

Revista de Ciencias Sociales



Revista de Ciencias Sociales (RCS)
Vol. XXVII, Número Especial 4, 2021. pp.
FCES - LUZ • ISSN: 1315-9518 • ISSN-E: 2477-9431

Como citar APA: Ramírez Molina, R. I., Ríos-Pérez, J. D., Lay Raby, N. D., y Ramírez Molina, R. J. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(Especial 4), 147-161.

Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica

Ramírez Molina, Reynier Israel*
Ríos-Pérez, Juan David**
Lay Raby, Nelson David***
Ramírez Molina, Ramineth Joselin****

Resumen

La nueva era del conocimiento, la globalidad y la innovación, han estimulado la búsqueda de competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Por tanto, este artículo busca describir estrategias empresariales en la cadena de valor, para adquirir capacidades conjuntas que permitan la sostenibilidad a lo largo del tiempo. Se utilizó como método la hermenéutica de perspectiva constructorista y, como técnica para recoger y analizar datos, la interpretación con base en el enfoque post positivista que permite comprender el conocimiento y la realidad sistémica-holística de la variable de estudio, a partir del enfoque analítico-reflexivo-descriptivo de teorías disciplinares clásicas y actuales. Los resultados evidencian que las estrategias empresariales en la cadena de valor buscan la identificación de oportunidades y amenazas, el conocimiento de los elementos y recursos, así como el fortalecimiento de las capacidades, la caracterización de los grupos de interés y el establecimiento de alianzas estratégicas. Se concluye, que es coherente contemplar la interacción de estrategias en las cadenas de valor, aun cuando puedan trabajarse aisladas o articuladas como procesos y, su correspondencia, variará dependiendo del tiempo de ejecución, la identificación de los actores con la estrategia, el compromiso de la organización en su aplicación y los parámetros de evaluación-control implementados.

Palabras clave: Estrategias empresariales; cadena de valor; mercados sostenibles; sostenibilidad; estrategias empresariales sostenibles.

* Post doctor en Gerencia en las Organizaciones. Profesor e Investigador Titular Tiempo Completo, del Departamento de Ciencias Empresariales en la Universidad de la Costa, Barranquilla-Atlántico, Colombia. E-mail: ramirez13@cuc.edu.co  ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5073-5158>

** Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales. Joven Investigador del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, Colombia. E-mail: jrios8@cuc.edu.co  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9520-9808>

*** Doctor en Sociología. Profesor Full Time, Facultad de Educación y Ciencias Sociales en la Universidad Andrés Bello, Viña del Mar, Chile. E-mail: nelson.lay@unab.cl  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8501-7570>

**** Doctorante en Ciencias Gerenciales. Magister Scientiarum en Gestión de Recursos Humanos. Coordinadora de Salud de la Fundación Villa Bernarda (FUNDAVIBE), Maracaibo-Zulia, Venezuela. E-mail: fundavibesalud@gmail.com  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4531-0873>

Recibido: 2021-05-22

· Aceptado: 2021-08-10

Disponibile en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>

Business strategies and value chain in sustainable markets: A theoretical review

Abstract

The new era of knowledge, globality and innovation have led organizations to seek competitiveness to increase profitability and stay in the market, devising ways of doing things to adapt to dynamic changes in the environment. This research aims to describe business strategies in the value chain within sustainable markets, using hermeneutics, a constructionist perspective as a method; and as a technique of data collection and procedure analysis, interpretation, based on the postpositivist approach, to understand the knowledge and the systemic-holistic reality of the study variable, from the analytical-reflective-descriptive approach of classic and current disciplinary theories. The results show that business strategies in the value chain are described by the identification of opportunities and threats, knowledge of the elements and resources, as well as by the reinforcement of capacities, the characterization of the interest groups and the establishment of strategic alliances. It is concluded, that it is coherent to contemplate the interaction of strategies in the value chains, even when they can be worked isolated or articulated as processes, their correspondence will vary depending on the execution time, identification of the actors with the strategy, the commitment of the organization in its application and the evaluation-control parameters implemented, where resources and capacities are optimized.

Keywords: Business strategies; value chain; sustainable markets; sustainability; sustainable business strategies.

Introducción

La creación y conservación de valor se ha convertido en un tema crucial desde mediados del siglo XX, cuando en la economía global ingresaron distintos actores que ocasionaron un incremento en la competitividad de los mercados internacionales. El fin de la Segunda Guerra Mundial, y posterior reconstrucción y recuperación de la mayor parte de los países involucrados en ese conflicto, fue el cultivo perfecto para que creciera el número de negocios que entraron a satisfacer las necesidades de una sociedad que evolucionaba en sus necesidades y hábitos de consumo.

Por tanto, en un mercado caracterizado por el consumo rápido e inmediato y el bombardeo publicitario, ceñirse exclusivamente a las viejas normas suponía más derrotas que victorias. Las empresas que lograron comprender el contexto societal

de aquella época, ajustaron sus modelos de negocio para adaptarse a las exigencias del entorno, adoptando cambios en los modos de producción, provisión y distribución para enfocarse en los clientes finales.

De esa forma, se orientaron a ofrecer productos únicos -en la medida que el cliente lo percibía como tal-, para crear valor e individualizar a los potenciales clientes y no tratarlos como una masa homogénea, puesto que, "el principal reto que enfrentan las organizaciones empresariales en este tiempo es plantarse ante el desafío de los cambios del entorno y las necesidades de sus clientes" (Narváez y Villalobos, 2020, p.288), todo lo cual les obligó a establecer alianzas y cooperaciones que involucraron a distintos actores implicados en entregar el bien o servicio final a los consumidores, y ser sostenibles en el tiempo. En ese sentido, sostienen Márquez et al (2021): "La sostenibilidad para las empresas,

es un enfoque de negocio orientado a generar valor a largo plazo para los accionistas y los demás grupos de interés” (p.369).

