

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY

LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA
ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES:
UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA
ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER

Neyda Ibáñez¹, Ruben Castillo², Alfredo Núñez³
Universidad de Carabobo (UC). Venezuela.

ABSTRACT

The purpose focused on challenges discourse interpretation of the organizations strategy, taking as main exponent Michael Porter's competitive strategy. To do this, it was addressed from the interpretative paradigm with a qualitative approach using the hermeneutic method in a theoretical and documental context. It concludes that the discourse challenges of the organizations strategy, will depend on creativity, productivity and the ability to create knowledge, ideas and the ability to handle the information.

Keywords: discourse, strategy, innovation.

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4970433>

1 Magíster en Administración de Empresas. Profesora Asociado adscrita al Ciclo Básico de FaCES-UC, Bárbula. Doctorando en Ciencias Gerenciales de la UNEFA. PPI Nivel Candidato. nibanez@uc.edu.ve

2 Magíster en Administración de Empresas. Facilitador en FaCES-UC, Bárbula. Doctorando en Ciencias Gerenciales de la UNEFA. PPI Nivel Candidato. ruben.castillo@dana.com

3 Magíster en Ciencias Políticas. Mención Gerencia Pública. Profesor Asociado adscrito al Ciclo Básico de FaCES-UC Bárbula. alfredo_end@hotmail.com

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

RESUMEN

El propósito se centró en interpretar los desafíos del discurso de la estrategia en las organizaciones, tomando como principal exponente a la Estrategia competitiva de Michael Porter. Para ello, se abordó desde el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo, usando el método hermenéutico en un contexto teórico enunciativo, documental. Se concluye que los desafíos del discurso de la estrategia en las organizaciones, dependerán de la creatividad, productividad y la capacidad de poder crear conocimiento, ideas y manejar la información.

Palabras clave: discurso, estrategia, innovación.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los países ha venido pasando desde una perspectiva conocida como la ventaja comparativa determinada por los factores del entorno, como se desprende de las teorías de Ricardo (1976) sobre el valor relativo de los bienes de diferentes países en su tesis de comercio exterior, que se conoció posterior a Smith (2002) cuando planteó que la libertad de comercio viene acompañada de las ventajas absolutas que posee un bien de un país en relación con otro.

Estas teorías de Smith (2002) y de Ricardo (1976) se han considerado como los antecedentes principales para el desarrollo de las estrategias de las organizaciones, en este sentido, a partir de los años ochenta del siglo XX el énfasis dentro de la literatura sobre gestión estratégica cambió a una determinada por los aspectos internos de la organización y su capacidad para innovar, teniendo como uno de los principales exponentes a Michael Porter. Por esto, este artículo destaca a éste exponente porque es considerado como uno de los especialistas en la teoría de la gerencia estratégica.

Ante esto, la idea primordial de este artículo se centra en interpretar los desafíos del discurso de la estrategia en las organizaciones,

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

tomando como principal exponente a Michael Porter. Por lo tanto, se establece como objetivo específico una revisión crítica del libro *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* de Porter (1997).

Para entender ésta revisión crítica, se hace necesario involucrar la descripción de los antecedentes históricos del concepto de estrategia, así como un ejemplo de la situación de administración de divisas en Venezuela, que ayuda a reflexionar sobre los desafíos del discurso de la estrategia de las organizaciones en el contexto venezolano, al tomar en cuenta el aspecto institucional como otra fuerza no considerada por Porter (1997) y que ha demostrado su influencia en la conformación de la estrategia de las organizaciones.

A manera de conclusión, en este artículo la interpretación de los desafíos en las organizaciones estará en diseñar estrategias que persigan desarrollos tecnológicos y de innovación, considerando que en el contexto actual se le da mayor importancia a los activos intangibles más que al capital físico.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este artículo se presenta basado en el paradigma interpretativo, con una dimensión epistemológica fundamentada en un enfoque cualitativo, y una dimensión metodológica usando el método hermenéutico, ésta última dimensión pretende recuperar el juicio reflexivo como forma de conocer, acepta la interpretación de sus autores, su voluntad y la cognición humana. Al revisar el concepto de Dilthey (2000, p.69) define la hermenéutica como “El análisis de comprender es, pues, el fundamento para el establecimiento de las reglas de la interpretación”.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

Dimensión Paradigmática

Se consideró el paradigma interpretativo como el más adecuado para su abordaje. Pudiéndose entender como la gran variedad de realidades construidas por los autores en su relación constante con su entorno, en este paradigma la verdad surge como una configuración que los diversos actores le asignan y le dan significado, por lo que no pretendió hacer generalizaciones, sino comprender e interpretar las posiciones en todo su proceso de definiciones y redefiniciones.

Dimensión Epistemológica

Como dimensión epistemológica en este estudio se utilizaron los procedimientos cualitativos por cuanto fue necesario generar una discusión razonada y reflexiva a partir de diferentes aspectos y aportes de diversos autores, dada la multidimensionalidad del fenómeno de estudio, tomando en cuenta que el análisis de los desafíos de la estrategia en las organizaciones es producto de los hallazgos que se derivaron de la interpretación documental de los autores fundamentales que están involucrados en estos procesos.

Dimensión Metodológica

Se decidió la utilización del método hermenéutico, por entender que se trata de un método que según Martínez y Ríos (2006), tiene al discurso como objeto de estudio y tiene como principal exponente a Gadamer. Ante esto se consideró a la hermenéutica como la vía idónea o adecuada para abordar un estudio interpretativo en función de su perfil multisentido, que permitió el carácter de rigurosidad

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

requerida en los procesos de comprensión, interpretación y aplicación.

En ese sentido, Gadamer (2005, p.365) enfatiza que “la hermenéutica tiene que partir de que el que quiere comprender está vinculado al asunto que se expresa en la tradición, y que tiene o logra una determinada conexión con la tradición desde la que habla lo transmitido.”

