



# Estrategias competitivas en empresas aseguradoras. Un estudio del municipio Cabimas - Venezuela

Competitive strategies in insurance companies. A study of the municipality  
Cabimas - Venezuela

**Patricia González**

patriciacgonzalm@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-4306-4341

**Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. URBE - Venezuela**  
**Universidad del Zulia. Núcleo Costa Oriental del Lago - Venezuela**

Artículo recibido en abril 2019  
Arbitrado en mayo 2019  
Publicado en julio 2019

## RESUMEN

La investigación se plantea como objetivo describir las estrategias competitivas presentes en empresas aseguradoras del municipio Cabimas, del estado Zulia en Venezuela. La metodología empleada en la investigación fue de tipo descriptiva, con diseño un transeccional, no experimental y de campo. Se consideró como población las 7 empresas aseguradoras del municipio Cabimas, los sujetos informantes fueron 14, conformado por el personal calificado en los cargos de gerentes y coordinadores. La recolección de los datos se realizó a través de la aplicación directa de encuestas; la confiabilidad se calculó por el coeficiente Alpha Cronbach, cuyo resultado fue de 0,832, considerado de muy alta confiabilidad. Se empleó la estadística descriptiva mediante la distribución de frecuencias y la media aritmética. Se concluye que las estrategias competitivas poseen alta presencia; por cuanto las empresas aseguradoras bajo estudio están aplicando como estrategia una combinación de las estrategias de liderazgo en costo, diferenciación y enfoque.

## Palabras clave

Competitividad, estrategias competitivas, estrategia de diferenciación, estrategia de enfoque, estrategia de liderazgo en costo

## ABSTRACT

The research aims to describe the competitive strategies present in insurance companies in the Cabimas municipality, in the Zulia state in Venezuela. The methodology used in the research was descriptive, with a transectional, non-experimental and field design. The 7 insurance companies of the Cabimas municipality were considered as population, the reporting subjects were 14, made up of qualified personnel in the positions of managers and coordinators. Data collection was carried out through the direct application of surveys; the reliability was calculated by the Alpha Cronbach coefficient, whose result was 0.832, considered to be of very high reliability. Descriptive statistics were used through the distribution of frequencies and the arithmetic mean. It is concluded that competitive strategies have a high presence; because the insurance companies under study are applying as a strategy a combination of the leadership strategies in cost, differentiation and focus.

## Keywords

Competitiveness, competitive strategies, differentiation strategy, focus strategy, cost leadership strategy

## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 20 años, las condiciones de trabajo en el mundo han sufrido grandes transformaciones. Algunos de los factores que mayormente han incidido en dichas transformaciones según Caamaño (2005) son: a) el acelerado cambio tecnológico que ayuda a introducir flexibilidad a los procesos productivos y, ampliar con ello la capacidad de adaptación de la unidad productiva a los cambios en el mercado, b) la creciente competencia en los mercados laborales, c) clientes más sofisticados y más exigentes y d) mercados cada vez más complejos y diferenciados.

Ante estos cambios, afirma Caamaño (2005), las empresas, y la industria, buscan crear organizaciones de alto desempeño que se requieren para la supervivencia en la economía global. Ello implica: a) transformación de sus estructuras jerárquicas que sean horizontales, más flexibles y con mayor rapidez de respuesta, b) empleo de grupos de trabajo formados alrededor de procesos críticos para el éxito de la organización, c) incremento en el contacto entre trabajadores, proveedores y clientes, d) mayor capacitación y e) búsqueda de empleados con habilidades de aprendizaje, de pensamiento y de trabajo colaborativo.

Particularmente, en lo que concierne al mercado laboral, se pueden identificar los siguientes grandes acontecimientos que lo han impactado el rápido cambio tecnológico, que tiene como precedente el avance de la ciencia; el surgimiento de un nuevo paradigma tecnológico industrial; y la emergencia de las tecnologías de información. Todo ello ha propiciado el incremento en los esfuerzos destinados por parte de las empresas a promover su competitividad.

Como lo señala Limas-Suárez (2012), en un entorno caracterizado por una economía globalizada, dinámica, cada vez más competitiva, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan desarrollar una gestión más eficiente.

En esta perspectiva, son diversas las definiciones que pueden encontrarse en la literatura relativas al éxito competitivo o competitividad empresarial. Según Limas-Suárez (2012), el éxito competitivo de una empresa depende de su capacidad para conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y, obtener resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción.

Para Kotler y col. (2019) una empresa llega a ser competitiva cuando desarrolla productos o servicios, cuyos costos y calidades son equiparables o superiores a los de sus rivales en el resto del mundo. Es así como la competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los competidores en el mercado. Afirma, si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales, aun tenga con qué pagar trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a cero y tornarse negativa.

Para otros la competitividad es la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno económico. Se puede decir, que la competitividad se basa en la capacidad de una empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o

usuarios a los cuales sirve en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada.

Visto así, cabe preguntarse ¿Cuáles son los factores internos que determinan la competitividad en las empresas? De acuerdo a Porter (2015), la competitividad se ve afectada por factores determinantes de 3 tipos: sistémicos, sectoriales y relacionados con el desempeño interno de las empresas. Así, para Porter (2015) los factores de competitividad sistémicos se caracterizan por contener cuatro niveles analíticos distintos, pero interconectados entre sí: nivel meta, nivel macro, nivel meso y nivel micro.