De acuerdo con Altman (2019), las empresas implicadas en estos procesos modifican su estructura para acoplar los procesos inmersos en la producción con los de las compañías con quienes cooperaban, de manera que todas se constituyeran en una cadena que creó valor para los asociados y sus clientes finales, robusteciéndola para lograr su funcionamiento sincrónico. El desarrollo y la coordinación de las relaciones entre los procesos de las compañías requirieron de una correcta implementación, que entregara a los clientes finales un valor superior, siempre como producto de un costo menor para quienes conforman la cadena de suministro.

Para investigadores del Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica (CELAG) (Wahren, 2018), en una cadena de creación de valor las tareas más valiosas son aquellas basadas en la innovación, diseño y comercialización, es por ello, que las empresas deben apoyarse sobre todo, “en la innovación como elemento dinamizador de múltiples procesos que las beneficiaría, incrementando su productividad, eficiencia y competitividad, dando paso a consolidar sus objetivos en el mercado” (Aguirre et al., 2021, p.364-365).

Por ello, aportando una comprensión que trasciende lo empresarial, Melamed-Varela et al. (2019) integran otros actores, resaltando la importancia de la triple hélice (universidad-empresa-estado), en la formulación de estrategias en ecosistemas regionales de innovación. Los tres componentes de este trébol poseen una función inicial asociada: Las universidades, se dedican a la investigación básica; los gobiernos, establecen el marco legal y regulatorio; y, las empresas, producen bienes comerciales que apliquen la innovación de los centros de investigación e innovación universitarios dentro de los límites jurídicos establecidos por el Estado.

Los diferentes componentes de la triple hélice, desde mediados de los años sesenta, han estado involucrados en procesos que encauzan los procesos de investigación e innovación para

crear valor, teniendo hoy en día generación de valor que parte de los procesos al interior de las compañías y su integración a una cadena de valor global. En la obtención de un bien comercial, más de una empresa interviene en una etapa de producción y distribución antes de que llegue al cliente final, siendo común que los procesos de producción pasen de un país a otro y las etiquetas *made in* pierden notoriedad.

Los Estados que han entendido esta nueva realidad comercial y productiva están en la vanguardia, ofreciendo un marco legal amplio y abierto para que las empresas operen en un entorno híper competitivo, beneficiando tanto a compañías nacionales como extranjeras, y a sus propios clientes. Algunos expertos afirman que las cadenas de valor globales son más bien regionales, donde tres ejes (América del Norte, Europa y Asia) aglutinan más del 80% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, ofreciendo costos de transporte y comunicación reducidos, lo que incide en mayor creación de valor (Wahren, 2018).

En contraposición a lo anterior, América Latina no figura como eje a nivel mundial, puesto que los procesos de división del trabajo en esta región han arrojado resultados diversos que, dependiendo del grado de innovación, aplicación de nuevas tecnologías, regulación y apertura que tenga cada país, se ven reflejados en el limitado número de compañías líderes en los sectores económicos de mayor valor (Wahren, 2018).

De acuerdo con Wahren (2018), solo 6 empresas de Brasil y 3 de México figuran entre las 500 más grandes a escala global, mostrando avances para la región desde el punto en el que se ubicaba hace 20 años, donde únicamente existían una empresa brasileña, una mexicana y otra venezolana, pero sigue estando rezagada respecto a otras partes del mundo. Para el caso de Colombia, se afirma que no ha aprovechado las cadenas de valor globales, dependiendo de la producción de materias primas para las industrias localizadas en otras partes del mundo, aunque se destacan los *clústeres* existentes en departamentos

como Antioquia y Valle del Cauca (Melamed-Varela et. al., 2019).

Por su parte, la Región Caribe colombiana mantiene un comportamiento similar al evidenciado en el resto del país, dependiendo en gran medida de la producción agropecuaria y minera, cuyas actividades son de aporte menor a la cadena de valor (Banco de la República, 2020). El departamento del Atlántico, sobresale dentro de la Región Caribe, al diversificar su oferta económica en actividades relacionadas con la innovación, producción y distribución, tales como la industria alimentaria, metalmecánica, química, farmacéutica, servicios financieros, comercio, transporte; al mismo tiempo, que ha adelantado estrategias de atracción de inversión extranjera y nacional para fortalecer las cadenas de valor existentes, así como permitir que los sectores empresariales se inserten a las cadenas de valor global.

Sin embargo, sectores como el turístico y agroindustrial no han implementado estrategias exitosas que les permitan acoplarse a cadenas de valor nacionales e internacionales, careciendo de acciones innovadoras para superar problemas estructurales y de mercado, generando desigualdades, pobreza y violencia (Ríos et al., 2019). Investigaciones como la de Cervilla (2007); y, Sukier et al. (2020), exponen de manifiesto cómo las estrategias en las organizaciones son vitales y responden a sus necesidades para consolidar sus metas, a fin de garantizar la sustentabilidad y permanencia en el mercado.

Por tal motivo, se hace necesario implementar estrategias que le permitan a las empresas incorporar cadenas de valor para insertarse en mercados globales y locales. Para ello, es esencial tener claridad sobre las estrategias que posibiliten crear valor y, al mismo tiempo, las maneras en que las empresas se asocian para generar cadenas que propicien ese valor a los clientes finales y accionistas, estableciendo cuadro de mando integral que se adapten a la dinámica y requerimiento del entorno global.

Debido a que cada empresa es única, no se trata de hallar fórmulas aplicadas en el

pasado, sino que, luego de conocer la realidad de las compañías embebidas en estos procesos, logre describir estrategias empresariales en la cadena de valor (que permitan generar, captar y distribuir el valor), para adquirir capacidades conjuntas que fortalezcan las asociaciones y obtener sostenibilidad a lo largo del tiempo, de no hacerlo, seguirán rezagadas de los competidores del resto del mundo.

1. Estrategia empresarial en la cadena de valor: Fundamentación teórica

Durante la toma de decisiones, los administradores se justifican con objetivos y metas que se han planteado previamente. Dichas metas responderán a factores relacionados con el ambiente externo, como cambios en la situación socioeconómica, nuevas condiciones políticas, legales, de mercado o superar a rivales de la industria; o con el ambiente interno, como mejorar las condiciones financieras de la compañía, la calidad en los procesos de producción, efectividad en las operaciones; objetivos encaminados a lograr que las compañías maximicen la rentabilidad de sus negocios.

