

# INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EMPRESARIAL<sup>1</sup>

IMPACT OF LEADERSHIP IN CRITICAL SUCCESS FACTORS  
AS A COMPETITIVE BUSINESS STRATEGY

IMPACTO DA LIDERANÇA NA FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO  
COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO

Ivonne María Gil Osorio<sup>2</sup>  
Sait Ibarra Lopesierra<sup>3</sup>

## FORMA DE CITACIÓN

Gil, I, M. e Ibarra, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 12, núm. 2, p. 117-126.  
JEL: D23, D71, M10, M21,

## RESUMEN

En las organizaciones, en el mundo cambiante de la globalización requieren, para ser exitosas en el mercado, de liderazgo expresado como factores críticos del éxito, que se expresan en la influencia en el entorno. Estos determinan que clases de estrategias competitivas planificar, con el propósito de permanecer y sobresalir. Este artículo reflexiona sobre este tema desde la perspectiva interpretativa, bajo enfoques positivista, con el uso del método hermenéutico en contexto teórico y documental. Se plantea en la reflexión final como el liderazgo y los factores críticos del éxito en las organizaciones juegan un papel fundamental, siendo este enfoque empresarial una herramienta dinámica en las estrategias de competitividad.

**Palabras clave:** Liderazgo, Factores críticos del éxito, estrategias competitivas.

## Contenido

Introducción, 1. Contexto del liderazgo, 2. Factores críticos del éxito: enfoque teórico, 3. Consideraciones finales.

<sup>1</sup> Artículo de reflexión. Este artículo se desarrolla en el marco de los estudios doctorales y como elaboración conducente a la comprensión de los factores de éxito, los cuales son fundamentos de la tesis de grado en Ciencias Gerenciales. Recibido en abril 13 de 2014, aprobado para publicación en mayo 25 de 2014.

<sup>2</sup> Economista, Magister en Gerencia Empresarial, doctor(c) en Ciencias Gerenciales (URBE), docente e investigador activo, SENA, Riohacha, Colombia. Correo: ivonndgil@misena.edu.co

<sup>3</sup> Psicólogo, Magister en Recursos Humanos (URBE), docente e investigador, Universidad Antonio Nariño, Riohacha, Colombia. Correo: Sidon4@yahoo.es

## ABSTRACT

In organizations, in the changing world of globalization need to be successful in the market, leadership expressed as critical success factors, which are expressed in the influence on the environment. They determine what kinds of competitive strategies planning, in order to remain and excel. This article reflects, on this issue from, the interpretive perspective on positivist approaches to the use of the hermeneutic method in theoretical and documentary context. Silvers in the final reflection as leadership and critical success factors in organizations play a key role and this entrepreneurial approach a dynamic tool in competitiveness strategies.

**Key word:** Leadership, Critical success factors, competitive strategies.

### Content

Introduction 1 Background of leadership, 2 Critical Success Factors: Theoretical approach 3 Final Thoughts.

## RESUMO

As organizações no mundo cambiante da globalização requerem para ser exitosas no mercado, de liderança expressada como factores críticos do sucesso, que se expressam na influência no meio. Estes determinam que classes de estratégias competitivas planificar, com o propósito de permanecer e sobresalir. Este artigo reflexiona sobre este tema desde a perspectiva interpretativa, baixo enfoques positivistas, com o uso do método hermenéutico em contexto teórico e documentário. Propõe-se na reflexão final como a liderança e os factores críticos do sucesso nas organizações jogam um papel fundamental, sendo este enfoque empresarial uma ferramenta dinâmica nas estratégias de competitividade.

**Palavras-chave:** Liderança, Factores críticos de sucesso, estratégias competitivas..

### Conteúdo

Introdução 1 Fundo de liderança, 2. Factores críticos de sucesso: abordagem teórica 3 Considerações finais.

## INTRODUCCIÓN

En el entorno cambiante actual es necesario que las organizaciones invierten grandes esfuerzos en recursos en el desarrollo de procesos estratégicos que las lleven a ser más competitivas para sobrevivir en un ambiente cada vez más difícil del mundo globalizado. La competitividad es un concepto complejo y multidimensional dependiente de una amplia red de factores causales que puede aplicarse a un amplísimo rango de acciones, por tanto, también a las empresas.