Entonces, aplicando la hermenéutica, el ser es activo, al formar parte de su paradigma como un protagonista, comprendiendo el fenómeno e interpretando a los mismos. Martínez (2006, p.139) expresa que “el hermenéutico trata de introducirse en el contenido y la dinámica...y en sus implicaciones, y busca una interpretación coherente de todo”. Lo cual se apoya en Dilthey (2000, p.107) al expresar que “La preceptiva hermenéutica está vinculado con el proceder interpretativo, conectados ambos juntos, sin embargo, con la tarea sistemática de la hermenéutica”. De aquí la necesidad de comprender los datos ubicados en su contexto para interpretarlos.

En este sentido, éste artículo se ubica en un contexto teórico enunciativo, documental. Al respecto, la hermenéutica forma parte de los métodos cualitativos, que para Taylor y Bogdan (1987, p.152) “todos los estudios cualitativos contienen datos descriptivos ricos: las palabras pronunciadas o escritas de la gente y las actividades observables” por lo tanto, parte de las conclusiones son descriptivas.

El análisis documental estará referido a fuentes de diversa índole, desde documentos de carácter oficial y privado, así como referencias escritas donde se aprecian experiencias vinculadas con el tema objeto de estudio.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CONCEPTO DE ESTRATEGÍA

El concepto de estrategia se originó en el mundo militar, y probablemente fue el arte de la guerra de Sun Tzu (2000) la primera evidencia escrita, en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra.

Siguiendo lo anterior, Sun Tzu (2000, p.53) en el capítulo de la estrategia ofensiva, comenta que para "...conseguir cien victorias en cien batallas no es el colmo de la habilidad. Rendir al enemigo sin combatir es el colmo de la habilidad. Lo que es, pues, de gran importancia en la guerra es combatir la estrategia del enemigo". Ahora bien, el término estrategia es de origen griego, según Francés (2005, p.27)

... la palabra estrategia viene de *strategos*, que en griego significa general. En ese terreno se la define como 'la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala'. En la guerra los objetivos suelen estar bastante claros, pero los medios, y el resultado, están sometidos a considerable incertidumbre. Lo mismo sucede a las empresas en una economía de mercado. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre.

Así mismo, en el mundo helénico, Jenofonte (2000), así como Tucídides (2000) marcaron el inicio de la estrategia como ciencia militar a través de sus escritos y observaciones, también en Roma,

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

Plutarco (2002) relatan sus experiencias estratégicas, sin dejar de señalar al máximo representante de esa era, el Emperador Julio César.

Así mismo, con el Renacimiento aparece la figura de Maquiavelo (2003), quien hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder para asegurar la existencia del Estado. Con la Revolución francesa y todo el gran ciclo que germinó con la revolución industrial del siglo XVIII y XIX, surge uno de los modernos artífices de la estrategia: Clausewitz (1959), quien ordena el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica; el pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de la segunda Guerra Mundial que culminó en 1945.

Igualmente, el concepto de estrategia se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos en Economía, iniciada por Jhon Von Newman junto con Oskar Morgenstern. En ese orden de ideas Samuelson y Nordhaus (2002, p.184) señalan a la teoría evolutiva de juegos como aquellos donde las estrategias seguidas por los jugadores evolucionan en el tiempo, en función de las estrategias seguidas por los jugadores contrarios, por lo que “debemos elegir nuestra estrategia preguntándonos que tiene mas sentido para nosotros suponiendo que nuestro adversario analiza nuestra estrategia y hace lo que es mejor para él”.

En consecuencia, los autores de este artículo se alinean con la reciente disertación, pues la estrategia es un plan completo de actuación dentro de un juego, y va a depender del tipo de información que esté disponible para un jugador, e implicará diferencias radicales con otros juegos, dependiendo de su episteme. En síntesis, el discurso de la estrategia del contexto de Sun Tzu (2000) no es entendida de la misma manera en la actualidad en cuanto a su significado, pues no es una guerra militar o civil per se, sino una guerra entre las organizaciones para mantenerse o establecer mejores prácticas (benchmarking) en su ramo, para lo

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

cual es necesario la inversión en educación, capacitación e impulso del talento humano para la innovación como estrategia que lo posiciona de una forma diferente frente a la competencia.

De acuerdo con esto, Mintzberg y Quinn (1991) plantean que la estrategia se comienza a tratar en el mundo empresarial a partir de 1962, con la obra escrita por Alfred Chandler, titulada *Strategy and Structure*. Chandler citado por Peters y Waterman (1984, p.4), establece "que la estructura sigue a la estrategia...Chandler comprendió con más claridad fue que una estrategia de amplia diversificación exige una estructura descentralizada. La forma sigue a la función". En este sentido la estrategia va a depender del manejo de la información para imponer soluciones estructurales en las organizaciones. En una entrevista a Chandler, realizada por Rodríguez y Chauvin (2006, párr.14) expuso:

Henry Ford fue el entrepreneur que inventó la moderna industria automotriz, con la producción en serie de su Modelo T. Mientras que Alfred Sloan fue el gerente clásico que construyó la estructura esencial del management para sacar provecho de la economía de rango y escala. En 1921, cuando Sloan se hizo cargo de la General Motors, la participación de mercado de GM era del 13%, la de Ford era 56%. En 1927, luego de que Sloan introdujo completamente la estructura de management operativa multidivisional, Ford tenía el 9% del mercado y GM el 44%. A Ford no le quedaba sino adaptarse a la estrategia y estructura de GM.

