito empresarial, gerencia estratégica, ventaja competitiva, estrategia, pequeña y mediana empresa.

### ABSTRACT:

Competitive advantage is not the product of chance, it is built with work and perseverance; which implies a permanent monitoring of the environment that allows a correct analysis and diagnosis of both the internal and external environment; in such a way as to identify the true strengths and weaknesses of the company, as well as the real opportunities and threats present in the market. With this in the portfolio, it will be possible to proceed to the design of strategy options in order to build a differentiating and lasting competitive advantage over time. The purpose of this article is to discuss, through theoretical contrasting, the importance of having a good strategy and achieving a competitive advantage for the success of Small and Medium Enterprises. Methodologically, it is defined as bibliographic-documentary type and uses hermeneutics as a technique. Among the results, it stands out that this type of companies in their strategic process requires the development of a plan considering the internal and external context necessary for the generation of value and competitive advantage. It is concluded that these companies require the alignment of resources and capacities for the achievement of competitive advantage, recognizing as competitive factors: Quality, productive factors, innovation, human talent, among others.

**KEYWORDS:** Business success, strategic management, competitive advantage, strategy, small and medium business.

## INTRODUCCIÓN

La ventaja competitividad no es producto del azar, ésta se construye con trabajo y perseverancia; lo cual implica un permanente monitoreo del ambiente que permita un correcto análisis y diagnóstico del entorno tanto interno como externo; de tal suerte de identificar las verdaderas, fortalezas y debilidades de la empresa, al mismo tiempo que las reales oportunidades y amenazas presentes en el mercado. Con esto en cartera, podrá procederse al diseño de opciones de estrategia con el objetivo último de construir una ventaja competitiva diferenciadora y perdurable en el tiempo.

En ese sentido, los autores de este artículo se plantearon como propósito de esta investigación discutir, mediante contrastación teórica la importancia que para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME), tiene el diseño de una estrategia, a través de la cual construir ventajas competitivas, difícil de emular, perdurables en el tiempo, y alcanzar en consecuencia el éxito empresarial.

Para tal fin, dentro de la aproximación conceptual, se desarrolló la discusión de variables como, pensamiento estratégico, estrategia, ventaja competitiva, gerencia estratégica, o proceso estratégico; luego se aborda la definición e implementación de estrategia en la Pyme, para finalmente cerrar con una consideración final.

### 1. APROXIMACIÓN TEÓRICO CONCEPTUAL

En esta sección se desarrolla una discusión y contrastación acerca de tres componentes fundamentales del proceso estratégico, o gerencia estratégica de acuerdo con las consideraciones teóricas de Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) y David (2013) a saber: El pensamiento estratégico, la estrategia, la ventaja competitiva, tal como la concibe Porter (2010), y su relación en el contexto de la pequeña y mediana empresa, en la búsqueda del éxito empresarial. A tal efecto, se hará un recorrido de lo que se ha dado en llamar el proceso estratégico, a través de sus etapas, se contextualiza lo que se denomina el éxito empresarial, para finalmente discutir el contexto representado por la pequeña y mediana empresa.

#### 1.1. Pensamiento estratégico

La acción de pensar es una actividad propiamente humana. El Diccionario de la Real Academia Española de la lengua (RAE, 2020), define el acto de pensar como “reflexionar, considerar con cuidado, una cosa para formar dictamen”; por otra parte, el Diccionario de Psicología de Oxford (Colman, 2015), lo conceptualiza como “el acto o proceso de tener ideas o pensamientos, incluyendo el razonamiento, la solución de problemas, la toma de decisiones, la formación de modelos mentales, y la contemplación del conocimiento, las creencias y opiniones”.

Mientras que para Pittaluga (2017), el acto de pensar consiste en un conjunto de acciones humanas (cognitivas) en cualquier combinación que incluye, la atención, imaginación, percepción, comprensión, procesamiento de la información, evocación (memoria), razonamiento y el juicio.