El nivel meta forma parte integral de los otros niveles, y se refiere a la capacidad de organización por parte de todos los actores, para canalizar los conocimientos sociales, que permitan a su vez regular y conducir correctamente, tanto a nivel macro como micro los intereses del futuro. Que permitan cohesionar esfuerzos para generar ventajas nacionales de innovación y conocimiento, es decir el desarrollo de habilidades y conocimientos de la sociedad encaminados a la competencia. Es decir, una formación social de estructuras que permitan la modernización de la economía.

El nivel macro se refiere a las variables macroeconómicas y su estabilización, para poder competir en el mercado mundial, pues su inestabilidad no permite operar eficientemente el mercado nacional y limita el crecimiento de la economía. El nivel meso es considerado el desarrollo de políticas que fomenten la formación de estructuras y apoyo específico hacia aquellas industrias o empresas líderes en el mercado nacional, así como también formar y apoyar aquellas empresas que consideren

pueden alcanzar a los líderes o la formación de competidores. Dentro de este se considera lo nacional y regional o local, pues son procesos distintos, pero no por ello no interconectados.

A nivel micro, identifica factores que condicionan el comportamiento de la empresa, como esquemas de organización, productividad, costos, innovación en tecnologías, gestión empresarial, tamaño, entre otros. Siendo los indicadores de la productividad del trabajo y el capital: la calidad, flexibilidad y rapidez. Ahora bien, según Porter (2015), los factores competitivos sectoriales, son aquellos que determinan la rentabilidad de un sector, en los cuales incluye: grado de rivalidad entre los competidores existentes; amenaza de entrada de nuevos competidores; presión de productos sustitutos; poder de negociación de los consumidores; poder de negociación de los proveedores.

En este orden, los factores internos relacionados con la empresa misma, según Porter (2015), son aquellos que diferencian una empresa de otra. Comprenden todas las estrategias empresariales: estrategia tecnológica (de producto y de proceso), estrategia de gestión, estrategia de recursos humanos (capacitación y adiestramiento), estrategias con abastecedores, estrategias de alianzas, estrategia financiera, estrategia comercial y marketing, entre otras. A fines del trabajo solo se incluyen los factores que mayor impactan en el éxito competitivo de las empresas aseguradoras del municipio Cabimas.

Bajo esta óptica, Crespo y col. (2011) definen a las empresas aseguradoras como instituciones financieras especializadas en asumir riesgos de terceros mediante la expedición de pólizas de seguros. Las partes que intervienen en un

contrato de seguros son el tomador, persona que traslada los riesgos, asegurado cuya vida o patrimonio se asegura y, la empresa que se encarga de asumir los riesgos. Las operaciones de seguros únicamente pueden ser realizadas por las empresas de seguros autorizadas por la Ley de empresas de seguros y reaseguros. Existen autorizaciones para operar en el ramo de seguros de vida o en uno o más ramos de seguros generales o en ambos. Los seguros de hospitalización, cirugía, maternidad y de accidentes personales se consideran seguros generales.

En Venezuela, según Bello (2007), en el surgimiento de las empresas de seguro se establecieron políticas que fomentaron la existencia de empresas ineficientes, poco competitivas, pero dado los cambios estructurales de la economía internacional, se han forzado a ser eficientes y profesionales. Este cambio en la figura de estas empresas fue determinado por la creación de la Superintendencia de seguros, la cual evalúa la actividad aseguradora ejerciendo la potestad regulatoria de esta actividad nacional, para garantizar la transformación socioeconómica que promueve el Estado, a través de la participación ciudadana y el compromiso de sus trabajadores en la defensa de los derechos de los usuarios en el desarrollo sustentable y sostenible del sector.

Explica Bello (2007), que la filosofía organizacional de cualquier empresa de seguros debe ser brindar servicios orientados a la satisfacción del cliente a través de servicios de calidad, altamente competitivos, puesto que si el usuario está satisfecho con la empresa aseguradora renovará su póliza creando entre

ellos confiabilidad, otorgándole a la empresa continuidad dentro su mercado operativo.

Sin embargo, para efectos de la investigación aun cuando las empresas aseguradoras hacen esfuerzos para satisfacer a los clientes, éstos se consideran insatisfechos con algunos aspectos de los servicios que éstas les brindan. Según opinión obtenida de algunos de ellos, a través de entrevistas informales, se refirieron a los aspectos relacionados a la responsabilidad, capacidad de respuesta, nivel de innovación tecnológica, nivel de conocimiento de los proveedores, agilidad en la tramitación, incumplimiento de tiempos, entre otros.

En vista de lo anterior, una cuestión clave guía esta investigación: ¿cuáles son las estrategias competitivas en las empresas aseguradoras del municipio Cabimas?, considerando que las prioridades de mejora del cliente se alinean, o no, con los juicios que los gerentes hacen sobre la contribución del atributo para crear ventaja competitiva.