Ante esto la estrategia determinaba las metas, el curso de acción y la planeación de los recursos de una organización a largo plazo; ahora surgen nuevos aspectos a considerar como son las nuevas tecnologías de la información, lo cual cambia el escenario de la acción y establece un marco estratégico donde muchos de los factores y variables convencionales se diluyen o adquieren un valor diferente.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

A partir de 1980, comienza a darse un gran auge al fenómeno de la globalización, y con éste una nueva competencia industrial y económica. Las empresas compiten en un contexto determinado y comienza a ocupar posiciones cuando se comparan unas con otras. No obstante, la comparación que pueden hacer las organizaciones de una nación con respecto a otras ha sido discutido y consolidado a través de las ventajas comparativas expuestas por Ricardo (1976), al promover el valor relativo de los bienes de diferentes países en su tesis de comercio exterior como elemento estratégico para el desarrollo organizacional.

En la actualidad la definición de estrategia comienza a tener un nuevo enfoque denominado de posicionamiento. De acuerdo con Mintzberg y Quinn (1991), la corriente de posicionamiento se consolidó como enfoque gracias a la publicación de los libros de Michael Porter, *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, en 1982 y *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, en 1990.

De hecho, Porter (1997) profesor de la universidad de Harvard, es muy conocido por su teoría de gerencia estratégica y difundido internacionalmente, dictando la cátedra de Administración de Negocios en la Escuela de Negocios de Harvard y una destacada autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional, ha sido autor de 18 libros y más de 125 artículos, según su biografía expuesta en Porter (2008) donde describe que su libro *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, publicado en 1980, ha sido reeditado 63 veces y traducido a diecinueve idiomas.

Así mismo, se manifiesta que Porter (2008) ha sido asesor sobre estrategia competitiva de destacadas empresas tales como AT&T, Credit Suisse, First Boston, DuPont, Edward Jones, Procter & Gamble, y Royal Dutch Shell. También ha sido miembro de las Juntas Directivas de Parametric Technology Corporation, R&B Falcon Corporation, y ThermoQuest Corporation. Ha sido consejero

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY** / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

en estrategia en organizaciones comunitarias como el Brigham & Women's Hospital, el Instituto de Arte Contemporáneo, y de la cadena de televisión pública WGBH, entre otras.

Actualmente la teoría de gerencia estratégica de Porter (1997) puede ser complementado y discutido según el contexto actual. Pues el argumento de Michael Porter, en su libro *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, se puede resumir en tres aspectos fundamentales:

1) El conocimiento de las capacidades de la empresa y de las causas de las fuerzas competitivas entre ellos, los nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores, son esenciales para la competitividad, y así lograr aumentar la productividad y rentabilidad.

2) La capacidad de posicionar a la empresa de tal manera que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes.

3) La capacidad de innovación y difusión del conocimiento patentado, siendo éstos los principales medios para generar el conocimiento e incorporarlo a las actividades productivas. Por lo tanto, aquellos sectores industriales que inviertan en innovación e investigación son los que tendrán las ventajas en el futuro y podrán prosperar.

Todo lo anterior genera un proceso de relaciones complejas para la interpretación de los desafíos del discurso de la estrategia de las organizaciones en un contexto donde el común denominador es el cambio continuo, como lo manifiesta Ackoff (2004, p.15) "el cambio en sí está cambiando constantemente", lo que lleva a rupturas epistemológicas en la concepción de la estrategia.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

REVISIÓN CRÍTICA A LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER

El conocimiento de las capacidades de la empresa y de las causas de las fuerzas competitivas para Porter (1997, p.25) son esenciales para la competitividad que se traduce en aumentos de la productividad y rentabilidad, tal es así que manifiesta,

Las cinco fuerzas competitivas –nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores- refleja el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos 'competidores' para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en su sentido más amplio, podría denominarse *rivalidad amplificada*.

Siguiendo a ésta cita, y en relación a la importancia y funcionalidad de las cinco fuerzas de Porter (1997) se discute a lo largo de la lectura lo relacionado a responder preguntas como: ¿Los nuevos competidores podrán ingresar a pesar de las barreras de entrada existentes? ¿Existirán productos elásticos, aun cuando su precio disminuya más que proporcional a la cantidad disponible? ¿Se podrá cartelizar el mercado? ¿Cuál es el tamaño de la industria? Pero, es de preguntarse, ¿Existirán otras fuerzas? De hecho, Porter (1997, pp.48-49) destaca que:

Se ha tratado la acción del gobierno principalmente en términos de su posible impacto sobre las barreras de ingreso, pero en las décadas de 1970 y 1980 debe

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

reconocerse al gobierno, en todos los niveles, como influyendo en potencial en muchos, si no es que en todos aspectos de la estructura industrial, tanto directa como indirectamente. En muchos sectores industriales, el gobierno es un comprador o un proveedor y puede influir en la competencia industrial por las políticas que adopta.

Pero, ¿Qué sucede con las instituciones? o con las fuerzas sujetas a lo estructural de la economía, como en el caso de Venezuela, donde actualmente no se ha logrado incrementar la producción interna para la satisfacción de la creciente demanda, por lo que se ha apelado a las importaciones para cubrir parcialmente este exceso de demanda,

Cuadro Nº 1. REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA EXPORTACIONES E IMPORTACIONES TOTALES (Millones de US\$)

Fuente: Banco Central de Venezuela. Adaptación propia.