Ahora bien, el pensamiento estratégico según Mintzberg, et al. (1997), es génesis en la formación, diseño, selección e implementación de una estrategia que conlleve a la obtención de una ventaja competitiva, en el contexto de las aportaciones de Porter (2010). Como se dijo antes, el pensamiento estratégico es el punto de partida de cualquier estrategia, la cual siempre está primero en la mente de la persona, de allí que se hable de la mente del estratega tal como lo describe Ohmae (2004).

En el mismo orden de ideas, previamente, Morrisey (1997), lo definía como la combinación de mentes creativas dentro de una perspectiva que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos; por su parte, Robert y Días (2000), hablan que es un proceso requerido por una

corporación; añaden que no es la planificación estratégica, sino la reflexión estratégica la que permite al equipo directivo reunirse y pensar con detenimiento sobre los aspectos cualitativos de su negocio y los ambientes que enfrenta. A partir de allí, el equipo podrá decidir sobre una visión y estrategia comunes así como compartidas para el futuro de la organización.

En tanto que para Val Pardo (2005), pensar estratégicamente consiste en prever los acontecimientos antes que sucedan, obliga a tener conciencia de lo que se está haciendo, y lo que el adversario está intentando hacer a la misma vez. En otras palabras, es buscar la manera de superar al adversario, sabiendo que él está intentando hacer lo mismo con respecto a otros.

En este sentido, es pertinente el aporte de Romero (2001), quien señala que el pensar estratégicamente requiere del uso de la intuición y el análisis con el fin de poder prepararse para el futuro. El empleo de la intuición, permitirá la definición de la visión, misión y estrategia de la organización; mientras que el análisis, consiente el estudio de manera desagregada de las situaciones o problemas para luego integrarlas nuevamente y así optimizar sus ventajas. Definición ésta muy importante, por cuanto confirma la idea de concebirlo como estado de conciencia, una actitud a través de una cultura orientada a ser proactivos, es decir, adelantarse al futuro para alcanzar una comprensión, partiendo del conocimiento de la organización.

Contextualizándolo en la PYME, el pensamiento estratégico es un proceso crítico y trascendental de observación del entorno, a fin de conocer las amenazas y oportunidades así como anticipar hechos que puedan estar fuera de control, e identificar los problemas. Asimismo, a lo interno identificar las fortalezas y debilidades, corregir la dirección al igual que estimar el impacto de una estrategia, todo dentro de un proceso de toma de decisiones estratégico; y de esta manera, de una forma deliberada y consciente obtener una ventaja competitiva que lo diferencie de la competencia y lo conduzca al logro del éxito empresarial.

## 1.2. Estrategia

Para el estudio de los niveles estratégicos de una organización, se hace necesario entender el concepto de estrategia. Al respecto, Mintzberg, et al. (1997), arguyen que el término no es preciso, el mismo tiene un origen militar, y posteriormente adoptado en diferentes esferas del quehacer humano y organizacional. La palabra estrategia tiene un origen griego *'Strategos'* el cual significa 'un general', este término, para Aceves (2004), también significa planificar la destrucción del enemigo con un uso eficaz de los recursos.

Desde el punto organizacional, el término estrategia ha tenido diferentes concepciones a lo largo del tiempo; en esta investigación, solo serán mencionadas algunas de ellas. Así, para el año 1954, en su obra 'teoría del juego' Von Neumann y Morgenstern, definen la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta la empresa. Posteriormente, Drucker (1954) en su libro 'The Practice of Management' plantea que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y cambien en caso de ser necesario, coincidiendo con Mintzberg, et al. (1997).

La primera definición moderna la ofrece Chandler (2003), quien en su obra 'Strategy and structure', expresa que la estrategia es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para el logro de los objetivos definidos en Mintzberg, et al. (1997) y Aceves (2004). Al respecto, también Navarro, et al. (2020) sostienen que: "Las estrategias desde el punto de vista de la planificación, constituyen cursos de acción para el logro de objetivos propuestos, aunque éstas puedan surgir de manera emergente ante circunstancias imprevistas" (p.80).