### **Estrategias competitivas**

Por mucho tiempo las empresas han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja competitiva, por ello los directivos adaptan la estrategia a las características específicas de la situación y el entorno en el mercado, existen innumerables variaciones. En este sentido, hay tantas estrategias competitivas como empresas que tratan de competir. Al respecto, Barney y Hesterly (2015), manifiestan que la estrategia competitiva consiste en todos los movimientos y enfoques que ha puesto, y, está poniendo, en práctica una empresa para atraer compradores,

aguantar presiones competitivas y mejorar su posición en el mercado.

En palabras de Porter (2015), la estrategia competitiva nace básicamente del valor que una organización es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esta organización por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar y, el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes, o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

En este sentido, obtener una ventaja competitiva, la empresa debe ofrecer un mayor valor a los consumidores meta, lo cual puede lograrlo, disminuyendo los precios con respecto a sus competidores, o al ofrecer mayores beneficios para justificar precios más altos, es decir si la compañía eligió una posición deseada y opera bajo una ventaja competitiva. (Valdez y Sánchez, 2019).

Para Barney y Hesterly (2015), los enfoques de las estrategias competitivas caen dentro de tres categorías: luchar por ser el productor líder en costos en la industria (estrategia de liderazgo en costos); buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (estrategia de diferenciación) y centrarse en una posición más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (estrategia de enfoque o de nicho).

Porter (2015) hace énfasis en que la base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida, aunque una empresa puede tener millones de fuerzas y debilidades en

comparación con sus competidores hay 3 tipos de estrategias competitivas básicas: bajos costos, diferenciación y enfoque.

La ventaja en el costo y en la diferenciación surge de la estructura del sector industrial y son el resultado de la capacidad de una organización de manejar sus fuerzas mejor que sus rivales. La estrategia de enfoque trata de acentuar la ventaja en costo y la diferenciación en un segmento estrecho. Las acciones específicas requeridas para implementar cada estrategia varían dependiendo del sector.

A fines de la investigación, se deduce que la estrategia competitiva es lo que está haciendo una empresa para tratar de desarmar a las rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una empresa puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado, así tendrá tres maneras de competir dentro del mercado con costos, diferenciándose o estableciendo un enfoque.

A continuación, se explican cada una de las estrategias competitivas mencionadas, según los enfoques de Barney y Hesterly (2015) y Porter (2015). Siendo éstas los indicadores que se han considerado para estudiar las estrategias competitivas en las empresas aseguradoras del municipio Cabimas.

### **Estrategia de liderazgo en costo**

A través de la estrategia de liderazgo en costo, se pretende establecer una ventaja competitiva de reducción de costos duradera, tanto en el producto o servicio como en todas las áreas del negocio, de manera que se pueda

obtener una reducción de precios mayor que el puedan lograr los competidores, sin disminuir los beneficios obtenidos (Porter, 2015).

Explica este autor que el liderazgo en costos es la más clara de las estrategias genéricas, sus fuentes son muy variadas y dependen de la estructura del sector donde se apliquen. Pueden incluir tecnología propia, acceso a la materia prima y otros múltiples factores. Al tener precios equivalentes o menores que sus rivales su posición en costos bajos se traduce en mayores retornos.

Esta estrategia funciona básicamente apoyada en lo que se conoce como el principio de economía de escala. Por lógica, esto implica una producción y comercialización en gran escala de un producto o servicio básico fundamentalmente, ya que el bajo costo se obtiene, no sólo de la producción masiva, sino de la combinación de esta con la simplicidad del proceso. Adoptar este tipo de estrategia es un suicidio para las medianas y pequeñas empresas, para las cuales está vedado el principio de economía de escala, de manera que se reserva para la competitividad de las grandes empresas.

A juicio de Barney y Hesterly (2015), el liderazgo en costos es construir una posición suficientemente fuerte y flexible para producir un resultado exitoso a pesar de los inesperados ataques de los factores externos. La lucha por ser un productor de bajo costo es un enfoque competitivo poderoso en los mercados donde los compradores son sensibles a los precios. El objetivo es lograr una ventaja duradera en costos sobre los competidores y después usar el costo más bajo como base para ganar a un competidor rebajando los precios y, tener participación en el mercado a su costa u obtener un mayor margen

de beneficio vendiendo a un precio corriente.

Afirman Kotler y col. (2019) que el liderazgo en costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja en costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas, dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de economías de escala, de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

En esta perspectiva, según Kotler (2017) una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos.

Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio. Lo anteriormente expuesto, indica que la empresa líder en bajo costo se encuentra en la posición más fuerte para imprimir las normas de los precios en el mercado, teniendo efecto sobre competidores rivales, compradores, proveedores,

empresas que pretenden incursionar en el mercado y empresas productoras de productos sustitutos.

### **Estrategia de diferenciación**

La estrategia de diferenciación, según Kotler (2017) consiste en crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Se selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Explican Kotler y col. (2019) que al seguir este tipo de estrategia se corre el riesgo de que los clientes pudieran no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación, según este autor, es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

En este marco de referencia, para Barney y Hesterly (2015), es una estrategia de una relativa económica aplicación, pero requiere de mucha creatividad, de constantes estudios o sondeos del mercado, para estar a la vanguardia y siempre

atentos a los requerimientos del mercado. Asume que una de las dificultades principales para la aplicación de esta estrategia está en la carencia del pensamiento creativo para lograr el posicionamiento de ser diferenciado en la mente del consumidor, lo que podría empujar a las empresas a realizar grandes erogaciones de recursos para lograr ser percibido como diferente haciendo un uso excesivo de la costosa publicidad.

