

---

# ¿CÓMO COMPITEN LAS EMPRESAS EN CHILE?: UN ANÁLISIS POR TAMAÑO EMPRESARIAL Y SECTOR INDUSTRIAL

PATRICIA HUERTA-RIVEROS, CAROLINA LEYTON-PAVEZ,  
PALOMA ALMODÓVAR-MARTÍNEZ, LILIANA PEDRAJA-REJAS,  
PEDRO SEVERINO-GONZÁLEZ Y GUIPSY REBOLLEDO-ABURTO

---

## RESUMEN

El objetivo del artículo consiste en analizar las formas en que compiten las empresas chilenas, a partir de la identificación de las estrategias competitivas que adoptan las organizaciones de diverso tamaño empresarial y sector industrial. Este estudio cuantitativo utiliza la cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas del año 2015 del Instituto Nacional de Estadística de Chile y aplica un análisis descriptivo y de correspondencias múltiples a una muestra de 4.828 empresas, empleando SPSS. Los resultados del estudio demuestran que el 64,97% de las empresas siguen una estrategia de diferenciación y que el 28,74% adopta una estrategia híbrida, siendo la menos utilizada la estrategia

de liderazgo en costos. Además, se evidencia una diversidad de estrategias competitivas según el tamaño empresarial y el sector industrial. En particular, se identifican las estrategias competitivas correspondientes a 13 sectores de actividad y cuatro tamaños empresariales presentes en Chile y, además, se demuestra que dichas estrategias competitivas no son excluyentes. En conclusión, esta investigación permite orientar a las empresas e instituciones sobre el panorama competitivo de Chile, con utilidad potencial para Latinoamérica y para la generación de políticas en el ámbito empresarial, así como para inversionistas con interés en la región y en economías emergentes.

---

## Introducción

La estrategia competitiva es un tema fundamental en la dirección estratégica (Rabun *et al.*, 2023) que ha sido investigado por más de cuatro décadas y, pese a

ello, continúa siendo objeto de atención por parte de los investigadores en la actualidad (Blay *et al.*, 2023; Ivascu *et al.*, 2023), ya sea por la ventaja competitiva que puede generar (Perdana y Prasasti, 2023) como por su efecto sobre los resultados de las organizaciones (Celikyay *et al.*, 2023; Kharub *et al.*, 2019). De

hecho, algunos estudios la consideran como moderadora de los impactos sobre los resultados (Tan *et al.*, 2022) o como un mecanismo que favorece la alineación estratégica (Gonzalez-Benito *et al.*, 2022; Santos *et al.*, 2021). Cualquiera que sea el foco de estudio, se trata de uno de los tópicos de la dirección

---

**PALABRAS CLAVE / Estrategias Competitivas / Sector Industrial / Tamaño Empresarial / Ventaja Competitiva /**

---

Recibido: 06/09/2024. Aceptado: 09/12/2025.

**Patricia Huerta-Riveros.** Doctora en Dirección de Empresas. Académica, Departamento de Administración y Auditoría, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chile. Dirección: Avda. Collao 1202, Concepción, Chile. e-mail: phuerta@ubiobio.cl.

**Carolina Leyton-Pavez.** Doctora en Dirección y Administración de Empresas. Académica, Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chile. e-mail: cleyton@ubiobio.cl.

**Paloma Almodóvar-Martínez.** Doctora en Dirección de Empresas. Académica, Departamento de Organización de Empresas, Universidad Complutense de Madrid, España. e-mail: paloma.almodovar@ccee.ucm.es.

**Liliana Pedraja-Rejas.** Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora Titular, Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Universidad de Tarapacá, Arica-Chile. e-mail: lpedraja@academicos.uta.cl. ORCID: 0000-0001-7732-4183.

**Pedro Severino-González.** Licenciado en Ciencias Administrativas, Ingeniero Comercial, Magíster en Dirección de Empresas y Doctor en Economía y Empresa. Académico, Universidad Católica del Maule, Chile. e-mail: pseverino@ucm.cl.