A lo largo del tiempo han venido apareciendo diferentes teóricos que han planteado su concepción acerca de la estrategia, por ejemplo; Ansoff (1965), expresó que la estrategia era un hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa y los productos / mercado. Por su parte, Mintzberg, et al. (1997); Aceves (2004) y Navarro, et al. (2020), afirmaron que la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas; así como las políticas, y planes para lograr las mismas.

Por otra parte, Mintzberg, et al. (1997) en su enfoque sobre la estrategia opina que los objetivos, planes y la base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho, y en realidad está haciendo; y en consecuencia, define la estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Asimismo, señalan cómo la empresa siempre tiene una estrategia, aunque no tenga un plan; y continúa su argumento diciendo que lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización.

En opinión de Francés (2001), la estrategia se puede definir en forma amplia y en modo restringido; la primera, está relacionada directamente con los niveles organizacionales, en otras palabras, en la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. En forma restringida, es un plan de acción para alcanzar los objetivos en tiempos de incertidumbre.

Otros teóricos como Garrido (2006), circunscribe la estrategia a dos elementos: La gestión estratégica y el pensar estratégicamente. Para Ohmae (2004), la estrategia es simplemente la ventaja competitiva; en tanto, Porter (2008), considera que ésta tiene que ver con alcanzar el liderazgo y permanecer allí, es decir, con crear ventaja competitiva; para él la estrategia no estriba en ser mejor en lo que se hace, sino en ser diferente. Al respecto, Blanco-Ariza, et al. (2020) manifiestan que “toda organización debe establecer estrategias para generar factores distintivos que conlleven a su posicionamiento” (p.134-135) en un mercado cada vez más competitivo.

En el mismo orden de ideas, Serna (2018), expresa que la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, acciones, y recursos necesarios, para hacer realidad, ante el mercado y clientes, los objetivos de la empresa; por lo que la definición, implementación, y ejecución de la estrategia debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva.

Puede resumirse esta discusión expresando que la estrategia es un curso de acción a través del cual la empresa logra su objetivo, construyendo una ventaja competitiva y generando valor para sus grupos de interés. En otras palabras, la estrategia es una acción orientada al logro de un objetivo, que otros competidores también buscan; de allí que, la misma lleva a la empresa a definir una ventaja competitiva que le garantice la supremacía en el mercado y por consiguiente el éxito empresarial. Ahora bien, esta estrategia debe ser bien diseñada y formulada de suerte que logre una eficiente combinación de recursos y capacidades, que conlleven a impulsar la competitividad y alcanzar niveles superiores en el posicionamiento de mercado.

### 1.3. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva representa características que diferencian un producto o servicio de una empresa, frente al producto o servicio de otras organizaciones. Porter (2010), realizó un importante aporte al determinar lo que es la ventaja competitiva y como se genera a partir de un proceso estratégico.

Según el precitado autor, la ventaja competitiva radica en las muchas y variadas actividades discretas que desempeña una empresa, en cuanto al diseño, producción, mercadeo, entrega y apoyo de sus productos; continúa el mismo autor diciendo que cada una de las diferentes actividades que desarrolla una empresa puede contribuir a la posición de costo relativo de éstas y crear una base para la diferenciación; y finaliza expresando que la ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos.

En este sentido, para Aceves (2004), la ventaja competitiva es lo que permite a una empresa posicionarse exitosamente en un mercado; es aquello en lo que la empresa supera a sus rivales, que siempre debe poseer, que sea importante para el cliente, que no sea fácil de imitar; y la cual de acuerdo con Villareal (2012), es producto de estrategias empresariales que la impulsan.