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
2003	27.230	11.215
2004	39.668	18.183
2005	55.716	25.622
2006	65.210	32.498
2007	69.165	45.463
2008	93.542	48.095

lo que trae como consecuencia el perjuicio en la generación de empleos internos estables y contribuyendo a la creación o mantenimiento de los empleos en el exterior, como se observa en el cuadro Nº 1

En este cuadro se reflejan las importaciones para el cierre del año 2007, por US\$ 45.463 millones lo que representó un incremento del 39,9% con respecto a los niveles de 2006, y se sigue manteniendo casi los mismos niveles de importación al cierre del año 2008 con un incremento del 5,8% con respecto al año 2007. Ésta aceleración se corresponde a la fase de expansión en la actividad económica que

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

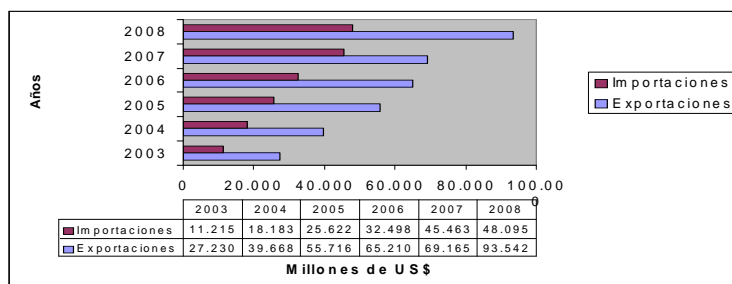
Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

muestra el país como se indicó anteriormente. Si se desea observar gráficamente las cifras del Cuadro N° 1, se refleja una balanza comercial abiertamente superavitaria.

Gráfico N° 1. REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. EXPORTACIONES E IMPORTACIONES TOTALES (Millones de US\$)



Fuente: Elaboración propia con cifras del Banco Central de Venezuela.

Este contexto, ha traído una mayor presión de demanda de divisas sobre el la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), establecida el 05 de febrero de 2003, para que el Ejecutivo Nacional considere una serie de rubros como insumos prioritarios a los cuales asignarle divisas controladas para su importación, así pues, se debería tender a administrar un mayor volumen de las divisas para favorecer a la producción interna para los sectores no petroleros. Éstas son señales que deben ser consideradas, tal como expresa Porter (1997, p.95)

...reconocer y leer con precisión las señales del mercado es de máxima importancia para la formulación de una estrategia competitiva, y leer las señales a partir del comportamiento es un complemento esencial para el análisis del competidor. El conocimiento de las señales también es importante para efectuar movimientos competitivos...

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

A diferencia de lo que se pudiera esperar como consecuencia del crecimiento en los ingresos producto de las exportaciones, como se reflejan en el Cuadro N° 1, se ha observado durante el año 2009 una restricción a la asignación de las divisas, según lo manifestado en varias oportunidades por los organismos gremiales que agrupan a los diferentes sectores económicos, ésta restricción ha obedecido a la disminución de los ingresos en divisas como consecuencia a la reducción de los precios del barril de petróleo, lo cual desencadena una posible fuerza como es el aspecto institucional no considerada por Porter (1997), y que genera un incremento en los costos de operaciones que no necesariamente tengan los competidores de otros países. En este sentido Porter (1997, p. 32) manifiesta que:

Las empresas de ingresos reciente, sin ninguna experiencia, tendrán costos más elevados que las empresas ya establecidas, y deben soportar grandes pérdidas de iniciación porque los precios suelen ser inferiores o casi iguales al costo, hasta lograr la experiencia y los costos de las empresas establecidas con el riesgo de no lograrlo.

Esto puede ser debatido, ante lo avasallante de los cambios tecnológicos de una industria, sin la necesidad de recurrir a una experiencia previa o aferrarse a la patente de la misma, caso exitoso como Google pueden servir de ejemplo a la misma. En este contexto, se está ante transformaciones abocadas a la evaporación del mundo físico y por ello, la segmentación de un mercado físico puede dejar de ser considerado como punto notable para la estrategia, dado que para Porter (1997, p.59):

...Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente.

De lo anterior, se interpreta que la segmentación se desdibuja ante una nueva economía basada en la globalización de los mercados y ante una desmaterialización continua de los bienes y servicios; haciendo que las estrategias organizacionales deban redimensionarse, considerando que en el contexto actual se le da mayor importancia a los activos intangibles que al capital físico, lo cual permite evolucionar las relaciones tradicionales entre las organizaciones hacia la mercantilización de las mismas, incluyendo las experiencias humanas.

Por ello, cambiaría toda la plataforma de consumo real hacia una virtualización de la obtención de los medios, y por ello el mercadeo y el servicio juegan un papel fundamental como estrategias de innovación para invertir la relación entre los agentes: usuarios-servidores, donde ambos inclusive pueden desempeñarse, desplazando el mercado físico de consumo hacia el desarrollo de un sistema de redes tanto de proveedores como de consumidores. En ésta nueva modalidad económica se desplaza a la producción como primer objetivo del comercio y se dirige hacia el mercadeo y servicio al usuario como principal elemento basado en las relaciones y las experiencias humanas.

Ante esto, las organizaciones deben definir sus estrategias tecnológicas y de innovación que concuerden con la misión y la visión de la empresa, es por ello que se hace necesaria una visión compartida que incentive a la innovación y donde el apoyo hacia éstas debe venir de los estratos directivos de la organización para mantenerse a la vanguardia del mercado.