**Guipsy Rebolledo-Aburto.** Licenciada en Ciencias de la Administración de Empresas, Ingeniera Comercial, Máster Universitario en Tecnologías para la Investigación de Mercado y Marketing. Académica, Universidad Adventista de Chile, Chile. e-mail: guipsyrebolledo@unach.cl.

---

estratégica más citados en la literatura (Ivascu *et al.*, 2023).

En definitiva, si el consumidor opta por el producto de una empresa, su elección incide directamente en los resultados de quienes compiten, ya que una de ellas logra atraer su atención debido a la estrategia competitiva que posee. Por lo tanto, dicha elección privilegia a una de las empresas del sector, dejando al resto con un resultado menor al esperado, lo que Kilduff (2019) denomina interdependencia negativa o rivalidad relacional interempresarial. Es decir, el beneficio que obtiene uno de los actores del sector implica la pérdida de otra empresa dedicada al mismo mercado, reflejando un vínculo permanente entre la estrategia competitiva de la empresa y sus resultados.

De hecho, diversos artículos han estudiado los factores que determinan las diferencias en los resultados de las empresas (Rabun *et al.*, 2023), identificando en varios de ellos que uno de esos factores es la forma de competir de las organizaciones (Genç, 2024). Por lo tanto, cuando una empresa decide cómo va a defenderse de los posibles ataques de quienes realizan una labor similar, debe optar por un tipo de estrategia competitiva en particular y, además, analizar si posee los recursos y capacidades (Barney, 1991; Magasi y Kimanbo, 2024) que permitan dar sustento a su elección estratégica (Ivascu *et al.*, 2023), junto con el análisis del entorno competitivo (Rabun *et al.*, 2023).

Frente a este desafío, la literatura presenta un enfoque tradicional y ampliamente conocido sobre los tipos de estrategias competitivas (Genç, 2024; Ye *et al.*, 2023) a los cuales pueden optar las empresas, tales como la estrategia de liderazgo en costos, la estrategia de diferenciación y la estrategia de enfoque, las cuales fueron propuestas por Porter (1980) en la década de 1980. Porter (1980) afirmaba que las dos primeras son excluyentes entre sí. Sin embargo, más de una década después, surge el reloj estratégico de Bowman (1992), el cual plantea una mayor diversidad de opciones estratégicas y cuestiona la condición de exclusividad entre dichas estrategias. Específicamente, en este estudio se consideran ambos enfoques, dado que ambos se mantienen vigentes en la actualidad y, pese a que uno de ellos incorpora elementos del otro, el enfoque de Porter sostiene que no es posible una modalidad híbrida, lo que hace relevante su análisis empírico. No obstante, los estudios teóricos y empíricos sobre estrategias competitivas empresariales aún son limitados en economías emergentes (Ye *et al.*, 2023:13), existiendo una menor cantidad de literatura que pruebe estas

tipologías en países de Latinoamérica y en vías de desarrollo como Chile.

Por lo anterior, el objetivo de este estudio consiste en analizar cómo compiten las empresas chilenas, a partir de la identificación de las estrategias competitivas que adoptan las empresas de diverso tamaño empresarial y sector industrial, mediante el análisis de las estrategias competitivas propuestas por Porter (1980) y Bowman (1992). Para ello, el artículo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta el marco teórico sobre las estrategias competitivas; posteriormente, se describe la metodología del estudio; a continuación, se exponen los resultados del análisis cuantitativo realizado; y, finalmente, se desarrolla la discusión, seguida de las conclusiones y las referencias utilizadas.

### *Estrategias competitivas de Porter*

La forma de competir de las empresas ha experimentado transformaciones significativas producto de la pandemia (Borisov *et al.*, 2023; Perdana y Prasasti, 2023), de los avances en las tecnologías de información y comunicación (TIC) (Yin *et al.*, 2020), del creciente uso de las redes sociales y del cambio en los gustos de los consumidores (Ivascu *et al.*, 2023), evidenciando la relevancia del estudio de la estrategia en el ámbito directivo, académico y de los negocios (Genç, 2024).