El desarrollo de una ventaja competitiva está en función de sus recursos y capacidades o competencias. Los recursos, están determinados por la cantidad y calidad que tenga en *stock* tantos tangibles como intangibles; en cuanto a las capacidades o competencias, según Illera (2005), las mismas están definidas por tres elementos, lo que quiere hacer la empresa, lo que sabe hacer la empresa, y lo que puede hacer la empresa.

En este orden de ideas, el mencionado autor, explica que 'lo que quiere hacer la empresa', se traduce en la visión empresarial, y proyecta la actitud estratégica de la misma, mediante su misión. En cuanto a 'lo que sabe hacer la empresa', es deducido de la experiencia acumulada de ésta, enriquecida por el aprendizaje técnico y organizacional; por último, 'lo que puede hacer la empresa', se refiere a los activos o recursos tangibles e intangibles así como las habilidades, talento y aptitudes profesionales de los que dispone la organización. Al respecto, Martínez y Padilla (2020) evidencian que "el potencial competitivo depende de las habilidades para gestionar el conocimiento (investigación y desarrollo) así como la producción del valor agregado (innovación)" (p.124), que permitan promover la competitividad empresarial en un mundo cada vez más globalizado.

Según Porter (2010), para examinar de manera sistemática todas las actividades de una empresa y cómo interactúan, es necesario identificar la fuente de las ventajas competitivas, para lo cual introduce una herramienta de análisis denominada la cadena de valor. Para ello parte del criterio que la empresa está constituida por un conjunto de actividades que tiene por objetivo diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos o servicios; todo lo cual puede ser representado mediante la cadena de valor, cuyo propósito es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva.

En otro orden de ideas, alcanzar un nivel competitivo en un área determinada, no es suficiente, se requiere algo más, se necesita saber competir, para lo cual es necesario analizar el contexto interno - externo de la empresa o negocio, con el fin de desarrollar ventajas competitivas sostenidas, que permitan establecer alianzas con los clientes, sobre la base de parámetros de calidad y excelencia.

En ese sentido, la competitividad, refiere Delgado (2003), no se produce por la casualidad, ni surge espontáneamente, ésta se crea y se logra mediante un largo proceso de aprendizaje, a través de la negociación por grupos colectivos representativos (*stakeholders*), tales como: Los accionistas, directivos, empleados acreedores, clientes, la competencia, el mercado, por último, el gobierno, y la sociedad en general, quienes configuran la dinámica de la conducta organizativa.

Desde este contexto de ideas, es pertinente considerar que una empresa para mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe diseñar e implantar estrategias de gestión, integradas dentro de un marco de acción estratégico, el cual permita sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización, encaminados a maximizar la eficiencia.

De manera que, la competitividad interna está relacionada con la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación. En este ámbito, los recursos humanos como lo plantea Rodríguez (2000), tienen una misión transcendental – ética, para el autor, idea compartida totalmente por los investigadores, los resultados generados por las organizaciones de toda índole influyen directa e indirectamente tanto en el presente como en el futuro de la organización.

#### 1.4. Gerencia estratégica

La gerencia estratégica es considerada por muchos como un arte, pero para otros, una ciencia, en la cual se formulan, diseñan, seleccionan, implantan, y evalúan, las decisiones que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos, o, dicho de otra manera, los resultados deseados de la organización. Consiste en un proceso de análisis de la situación y evaluación de alternativas, examinando las diferentes opciones hasta seleccionar una estrategia determinada. En otras palabras, de acuerdo con Garrido (2006), el proceso estratégico es el camino lógico y secuencial que lleva a la elección de una estrategia.

En este sentido, David (2013) sostiene que el proceso de gerencia estratégica es el enfoque lógico para establecer la dirección futura de la empresa. Según el mencionado autor, este proceso requiere de una exhaustiva investigación del ambiente externo e interno de la organización, para luego analizar la data recogida que permitirá tomar decisiones acertadas.