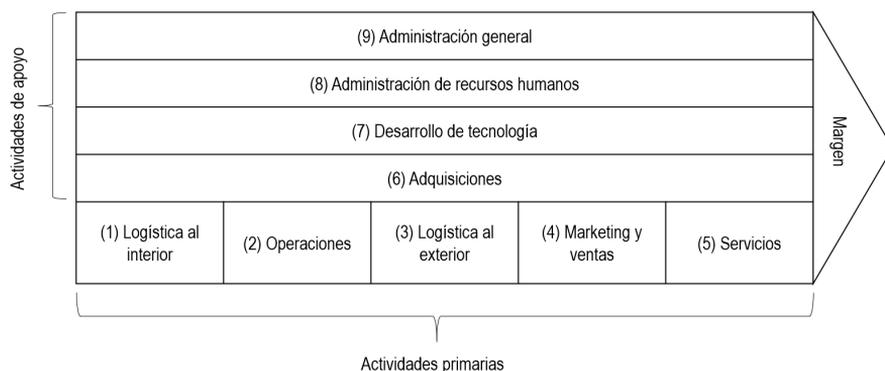
Lo anterior, implica aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas del exterior, al mismo tiempo que se optimizan las fortalezas poseídas y se minimizan las debilidades que hay en el interior de la empresa (Ríos et al., 2020), mediante la obtención de ventajas competitivas necesarias para superar a los rivales de la industria y lograr un desempeño superior, constituyendo la razón por la cual dos empresas, aparentemente iguales, logran resultados diferentes.

En una industria, dos o más empresas compiten por los mismos clientes, pero una prevalecerá por encima de las demás y atraerá más clientes, debido a que posee ventajas competitivas difíciles de ser copiadas y genera una propuesta que aporta valor a los consumidores en los bienes y servicios que produce. Las empresas que incorporan en sus estrategias ofertas de valor atractivas para sus clientes y accionistas, son aquellas que

predominan al lograr una ventaja competitiva, es decir, aquello único y difícil de imitar por parte de sus competidores de industria (Hill y Jones, 2011; Ramírez y Ríos, 2020).

En ese sentido, el concepto de valor se relaciona con el monto que están dispuestos a pagar los clientes por determinados bienes o servicios, que a su vez son provistos por la empresa (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011). Dicho valor es definido respecto al ingreso

total y refleja el precio que dicta el producto, así como la cantidad que puede venderse. Una empresa será rentable cuando el total de los costos implicados en fabricar ese producto o servicio no supera el valor recibido al venderlo, es decir, genera valor para los clientes superior a los costos de producción (margen), tal como se aprecia en la Figura I.



Fuente: Elaboración propia, 2021 adaptado de Porter (1985).

Figura I: Actividades primarias y secundarias de la cadena de valor

Estudiar la cadena de valor implica conocer ese valor creado, segmentando las funciones de la empresa para conocer la manera en que se transforman y gestionan los recursos en productos que valoran los clientes finales. Según Porter (1985), ésta se compone de un conjunto de actividades primarias “secuencia que transforma materialmente el producto” y de apoyo, que añaden valor al producto “mediante relaciones importantes con las primarias”.

De acuerdo con Dess et al. (2011), se pueden mencionar algunas actividades primarias en empresas manufactureras, tales como: (a) Logística al interior, abarca tareas de almacenamiento y manejo de materias primas, control de inventarios, distribución de

insumos dentro de la planta; (b) operaciones, las cuales se refieren a la transformación de los insumos en productos terminados, destinados a clientes finales, ya sea maquinado, empacado, ensamble, pruebas; (c) logística al exterior, que comprende labores que van desde la recolección hasta el almacenamiento y distribución física del producto; (d) *marketing* y ventas, engloba procesos de compra de productos - servicios que hacen los usuarios finales; por último, (e) servicios, donde se incluyen las acciones relacionadas con prestar un servicio para mejorar o mantener el valor del producto, tales como montaje, reparación, capacitación, servicio al cliente, suministro de piezas o partes.

Por su parte, Porter (1985), hace una

segmentación inicial de las actividades de apoyo para las empresas manufactureras en: (a) Adquisiciones, refiriéndose a la función de obtener insumos (materias primas, suministros, otros bienes de consumo, maquinaria, equipos de laboratorio y oficina, edificios) empleados al interior de la cadena de valor de la empresa; (b) desarrollo de tecnología, entendiendo que toda actividad de valor supone el empleo de tecnología y abarcando desde aquellas para elaborar documentos y transportar bienes hasta las introducidas en los procesos, el equipamiento o el producto en sí.

Asimismo, (c) administración de recursos humanos, constituidas por las acciones necesarias para reclutar, contratar, capacitar, desarrollar y remunerar a toda clase de personal; (d) administración general, comprendiendo una serie de actividades que van desde gerencia, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos jurídicos y gubernamentales, calidad y sistemas de información, relaciones estratégicas (proveedores, compradores, *stakeholders*).

A la anterior división, Dess et al. (2011), agregan la diferencia en la aplicación de la cadena de valor en empresas de servicios, considerando que las actividades de apoyo son también actividades primarias, puesto que en estas empresas se carece de una cadena de transformación de materias primas y, en cambio, ofrecen soluciones a situaciones puntuales en diferentes procesos.

Por su parte, Khademi (2020), denomina estas relaciones de la cadena de valor como ecosistema de creación y captura de valor, resaltando su contribución en la intersección de las estrategias entre organizaciones. De este modo, la aplicación de cadena de valor en las empresas de servicio sugiere que el proceso de agregar valor varía de acuerdo con la clase de actividad, donde cada unidad de negocio que se dedica a un determinado proceso de producción y que posee actividades de transformación de una materia prima determinada, contrata servicios de adquisición y desarrollo de tecnología de otras, siendo esta actividad de apoyo para la primera compañía y primaria para la segunda.