Por ende, cuando se analiza la forma de competir, resulta fundamental comprender en qué consisten las estrategias competitivas, destacándose en la literatura dos enfoques que permanecen vigentes en la actualidad y que se basan en la ventaja o condición de superioridad que una empresa posee respecto de otra en el mismo sector. Al respecto, Kilduff (2019) plantea que la competencia se produce cuando las metas de quienes participan en un sector son opuestas, mientras que Danso *et al.* (2019) vinculan la estrategia competitiva a la ventaja competitiva que posee la empresa (Genç, 2024), reconociendo que esta se refiere a la forma en que la organización desarrolla dicha ventaja en relación con sus competidores dentro de la misma industria. En cambio, Leppänen *et al.* (2023) definen la estrategia competitiva en función de cómo la empresa se posiciona en el mercado (Ivascu *et al.*, 2023).

En definitiva, uno de los enfoques más tradicionales sobre las estrategias competitivas es el propuesto por Porter (1980), quien sostiene que la forma de competir se sustenta en la ventaja competitiva o característica que diferencia

a una empresa de otra, lo que le permite obtener mejores resultados (Genç, 2024). No obstante, cualquiera sea la estrategia seleccionada, la empresa opta por ella con la finalidad de alcanzar mejores resultados dentro de la industria (Ye *et al.*, 2023).

Desde este enfoque, Porter (1980) señala que la ventaja competitiva que obtiene la empresa puede basarse en el liderazgo en costos o en la diferenciación. La primera se orienta a reducir los costos en relación con los competidores, sustentándose principalmente en economías de escala y en la eficiencia en el uso de los recursos (Ivascu *et al.*, 2023). La segunda, en cambio, se basa en incrementar los precios mediante la oferta de un producto que incorpore un conjunto de características por las cuales los clientes estén dispuestos a pagar más (Genç, 2024), cuyo origen se encuentra en la investigación y desarrollo (I+D) y en la calidad (Ivascu *et al.*, 2023).

De esta forma, la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo permitiría alcanzar mejores resultados, para lo cual la empresa debe además decidir si se enfocará en la totalidad de la industria o en un segmento específico de esta, dando origen a la estrategia de enfoque (Genç, 2024). Sin embargo, Porter (1980) plantea que resulta inviable alcanzar simultáneamente ambos tipos de estrategias sin quedar “atrapado a la mitad” (Gutiérrez-Broncano *et al.*, 2024), debido a que cada una de ellas requiere distintos tipos de recursos (Barney, 1991), particularmente en relación con la determinación de costos y precios de los productos.

### *Reloj estratégico de Bowman*

Existe otra tipología que se basa en el cliente y en el valor que este otorga al producto o servicio, dejando en segundo plano la perspectiva interna planteada por Porter para la elección de la estrategia. Esta tipología plantea que en el mercado existen empresas que obtienen excelentes resultados, aun cuando no posean liderazgo en costos o no se encuentren diferenciadas y, pese a ello, los clientes optan por sus productos debido a que perciben una relación favorable entre el valor recibido y el precio, dando origen al reloj estratégico de Bowman (1992).

El reloj estratégico posee dos ejes, precio y valor percibido, y sostiene que existen más alternativas estratégicas, cuestionando el postulado de Porter (1980) al afirmar que los extremos estratégicos pueden coexistir y no son excluyentes (Guerras y Navas, 2022).

Este modelo propone ocho alternativas estratégicas enmarcadas

en cuatro cuadrantes (Whittington *et al.*, 2020). En el primero, el precio y el valor percibido son bajos, surgiendo dos opciones: la estrategia sin filigranas, en la cual el valor y el precio son bajos y no existe atención a la calidad; y, en segundo lugar, la estrategia de bajo precio, asociada al liderazgo en costos, caracterizada por precios bajos, pero con cierto nivel de calidad. El siguiente cuadrante presenta un precio elevado y un mayor valor percibido, dando lugar a la estrategia de diferenciación amplia, similar a la propuesta por Porter (1980), y a la diferenciación segmentada, en la que el precio y el valor son significativamente superiores y se asocian a productos exclusivos.