De igual manera, el planteamiento estratégico considerado como proceso, se refiere a su carácter dinámico y el pensamiento estratégico como eje de este; y como proceso, acota Garrido (2006), también está ligado a procesos decisarios, referidos a la formulación, implementación, control de la estrategia y el control del proceso. Estos modelos contienen los procesos de gerencia y planificación estratégica de las organizaciones y giran alrededor de tres ejes, a saber: El análisis estratégico, selección, formulación y la implementación, seguimiento, así como control.

El análisis estratégico, comprende un estudio del macro ambiente, que examina las variables macro sobre las cuales la empresa no puede incidir, tales como: Políticas económicas, tecnológicas, sociales y fiscales; adicionalmente, se examina el sector industrial donde se ubica la empresa. También se inspecciona la empresa a lo interno. Asimismo, este análisis permite realizar un diagnóstico estratégico para la identificación de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades; a partir de allí, revisar la visión, misión, objetivos estratégicos y valores de la empresa. En esta etapa juega un papel fundamental el pensamiento estratégico.

La siguiente etapa del proceso es consecuencia de la anterior, puesto que la misma genera información, base para la toma de decisiones. En esta etapa se producen opciones estratégicas, de las cuales se seleccionarán las más convenientes de acuerdo con las capacidades y recursos de la empresa.

A partir de allí, se llega a la etapa de implementación de la estrategia seleccionada; en este punto, se revisa la estructura organizacional para adaptarla si es necesario; así como, las capacidades técnicas y físicas, y recursos humanos. Con toda esta información, señalan Garrido (2006) y David (2013), se procede a la elaboración del plan de acción, o plan estratégico, donde se definen recursos, medios y fines, se asignan responsabilidades, a efecto de su ejecución así como se desarrollan efectivamente las actividades de seguimiento y control del mismo.

En resumen, el análisis y diagnóstico estratégico constituyen un proceso integral (interno y externo) que proporciona información útil para la generación de un paquete de estrategias, así como también definir los objetivos de la organización; y a partir de allí elegir la opción competitiva, para la cual se planificará y presupuestará, en comunicación con los niveles organizativos y áreas de negocio, la implementación, seguimiento y control. Estas últimas actividades, servirán para la evaluación de los logros e introducir cambios en la estrategia si se hace necesario.

## 2. UNA APROXIMACIÓN A LA DEFINICIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LA BÚSQUEDA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

El concepto de ventaja competitiva según Porter (2010), ha adquirido una gran presencia al analizar el éxito de una empresa, y de un país; por lo que se vincula el nivel competitivo de un país con empresas eficientes así como productivas; las cuales aprovechan las ventajas competitivas que promueve un país a través de sus instituciones en el marco legal y económico, que suscite la libertad de empresas, la libre iniciativa empresarial y la seguridad jurídica.

No obstante, la incertidumbre política, económica y el riesgo que el empresariado enfrenta, producto de escenarios inestables, aunado a las carencias gerenciales, operativas y organizacionales de las empresas, han traído como consecuencia un deficiente desempeño, y en muchos casos una corta vida productiva; lo cual incide de manera negativa en la economía de los países, conociendo su importancia en términos de los aportes al Producto Interno Bruto (PIB) y como generador de empleos.

Particularmente, en el ámbito latinoamericano, desde la década de los ochenta, los empresarios han confrontado un ambiente signado por problemas estructurales y coyunturales de las economías regionales, además de la permanente inestabilidad política y social. Schneider (2008) identifica una serie de componentes de la crisis, a saber; Macroeconómicos como: Deuda externa, desequilibrios externos, producto interno bruto e ingreso per cápita, inflación, tipo de cambio, déficit fiscal, así como también corrupción, violencia social, política y catástrofes naturales.

Frente a la situación descrita, y vista la necesidad de una toma de decisiones eficientes y rápidas, llevado más por la urgencia que por la importancia, el empresario gerencia más por intuición, antes que siguiendo un proceso estratégico y sistemático que le permita asumir decisiones razonada, situación ésta que denota una falta de aplicación de principios de gerencia estratégica.