Por lo tanto, entre los desafíos que se interpretan del discurso de la estrategia en las organizaciones, se pueden enumerar en lo siguiente:

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

La primera estrategia innovadora a tratar se orienta a **1) Integrar la estrategia general de la empresa con las estrategias de innovación de los negocios o unidades de negocios**, pero esto no es tarea fácil debido a la resistencia al cambio de la generalidad, ya sea por el estado de confort en que se encuentran las organizaciones, e incluso por condiciones sociales, religiosas, culturales y hasta por la dificultad que éste puede presentar para obtener financiamiento por el temor que conlleva lo nuevo, por esto la segunda estrategia consiste en **2) aplicar una alta dosis de liderazgo para convencerlos de las bondades de la innovación**, por ello Ohmae (2005, p.318) manifiesta que el líder debe sentir pasión por la innovación. “Este amor puede traducirse en investigar nuevos y mejores procesos en un negocio determinado, o en la voluntad de hacer las cosas de manera diferente, intentar nuevos métodos o nuevas recetas para el éxito de un negocio”

En ésta transformación toda la sociedad debe estar convencida de los beneficios que acarrearán los cambios, la visión debe estar clara. Ohmae (Ob.cit) considera que la función del líder es fundamental para influir en los demás, de estimularlos, de comunicarles esa visión y llevarlos al futuro y además es importante mencionar que este líder no tiene que ser una figura solitaria, puede ser un grupo bien definido e integrado en el ideal capaz de comunicar eficientemente lo que se desea. Por ello, Porter (1997, p.65) considera que:

El liderazgo impone cargas severas sobre la empresa para mantener su posición, lo que quiere decir reinvertir en equipo moderno, desechar implacablemente los activos obsoletos, evitar la proliferación de la línea de productos y estar alerta ante las mejoras tecnológicas.

Por otro lado, **3) se debe especificar el uso intensivo y racional de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para crear valor en la organización**, como parte de las estrategias tecnológicas para desarrollar las innovaciones que requiere para crecer la empresa o incluso

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY** / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

para sobrevivir en aras de mercados emergentes y así como **4) Colocar como la estrategia principal de la empresa y del mercado a la gestión del conocimiento para lograr las innovaciones**. En este orden de ideas, la actividad intelectual, productora de conocimientos, se convierte en el elemento de supervivencia de las organizaciones, entendiéndose que los desafíos del discurso de la estrategia en las organizaciones, dependerán de la creatividad, productividad y la capacidad de poder crear conocimiento, ideas y manejar la información.

Por otra parte, para otros autores, como el premio Nobel de Economía 2008, Paul Krugman, considera diferencias entre los términos de competitividad y productividad, pues se olvidan del modelo de David Ricardo. Por lo tanto, Krugman (2003, p.25) afirma que *“la ventaja competitiva de una industria depende no sólo de su productividad en relación con la industria extranjera, sino también de la tasa de salarios en relación a la tasa de salarios extranjera”* y así mismo con otros factores que pueden incidir en la productividad.

Por otro lado, es difícil realizar comparaciones de la competitividad de las organizaciones de un determinado rubro con la competitividad de la industria con diferencias en rubros, recursos, capacidades, habilidades, así como el tipo de mercado en la que está inserta los productos de la industria, pues no es igual competir en un mercado oligopólico con regulaciones mínimas, a otro donde las intervenciones gubernamentales sean profusos. Bien comenta Porter (1997, p.23) que:

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compete.

Por ello, se debe destacar que para concretar una estrategia competitiva debe considerarse el entorno externo de la organización, pues la industria al componerse de varios rubros, pudiera sobrevivir

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

ante estos embates del entorno con mayor facilidad. Al respecto Porter (1997, pp.16-17) manifiesta que

...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. ... Un repaso al enfoque tradicional para la formulación de la estrategia que se ha convertido en un clásico para tal efecto ... muestra que la estrategia competitiva es una combinación de los *finés* (metas) por los cuales está buscando llegar a ellos. Diferentes empresas tienen palabras distintas para algunos de los conceptos ilustrados. Por ejemplo, algunas empresas usan términos como 'misión' u 'objetivos' en vez de 'metas' y algunas otras utilizan 'tácticas' en vez de 'políticas operacionales o funcionales'. Sin embargo, la noción esencial de la estrategia está captada en la distinción entre fines y medios.

Pero ¿cómo llegar a estos objetivos? Para ello, la visión de la organización presenta un futuro complejo, apegándose a éste como multidireccional y por lo tanto existe la posibilidad de elegir una de esas direcciones, en oposición al determinismo que expone Mojica (2002) al plantear que el futuro es único y no puede ser cambiado por el hombre; en contraste Bas (1999) expresa que el futuro es producto de la suma de las acciones individuales de los hombres, actores sociales en las organizaciones, en consecuencia construible. Para ello, se puede recurrir a la presentación de escenarios probables, tal como afirma Porter (1997, pp. 249-250)

Los escenarios son opiniones discretas, internamente congruentes de cómo será el mundo en el futuro las que pueden seleccionarse para limitar la gama probable de resultados que factiblemente pudieran ocurrir. Los escenarios se pueden utilizar para los pronósticos en los

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

sectores industriales nacientes ... El punto de partida del pronóstico es estimar la evolución futura del producto y de la tecnología, en términos tales como costos variables del producto y desempeño ... El siguiente paso es crear las implicaciones para la competencia para cada escenario producto/tecnología/mercado, y luego pronosticar el éxito probable de diferentes competidores ... Habiendo formado los escenarios en la forma indicada, la empresa está en condiciones de examinar su posición evaluando cuál escenario tendrá mayores probabilidades de ocurrir o cómo se comportará estratégicamente si ocurre tal escenario.

No obstante, si se considera que el futuro no debe contemplarse estrictamente como una extrapolación del pasado, porque el futuro es múltiple e indeterminado como lo expresa Gabiña (1996) donde toda realidad futura debe construirse en el presente, si se anticipa y se prepara a tiempo; la conclusión que cabe es que el futuro es hijo también del presente. Y es aquí donde comienza el nuevo discurso de la estrategia, por ejemplo, en la historia de la industria de las flores, los colombianos quedaron atrapados en su modelo de creación de riqueza. Según Godet (2000), los colombianos ajustaron sus ventajas a las basadas en factores como el suelo fértil, la proximidad a los mercados, un clima favorable y mano de obra barata, los cultivadores de flores de Bogotá lograron desplazar a los floricultores estadounidenses de su propio mercado y obligaron a los holandeses a abandonar mercados tan importantes como el de las rosas y el de los claveles.