En los mercados actuales la intensidad de la rivalidad se ha venido acrecentando, las empresas compiten por los mercados a través de la oferta de mejores productos y servicios. Bajo esta intensa competencia las estrategias se han vuelto instrumentos de planeación indispensables para aumentar la participación del mercado. Según Porter (1998), la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Así, en el discurso estratégico, el liderazgo y los factores críticos de éxito (FCE) constituyen una importante fuerza impulsora y reguladora del poder de adaptación, a través de los cuales se centra la atención en lo importante estratégicamente. Esto permite enfocar la aplicación correcta de los recursos para la creación de ventaja competitiva. En este caso los FCE son aquellas capacidades, características o aspectos que posee la empresa u organización, que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto. Estas características o aspectos deben tener un soporte sólido y ser administradas y controlables por la empresa. De igual forma se define liderazgo como el arte de influir a las personas en su conducta hacia los demás con el fin de lograr los objetivos de las organizaciones. Así, liderazgo y factores críticos del éxito son claves para lograr un impacto significativo en la consecución de objetivos de una organización en los mercados competitivos de hoy.

## 1. CONTEXTO DEL LIDERAZGO

Hoy en día concurren diversos conceptos y teorías de liderazgo, cada cual con su posición filosófica, psicológica, sociológica, de dirección, su corriente, sus definiciones, sus explicaciones, sus funciones y sus características. Se puede admitir el liderazgo empresarial como la manifestación de la aplicación de las decisiones de la gerencia con el propósito de llevar al éxito a las organizaciones en escenarios de competitividad en un contexto mundial.

En esta aldea global se hace necesario, que el liderazgo sea un tema de vital importancia, ya que está relacionado con el éxito o el fracaso, con lograr o no alcanzar los objetivos establecidos o definidos. Especialmente en el contexto de una empresa o de una organización donde a su vez existe la tendencia de considerar el liderazgo como proceso diferente a la gerencia y donde los líderes no están llamados a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales.

Es por ello que Goleman, Boyatzis y McKee (2002) señalan a su vez que un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor

del ser humano. El líder expresa sinceramente sus propios valores y sintoniza con las emociones de las personas que le rodean. Por su parte Robbins (2004) afirma que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consigas sus metas. Este concepto implica un tipo de relaciones de poder que se establecen con la finalidad de lograr los objetivos definidos; cabe señalar que el hecho de influir sobre otros no surge necesariamente de estructuras formales identificadas en una organización.

En este sentido para Castro (2007) un líder debe resolver problemas complejos y debe tener las competencias necesarias para resolver situaciones vagamente estructuradas con alto nivel de efectividad. En este orden de ideas Daft (2006) señala que el concepto de liderazgo es dinámico y que este evoluciona en la medida en que se involucren nuevos elementos en su definición. Sin embargo, también destaca que sin importar cuáles o cuántos elementos intervengan, siempre se podrá realzar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrar procesos con los que se pretende llegar a los resultados que se comparten.

Consecuentemente con lo anterior Covey (2010) concluye que el liderazgo en este siglo será de aquellas personas que sientan lo mismo que yo siento, el líder tiene autoridad moral, es un líder sirviente y no un líder al que la gente debe adular, al que le deben decir lo que él quiere escuchar y no lo que necesitan escuchar, estos son algunos principios necesarios de instaurar en la estructura, en los sistemas y en los procesos. Si no se institucionalizan no permanecerán, no durarán. Es por ello que las organizaciones deben tener crear procesos dinámicos en los estilos de gerenciar.

Finalmente el liderazgo en las organizaciones actuales, enfrentan importantes retos derivados de las nuevas opciones de los mercados y del impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Estas últimas, en especial, están provocando cambios drásticos que no sólo impactan en las relaciones tradicionales cara a cara del liderazgo, sino que imponen nuevas condiciones de separación física que sin duda impactan en los modelos tradicionales de administrar. Es por ello que el líder debe olvidarse de la

visión tradicional y debe ser visto como un agente del cambio con aptitudes, actitudes, conocimientos, con habilidades personales, capacidad de dirección que permita cambiar en forma deliberada o espontánea la dinámica del equilibrio inmovilizador en las organizaciones.