Sin embargo, para Schneider (2008), estos ambientes de crisis han contribuido a fortalecer en muchos emprendedores la facultad intuitiva, pudiendo mantenerse y ser exitosos en las actividades productivas y comerciales desarrolladas. Este tipo de emprendedor es caracterizado como la persona que concentra el proceso de formación de la estrategia empresarial, como líder único, con procesos y estados mentales innatos, tales como la intuición, criterio, talento, capacidad, así como percepción. Además, ha sido clasificado por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) de acuerdo con sus características en la escuela empresarial.

En otro orden de ideas, Villareal (2012), expone que, en el desarrollo de la ventaja competitiva, las PYMES dependen principalmente de medios disponibles a su alcance; tanto internos como externos; muchas de ellas han derivado de su flexibilidad, innovación, capacidad innovadora, y liderazgo estratégico, entre otras.

Por otra parte, según Noriega, et al. (2018); así como Romero y Zabala (2018); las PYMES utilizan un estilo empírico de gerencia que asume la noción de innovación como transformación en la gerencia estratégica; la cual provee la estrategia a los gerentes y empleados, responsables de la implementación y ejecución de esta, los cuales desde sus diferentes puestos de responsabilidad contribuyen al logro de los objetivos propuestos.

De igual manera, Urribarri y Romero (2019) sostienen que las acciones de gestión requieren además de enfocarse en el cómo competir en el mercado, de encauzar los participantes en los procesos organizacionales, en una visión compartida para lograr su intervención decisiva en la ejecución de la estrategia; pero esto solo ocurre si los conceptos sobre la filosofía de gestión: Visión, misión, valores, y objetivos estratégicos, son comunicados a través de una acción discursiva coherente.

En cuanto a la competitividad, Porter (2008) agrega que una organización cualquiera sea la actividad realizada, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de “planificación estratégica”.

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global. Para explicar mejor dicha eficiencia, se deberá considerar los niveles de competitividad, tanto interna como externa. La competitividad interna, se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles como personal, capital, materiales, ideas, otros, a través de los procesos de transformación. En este sentido, para Porter (2008), la competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector al que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, tales como: El grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica; para estimar su competitividad a largo plazo.

La empresa, después de alcanzar un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos para, buscar nuevas oportunidades de mercado. Al respecto, Mintzberg, et al. (2003); Schneider (2008); Porter (2010); Villareal (2012); Noriega, et al. (2018); Romero y Zabala (2018); así como Urribarri y Romero (2019), reconocen como factores de la competitividad: La calidad, factores de producción, productividad, innovación, satisfacción al cliente, recursos humanos, eficiencia de los recursos, costos, tecnología y políticas gubernamentales.

Una vez identificados y bien gerenciados; estos factores les permitirán a las empresas reconocer cuál de ellos determina el valor agregado, el cual se vende en el mercado, deduciendo, si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo, por cuanto, estos al producir valor agregado, generan empleo y una eficiente inversión tecnológica importante, desarrollando un nivel adecuado de capacidad gerencial, permitiendo la explotación de ventajas competitivas de mediano o largo plazo sostenibles en el tiempo.

## CONCLUSIONES

Finalmente, la PYME en su proceso estratégico requiere la alineación de esfuerzos y recursos organizacionales para el desarrollo de un plan estratégico, considerando el contexto interno y externo donde se desarrolla la actividad de la empresa, necesarios para el logro de la ventaja competitiva y generación de valor para los diferentes grupos de interés.

En este sentido, el pensamiento estratégico del emprendedor juega un papel fundamental en la creación de estrategias y en la reducción de la incertidumbre, a través de un monitoreo permanente del entorno. Al mismo tiempo, éste como líder debe saber comunicar la estrategia a lo interno de la empresa para que ella se la apropie e internalice y con la sinergia generada por los equipos de trabajo, la impulsen a la consecución de la ventaja competitiva para lograr su fin último, el cual es la creación de valor para los distintos grupos de interés.