Sin embargo, los holandeses, quienes inicialmente dejaron el extremo inferior del mercado en manos de los colombianos, siguen dominando los segmentos más atractivos y rentables de la industria en Estados Unidos de América. Es claro que la ventaja comparativa de Colombia, a pesar de haber constituido un importante punto de arranque para el comercio, no fue suficiente para construir ventajas

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

competitivas sostenibles. Entendiéndose por ventaja comparativa según Porter (1997, p.290)

Cuando un país o países tienen ventajas significativas en cuanto al factor costo o en cuanto al factor de calidad de producción de un producto, estos países serán los lugares de fabricación y las exportaciones fluirán a otras partes del mundo.

¿Cómo explicar entonces, que los holandeses continúen siendo los exportadores más exitosos de flores en todo el mundo, a pesar de sus condiciones desfavorables en algunos de los factores productivos básicos como: la mano de obra, una de las más caras del mundo, poco sol y escasa tierra?

La respuesta parece encontrarse en una evolución de como hacer negocios, lo cual ha cambiado las estrategias y prácticas gerenciales pasando por las teorías de Benchmarking o búsqueda de las mejores prácticas, Ecisiones, Segregaciones, Spinoffs o nacimiento de empresas a partir de otra, Joint Ventures o Alianzas Estratégicas, Outsourcing o externalización de determinadas áreas funcionales, Calidad Total, Coaching o entrenamiento asistido, Reingeniería de Procesos, entre otras, con la finalidad de mantenerse en rendimientos crecientes, y de ésta forma ser más productivas, eficientes y rentables. Pero a pesar de esto, se pueden perder mercados, porque muchas empresas se encuentran en una carrera en el uso de estas prácticas.

Actualmente, la visión del mañana de la empresa deberá enfocarse en dar respuesta a ¿como lograr ser diferente? Porter (2000) recomienda pensar no sólo en ser el mejor sino aún más importante centrarse en la innovación que pueda generar la empresa, creando de ésta manera las ventajas del mañana y apropiándose de su futuro.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

Es así como se ha visto en el mundo cambios vertiginosos en el orden de importancia que los países inviertan en Investigación y Desarrollo (I y D), Esta afirmación se describe con más detalle en Mujica, Ibáñez y Castillo, (2007, p.112), cuando plantean que:

El Humano se ha visto enfrentado ante los cambios acelerados en las últimas décadas tanto en el acontecer político, como en el social, científico, económico y cultural; incluso se ha considerado que se vive una crisis civilizatoria previa a una nueva sociedad, donde la educación, el conocimiento y la información, jugarán un papel central.

Esta posición se afianza con lo expuesto por Edvinsson (2002), al señalar que según el informe de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) titulado *Cuadro de Mando 2001.Hacia una economía basada en el conocimiento*, los países con actividades intensivas en conocimiento serán quienes se alcen con la riqueza futura. Dicho informe clasifica a los 30 países miembros de acuerdo con sus inversiones en capital intelectual, tales como la investigación y desarrollo (I y D), educación, patentes, tecnologías de la información y las comunicaciones, etc.

De hecho, en el resumen realizado por Financial Times/DI en Suecia que menciona Edvinsson (2002, párr.8) clasifica a los mejores países con respecto a su potencial de riqueza futura, estos son: Suiza, Suecia, Estados Unidos, Irlanda y los Países Bajos. En este informe también se señala que Suecia se encuentra entre las principales naciones de la economía basada en el conocimiento y entre los países que tienen mayores niveles de inversión en I y D per cápita de todo el mundo, con inversiones en intangibles que representan al 20% del PIB. Al respecto Edvinsson (2002, párr.36) afirma que:

Suecia está entre los países más avanzados en tecnologías de la información en el mundo. Esta situación no se ha alcanzado de la noche a la mañana. Se ha

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

registrado un apoyo público a largo plazo de la tecnología (reducciones impositivas para empleados que adquieran un ordenador, seguidas de iniciativas tales como el libre acceso a Internet para estudiantes y programas de iniciación precoz de los niños a los ordenadores). Todo ello ha configurado una infraestructura y un capital estructural para la riqueza futura. Este puede ser un buen ejemplo de cómo las políticas públicas en la sociedad del conocimiento se orientan hacia el espacio de interacción entre el capital estructural social y el capital humano de los ciudadanos para alcanzar un mayor nivel de prosperidad colectiva.

Según lo expresado en ésta cita, el valor de las empresas, organizaciones e individuos que interactúan entre sí, está directamente relacionado con su conocimiento y capital intelectual, es decir que cada día es más evidente la importancia del conocimiento para crear una mejor riqueza de las naciones, y en este sentido, Edvinsson (2002) hace un análisis de la situación del capital intelectual en el mundo, como ejemplo coloca a los países árabes, los cuales han confiado tradicionalmente en el petróleo como fuente de riqueza, por lo que su capital intelectual sólo representa un 20% de su riqueza.

Al respecto, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) muestra un informe citado en Mujica, Ibáñez y Castillo (2007, p.113) donde expone que la región latinoamericana se está quedando rezagada en ciencia y tecnología al referirse en sus propias palabras como:

...Los 32 países de América Latina y el Caribe juntos gastan \$11,000 millones al año en investigación y desarrollo de nuevos productos. Esto es menos de lo que se invierte en un solo país asiático, Corea del Sur, donde se destinan \$12,000 millones anuales a este rubro. Brasil, el líder latinoamericano en investigación y desarrollo, invierte cerca del 1 por ciento de su producto bruto en

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

investigación y desarrollo. Comparativamente, China, que tiene tasas de pobreza comparables o mayores a las de muchos países de América Latina, dedica el 1.4 por ciento de su producto bruto a la investigación y desarrollo...El 70 por ciento de la investigación y desarrollo de la región es realizada por apenas tres países: Brasil (42 por ciento), Argentina (20 por ciento) y México (11 por ciento)...Mientras que Japón registra casi 36,000 patentes en los Estados Unidos al año, Corea del Sur alrededor de 3,000 y China 300, Brasil registra sólo 130, México 84 y Argentina 62.