En efecto desde esta perspectiva actualmente las organizaciones son vistas como sistemas, lo permite inferir que el líder en este siglo debe potenciar la capacidad de aprendizaje, tanto a nivel organizacional como a nivel personal, para lograr la modificación, relativamente estable, de los procesos individuales como organizacionales a partir de experiencias previas. El aprendizaje potenciará en los líderes su sensibilidad para prever los cambios, a su vez anticiparse a través de una lectura global del contexto. Estos procesos mueven los sistemas para que emerjan repertorios más acordes con las circunstancias del momento, efecto que solo se produce en organizaciones cuya flexibilidad lo permita.

En síntesis la capacidad del líder de visualizar el futuro, debe estar acompañada de las competencias necesarias para establecer relaciones de confianza con sus colaboradores, que cada vez serán más diversos, cuando incluso hoy se habla de la necesidad de desarrollar competencias interculturales-, pues el líder debe ser consciente que las organizaciones requieren del trabajo colectivo y que sin éste no pueden existir ni enfrentar el reto de la competencia.

## **2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO: ENFOQUE TEÓRICO**

Los FCE son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Sin embargo, la determinación de que es o que no es un FCE se basa en lo general de un juicio subjetivo, ya que no existe una fórmula para determinar los FCE con claridad. Se ha enfatizado de manera significativa la importancia de los FCE dentro de cualquier empresa o negocio, como consecuencias es clave definirlos incluso antes de llevar a cabo cualquier planteamiento de estrategias, debido a que trabajando junto con otras herramientas

de análisis son fundamentales al momento de establecer la estrategia.

Ronald (1961) propone el concepto de FCE con el que se pueden identificar con precisión las prioridades desde una perspectiva estratégica como un conjunto de acciones cuyo resultado es una combinación de entradas o recursos que logran incrementar la rentabilidad de una empresa. En el mismo sentido, de manera ampliada Rockar (1979) lo define como el número limitado de áreas en las cuales los resultados, sí son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización. Propone establecer los factores críticos del éxito entrevistando a los ejecutivos de más alto nivel en el negocio y preguntándoles que hace falta para ser exitoso en ese negocio. A partir de sus respuestas se establecen objetivos, medidas de desempeño y metas.

Por su parte Leidecker (1984) lo define como características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas o administradas tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que compite en una industria específica. Eccles (1993) menciona que son condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa, por ejemplo: aceptación de usuarios, movimientos de los competidores, recursos humanos o financieros. Por otro lado la identificación de los FCE puede realizarse mediante cualquiera de las ocho técnicas propuestas por Leidecker las cuáles se resumen en la Figura 1, y son explicadas a continuación.

### **Análisis ambiental**

Este refiere a eventos macro ambientales de riesgo para la empresa. Es importante identificar las fuerzas económicas, políticas y sociales que afectan a la industria y/o empresa. En ésta etapa es importante identificar proveedores, consumidores, productos sustitutos, competidores, barreras de entrada y la relación entre todos estos elementos. Se tiene que tomar en cuenta la opinión de los diferentes públicos de la empresa: accionistas, consumidores, proveedores, reguladores, incluso competidores.

Figura 1. Factores de éxito



Fuente: Leidecker (1984)

### Análisis de la estructura de la industria

De este modo Villegas (1997) parte del supuesto de que cada industria tiene sus propios FCE que se encuentran definidos por sus propias características económicas y tecnológicas y que dichos factores son los mismos para toda empresa que compita en dicha industria. Por su parte, Porter (1998), proporciona un excelente ejemplo de ésta aproximación que consiste en identificar cinco componentes como barreras de entrada, que son los siguientes: proveedores, productos sustitutos, consumidores, competidores interempresariales y la relación que existe entre estos elementos.

### Opinión de expertos en la industria/negocio

Esta categoría incluye aportaciones de personas que tienen un excelente conocimiento práctico de la industria/negocio. La sabiduría convencional, una visión o intuición de la industria a menudo es una excelente fuente de FCE y combinado con técnicas más objetivas proveen al analista con una fuente de información para fundamentar otros FCE. El papel del analista es identificar personas cuya contribución sea la más valiosa, diseñar las preguntas más pertinentes y hacer las interpretaciones más correctas.