El tercer cuadrante, denominado estrategias híbridas, combina precios bajos con un alto valor percibido, buscando simultáneamente bajos costos y atención a las necesidades del cliente. El último cuadrante corresponde a las estrategias destinadas al fracaso, ya que presentan precios elevados y un bajo valor percibido por parte de los consumidores (Guerras y Navas, 2022).

#### *Estrategia híbrida, dual o combinada*

Dentro de la tipología de Bowman surge la estrategia híbrida, la cual implica una combinación entre ambas alternativas estratégicas planteadas originalmente por Porter (1980), pero desde un enfoque externo, es decir, desde la perspectiva del cliente o del mercado, dejando en segundo plano el enfoque interno o productivo de la empresa. Esta estrategia también es denominada estrategia dual (Yin *et al.*, 2020) o estrategia integrada, dado que, según Dostaler y Flouris (2006), en ella se combinan los costos y la diferenciación, lo cual, de acuerdo con Moir y Lohmann (2018), permite una mejor adaptación al entorno, contribuyendo a la mejora de los resultados organizacionales (Gutiérrez-Broncano *et al.*, 2024).

No obstante, es importante recordar que Porter (1980) sostiene que la estrategia híbrida conduce a un resultado promedio o inferior al promedio, considerándola no viable, debido a que ambos extremos estratégicos serían excluyentes. El respaldo al enfoque de Bowman se observa en diversos estudios sobre estrategias híbridas y, en particular, en el trabajo de Echchakoui (2018), quien evalúa empíricamente un modelo que vincula el valor percibido por el cliente con la estrategia competitiva de la empresa. De hecho, Danso *et al.* (2019) señalan que las empresas de países en desarrollo pueden optar por alternativas estratégicas más allá de las tres opciones tradicionales propuestas por Porter (1980), en

concordancia con el análisis desarrollado en este artículo.

#### *Tamaño empresarial y sector industrial*

El tamaño y el sector desempeñan un rol esencial en la estrategia competitiva. De hecho, Rabun *et al.* (2023) y Genç (2024) afirman que la estrategia competitiva permite una adaptación exitosa a los cambios de la industria, con repercusiones directas en los resultados empresariales. Asimismo, Leppänen *et al.* (2023) señalan que los investigadores reconocen que los factores de la industria tienen un impacto significativo en el desempeño de la empresa. Por su parte, Danso *et al.* (2019:893) afirman que “los países en desarrollo pueden presentar diferencias en los elementos de contexto..., lo que justifica una mayor comprensión”.

Igualmente, las empresas presentan distintos tamaños empresariales, lo cual incide en su elección estratégica. En efecto, existen estudios que analizan la relación entre estrategia competitiva y tamaño empresarial, tales como Danso *et al.* (2019), quienes identificaron diferencias en los resultados según el tamaño de la empresa; Rhee y Stephens (2020), que analizan a las PYMES de Corea en relación con la ventaja competitiva y los resultados empresariales; y Do y Nguyen (2020), que estudian el efecto del control del tamaño y del tipo de industria sobre la adopción de estrategias.

En definitiva, Danso *et al.* (2019) plantean que las investigaciones previas destacan la relevancia de seleccionar una estrategia competitiva, especialmente cuando las empresas buscan mejorar sus resultados. Por lo cual resulta pertinente identificar cuál es la estrategia competitiva que poseen las empresas de un determinado tamaño empresarial y sector industrial (Gao y Hafsi, 2019). Dada la argumentación anterior, se presentan las hipótesis de investigación:

Hipótesis 1: Existen diferentes estrategias competitivas que utilizan las empresas chilenas, dependiendo del sector industrial y del tamaño empresarial, *ceteris paribus*.