Aunque las actividades de las empresas fueron esquematizadas de manera separada, para Dess et al. (2011), existen interrelaciones de la cadena de valor al interior de las organizaciones y entre ellas. Estas pueden ocurrir al interior de la compañía, así que actividades primarias y de apoyo se involucran en uno o más procesos; o actividades del interior de la empresa, que se dan con otras organizaciones, en forma de clientes y proveedores. Dichas interacciones representan articulación de relaciones estratégicas, donde se intercambia información, personas, tecnología o dinero, contribuyendo al éxito de la compañía.

La manera en que las empresas logran crear valor y lo transfieren a sus clientes, define el éxito de la cadena de valor. De acuerdo con Thompson et al. (2018), cuando un producto o servicio logra satisfacer las necesidades de sus compradores más eficaz y/o eficientemente que los competidores, se habla de transferencia de valor y, esta habilidad, constituye una ventaja competitiva. Esta satisfacción puede venir de diversas estrategias, como, por ejemplo, ofrecer una mayor producción a un precio menor y así alcanzar mayores volúmenes de ventas, lo que significa mayores utilidades, tanto por el aumento de los ingresos como por la disminución de los costos. Aun así, esta estrategia sería fácilmente replicable por otros competidores, al ser una ventaja temporal que no puede ser sostenible a largo plazo.

Para Ramírez, Lay y Sukier (2020), la correcta alineación de los componentes de las organizaciones es clave para obtener ventajas competitivas a través de la gestión de personas, generando un valor estratégico que convierte al recurso humano en un eje primordial del mismo. Asimismo, la promoción de estrategias e indicadores que puedan medirlas, será la base para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas y los *stakeholders* con los que interacciona, lo que implica implementar mecanismos y acciones para lograr los propósitos, e invertir recursos para su obtención, vigilando continuamente los sucesos que ocurren en el entorno externo e interno de la organización, para obtener

información útil, así como oportuna en los procesos de toma de decisiones.

1.1. Estrategia empresarial: Aportes teóricos

En el ámbito de los negocios, la estrategia empresarial ha tomado diferentes concepciones, algunas de las cuales derivan de las percepciones que se tiene de este término como subproducto de la evolución y desenvolvimiento a través de los años. Tras realizar un diagnóstico del ambiente externo e interno de la compañía, donde se pregunta “¿Cuál es la situación actual?”, surgen dos subpreguntas esenciales: “¿A dónde se quiere ir desde aquí?” y “¿Cómo se va a llegar allí?”, apareciendo interrogantes relacionadas con la razón de ser de la estrategia, definiendo la naturaleza de la misma, tales como: “¿Cómo superar a los rivales de industria?”, “¿Cómo encarar cambios en el contexto económico y de mercado del momento?”, “¿Cómo operar cada unidad funcional o elemento del negocio?”, “¿Cómo asignar los recursos necesarios a las actividades implicadas en la estrategia?”, “¿Cómo mejorar las condiciones de la empresa en los mercados financieros?” (Indacochea, 2016).

David (2008), afirma que los procesos relacionados con la estrategia poseen un enfoque tanto objetivo-sistemático como intuitivo. El primero, es producto del análisis consensuado de información cualitativa y cuantitativa de la empresa y su entorno, lo que permite tomar decisiones en momentos de incertidumbre. Sin embargo, el segundo, es útil en situaciones de las que no se tienen precedentes, donde las variables a evaluar se hallan interrelacionadas o cuando muchas opciones se presentan factibles. Los administradores recurren a la intuición sin demérito de la gerencia estratégica. Durante la toma de decisiones, no es excluyente guiarse por un paradigma analítico a otro intuitivo, puesto que en cada proceso los gerentes imponen su estilo y juicios personales en los análisis de gestión estratégica, por tanto,

el pensamiento analítico e intuitivo son complementarios.

Hill y Jones (2011), exponen que la estrategia empresarial es algo que también puede emerger de lo más profundo de la organización sin planeación previa, sin demeritar que la planeación formal y estructurada es un inicio útil. Para esto, los autores establecen cinco pasos fundamentales para la preparación de la estrategia: (a) Selección de la misión y metas corporativas, es decir, a donde se quiere llegar; (b) análisis del ambiente externo, identificando las oportunidades y amenazas que en el subyacen; (c) análisis del ambiente interno, identificando las fortalezas y debilidades que posee la compañía; (d) selección de las estrategias que emplean las fortalezas de la organización y enmienda las debilidades, permitiendo aprovechar las oportunidades externas, y detectar las amenazas, siendo estas coherentes con la misión y las metas principales; y, (e) implementación de las estrategias. El resultado de todo esto será la obtención de ventajas competitivas para que, a través de ellas, se maximice la rentabilidad de la empresa, además, alcanzar un desempeño superior comparado a los rivales de la industria.

Dess et al. (2011), establecen que la estrategia posee cuatro atributos principales, aclarando que no aplica para actividades de la compañía tales como la contabilidad, *marketing*, operaciones y finanzas. Los autores enumeran y definen estos atributos en: (a) La orientación a las metas y objetivos generales de la organización, es decir, el esfuerzo debe enfocarse a la organización entera y no a un área funcional; (b) responder a los múltiples grupos de interés en la toma de decisiones, puesto que existen personas, grupos y organizaciones interesados en el éxito de la compañía, enfocarse en un solo grupo de interés originaría distorsiones, incidiendo en la incapacidad de la compañía para alcanzar los propósitos trazados (Rondinelli y London, 2003).

Además, (c) la demanda a la inclusión de perspectivas de corto y largo plazo, o sea, de cara al presente, presentar una visión del

futuro de la compañía (Senge, 1996; Van Beuren y Safferstone, 2009); y, (d) reconocer los ajustes que corresponden a la efectividad y eficiencia, es decir, establecer la diferencia entre dirigir las acciones a las necesidades de la organización en lugar de desperdiciar esfuerzos y el desempeñar las mismas actividades a costos inferiores respecto a sus competidores o un periodo de tiempo anterior.