### Análisis de la competencia

Este es uno de los análisis más importantes, si no es que es la fuente más importante de FCE. El análisis de la competencia se refiere más a como las empresas compiten, en contraposición a la estructura de las industrias que incluye el análisis de la competencia como uno de sus cinco elementos estructurales. La ventaja de este enfoque se refiere a la naturaleza específica de la empresa, que es el entendimiento del entorno competitivo permitiendo incorporar fácilmente esta información en el proceso de elaboración de sus estrategias.

### Análisis de la firma líder en la industria (Benchmarking)

A menudo la forma en que la empresa líder en la industria se conduce, puede proveer ideas significativas de los FCE dentro de la industria, ya que sirve como punto de referencia. Sin embargo, la decisión estratégica de imitación es peligrosa porque bloquea la búsqueda de caminos alternos, pues se puede creer que existe solo un camino al éxito.

### Evaluación de la empresa

Este es un enfoque específico de la empresa. Esta evaluación es interna y está enfocada al control. Una evaluación de sus fortalezas y debilidades, perfiles de recursos, auditorías y capacidades estratégicas. Todas tienen algo en común, por lo que el analista debe explorar minuciosamente que es lo que la empresa hace bien y que no tan bien.

### Factores temporales e intuitivos

La intuición de líderes y expertos íntimamente relacionados con la firma es muy importante que si se combina adecua-

damente con herramientas más formales y estructuradas es una herramienta muy poderosa. Los factores intuitivos se derivan de la intuición y conocimiento interior de individuos muy familiarizados con la empresa. El enfoque convencional no siempre identifica los FCE.

### **Impacto de la estrategia de mercado sobre utilidades**

En esta técnica se trata de determinar cuáles son las actividades que realmente contribuyen a la rentabilidad del negocio. La primera y más grande responsabilidad de una empresa es ser rentable. Ciertamente la rentabilidad es una de las medidas de éxito de la industria o empresa, si es que no es la única.

A continuación seguimos con otros enfoques que permiten definir claramente los factores críticos del éxito; para Serna (2003): Los factores claves del éxito son usados como base para el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), estos deben seleccionarse luego de llenar la hoja de trabajo de dicho método de análisis.

En este sentido Thompson, Strickland y Gamble (2003) los FCE de una industria son los factores competitivos que más afectan la capacidad de sus miembros para prosperar en el mercado: los elementos particulares de la estrategia, atributos del productor, recursos, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales que representan la diferencia entre un competidor fuerte y uno débil y, en ocasiones, entre pérdida y ganancia. Los FPE, por su misma naturaleza, son tan importantes para el éxito competitivo futuro que todas las empresas de la industria deben poner gran atención a ellos, o se arriesgan a quedar rezagados.

Para Francés (2006) los FCE constituyen un concepto precursor de capacidades modulares. Se los define como aquellas capacidades claves de la empresa confirmadas por la experiencia como de particular importancia para el éxito competitivo en la industria o sector considerado.

De igual forma Miranda (2007) considera que un FCE es algo que debe ocurrir (o que no debe ocurrir) para conseguir los objetivos de la organización. Es crítico si su cumplimiento es

absolutamente necesario para el logro de esos objetivos, por tanto requiere atención de los departamentos involucrados para poder realizar las acciones que implica.

Subsecuentemente Rockart (1982) plantea que los FCE provienen de cinco fuentes principales:

- La industria: Cada industria posee un conjunto de FCE los cuales son definidos por las mismas características de la industria.
- Estrategia competitiva y posicional: Cada compañía se encuentra en una posición individual dentro de la industria en que se desenvuelve, la cual depende de su historia, su situación geográfica y su estrategia competitiva actual.
- Ambiente: Son todos los factores ambientales exceptuando aquellos donde la organización posee poco o nada de control, como son las fluctuaciones económicas o las políticas nacionales
- Fuentes temporales: Son áreas dentro de la organización que se tornan críticas por algún periodo de tiempo y luego pierden importancia dentro de la empresa. Normalmente estas áreas no generan FCE.
- Gerencia: Dependiendo de la situación funcional de los administradores se generan diferentes FCE. Si un administrador está enfocado a la parte económica de la organización, ciertamente no le importará lo que le concierne al administrador de la producción. En este caso toda organización posee sus propios FCE, los mismos se definen según las características pertenecientes a cada mercado o industria. La organización se presenta individualmente dentro del mercado en la cual se encuentra localizada. Ahora bien, esta posición se verá afectada por los antecedentes de la empresa según su ubicación geográfica, en la cual se determinará su estrategia para ganar competitividad con respecto a las otras empresas la industria competitiva.