Por su parte, Porter (2015) indica que ellas hacen que la organización sea única en el mercado con dimensiones altamente valoradas por los consumidores. La diferencia puede basarse en el producto o servicio mismo, el sistema de entrega por el cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de múltiples factores. Para este autor, un diferenciador no puede ignorar su posición en costos porque su precio superior sería nulificado por una posición en costos marcadamente inferior, así que un diferenciador intenta la paridad o proximidad con el costo, relativo a sus competidores, reduciendo el costo en todas las áreas que no afecten la diferenciación.

Las estrategias de diferenciación, a juicio de Belío y Sainz (2007), entran en juego cuando las necesidades y preferencias de los compradores son demasiado diversas para ser satisfechas por un producto estandarizado. Una empresa que se diferencia con éxito estudia con cuidado las necesidades y conducta de los compradores para conocer lo que ellos consideran importante o valioso. Entonces incorpora una o varias de esas características en la oferta de su producto o servicio para que las preferencias de los compradores se inclinen por su marca sobre las de los rivales. Se presenta una ventaja

competitiva cuando hay suficientes compradores que se adhieren fuertemente a los atributos de la oferta de un producto del diferenciador.

A fines investigativos, se deduce que esta estrategia trata de dar a los clientes más valor por su dinero, es decir, combina el bajo costo con calidad, servicio, características y rendimiento mayores que el mínimo aceptado. La idea es crear un valor superior, no simplemente satisfacer o superar las expectativas del comprador en cuanto a sus atributos de calidad, servicio, características y rendimiento, es vencer sus expectativas en cuanto a precio. Visto así, este tipo de estrategia concentra todos los esfuerzos en lograr diferenciarse de las demás empresas, o diferenciar el producto o servicio del producto o servicio de los competidores, se sustenta básicamente en la creatividad, no sólo en la producción de bienes o servicios, sino también en la imagen del producto, comunicación con el mercado y comercialización.

### **Estrategias de enfoque**

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial (Porter, 2015). El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general.

Las estrategias de enfoque, según Belío y Sainz (2007), son más eficaces cuando los clientes tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado. Entre los riesgos de seguir la estrategia

de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Afirma Kotler (2017) que cada estrategia genérica es un enfoque diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico. En este punto Porter (2015) afirma que, si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos. Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación.

Con esta estrategia, según Barney y Hesterly (2015), se pretende concentrarse en satisfacer las necesidades de un reducido segmento del mercado que no esté siendo satisfecho, porque no ha sido descubierto o porque sea tan pequeño que su volumen de ventas o transacciones comerciales no son suficientes para sobrepasar el punto de equilibrio y generar utilidades.

Para Porter (2015) la estrategia de enfoque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector productivo, generando dos variantes: en la estrategia en costos una empresa busca una ventaja de costo en su segmento, mientras que en la de enfoque y diferenciación una empresa busca diferenciarse en su segmento, ambas



variantes de la estrategia descansan en la diferencia entre el segmento del que aplica la estrategia y el segmento del sector donde se aplica.

Por lo regular, en los nichos de mercado no existen competidores o su número es muy reducido, y es posible, la mayoría de las veces, aplicar alguna derivada de la estrategia de enfoque, como la estrategia de especialización, aunque no es muy recomendada porque convertirse en especialista requiere mucho tiempo. Sin embargo, la estrategia de enfoque, necesita de una constante investigación del mercado, una rápida toma de decisiones, actuación y de una aguda percepción del agotamiento del segmento.

El enfoque empieza con la selección de un nicho de mercado donde los compradores tienen preferencias o necesidades específicas (Kotler, 2017). El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que sólo atraerán a los miembros del nicho. La base de un especialista frente a la ventaja competitiva es tener costos menores que los competidores al satisfacer el nicho del mercado o la capacidad de ofrecerles algo diferente de los otros competidores.

Como puede observarse, a juicio de Kotler (2017) una estrategia de enfoque basada en el costo bajo depende de que exista un segmento de compradores cuyas necesidades sean más baratas de satisfacer comparadas con el resto del mercado. Una estrategia de enfoque basada en la diferenciación depende de que exista un segmento de compradores que exija en el producto atributos únicos.

Recordando lo que afirma Porter (2015),

aunque siempre es mejor ganar sin luchar, ya sea porque al competidor no le interese lo suficiente el botín a obtener, comparado con el esfuerzo a realizar o porque la estrategia lo sorprenda y quede paralizado sin saber qué hacer.

A fines de la investigación, se deduce que de las estrategias expuestas ninguna es mala o buena de por sí, todo depende de las circunstancias en que se apliquen y de las características de quien la aplica. Para seleccionar la mejor estrategia, se debe tener plena conciencia y conocimiento de las capacidades, conocimiento del entorno, de los recursos disponibles y, sobre todo de los competidores.