Por su parte, Wheelen y Hunger (2013), conciben la estrategia empresarial como una consecución de etapas que constituyen el factor de política empresarial dentro de las organizaciones: (a) La planificación financiera básica, la cual ocurre cuando se elabora o se propone un presupuesto anual; (b) planificación basada en pronósticos, que se utiliza en el momento en que se requiere laxitud para operar en el corto plazo y proyectar una planificación a largo plazo; (c) planificación (estratégica) orientada por el entorno, que surge cuando los planes elaborados son modificados por ambientes económicos, políticos, sociales y comerciales, que requieren un nivel superior de proyección y dicha labor es tomada por la alta gerencia; y la (d) administración estratégica, cuando se requiere que los planes estratégicos elaborados por la alta gerencia, sean llevados a cabo por gerentes de niveles medios e inferiores que orienten las actividades de la empresa hacia la obtención de los objetivos planteados.

Tras recopilar aportes de diversos autores, Indacochea (2016) comprende la estrategia como concepto, lo que implica conocer cuatro elementos primordiales de esta, sintetizándolo como: (1) Administración estratégica, que son los fundamentos teóricos interrelacionados, respaldados por herramientas, métodos y técnicas, que asisten a los administradores de las organizaciones para planear y actuar estratégicamente; (2) pensamiento estratégico, que consiste en el desarrollo de la visión por parte de los líderes de la organización, estableciendo metas a largo plazo; (3) aprendizaje estratégico, refiriéndose al proceso en el que la organización aprende de sí misma y de los ambientes en los cuales se desenvuelve; y, (d) planeamiento estratégico,

que constituyen la determinación de los objetivos de la organización, desarrollo de los planes que se han trazado y la manera de materializarlos.

Seguidamente, Indacochea (2016) establece que existe una diferencia entre tácticas y estrategias, siendo las primeras, las acciones y operaciones necesarias para ejecutar las segundas. La estrategia implica un conjunto de objetivos que deberán ser llevados a largo plazo y ser evaluadas durante su implementación, para la táctica bastan una gama de objetivos limitados y de corto plazo, ostensiblemente más enfocada y limitada.

Para Thompson et al. (2018), los elementos necesarios de la estrategia deben responder la interrogante: “¿Cómo se va a llegar allí?”, definiendo a esta como el plan de acción de una organización. Para los autores, la manera en la que las empresas definen cómo alcanzar sus metas, define las estrategias tomadas; su modo de competir con éxito y operar con rentabilidad; lo que se entiende como plan de acción.

En ese sentido, el plan de acción de una empresa surge de una gama de opciones integradas y previamente contempladas, sea al mismo tiempo un compromiso de los administradores de seguir un determinado curso y que permita a la organización llegar a un lugar deseado. De este modo, las empresas determinan el curso a tomar para posicionarse en el mercado y factores de competitividad. Thompson et al. (2018), afirman que la estrategia debe ser modelada, así como ajustarse bien a la situación particular de la empresa, haciéndola distinta a las estrategias de sus rivales, es decir, debe conducir a la obtención de ventajas competitivas para hacer lo que otros no harán; igualmente, orienta en términos de lo que se debe y no se debe hacer.

Así también, Thompson et al. (2018) agregan, que la estrategia de las organizaciones puede ser proactiva y/o reactiva, siendo el primer caso medidas deliberadas que se toman para mejorar el ejercicio financiero de la organización y la creación de ventajas competitivas; y el caso segundo, una respuesta a las estrategias tomadas por las organizaciones

rivales, cambios en las necesidades de los consumidores, implementación de nuevas tecnologías en la industria, nuevas oportunidades de mercado, el clima político o económico y demás hechos no pronosticados del ambiente externo.

Ante tal aporte, la estrategia empresarial se encuentra dimensionada por cuatro etapas o procesos, entre estos: La administración estratégica, pensamiento estratégico, aprendizaje y planeamiento estratégico. Estos conducen a la obtención de ventajas

competitivas, siendo planteados por la alta gerencia, pero desarrollados por mandos medios. Todo este proceso se encausa por las metas y objetivos, sin descuidar que responde a distintos grupos interesados e involucrados en su cumplimiento. De esta forma, se logran los objetivos esenciales de la estrategia, como la obtención de ventajas competitivas, superar a los contendores de la industria u otros que surgen de manera deliberada, en el seno de la organización (ver Cuadro 1).

Cuadro 1
Referentes teóricos sobre estrategia empresarial

Autores	Año	Características identificadas en la estrategia empresarial
David	2008	Complementa el análisis del entorno e intuición de los administradores durante la planeación y toma de decisiones.
Hill y Jones	2011	Emerge del interior de la organización, a veces sin planeación previa. El desarrollo de una estrategia implica cinco pasos: (1) determinar misión y metas corporativas, (2) análisis de ambiente externo (oportunidades y amenazas), (3) análisis del ambiente interno (fortalezas y debilidades), (4) selección de estrategias que aprovechen las fortalezas tenidas y (5) implementación de la estrategia.
Dess et al.	2011	Posee cuatro atributos: (1) se orienta a las metas y objetivos, (2) debe responder a múltiples grupos de interés, (3) se constituye de metas de largo y corto plazo, (4) hace una distinción entre eficiencia y eficacia.
Wheelen y Hunger	2013	Es el resultado de una consecución de etapas, que culmina con la administración estratégica, donde las metas planteadas por la alta gerencia son desarrolladas por mandos medios e inferiores.
Indacochea	2016	Es un concepto y como tal posee dimensiones específicas que van de acuerdo con cada etapa. Estas son: (1) administración estratégica, (2) pensamiento estratégico, (3) aprendizaje estratégico y (4) planeamiento estratégico. Responde a la manera en que se alcanzarán los objetivos y metas,
Thompson et al.	2018	constituyendo un plan de acción. Este conduce a la obtención de ventajas competitivas.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