Frente a la situación descrita, vista la necesidad de una toma decisiones eficientes y rápidas, el empresario gerencia más por intuición, antes que siguiendo un proceso estratégico así como sistemático que le permita asumir decisiones razonadas; evidenciando la falta de aplicación de elementos de gerencia estratégica.

Finalmente, los investigadores se identifican en relación con los postulados teóricos de Porter, sobre los factores de la competitividad, por cuanto los mismos expresan de forma amplia cada uno de los componentes que deben desarrollar las PYMES para lograr elevados niveles de competitividad y ser sostenibles en el tiempo. Asimismo, se reconocen entre ellos: La calidad, factores de producción, productividad, innovación, satisfacción al cliente, recursos humanos, eficiencia de los recursos, costos, tecnología, políticas gubernamentales, entre otros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aceves, V. D. (2004). *Dirección estratégica*. 1<sup>a</sup>. Edición. McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Blanco-Ariza, A. B., Vásquez-García, Á. W., García-Jiménez, R., y Melamed-Varela, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 133-147. <https://dx.doi.org/10.31876/ras.v26i2.32429>
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise*. Beard Books.
- Colman, A. W. (2015). *Diccionario de Psicología de Oxford*. <https://biblioguías.ulpgc.es/c.php?g=594764&p=4113361>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Delgado, R. (2003). *La gerencia de recursos humanos y su relación con el nivel de competitividad de los trabajadores en las empresas metalúrgicas* (Tesis doctoral). Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), Maracaibo, Venezuela.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of the management*. 3<sup>a</sup> edición. Editorial Suramericana.
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Ediciones IESA
- Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica*. 2<sup>a</sup>. Edición McGraw-Hill.
- Illera, L. E. (2005). *Política empresarial. Línea de dirección y estrategias*. 1<sup>a</sup> Edición. Mayol Ediciones.
- Martínez, J., y Padilla, L. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: Centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 120-132. <https://dx.doi.org/10.31876/ras.v26i2.32428>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ediciones Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. 1<sup>a</sup>. Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

- Morrisey, G. (1997). *Pensamiento estratégico*. 1<sup>a</sup> Edición. McGraw-Hill.
- Navarro, F., Almaguer, R., Moreno, F., y Hernández, N. P. (2020). Estrategias comunicacionales en el sector turismo. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(1), 77-90. <https://dx.doi.org/10.31876/rcc.v26i1.31312>
- Noriega, E., Suarez, F., Vengochea, J., y Jaafar, H. (2018). Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional. *Revista Espacios*, 39(16), 18-30.
- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. 2<sup>a</sup> Edición. McGraw-Hill.
- Pittaluga, C. J. (2017). *Liderazgo resiliente. La innovación en entornos adversos*. Editorial Galac.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Pirámide.
- Real Academia Española – RAE (2020). *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/>
- Robert, M., y Días, C. (2000). *Estrategia pura y simple*. McGraw-Hill.
- Rodríguez, M (2000). *Recursos Humanos: Su misión trascendente y ética*. Editorial Grijalbo.
- Romero, D. (2001). *Presencia del pensamiento estratégico en la gran empresa del sector metalúrgico y metalmecánica* (Tesis doctoral). Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), Maracaibo, Venezuela
- Romero, J., y Zabala, K. (2018). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(4), 9-25.
- Schneider, B. (2008). *Resiliencia. Cómo construir empresas en contextos de inestabilidad*. Ediciones Granica.
- Serna, H. (2018). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión – Teoría y metodología*. 3R Ediciones.
- Urribarri, O., y Romero, D. (2019). Discurso estratégico y realidad contextual en organizaciones en Medellín. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(1), 48-58.
- Val Pardo, I. (2005). *Management estratégico*. ESIC Editorial.
- Villareal, F. J. (2012). Logística integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector calzado. *Nova Scientia*, 4(8), 165-202.
- Von Neumann, J., y Morgenstern, O. (1954). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press.