## **MATERIALES Y MÉTODO**

La implementación de la metodología expuesta, permite la consecución del objetivo fundamental de la investigación planteada como lo es describir las estrategias competitivas presentes en empresas aseguradoras del municipio Cabimas. La investigación fue de tipo descriptiva, con un diseño no experimental, de campo, y transeccional según Hernández y col. (2014).

La población estuvo conformada por siete (7) empresas que proporcionaban el servicio de seguro en el Municipio Cabimas al momento del estudio. Los sujetos informantes fueron directamente el personal calificado de gerentes y coordinadores, con relación a la población objeto de estudio fueron catorce (14) sujetos.

Se aplicó la encuesta como técnica y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, contentivo; cuyas alternativas de respuestas fueron: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca. La validez se alcanzó a través del juicio de seis (6) expertos,

con relación a la confiabilidad se utilizó el Coeficiente *Alfa Cronbach*, 0,832 lo cual indicó que el instrumento era apto para su aplicación, indicando muy alta confiabilidad (Córdoba, 2013). A fin de procesar los resultados se recurrió al método de la estadística descriptiva mediante el análisis de la media aritmética y la distribución de frecuencias.

Para el análisis de las frecuencias consideró

conveniente fijar un baremo de interpretación para las frecuencias, el cual se expresa en el cuadro 1, en el mismo se muestra el rango en donde pueden darse los resultados con base a la suma de las respuestas más positivas siempre y casi siempre (S + CS), la categoría asignada, y su descripción. Seguidamente se presenta el cuadro 2, concerniente al baremo para la interpretación de la media aritmética.

**Cuadro 1.** Interpretación del porcentaje de la distribución de frecuencia

RANGO	CATEGORÍA	INTERPRETACIÓN
$S + CS \geq 80\%$	Muy alta fortaleza	Implica muy alta fortaleza para las empresas.
$60\% \leq S + CS < 80\%$	Alta fortaleza	Implica alta fortaleza para las empresas.
$40 \leq S + CS < 60\%$	Moderada fortaleza	Implica moderada fortaleza para las empresas.
$20 \leq S + CS < 40\%$	Alta debilidad	Implica alta debilidad para las empresas.
$0 \leq S + CS < 20\%$	Muy alta debilidad	Implica muy alta debilidad para las empresas.

Fuente: Elaboración propia (2019)

**Cuadro 2.** Baremo para la interpretación de la media aritmética

INTERVALO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
4.21 - 5	Muy alta presencia	Indica muy alta presencia del indicador o variable.
3.41 - 4.20	Alta presencia	Indica alta presencia del indicador o variable.
2.61 - 3.40	Moderada presencia	Indica moderada presencia del indicador o variable.
1.81 - 2.60	Baja presencia	Indica baja presencia del indicador o variable.
1 - 1.80	Muy baja presencia	Indica muy baja presencia del indicador o variable.

Fuente: Elaboración propia (2019)

## RESULTADOS Y DICUSION

A continuación, se describen las estrategias competitivas, presentes en las empresas aseguradoras del municipio Cabimas, la cual se desglosó en tres (3) indicadores, a saber:

estrategia de liderazgo en costo, estrategias de diferenciación y estrategias de enfoque; y una vez aplicado del cuestionario, se logró obtener la información necesaria que permitió demostrar los siguientes resultados:

**Tabla 1.** Indicador: Estrategia de liderazgo en costo

<b>Encabezado: La institución fundamenta su estrategia competitiva en:</b>						
	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>	
<b>Opciones</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
<b>Siempre</b>	2	14,30	6	42,86	2	14,29
<b>Casi siempre</b>	0	0,00	8	57,14	0	0,00
<b>Algunas veces</b>	7	50,00	0	0,00	0	0,00
<b>Casi nunca</b>	5	35,71	0	0,00	9	64,29
<b>Nunca</b>	0	0,00	0	0,00	3	21,43
<b>Total</b>	14	100	14	100	14	100
<b>S + Cs</b>	14,30%		100%		14,29%	

  

<b>Categoría/ítem</b>	<b>Muy alta debilidad</b>	<b>Muy alta fortaleza</b>	<b>Muy alta debilidad</b>
<b>Categoría/ Indicador</b>		<b>42,86% Moderada fortaleza</b>	
<b>Media/ítems</b>	2,93	4,43	2,21
<b>Categoría</b>	<b>Moderada presencia</b>	<b>Muy alta presencia</b>	<b>Baja presencia</b>
<b>Media/Indicador</b>		<b>3,19</b>	
<b>Categoría</b>		<b>Moderada presencia</b>	

Fuente: Elaboración propia (2019)

En la tabla 1 se indica, según las respuestas proporcionadas por los encuestados, que existe moderada presencia de la estrategia de liderazgo en costo como estrategia competitiva, cuya media ostentó un valor de 3,19; evidenciándose, además, como una moderada fortaleza, al responder en las opciones siempre y casi siempre el 42,86% de los encuestados. Lo expuesto se corrobora al observar las medias de los ítems aplicados y concentraciones de respuestas en cada uno de

ellos.