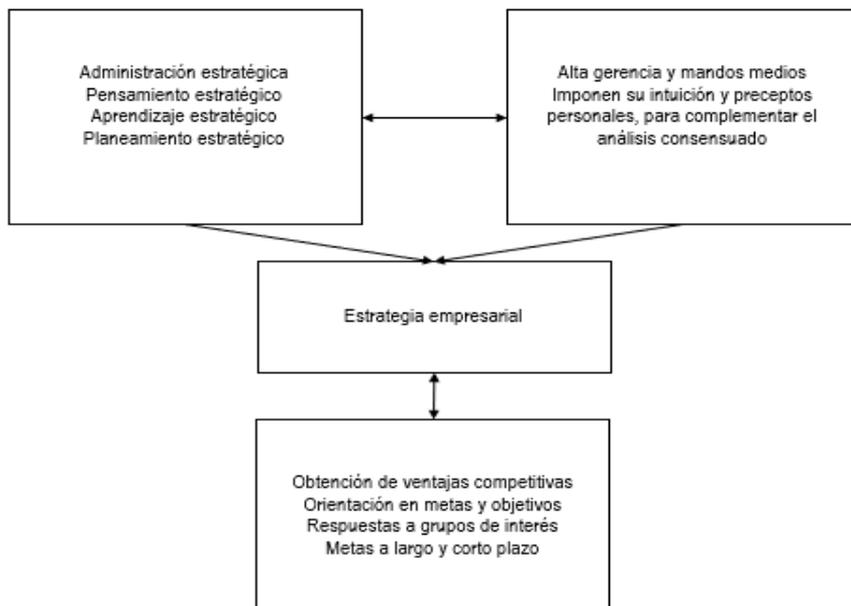
En ese sentido, se encuentra concordancia con lo expresado por Hill y Jones (2011); Dess et al. (2011); y, Wheelen y Hunger (2013), quienes afirman que la estrategia empresarial parte del planteamiento de metas y objetivos por parte de la alta gerencia, los cuales deben ser el norte que la empresa debe buscar. Establecido el lugar a donde se quiere llegar con la empresa, es necesario conocer el ambiente externo (oportunidades y amenazas) que existe en él,

el cual reforzará o echará para atrás los anhelos de los socios y de la alta gerencia. Así, según Wheelen y Hunger (2013), corresponde a la alta gerencia encontrar oportunidades que propendan a asegurar la sostenibilidad de la empresa, al mismo tiempo que se identifican las fortalezas que permitan aprovecharlas y se encuentran debilidades que sean susceptibles de ser enmendadas.

Siendo conocida la situación actual de la empresa y su entorno, los deseos y preconceptos

de la alta gerencia, deben plasmarse en planes de acción que puedan ser desarrolladas por los mandos medios, al mismo tiempo que respondan a distintos grupos interesados en el éxito de la compañía y sus propósitos (David, 2008). De acuerdo con Dess et al. (2011), se trazan metas a largo plazo constituidas de

otras a corto plazo que dan forma a la visión de los socios y los administradores (ver Figura II). Su implementación corresponderá a jefes de unidades y departamentos (David, 2008), quienes deberán ser tanto eficaces como eficientes a lo largo del proceso, sin confundir ambas cualidades (Dess et al., 2011).

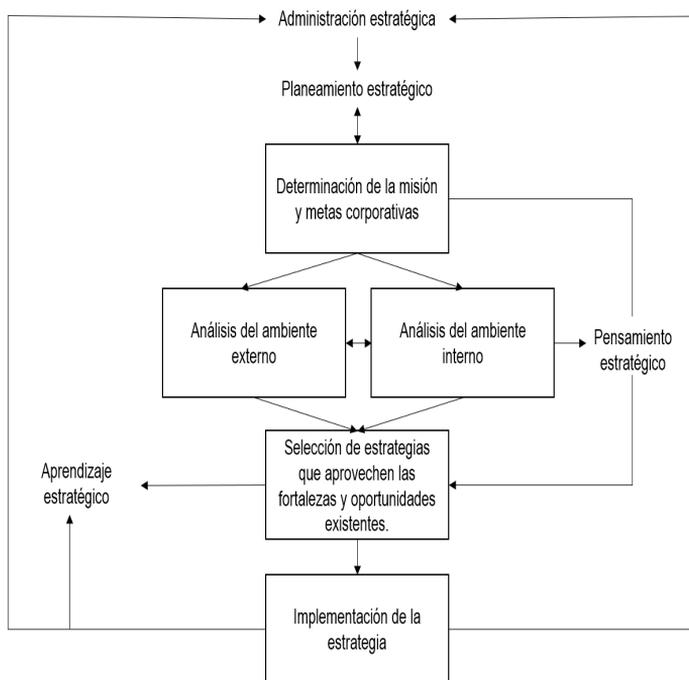


Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura II: Esquema de proceso de estrategia empresarial

Se resalta el aporte de Indacochea (2016), quien reconoce las distintas acepciones que toma la estrategia dentro del ámbito académico y empresarial, recalcando que no son antagónicos sino complementarios, recayendo en los administradores. Es un

proceso cíclico, donde el conocimiento que la compañía posee de sí misma (aprendizaje empresarial) es insumo útil para corregir o invertir el curso de la estrategia e incorporar acciones pertinentes dentro del plan de acción de la compañía (ver Figura III).



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura III. Generación e implementación de estrategias

2. Metodología

Referente a la perspectivas teóricas y metodológicas en la investigación, esta se orienta por el construccionismo, mediante la generación de aportes conceptuales; con base en el enfoque postpositivista. Se utilizó como método la hermenéutica, en búsqueda de la comprensión del conocimiento y entendimiento de la realidad sistémica - holística de la variable de estudio, partiendo del enfoque analítico - reflexivo - descriptivo, de teorías disciplinares clásicas y actuales.

Como técnica y procedimiento de recogida, así como análisis de datos, se utilizó tanto la interpretación como el análisis documental y de contenido de fuentes primarias que hacen referencia al tema en cuestión, dando significado a la reflexión manifestada en el trabajo investigativo. Todo esto, de acuerdo con los basamentos teóricos y procedimientos que aplican a la naturaleza del trabajo de investigación propio, sustentado por los autores Sandín (2003); y, Martínez (2015).

Para la consolidación del objetivo de este trabajo, se establecieron los siguientes momentos: El diagnóstico, que facilitó a los investigadores identificar la realidad problemática,

establecer una hipótesis y reflexionar sobre la misma, lo que generó la búsqueda de documentos que sirvan de orientación para comprender la realidad de la variable de estudio materializado en la introducción; del mismo modo se efectuó la categorización, clasificando todos los documentos pertinentes disciplinares clásicos y actuales de acuerdo a la línea de tiempo para revisar, analizar y comprender el comportamiento de la variable de estudio, evidenciado en el marco teórico.