Hipótesis 2: Las estrategias competitivas híbridas son utilizadas por las empresas chilenas, *ceteris paribus*.

#### **Métodología**

Esta es una investigación cuantitativa, descriptiva y transversal, en la cual se realiza un análisis de las estrategias competitivas por sector industrial y tamaño empresarial, utilizando la base de datos de la Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE) del año 2015,

publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) a través del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile (INE, 2016). Se emplea esta ELE debido a que corresponde al único año que permite medir la estrategia competitiva y sus alternativas, de las seis ELE disponibles a julio de 2024. La población correspondió a 8.084 empresas y se trabajó con una muestra de 4.828 empresas chilenas, cuyas variables se detallan en la Tabla I, para lo cual se utilizó el programa estadístico SPSS versión 24 (IBM Corp., 2016).

Para verificar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre los sectores, el tamaño empresarial y el tipo de estrategia competitiva, según los enfoques de Porter (1980) y Bowman (1992), en relación con las variables de resultados consideradas en este estudio (EBITDA, ROA, ROE y ROI), se realizaron diversas pruebas ANOVA. En cambio, para medir la estrategia competitiva se construyó una variable categórica, de manera similar a lo propuesto por Danso *et al.* (2019), en cuanto al empleo de variables categóricas para este tipo de análisis. Por último, se aplicó un análisis de correspondencias múltiples (Greenacre, 2016), para lo cual se categorizó la variable de resultado ROA, en relación con un rango previamente propuesto.

Con relación a los aspectos éticos del estudio, se empleó una base de datos de uso público, disponible en la siguiente página web: <https://www.ine.gob.cl>, por lo cual no se requirió consentimiento informado.

#### **Resultados**

La Tabla II presenta el número de empresas por tamaño y sector, así como el número de empresas por estrategia competitiva en cada sector. No obstante, se debe considerar que no todas las empresas declaran su estrategia competitiva, por lo cual el número total por enfoque difiere del tamaño de la muestra. Como se puede observar, el 62,16% de la muestra corresponde a grandes empresas; además, el 64,97% opta por una estrategia de diferenciación según Porter y el 28,74% sigue una estrategia híbrida según Bowman. A su vez, el 20,4% de las empresas de la muestra se concentra en la industria manufacturera, seguida del comercio con un 16,7%. Se aprecia el tipo y la diversidad de estrategias por sector y, aunque predomine una estrategia en particular, la existencia de diferentes proporciones estratégicas evidencia una diversidad tanto intrasectorial como intersectorial.

TABLA I  
VARIABLES DEL ESTUDIO

| Variables                        | Campos en la base de datos   | Descripción/Valor   |
|----------------------------------|--|---|
| Estrategia competitiva de Porter | En una escala de 1 a 5, donde 1 indica baja elaboración y sofisticación y 5 alta especialización y sofisticación, señale el nivel de especialización del producto (bien o servicio) que comercializa (marque una sola alternativa).  | Las respuestas 1–2 indican baja especialización y se asocian a la estrategia de liderazgo en costos (valor 1), mientras que las respuestas 4–5 se asocian a la estrategia de diferenciación (valor 2).  |
| Estrategia competitiva de Bowman |  | Si la empresa responde con 1, se asocia a una estrategia sin filigranas (baja especialización, valor 1); una respuesta 2 se asocia a la estrategia de liderazgo en costos (valor 2); una respuesta 3 corresponde a una estrategia híbrida (valor 3); una respuesta 4 se asocia a la estrategia de diferenciación (valor 4); y una respuesta 5 corresponde a una estrategia de diferenciación segmentada (valor 5).  |
| Resultados empresariales         | Ingresos totales; gastos totales; depreciación; gastos financieros; impuesto a la renta; activos totales; capital; otros patrimonios; activos fijos.   | ROA (%), ROE (%), ROI (%), EBITDA (\$);<br>ROA < 0; 0 < ROA < 5; ROA > 5<br>\$ = pesos chilenos.  |
| Sector                           | Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), revisión 4, contenida en la base de datos ELE 4.   | Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (A) = 1; Explotación de minas y canteras (B) = 2; Industrias manufactureras (C) = 3; Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado, y suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación (X) = 4; Construcción (F) = 5; Comercio al por mayor y menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (G) = 6; Transporte y almacenamiento (H) = 7; Actividades de alojamiento y de servicio de comidas (I) = 8; Información y comunicaciones (J) = 9; Actividades financieras y de seguros (K) = 10; Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) = 11; Actividades inmobiliarias y de servicios administrativos y de apoyo (Y) = 12; Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas (Z) = 13. |
| Tamaño                           | Grande (ventas mayores a 100.000 UF) = 1; Mediana (ventas entre 25.000 y 100.000 UF) = 2; Pequeña 2 (ventas entre 5.000 y 25.000 UF) = 3; Pequeña 1 (ventas entre 2.400 y 5.000 UF) = 4; Micro (ventas entre 800,01 y 2.400 UF) = 5. | La clasificación por tamaño empresarial se codifica de la siguiente manera: empresa grande (valor 1), mediana (valor 2), pequeña (valor 3) y micro (valor 4).   |