De esta forma, se observa muy alta presencia de la aplicación de la estrategia en costo cuando fundamentan su estrategia competitiva en el principio de economía de escala, es decir, comercializan en gran escala un servicio básico fundamentalmente (4,43), lográndose una concentración de respuesta en las opciones afirmativas del 100% de los encuestados, implicándoles una muy alta fortaleza en este aspecto.

Mientras que consideraron con moderada presencia el que fundamenten su estrategia competitiva en ofrecer costos en los servicios por debajo a los ofrecidos por las empresas competidoras (2,93), visto así por el 14,3% de los encuestados, lo cual le otorga una muy alta debilidad, según el baremo diseñado. A su vez que atribuyeron baja presencia al que fundamenten su estrategia competitiva en ofrecer costos bajos como base para ganar participación en el mercado (2,21), con concentración de respuestas en las opciones positivas del 14,29%, siendo vista como muy alta debilidad.

Es oportuno aclarar que las estrategias competitivas pueden ser aplicadas como una profundización de alguna de los tres tipos consideradas (de liderazgo en costo, de diferenciación, o de enfoque), o como una combinación de ellas, la idea es caracterizar las estrategias competitivas presentes en estas empresas; por ello, el que fundamenten su estrategia competitiva con moderada presencia de las estrategias en costo, no necesariamente debe ser visto como una moderada fortaleza para estas empresas.

Al respecto se valida a Porter (2015), y de forma similar se valida a Barney y Hesterly (2015), con base a estos argumentos, y en observancia de los resultados obtenidos, en las empresas objeto de estudio, la estrategia de liderazgo en costo, como estrategia

competitiva, posee moderada presencia, inclusive de las formas de aplicación posibles, los encuestados se identificaron con el principio de economía de escala, lo cual permite deducir que su estrategia competitiva no está fundamentada, básicamente en este tipo.

Continuando con la exposición de los resultados, en la tabla 2 se presenta lo referido al indicador estrategia de diferenciación, evidenciándose una media de 4,62 indicando muy alta presencia de la estrategia de diferenciación como estrategia competitiva aplicada por estas empresas, con una concentración de respuestas en las opciones positivas de 97,62%, implicando muy alta fortaleza para las empresas en este aspecto.

Estos hallazgos son producto de muy alta presencia para todos los ítems, reflejando que en las empresas analizadas la estrategia de diferenciación se fundamenta en: ofrecer el servicio diferenciado al que ofrecen las empresas competidoras (4,71; concentración de 100%, muy alta fortaleza); adicionar atributos a los servicios que ofrece a fin de agregar valor sobre el que ofrecen las empresas rivales (4,57; 92,86%, muy alta fortaleza); e implementar tecnología de punta en la prestación de los servicios que le permitan diferenciar los servicios que presta (4,57; 100%, muy alta fortaleza).

**Tabla 2.** Indicador: Estrategia de diferenciación

<b>Encabezado: La institución fundamenta su estrategia competitiva en:</b>							
<b>4. Ofrecer el servicio diferenciado al que ofrecen las empresas competidoras.</b>							
<b>5. Adicionar atributos a los servicios que ofrece a fin de agregar valor sobre el que ofrecen las empresas rivales.</b>							
<b>6. Implementar tecnología de punta en la prestación de los servicios que le permitan diferenciar los servicios que presta.</b>							
<b>Opciones</b>	<b>4</b>		<b>5</b>		<b>6</b>		
	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	
<b>Siempre</b>	10	71,43	9	64,29	8	57,14	
<b>Casi siempre</b>	4	28,57	4	28,57	6	42,86	
<b>Algunas veces</b>	0	0,00	1	7,14	0	0,00	
<b>Casi nunca</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
<b>Nunca</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
<b>Total</b>	14	100	14	100	14	100	
<b>S + Cs</b>	100%		92,86%		100%		
<b>Categoría/ítem</b>	<b>Muy alta fortaleza</b>		<b>Muy alta fortaleza</b>		<b>Muy alta fortaleza</b>		
<b>Categoría/Indicador</b>	<b>97,62% Muy alta fortaleza</b>						
<b>Media/ítems</b>	4,71		4,57		4,57		
<b>Categoría</b>	<b>Muy alta presencia</b>		<b>Muy alta presencia</b>		<b>Muy alta presencia</b>		
<b>Media/Indicador</b>	<b>4,62</b>						
<b>Categoría</b>	<b>Muy alta presencia</b>						

Fuente: Elaboración propia (2019)

En función de los resultados expuestos se logra muy alta congruencia con Porter (2015), y de manera análoga se tiene coincidencia con Kotler (2017), observando los argumentos de estos autores, puede afirmarse que en las empresas aseguradoras se ha priorizado la estrategia de diferenciación como estrategia de competitividad que desarrollan, dando a los clientes más valor por su dinero, es decir, combinando el bajo costo aplicado por el principio de economía de escala (estrategia en

costo) con calidad, servicio, características y rendimiento mayores que el mínimo aceptado.

De seguido, en la tabla 3, se resumen los resultados arrojados para el indicador estrategia de enfoque. Se observa alta presencia de este indicador al ostentar una media de 3,45, con concentración de respuestas en las opciones siempre y casi siempre del 61,90%, otorgándole alta fortaleza a este aspecto.