Al mismo tiempo la estructuración, permitió establecer el marco referencial teórico categorizado, dando profundidad y comprensión del tema holísticamente, especificando las particularidades de esta y entender su asociación con el fenómeno de interés. Posteriormente, la contrastación, posibilitó la asociación de trabajos similares presentados en el marco referencial con los resultados del estudio, mediante la categorización – análisis – interpretación, dando respuesta a la hipótesis planteado inicialmente; para luego efectuar en síntesis la teorización, a fin de valorar los hallazgos, para la generación de los resultados, así como debidas conclusiones, y así darle respuesta al fenómeno de estudio.

3. Resultados y discusión

Para quienes investigan la estrategia empresarial en la cadena de valor, cuando esta se confecciona, se debe procurar que exista una conexión entre el valor entregado a los clientes y una ventaja competitiva que sea rentable a lo largo del tiempo, para ello, se deben contar con uno o más elementos que sean atractivos para los consumidores. Los administradores deben forjar acciones y proveer recursos necesarios para que las actividades de la empresa vayan encaminadas a la satisfacción de los consumidores (o de quienes proporcionan el dinero).

Las perspectivas de ser la compañía ganadora se incrementan en la misma medida que se fortalezca la estrategia y su implementación. La ausencia de estrategias

que alineen los objetivos de las áreas involucradas, genera conflictos en cuanto a las metas trazadas, detrimento de la rentabilidad, inversiones en tecnologías que no ofrecen los resultados esperados, y pérdida de competitividad en los mercados en favor de los rivales de industria. Es importante que los ejecutivos desarrollen y ejecuten estrategias de cadenas de valor sólidas, de modo que guarden relación entre los imperativos estratégicos y rentabilidad de la empresa.

Si la estrategia de una unidad de negocio no se sustenta en que el valor que generan sus actividades se transfiera a los clientes, esta correrá el riesgo de ser superada por sus rivales de industria, quienes si encontrarán el modo de mostrarse atractivos para los compradores e inversionistas. A su vez, esta debe renovarse y evolucionar de acuerdo con las tendencias existentes en el mercado. Es menester, obtener ventajas competitivas en un ambiente económico hipercompetitivo e hiperconectado, tal como se ve en el siglo XXI; de lo contrario, la compañía quedará rezagada, obteniendo un desempeño económico empobrecido y posiblemente desaparecerá.

Las empresas deberán evaluar si las actividades que desarrollan en conjunto las diferentes unidades y departamentos que las componen, agregan o restan valor al producto o servicio que entregan a los consumidores y compradores. Mantener una unidad sin que aporte un valor significativo a la compañía, significa desperdiciar dinero en burocracia que lastra la competitividad y rentabilidad de la compañía. La alta gerencia deberá erradicar aquellos sectores que aportan poco, ligarlos a aquellos que manejen tareas parecidas, así como adicionar elementos que contribuyan al éxito corporativo.

De acuerdo con la revisión teórica antes expuesta, los resultados de las estrategias empresariales en la cadena de valor en mercados sostenibles se describen categóricamente por: Identificación de oportunidades y amenazas, conocimiento de los elementos, recursos y capacidades, fortalecimiento de las capacidades, caracterización de los grupos de interés,

establecimiento de alianzas estratégicas, búsqueda de acuerdos con competidores y empresas del sector, y formación del talento humano en la administración estratégica, de acuerdo a los enfoques teóricos de Porter (1985); Dess et al. (2011); Wheelen y Hunger (2013); Indacochea (2016); Thompson et al. (2018); Ríos et al. (2019); Khademi (2020); y, Ramírez et al. (2020).

La identificación de oportunidades y amenazas permite la prospectiva de eventos que signifiquen una ventaja futura para lograr mejores rendimientos financieros y económicos, así como prevenir riesgos para la supervivencia de la organización. Por más lejanos que se vislumbren en el horizonte, estos acontecimientos pueden presentarse y la empresa debe estar preparada para ello. En cuanto al conocimiento de los elementos, recursos y capacidades; es menester identificar cuáles recursos posee la compañía, que a su vez constituyen las fortalezas y debilidades propias, siendo las primeras, el punto de partida para generar ventajas competitivas únicas y las segundas, áreas de mejora.

Respecto al fortalecimiento de las capacidades, estas deben evolucionar para que sean excepcionales y únicas, de manera que generen ventajas competitivas. Al mismo tiempo, es necesario encontrar la forma en que no sean imitadas por los competidores de la industria, fortaleciendo la competitividad de la organización. La caracterización de los grupos de interés implica que muchas organizaciones y grupos de interés (*stakeholders*) se encuentran involucrados con el éxito de la organización; así, fortalecer esos vínculos y relaciones de complementariedad ayuda al progreso de todos.

Adicionalmente, el establecimiento de alianzas estratégicas determina los vínculos con proveedores y compradores que facilitan la inserción de la unidad productiva en cadenas de valor, al mismo tiempo que gestan *clúster*. En este mismo sentido, es fundamental hallar la forma en que todos los implicados ganen en iguales términos.

Con relación a la búsqueda de acuerdos con competidores y empresas del sector,

implica la gestación de convenios con empresas que realizan actividades económicas similares a la compañía lo que sirve para solventar problemas puntuales, fortaleciendo la industria. Es necesario encontrar relaciones de complementariedad para solucionar dificultades como el acceso a fuentes hídricas, logística o comunicaciones. Finalmente, formar al talento humano en la administración estratégica exige la creación de programas de formación, que permitirán adiestrar a la gente en cuanto a la administración estratégica, aprovechando de forma inteligente los elementos, recursos y capacidades de la organización.