El contexto o ambiente hace referencia al entorno en la cual se halla inmersa la empresa, hace referencia también a cuáles son los factores tanto controlables como no controlables por ella, puntualiza además los aspectos que afectan su

funcionamiento y señala a través de qué manera se pueden manipular o evadir dichos efectos. De acuerdo con las fuentes temporales, se refiere a aquellas áreas, medidas o condiciones que la organización determina por un tiempo establecido, no son permanentes pues pierden su importancia después de transcurrido un tiempo. Los FCE también dependen enormemente de las funciones administrativas llevadas a cabo en dicha área de la empresa. Es preciso enfocar tanto al área económica como a la de producción, y no se debe perder de vista ningún área de la empresa”

En general los FCE deben considerarse antes y durante la realización de un plan, ya que aportan información valiosa que le permiten a la empresa alcanzar sus metas y objetivos. De esta manera los FCE se pueden considerar como una estrategia competitiva, ya que aseguran la efectividad en la implementación de una herramienta, técnica o metodología, trayendo con esto una mejor rentabilidad para la empresa. El no considerar u omitir ciertos factores como el liderazgo, la educación, etcétera, puede hacer la diferencia entre el éxito o fracaso en la implementación de un proyecto de mejora continua.

En general se puede decir que los FCE son todas aquellas condiciones, tanto internas como externas, que poseen gran peso dentro de una organización, pues son completamente capaces de generar impactos significativos en la misma y pueden llegar a determinar si el desarrollo del funcionamiento básico y elemental de la empresa está garantizando que los objetivos de la misma se cumplan en el orden establecido y a cabalidad, todo esto orientado a surgir como empresa en la industria o sector considerado.

### **Las estrategias competitivas**

Cada vez las empresas están obligadas a ser más competitivas en los mercados. Es por ello que deben implementar y ejecutar estrategias que les ayude a sobresalir en el entorno en que se desenvuelven. Este escenario lo define Villareal (2006) como ir más allá de la productividad y lo representa como un proceso centrado en: generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar

de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sostenibilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados.

En este sentido similar Porter (1998), afirmaba que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa el autor, habría que irse a la empresa y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo. Las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores lo denominamos ventajas competitivas. Lo único seguro acerca de las ventajas competitivas es su dinamismo; los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia.

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas.

En esta perspectiva la estrategia se considera fundamental para cualquier organización, porque puede establecer ventaja competitiva en función de lograr sus objetivos. De igual forma, la estrategia no es la definida por los enfoques teóricos de la ventaja comparativa, sino utilizando la creatividad, siendo esta la que ayuda a las empresas sean innovadoras y puedan ser flexibles a los cambios que se presentan en el entorno y con ello garantizar altos y sostenidos retornos.

Es decir, crear e implantar estrategias exitosas a nivel empresarial, con el propósito de construir ventajas competitivas, debe desarrollarse a partir de un entendimiento sistemático de lo que debe ocurrir para que exista competitividad. Es por ello que la competitividad se caracteriza por ser un proceso dinámico para aumentar el conocimiento y la productividad; que consiste en un conjunto de atributos que tiene un producto o servicio, que son superior a los de la competencia basada en la calidad, costo, rapidez y entregas, en relación con un mercado objetivo.

En general, la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos. En consecuencia, debemos desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales fines. A tal efecto, las estrategias competitivas persiguen alcanzar una posición en el mercado viable a largo plazo a partir de una determinada ruta estratégica.

Los medios para alcanzar dicha posición siguiendo una determinada ruta incidirán, según el caso, en los costos, los precios y los demás atributos de la oferta de la empresa de referencia. Todo ello apoyado en los recursos y capacidades de la empresa y consistente con el entorno competitivo.