**Tabla 3.** Indicador: Estrategia de enfoque

<b>Encabezado: La institución fundamenta su estrategia competitiva en:</b>						
<b>7. Satisfacer las necesidades de un reducido segmento del mercado de clientes.</b>						
<b>8. Dirigir los servicios a un mercado específico de clientes.</b>						
<b>9. Ofrecer servicios únicos a sus clientes que no son proporcionados por las empresas competidoras.</b>						
Opciones	7		8		9	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Siempre	2	14,30	2	14,30	9	64,29
Casi siempre	4	28,57	4	28,57	5	35,71
Algunas veces	1	7,14	1	7,14	0	0,00
Casi nunca	4	28,57	4	28,57	0	0,00
Nunca	3	21,43	3	21,43	0	0,00
<b>Total</b>	14	100	14	100	14	100
<b>S + Cs</b>	42,87%		42,87%		100%	
<b>Categoría/ítem</b>	<b>Alta debilidad</b>		<b>Alta debilidad</b>		<b>Muy alta fortaleza</b>	
<b>Categoría/ Indicador</b>			<b>61,90% Alta fortaleza</b>			
<b>Media/ítems</b>	2,86		2,86		4,64	
<b>Categoría</b>	<b>Moderada presencia</b>		<b>Moderada presencia</b>		<b>Muy alta presencia</b>	
<b>Media/Indicador</b>			<b>3,45</b>			
<b>Categoría</b>			<b>Alta presencia</b>			

Fuente: Elaboración propia (2019)

Al detallar los resultados, se aprecia muy alta presencia que fundamenten su estrategia competitiva en ofrecer servicios únicos a sus clientes que no son proporcionados por las empresas competidoras (4,64; concentración del 100% de los encuestados, muy alta fortaleza).

Mientras que le atribuyen moderada presencia al que fundamenten su estrategia competitiva en satisfacer las necesidades de un reducido segmento del mercado de clientes y dirigir los servicios a un mercado específico de

clientes (con media de 2,86 en ambos casos, y una concentración de respuestas en las opciones positivas de 42,87% de los encuestados en ambos casos). Se reitera lo planteado para el indicador estrategia de liderazgo en costo, si bien las empresas están aplicando la estrategia de enfoque como estrategia competitiva, no es ella su estrategia central, resaltando que de este tipo de estrategia las empresas intensifican: el ofrecer servicios únicos a sus clientes que no son proporcionados por las empresas competidoras.

Lo expuesto en los resultados coinciden con Barney y Hesterly (2015) y también validan a Porter (2015), en este sentido, se puede deducir que en las empresas aseguradoras objeto de estudio, se les atribuye la importancia requerida a las estrategias competitivas de enfoque como factor de competitividad donde se desarrolla el servicio que prestan, al categorizarlas con alta presencia.

Ahora bien, de acuerdo a lo descrito para cada estrategia competitiva expuesta, se evidencia que las mismas están centradas en el desarrollo de las estrategias de diferenciación como punto central de la competitividad que aplican, y toman de las estrategias de liderazgo en costos el principio de economía de escala y,

de las estrategias enfoque el ofrecer servicios únicos a sus clientes que no son proporcionados por las empresas competidoras.

En la tabla 4, se muestran los resultados generales de las estrategias competitivas en las empresas aseguradoras del Municipio Cabimas.

Como se puede apreciar se arriba a alta presencia dada una media de 3,75, con promedio de frecuencias en las opciones positivas de 67,46% implicando alta fortaleza en este sentido.

Asimismo, se observa que el indicador con mayor nivel de presencia corresponde a las estrategias de diferenciación, el cual se posicionó en muy alta presencia. Mientras que la estrategia en enfoque se visualizó con alta presencia, y la estrategia de costo en moderada presencia.

**Tabla 4.** Estrategias competitivas presentes en empresas aseguradoras del municipio Cabimas

INDICADOR	MEDIA	CATEGORÍA	PROMEDIO FRECUENCIA	CATEGORÍA
<b>Estrategia de liderazgo en costo</b>	3,19	Moderada presencia	42,86%	Moderada fortaleza
<b>Estrategia de diferenciación</b>	4,62	Muy alta presencia	97,62%	Muy alta fortaleza
<b>Estrategia de enfoque</b>	3,45	Alta presencia	61,90%	Alta fortaleza
<b>Resultado</b>	<b>3,75</b>	<b>Alta presencia</b>	<b>67,46%</b>	<b>Alta fortaleza</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

Esta situación es explicada porque las empresas están aplicando como estrategia competitiva una combinación de las tres estrategias genéricas analizadas. El cuadro 3 resume la estrategia competitiva vs los aspectos implementados.