Sin embargo, en referencia a Venezuela, el lenguaje está cambiando, debido a la crisis del paradigma, donde se ha comenzado a dar la creatividad y la innovación tanto por necesidad como por oportunidad, tal como se ha reflejado en las investigaciones de Fernández, Rodríguez y Vidal (2005), quienes presentan los resultados del informe ejecutivo global entrepreneurship monitor (GEM, siglas en inglés).

Este informe se presenta en consonancia con el programa de apoyo a la competitividad de la Corporación Andina de Fomento (2008), y al respecto afirman Fernández, Rodríguez y Vidal (2005, p.9) que "Venezuela fue el país que reportó mayor actividad emprendedora temprana de una muestra de 36 países" que participaron en la encuesta realizada por la GEM, durante el año 2005.

Siguiendo a lo anterior, otro de los desafíos del discurso de la estrategia en las organizaciones, consiste en ir más allá, dirigiéndose más hacia la competencia centrada en el conocimiento de los trabajadores, en otras palabras, la formación y educación integral del Capital Humano, que les permita desarrollar libremente el talento que cada uno posee. Las organizaciones que tendrán éxito y seguirán triunfando serán aquellas capaces de aprender rápidamente, capaz de convertirse en organizaciones inteligentes para apoderarse de nichos virtuales y físicos.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

Bien comenta Porter (1997, p.281) que el objetivo de los nichos como estrategia está en “identificar un segmento (o bolsa de demanda) del sector industrial en declinación que no sólo mantenga una demanda estable o decaiga lentamente, sino que también tenga las características estructurales que permitan elevados rendimientos”. En este orden de ideas, se divisa la utilización de esta estrategia de acopio de nichos no sólo desde el declive de una industria sino incluso como estrategia desde el inicio de una organización o para mantenerse en el auge.

Entonces, como se ha venido mencionando los desafíos del discurso de la estrategia en las organizaciones a grandes rasgos, versan en invertir en educación, investigación y desarrollo, gestión del conocimiento, manejo de la información, aspectos institucionales como una fuerza competitiva incorporada a las consideradas por Porter (1997), entre otros, lo que se traduce en una alta dosis de liderazgo que coadyuve a enfrentar exitosamente estos desafíos, que impulse el desarrollo organizacional, en fin la constante innovación puede convertirse en el motor principal de las palancas estratégicas dentro de la organización, pues su base debe residir en el capital intelectual desplazando al capital físico.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

Los desafíos del discurso de la estrategia en las organizaciones, dependerán de la creatividad, productividad y la capacidad de poder crear conocimiento y manejar la información y así se interpretó el discurso siguiendo la estructura metodológica definida a este efecto.

Así mismo, entre los desafíos a que se enfrentan las empresas producto de las nuevas y complejas realidades, se requiere incorporar en el diseño de la estrategia de las organizaciones invertir en educación, investigación y desarrollo, gestión del conocimiento, manejo de la información, consideración de los aspectos institucionales como una nueva fuerza competitiva,

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

entre otros, que se constituya en una constante educación ya que esto no es un proceso que comienza y culmina sino que debe mantenerse constantemente, sugiriendo que los investigadores en ciencias económicas y sociales, puedan contribuir a innovar a través del desarrollo de nuevos modelos gerenciales que emerjan como resultado de la investigación exitosa en el área empresarial. Así, los actores sociales estarán decidiendo el futuro que desean materializar para su organización.

Adicionalmente, el desafío del discurso de la estrategia en las organizaciones, deberá enfocarse en dar respuesta a ¿cómo lograr ser diferente?, por ello, la innovación puede contribuir a hacer la diferencia y de ésta forma la empresa podría lograr posicionarse a la vanguardia del resto y mantenerse allí, siempre y cuando se trabaje en la potenciación del humano, donde se perfile sus actuaciones al convencimiento de poder realizar grandes logros, donde los conceptos, ideas, e imágenes (no las cosas) son los auténticos artículos con valor.

REFERENCIAS

Ackoff, R. (2004). Planificación de la empresa del futuro. (E. Torres, Trad.) México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Banco Central de Venezuela (2008). Exportaciones e importaciones de bienes y servicios. Revisado el 10 de octubre de 2008 en la World Wide Web:
http://www.bcv.org.ve/excel/2_4_9.xls?id=325

Bas, E. (1999). Prospectiva; herramientas para la gestión estratégica del cambio. España: Editorial Ariel.

Clausewitz, K. (1959). De la guerra, sobre la estrategia, libro III (Z. Castella, Trad.). Revisado el 29 de septiembre de 2008 en la World

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

Wide

Web:

http://www.avizora.com/publicaciones/biografias/textos/textos_c/0020_clausewitz_karl_von.htm

Corporación Andina de Fomento (2008) Venezuela, país de emprendedores. Boletín del Programa de Apoyo a la Competitividad, Abril 2006, edición N° 29 Caracas – Venezuela. Revisado el 17 de septiembre de 2008 en la World Wide Web: <http://www.caf.com/view/index.asp?pageMS=34379&ms=17>

Dilthey, W. (2000). Dos escritos sobre hermenéutica: El surgimiento de la hermenéutica y los esbozos para una crítica de la razón histórica. (A. Gómez, Trad.). España: Ediciones Istmo, S.A. Trabajo original publicado en 1900.