Es por eso que Porter (1998) afirmaba que la estrategia competitiva es una estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas participantes del sector industrial. Este autor afirma, que la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellas. Con 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.

En síntesis, La estrategia de liderazgo en costos, se explica según el citado cuando los consumidores de determinadas

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

En otras palabras, Villalba (2003, p 13) propone que las estrategias competitivas se pueden clasificar en cuatro categorías; disuasión, defensiva, ofensiva y cooperación. Con respecto a las estrategias de disuasión éstas están destinadas a evitar o atenuar la severidad de conflictos entre empresas y los competidores. Por su parte la estrategia ofensiva está orientada a eliminar o debilitar la competencia, o también aumentar la participación de un competidor establecido. La estrategia defensiva está orientada a resistir los ataques de los competidores o a infringir pérdida al atacante lo suficientemente elevada para hacerlo desistir de su propósito.

Por último, este autor plantea que la estrategia de cooperación son las orientadas a sumar la capacidad de varias empresas con el fin de competir en mejores condiciones. Se presume que para cada una de las categorías descritas existe la posibilidad de encontrar estrategias competitivas que enfatizan acciones previstas dentro de la organización para alcanzar las ventajas competitivas y enfrentar los cambios existentes en el entorno. Así mismo, se supone que una empresa al implantar cualquiera de las estrategias, en un momento pueda combinar las estrategias de liderazgo en costos con las estrategias de diferenciación y así poder generar y sostener ventajas competitivas.

Serna (2003) señala que la formulación de estrategias competitivas es simplemente la construcción de un mapa de las probables decisiones futuras de una organización, donde se establece la ruta de acción a seguir, es tener claro hacia

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

De igual modo, Villalba (2006) plantea en cambio que existen cuatro etapas para la formulación de estrategias competitivas, que son: el análisis de la estructura de mercado, etapa en la que la empresa debe preguntarse cuál es la estructura del mercado objeto de estudio (competitivo, oligopolístico o monopolio). La segunda etapa se refiere a la evaluación de las ventajas competitivas, esto implica que la empresa u organización debe considerar sus fortalezas, evaluar sus ventajas competitivas. La tercera etapa trata sobre la definición de las estrategias genéricas, etapa aquí empresa debería definir sobre cual base se va a competir (costo o valor). En este caso las dos categorías de ventajas competitivas, la primera está asociada con la capacidad que tiene la empresa de ofrecer un producto de costos mínimos para los clientes. La segunda se basa en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos apreciables por los clientes, que los distinguen de los de la competencia.

La cuarta y última etapa, se refiere a establecer cuales acciones deberían llevar a cabo la organización para enfrentar a sus competidores; tanto para las condiciones actuales del mercado como para las que se espera existan en el futuro.

En tal sentido, se observa, que las estrategias competitivas son una herramienta fundamental para los directivos de las

organizaciones, con estas buscan alcanzar una posición favorable en el mercado a través de su creación y mantener ventajas competitivas, ya sea ofreciendo un producto al costo mínimo (ventaja de costo) u ofreciendo productos o servicios con atributos únicos apreciables por los clientes (ventaja de valor). Por lo tanto es de suma importancia considerar las estrategias competitivas como FCE para que las organizaciones puedan consolidarse dentro de los mercados y afrontar los cambios del entorno, asumiendo un papel proactivo generadores de impacto positivo en ellas y por ende en su entorno.

Por último, es de suma importancia el hecho de que las empresas definan la estrategia competitiva que llevarán a cabo para competir eficientemente en los mercados. Si se pretende lograr un promedio por encima de las demás, la empresa debe tener muy claro cuál es su estrategia de negocio y a que segmento dirigirá su oferta. No todos los sectores, ofrecen las mismas oportunidades, de ahí la importancia de poder tomar en cuenta todos los elementos estratégicos básicos para poder establecer una estrategia coherente y alcanzable.

### **3. CONSIDERACIONES FINALES**

Los cambios tecnológicos obligan a las empresas a ser más competitivas, lo cual implica ser productivas hacia adentro y hacia afuera de la organización. No basta con ser los productores de costos bajos, de menor uso de energía o amables con el medio ambiente. También, entre otros, implica la utilización de capitales propios, también los de terceros con el propósito de producir constantemente siempre con capacidad incremental para ser líderes en un nicho de mercado.