Fuente: Elaboración propia en SPSS a partir de la cuarta ELE del INE. ROI: *Return on Investment*; ROA: *Return on Assets*; ROE: *Return on Equity*; EBITDA: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*; ELE: Encuesta Longitudinal de Empresas; CIIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme; UF: Unidad de Fomento.

La Tabla III permite apreciar el tipo de estrategia según el tipo de resultado y el sector de actividad. Además, se destaca en negrita el mayor y el menor resultado alcanzado. Como se observa, el mayor y el menor resultado por tipo de estrategia no se obtienen en un mismo sector, lo que evidencia la relevancia de la forma en que se miden los resultados cuando se analizan las estrategias competitivas por sector en un país determinado.

La Tabla IV presenta el tipo de estrategia competitiva por tamaño empresarial y tipo de resultado, donde se destaca en negrita el menor y el mayor valor por tipo de medida. Por ejemplo, al considerar el ROI, se observa que cuando la empresa es grande o mediana, la estrategia de diferenciación segmentada obtiene el mayor resultado; mientras que, en el

caso de las empresas pequeñas, el mayor resultado corresponde a la estrategia de diferenciación. En cambio, cuando la empresa es micro, el mayor ROI se observa al utilizar una estrategia sin filigranas, con un valor de 28,01%. La Tabla IV complementa los resultados anteriores y permite confirmar la hipótesis 1.

Los resultados de las pruebas ANOVA para los sectores empresariales presentan diferencias altamente significativas en el EBITDA ( $F = 7,864$ ,  $p < 0,001$ ), ROA ( $F = 3,255$ ,  $p < 0,001$ ), ROE ( $F = 3,636$ ,  $p < 0,001$ ) y ROI ( $F = 7,395$ ,  $p < 0,001$ ).

Por otro lado, las pruebas ANOVA para los tamaños empresariales presentan diferencias altamente significativas en el EBITDA ( $F = 12,728$ ,  $p < 0,001$ ) y en el ROA ( $F = 11,278$ ,  $p < 0,001$ ); diferencias significativas en el

ROE ( $F = 4,251$ ,  $p < 0,01$ ); y no presentan diferencias significativas en el ROI ( $F = 0,453$ ,  $p > 0,05$ ). Las pruebas de comparaciones múltiples de Tukey muestran que las empresas de gran tamaño son las que explican las diferencias observadas en el EBITDA y el ROA. En cambio, las diferencias en el ROE están dadas por las empresas de tamaño micro, que presentan valores menores en comparación con el grupo conformado por las empresas de tamaño pequeño y mediano.