### Cuadro 3. Estrategias competitivas vs aspectos implementados

Tipo de estrategia competitiva	Aspectos implementados de la estrategia
<b>Estrategia de liderazgo en costo</b>	Fundamentan su estrategia competitiva en el principio de economía de escala, es decir, comercializan en gran escala un servicio básico.
<b>Estrategia de diferenciación</b>	Fundamentan su estrategia competitiva en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer el servicio diferenciado al que ofrecen las empresas competidoras.</li> <li>• Adicionar atributos a los servicios que ofrece a fin de agregar valor sobre el que ofrecen las empresas rivales.</li> <li>• Implementar tecnología de punta en la prestación de los servicios que le permitan diferenciar los servicios prestados.</li> </ul>
<b>Estrategia de enfoque</b>	Fundamentan su estrategia competitiva en ofrecer servicios únicos a sus clientes que no son proporcionados por las empresas competidoras.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Estas evidencias coinciden con lo expuesto por Barney y Hesterly (2015), de igual manera alcanzan validar lo planteado por Porter (2015); dado lo manifestado por estos autores, y los resultados evidenciados, se indica que en las empresas objeto de estudio se atribuye muy alta importancia a la estrategia competitiva como factor interno de competitividad. Visto así, de las estrategias expuestas ninguna es mala o buena de por sí, todo depende de las circunstancias en que se apliquen y de las características de quien la aplica. Por ello, estas empresas para seleccionar la mejor estrategia competitiva han desarrollado aspectos claves de cada tipo de las estrategias genéricas, mostrando conocimiento de las capacidades, conocimiento del entorno, de los recursos y, sobre todo de los competidores.

### CONCLUSIONES

Una ventaja competitiva es una característica diferencial de una empresa que la hace

desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición claramente superior respecto del resto, a fin de obtener un rendimiento mayor. La ventaja competitiva ha de ser única en su sector, apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse a través del tiempo.

Con relación a la estrategia de liderazgo en costo, sus riesgos son la imitación por parte de los competidores, la posibilidad de que la innovación tecnológica deje desfasados los procesos de la empresa y los cambios en el interés de los consumidores, que pueden pasar a valorar otras características por encima del precio.

A diferencia del liderazgo en costo, la diferenciación no es exclusiva de una sola empresa de cada sector, sino que varias compañías pueden tenerla. Sus riesgos son que la característica diferencial sea imitada por la competencia y la falta de valoración por parte de los consumidores en la medida suficiente.



Referente a la estrategia de enfoque, sus riesgos principales son que la competencia decida dirigirse al mismo mercado, que la segmentación no esté bien realizada y que se pierdan oportunidades en otros segmentos del mercado.

En función de los resultados obtenidos, se describieron las estrategias competitivas presentes en las empresas aseguradoras del municipio Cabimas, se concluye que las estrategias competitivas poseen alta presencia, con promedio de frecuencias en las opciones positivas que las categorizaron como una alta fortaleza.

Es oportuno aclarar que esta situación de alta presencia, es el resultado que las empresas aseguradoras bajo estudio están aplicando como estrategia competitiva una combinación de las 3 estrategias genéricas, es decir, para seleccionar la mejor estrategia competitiva han desarrollado aspectos claves de cada tipo de las estrategias genéricas, mostrando conocimiento de las capacidades, conocimiento del entorno, de los recursos y, sobre todo de los competidores. Se resalta entonces, que algunas estrategias competitivas fueron visualizadas con moderada y alta presencia, ofreciendo oportunidades de mejora.

Es difícil para una empresa sobrevivir sin una estrategia competitiva, mucho más cuando las presiones de la industria donde opera la empresa son constantes debido a la multitud de alternativas para los consumidores. Finalmente, cualquiera que sea el contexto de aplicación para el desarrollo de una estrategia competitiva, es fundamental tener claros los objetivos del negocio. Además del propósito, a la hora de impulsar la efectividad estratégica es preciso conocer las competencias centrales de la

empresa, para aprovecharlas y lograr una ventaja sobre los rivales de mercado; así como las prioridades de producto y mercado y las metas de futuro.

## REFERENCIAS

- Barney, J., y Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Boston*. Estados Unidos: Prentice Hall College Div
- Belío, J. y Sainz, A. (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca: cómo afrontar una guerra de precios*. España: Editorial Especial directivos
- Bello, G. (2007). *Operaciones bancarias en Venezuela*. Caracas. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Caamaño, E. (2005). Las transformaciones del trabajo, la crisis de la relación laboral normal y el desarrollo del empleo atípico. *Revista de Derecho*. Vol. XVIII. Nº 1 - Julio 2005. 25-53. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-09502005000100002>.
- Córdoba, J. (2013). *Metodología de la investigación para todos los niveles*. España: Ediciones Gestión 2000 S.A
- Crespo, T.; Nieto, A.; López, J.; Madrid, M.; Carreño, F. y Peña, J. (2011). *Administración de empresas*. Volumen III. España: Editorial Mad, S.L
- Hernández, R. Fernández, C; y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores. S.A. de C.V
- Kotler, P. (2017). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación de México
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. México: LID Editorial
- Limas-Suárez, S. (2012). *Marketing empresarial, dirección como estrategia competitiva*. Bogotá: Ediciones de la U

Porter, M. (2015). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Estados Unidos: Grupo Editorial Patria

Valdez, Omar; y Sánchez, Luis. (2019). Aprovechamiento del marketing digital

como estrategia para generar ventaja competitiva en la pequeña empresa de Sinaloa. RITI Journal, Vol. 7, 14 (Julio-diciembre 2019). 271-281. doi: <https://doi.org/10.36825/RITI.07.14.023>