Así, las organizaciones no deberían obsesionarse con la competencia de forma ortodoxa, sino buscar oportunidades de mercado, enfocarse en la innovación estratégica, ser flexibles y eficientes con la tecnología de la información, mantener y reforzar la misión como los valores, luchar por obtener el liderazgo en el segmento con el fin de competir globalmente y dar valor al cliente superando sus expectativas. Deben satisfacer y promover el desarrollo de los empleados, enfatizando primero la retención y la capacitación de

la gente, para así poder dar un servicio extraordinario que, finalmente, generará las utilidades buscadas.

Esto hace necesario identificar los FCE para el desarrollo empresarial, así como gestionar para que las organizaciones se enfoquen hacia el mayor cumplimiento de sus objetivos, teniendo los instrumentos adecuados que potencien la transformación de los comportamientos individuales de los miembros de la empresa para obtener los objetivos propuestos.

Para lograr el éxito que se pretende alcanzar, hace falta analizar aquellos factores que coinciden en los diferentes estudios, ya que es probable que sean factores clave para el inicio y desarrollo de un proyecto. Lo anterior sin descuidar la importancia del factor humano, su motivación, disposición, capacidades, cultura y todo lo que esto implica, pues es importante recordar que son las personas las que realizan el trabajo en los diferentes niveles jerárquicos de una organización.

Los factores críticos del éxito son variables o condiciones esenciales para el éxito de una empresa. Los detalles a tener en cuenta al identificar los FCE incluyen el tipo de industria o producto, el modelo de negocio o la estrategia de la empresa y las influencias externas, como el clima económico o el ambiente. Los FCE deben ser evaluados periódicamente y ajustados como necesarios para justificar los cambios en los identificadores que podrían afectar el éxito. Los factores varían por organización, pero las bases son comunes.

En este sentido, la importancia de elegir un buen plan que pueda dirigir a la empresa hacia el éxito no es suficiente para lograrlo, porque dependerá además de una serie de factores estratégicos bien coordinados por una buena administración empresarial. En el mundo de los negocios, las organizaciones deben ser muy competitivas, solo así lograrán establecerse en los mercados actuales donde existe gran rivalidad entre las compañías. Es así como una de las principales decisiones que deben ser tomadas por los gerentes al constituir una organización o empresa, es la elección de la estrategia empresarial a seguir. Esta decisión es importante para el éxito que se pretende.

## REFERENCIAS

- Goleman, D. Boyatzis, R. y Mckee, A. (2002): *El líder resonante*. Ed. Plaza y Janes, Barcelona.
- Castro, A. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico. *Anales de Psicología*, Vol. 23, N° 2. pp. 216-22.
- Covey A (2010). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Bogotá: Editorial Planeta.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Mason: Cengage Learning Editores
- Eccles. P. (1993). Planning for Improved Performance. *Management Accounting*, pp 53-54.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: IESA y Pearson Educación.
- Leidecker J, Bruno A. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*. Vol. 17 No. 1, pp 23-32.
- Miranda. F. (2007). *Manual de dirección de operaciones*. Madrid: Thompson.
- Porter M. (1998). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA,
- Robbins S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima Edición, México: Editorial Pearson education
- Rockart J, (1981). Executive Information support systems. Massachusetts Institute of Technology: *CIRS Working paper*, No. 65. En: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1975/swp-1167-16919057-cisr-065.pdf?sequence=1>
- Ronald D. (1961). Management Information Crisis. 1961. *Harvard Business Review*. Sept.-Oct. pp-111-121
- Serna. H. (1996). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Editorial Ram.
- Thompson, A.; Strickland, A. y Gamble, J. (2007). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.
- Villalba J. (2003). *Menú estratégico: El arte de la guerra competitiva*. Caracas: Ediciones IESA.
- Villareal. R, (2006) *El modelo de competitividad sistémica de los agro negocios en la cadena global de valor*. México: IOSD y CECID.
- Villegas. G. (1997). *Gestión por factores críticos de éxito*. Consulta junio de 2013. pp. 1-26. CULCyT// publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/.../1047