En cuanto al tipo de estrategia según Porter, las pruebas ANOVA indican que no existen diferencias estadísticamente significativas en el EBITDA ( $F = 1,304$ ,  $p > 0,05$ ), ROA ( $F = 0,141$ ,  $p > 0,05$ ) ni ROE ( $F = 3,603$ ,  $p > 0,05$ ). Solo se observan diferencias significativas en el ROI ( $F = 5,851$ ,  $p < 0,05$ ). En esta última variable de resultado, las empresas que



TABLA II  
NÚMERO DE EMPRESAS POR SECTOR, POR TAMAÑO Y TIPO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA POR SECTOR

| Sector                | Tamaño              |      |                    |      |                    |      |                   |     | Total             | (%)  |
|-----------------------|---------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|-------------------|-----|-------------------|------|
|                       | Grande              | (%)  | Mediana            | (%)  | Pequeña            | (%)  | Micro             | (%) |                   |      |
| A= Agricultura        | 159                 | 51,5 | 82                 | 26,5 | 59                 | 19,1 | 9                 | 2,9 | 309               | 6,4  |
| B=Explotación         | 66                  | 39,3 | 46                 | 27,4 | 50                 | 29,8 | 6                 | 3,6 | 168               | 3,5  |
| C=Ind.Manufacturera   | 701                 | 76,4 | 91                 | 9,9  | 106                | 11,5 | 20                | 2,2 | 918               | 19,0 |
| X=Electricidad        | 100                 | 70,4 | 42                 | 29,6 | 0                  | 0,0  | 0                 | 0,0 | 142               | 2,9  |
| F=Construcción        | 291                 | 62,7 | 75                 | 16,2 | 81                 | 17,5 | 17                | 3,7 | 464               | 9,6  |
| G=Comercio            | 651                 | 78,1 | 92                 | 11,0 | 71                 | 8,5  | 20                | 2,4 | 834               | 17,3 |
| H=Trans. y Almac.     | 288                 | 61,4 | 72                 | 15,4 | 97                 | 20,7 | 12                | 2,6 | 469               | 9,7  |
| I=Acts.Alojamiento    | 81                  | 33,2 | 62                 | 25,4 | 85                 | 34,8 | 16                | 6,6 | 244               | 5,1  |
| J=Inf.y Comun         | 107                 | 45,1 | 52                 | 21,9 | 62                 | 26,2 | 16                | 6,8 | 237               | 4,9  |
| K=Acts.Financieras    | 119                 | 80,4 | 29                 | 19,6 | 0                  | 0,0  | 0                 | 0,0 | 148               | 3,1  |
| M=Act.Profesionales   | 113                 | 48,5 | 41                 | 17,6 | 65                 | 27,9 | 14                | 6,0 | 233               | 4,8  |
| Y=Acts.Servicios Adm. | 280                 | 58,3 | 91                 | 19,0 | 89                 | 18,5 | 20                | 4,2 | 480               | 9,9  |
| Z=Acts. Artísticas    | 45                  | 24,7 | 50                 | 27,5 | 72                 | 39,6 | 15                | 8,2 | 182               | 3,8  |
| <b>Total (%)</b>      | <b>3001 (62,16)</b> |      | <b>825 (17,08)</b> |      | <b>837 (17,34)</b> |      | <b>165 (3,42)</b> |     | <b>4828 (100)</b> |      |