Conclusiones

La investigación realizada permitió describir las estrategias empresariales en la cadena de valor en mercados sostenibles y concluir que la identificación de oportunidades y amenazas, el conocimiento de los elementos, recursos y capacidades, el fortalecimiento de las capacidades, la caracterización de los grupos de interés, así como el establecimiento de alianzas estratégicas, son predictores de éxito, para lo cual se hace necesario la articulación de cada una de las estrategias enunciadas, vistas como un engranaje, autónomo o retroalimentado entre sí sistemáticamente, en función de la dirección que contemple la organización en su aplicación y la dinámica que posea, de acuerdo a sus propias necesidades y características del entorno.

Partiendo del enfoque analítico-reflexivo-descriptivo de las teorías disciplinares clásicas y actuales, se muestra que las estrategias empresariales en la cadena de valor dentro de mercados sostenibles, posibilitan que las organizaciones sean centros de estudios activos, innovadores, experimentales y dinámicos, capaces de diagnosticar, promover conocimientos, establecer capacidades, así como gestiones relacionales, en búsqueda de permanecer en el medio, rediseñarse, vincularse con el entorno y responder a los requerimientos del ambiente,

con prácticas sustentables.

De acuerdo con la realidad sistémica-holística de la variable de estudio, las estrategias generan alternativas administrativas y operativas a las redes empresariales, *stakeholders* y *clusters*, mejorando su capacidad para direccionar y administrar estratégicamente sus procesos, generando a su vez nuevas estrategias para impactar al mercado, dando origen a cualidades diferenciadoras que los hagan competitivos.

Las estrategias en las cadenas de valor, desde los mercados, buscan hacer una conexión entre los principios corporativos de la empresa con el desarrollo de sus procesos, hasta consolidar sus resultados, cuyo fin radica en generar innovadores aportes tangibles e intangibles, con miras a la generación de nuevo conocimiento. Al mismo tiempo, es coherente contemplar la interacción de las estrategias en las cadenas de valor y viceversa, aun cuando pueden trabajarse aisladamente y articulado como procesos, de igual manera su correspondencia variará dependiendo del tiempo de ejecución, apropiación de los actores con la estrategia, compromiso de la organización en su aplicación, así como los parámetros de evaluación y control implementados, donde se optimicen los recursos, capacidades y elementos para cumplir con las metas.

Referencias bibliográficas

- Aguirre, M. C., Romero, O. M., Jaramillo, M. F., y Ruiz, J. A. (2021). Situación de la mediana empresa ecuatoriana: Rasgos distintivos de sus prácticas gerenciales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 352-366. <https://doi.org/10.31876/res.v27i2.35929>
- Altman, P. S. (2019). Co-creating value with suppliers: A conceptual framework. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(2), 213-227. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-09-2017-0055>
- Banco de la República (2020). *Boletín Económico Regional. Costa Caribe. I trimestre 2020*. Banco de la República. https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9857/BER%20Costa%20Caribe_1%20Trim_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cervilla, M. A. (2007). Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIII(2), 230-248.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Dess, G. G., Lumpkin, T. G., y Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica: Textos y casos*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Hill, C. W. L., y Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral*. Cengage Learning Editores.
- Indacochea, A. (2016). *Estrategia para el éxito en los negocios. La prospectiva empresarial: Más allá del planeamiento estratégico*. Cengage Learning.
- Khademi, B. (2020). Ecosystem value creation and capture: A systematic review of literature and potential research opportunities. *Technology Innovation Management Review*, 10(1), 16-34. <https://doi.org/10.22215/timreview/1311>
- Márquez, L. E., Viteri, M. J., Useche, L. M., y Cuétara, L. M. (2021). Proceso administrativo y sostenibilidad empresarial del sector hotelero de la parroquia Crucita, Manabí-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 367-385. <https://doi.org/10.31876/res.v27i2.35931>
- Martínez, M. (2015). *Epistemología y*

- metodología cualitativa en las ciencias sociales*. Trillas, S.A de C. V.
- Melamed-Varela, E., Navarro-Vargas, L., Blanco, A. B., y Olivero, E. (2019). Vínculo Universidad-Empresa-Estado para el fomento de la innovación en sistemas regionales: Estudio documental. *Revista de Estudios Regionales*, (114), 147-169.
- Narváez, M., y Villalobos, K. (2020). Perfil social business para el marketing de empresas turísticas de Paraguaná, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(1), 287-299. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31325>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Ramírez, R. I., Lay, N. D., y Sukier, H. B. (2020). Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información Tecnológica*, 31(1), 133-140. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100133>
- Ramírez, R. I., y Ríos, J. D. (2020). Estrategia empresarial en la cadena de valor desde las unidades de producción agrícola: Reflexiones teóricas. En Corporación Centro Internacional de Marketing Territorial para la Educación y el Desarrollo (Ed.), *Investigación, docencia y bienestar* (pp. 290-303). Editorial CIMTED.
- Ríos, J. D., Crissien, T. J., Ramírez, R. I., Villalobos, J. V., Lay, N. D., y Ramos, Y. M. (2020). Current state of agricultural units: As a phenomenon and complexity. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(E-2), 452-468.
- Ríos, J. D., Ramírez, R. I., Villalobos, J. V., Ruíz, G. I., y Ramos, Y. R. (2019). Elements, resources and capacities of agricultural production units: From a thoughtful analytical approach. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(E-6), 407-419.
- Rondinelli, D. A., y London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive*, 17(1), 61-76. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.9474812>
- Sandín, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones*. McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U.
- Senge, P. M. (1996). Leading learning organizations: The bold, the powerful, and the invisible. In F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckhard (Eds.), *The leader of the future: New visions, strategies and practices for the next era* (pp. 41-58). Jossey-Bass.
- Sukier, H. B., Ramírez, R. J., Ramírez, R. I., y Lay, N. D. (2020). Administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(4), 206-221.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. A., y Gamble, J. E. (2018). *Administración estratégica: Teoría y casos*. McGraw-Hill.
- Van Beuren, M. E., y Safferstone, T. (2009). The quick win's paradox. *Harvard Business Review*, 67(1), 54-61.
- Wahren, P. (10 de octubre de 2018). Las cadenas regionales de valor en América Latina. *Celag.org*. <https://www.celag.org/las-cadenas-regionales-de-valor-america-latina/>
- Wheelen, T. L., y Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios: Conceptos y casos*. Pearson Educación.