Edvinsson, L. (2002). ¿Quiénes y dónde controlarán el capital intelectual de las naciones del mañana?. Revista Madri+d Organización e Innovación: una nueva mirada N° 11. Sección Aula Abierta. Junio – julio. Editada por la Fundación Madri+d para el Conocimiento. Revisado el 04 de enero de 2010 en la World Wide Web: <http://www.madrimasd.org/revista/revista11/aula/aula.asp>

Fernández, F., Rodríguez, A., Vidal, R. (2005). Informe Ejecutivo, Venezuela. En Federico Fernández (Coord.) Global entrepreneurship monitor (pp.1-67). Venezuela: Centro de emprendedores del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Revisado el 17 de septiembre de 2008 en la World Wide Web: http://servicios.iesa.edu.ve/Portal/Reportes/Libro_GEM_2005.pdf

Francés, A. (2005). Estrategia para la empresa en América Latina. (7ª reimpresión). Venezuela: Ediciones IESA.

Gabiña, J. (1996). El futuro revisitado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión. Colombia: Editorial Alfomega grupo editor, S.A. de C.V.

Gadamer, H. (2005). Verdad y Método I. (A. Agud y R. de Agapito, Trads.) España: Ediciones Sígueme, S.A.U. 11ª ed. Trabajo original publicado en 1975.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

Godet, M. (2000). La caja de herramienta de la prospectiva estratégica. Cuaderno publicado por Gerpa con la colaboración de Electricité de France, Mission Prospective. Revisado el 10 de octubre de 2008 en la World Wide Web: <http://www.cnam.fr/lipsor/spa/data/bo-lips-esp.pdf>

Jenofonte (2000). Helénicas. (O. Guntiñas, Trad.) España: Editorial Gredos, S.A.

Krugman, P. (2003). Economía Internacional. Teoría y Política. (Y. Moreno, Trad.). (5ª ed.). España: Addison Wesley Pearson educación, S.A.

Maquiavelo, N. (2003). El príncipe (F. Alcántara). Bogotá: Editorial Planeta, S.A.

Martínez, M. (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa: Métodos hermenéuticos, métodos fenomenológicos y métodos etnográficos. (2ª ed.), México Editorial Trillas, S.A. de C.V.

Martínez, A. y Ríos, F. (2006). Los conceptos de conocimiento, epistemología y paradigma, como base diferencial en la orientación metodológica del trabajo de grado. Revisado el 28 de Marzo de 2007 en la World Wide Web: <http://www.moebio.uchile.cl/25/martinez.htm>

Mintzberg, H. y Quinn J. (1991). El proceso estratégico (G. Greenham, Trad.) México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Mojica, F. (2002). Teoría y aplicación de la prospectiva. Revisado el 10 de octubre de 2008 en la World Wide Web: <http://administracion.uexternado.edu.co/centros/pensamiento/matdi/TeoriaAplicacionProspectivaFloricultor.doc>

Mujica, M., Ibáñez, N., y Castillo, R. (2007). El impacto de la formación gerencial del humano en las organizaciones en el nuevo contexto: ¿reto para la administración en Venezuela? En Miguel Mujica (Coord.) Estudio contextualizado de la administración en Venezuela. (pp.95-139). Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

Ohmae, K. (2005). El próximo escenario global: Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras. (M. Sanz, Trad.) Bogotá: Grupo editorial Norma.

Peters, T. y Waterman, R. (1984). En busca de la excelencia. (F. Posada, Trad.). Colombia: Editorial Norma, S.A.

Plutarco (2002). Vidas paralelas Alejandro y Julio César. (A. Romanillos, Trad.). (4ª reimpresión). España: Editorial EDAF, S.A.

Porter, M. (1997). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. (24ª reimpresión). México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. Trabajo original publicado en 1982.

Porter, M. (2000). Crear las Ventajas del Mañana. En Rowan Gibson, (Ed.) Preparando el Futuro. (pp.67-80) España: Ediciones Gestión 2000.

Porter, M. (2008). Biografía de Michael E. Porter. Revisado el 14 de agosto de 2008 en la World Wide Web:
<http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facEmlId=mpor ter%40hbs.edu>

Ricardo, D. (1976). Principios de Economía Política y Tributación. (J. Broc, N. Wolf, y J. Estrada, Trads.) (3ª reimpresión). Bogotá: Editorial Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en 1817).

Rodríguez, J. (editor) y Chauvin, S. (Escritora/Directora) (2006). La estrategia como destino. Revisado el 14 de octubre de 2008 en la World Wide Web:
<http://www.gurusonline.tv/es/conteudos/chandler.asp>

Samuelson P. y Nordhaus, W. (2002). Economía. (E. Rabasco y L. Toharía, Trads.) (17ª ed.). España: Editorial McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U.

Smith, A. (2002). Investigación Sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones. (G. Franco, Trad.) (2ª ed. 12ª reimpresión).

NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950/ ISSN 1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / Google Scholar www.blackboard.ccn.ac.uk / www.rzblx1.uni-regensburg.de / www.bib.umontreal.ca / [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibáñez, Ruben Castillo, Alfredo Núñez (2010) **THE CHALLENGES OF DISCOURSE OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS: A LOOK ON THE POSITION OF MICHAEL PORTER'S COMPETITIVE STRATEGY / LOS DESAFÍOS DEL DISCURSO DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA SOBRE LA POSICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER**

/ www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 37-65

México, D. F. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
(Trabajo original publicado en 1776).

Sun Tzu (2000). El arte de la guerra. Venezuela: Eduven, C.A. Trabajo original publicado entre 400-320 a.C.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. (J. Piatigorsky, Trad.) España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Trabajo original publicado en 1984.

Tucídides (2000). Historia de la guerra del Peloponeso. Libro I, (J. Esbarranch, Trad.) España: Editorial Gredos, S.A.