| Sector                 | PORTER              |      |                     |      |                   |      |                    |      | BOWMAN             |      |                     |      |                     |      |                    |      | Total             | (%)  |
|------------------------|---------------------|------|---------------------|------|-------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|--------------------|------|-------------------|------|
|                        | Lid.                | (%)  | Difer.              | (%)  | Total             | (%)  | Sin                | (%)  | Lid.               | (%)  | Híbrida             | (%)  | Difer.              | (%)  | Dif. seg.          | (%)  |                   |      |
| A= Agricultura         | 149                 | 67,1 | 73                  | 32,9 | 222               | 7,3  | 98                 | 34,5 | 51                 | 17,9 | 62                  | 21,8 | 42                  | 14,8 | 31                 | 10,9 | 284               | 6,7  |
| B=Explotación          | 80                  | 70,8 | 33                  | 29,2 | 113               | 3,7  | 56                 | 38,0 | 24                 | 16,3 | 34                  | 23,1 | 22                  | 14,9 | 11                 | 7,5  | 147               | 3,5  |
| C=Ind.Manufacturera    | 182                 | 32,5 | 378                 | 67,5 | 560               | 18,5 | 67                 | 7,7  | 115                | 13,3 | 306                 | 35,3 | 219                 | 25,3 | 159                | 18,4 | 866               | 20,4 |
| X=Electricidad         | 38                  | 34,2 | 73                  | 65,8 | 111               | 3,7  | 23                 | 17,0 | 15                 | 11,1 | 24                  | 17,8 | 30                  | 22,2 | 43                 | 31,8 | 135               | 3,2  |
| F=Construcción         | 46                  | 16,0 | 242                 | 84,0 | 288               | 9,5  | 20                 | 4,8  | 26                 | 6,2  | 128                 | 30,8 | 130                 | 31,2 | 112                | 26,9 | 416               | 9,8  |
| G=Comercio             | 207                 | 40,0 | 310                 | 60,0 | 517               | 17,1 | 130                | 18,3 | 77                 | 10,8 | 195                 | 27,4 | 140                 | 19,7 | 170                | 23,9 | 712               | 16,7 |
| H=Trans. y Almac.      | 114                 | 40,6 | 167                 | 59,4 | 281               | 9,3  | 74                 | 18,9 | 40                 | 10,2 | 111                 | 28,3 | 98                  | 25,0 | 69                 | 17,6 | 392               | 9,2  |
| I=Acts.Alojamiento     | 52                  | 40,3 | 77                  | 59,7 | 129               | 4,3  | 29                 | 13,5 | 23                 | 10,7 | 85                  | 39,7 | 47                  | 21,9 | 30                 | 14,0 | 214               | 5,0  |
| J=Inf.y Comun          | 19                  | 11,0 | 153                 | 89,0 | 172               | 5,7  | 12                 | 5,7  | 7                  | 3,3  | 37                  | 17,7 | 69                  | 33,0 | 84                 | 40,2 | 209               | 4,9  |
| K=Acts.Financieras     | 19                  | 18,3 | 85                  | 81,7 | 104               | 3,4  | 9                  | 6,6  | 10                 | 7,3  | 32                  | 23,5 | 51                  | 37,5 | 34                 | 25,0 | 136               | 3,2  |
| M=Act.Profesionales    | 19                  | 11,3 | 149                 | 88,7 | 168               | 5,5  | 12                 | 5,6  | 7                  | 3,3  | 45                  | 21,1 | 75                  | 35,2 | 74                 | 34,7 | 213               | 5,0  |
| Y= Acts.Servicios Adm. | 104                 | 38,7 | 165                 | 61,3 | 269               | 8,9  | 63                 | 15,9 | 41                 | 10,4 | 126                 | 31,9 | 85                  | 21,5 | 80                 | 20,3 | 395               | 9,3  |
| Z=Acts. Artísticas     | 33                  | 33,7 | 65                  | 66,3 | 98                | 3,2  | 21                 | 15,4 | 12                 | 8,8  | 38                  | 27,9 | 27                  | 19,9 | 38                 | 27,9 | 136               | 3,2  |
| <b>Total (%)</b>       | <b>1062 (35,02)</b> |      | <b>1970 (64,97)</b> |      | <b>3032 (100)</b> |      | <b>614 (14,43)</b> |      | <b>448 (10,52)</b> |      | <b>1223 (28,74)</b> |      | <b>1035 (24,32)</b> |      | <b>935 (21,97)</b> |      | <b>4255 (100)</b> |      |

Fuente: Elaboración en SPSS a partir de la cuarta ELE del INE. ELE: Encuesta Longitudinal de Empresas; INE: Instituto Nacional de Estadísticas (Chile).

siguen una estrategia de diferenciación presentan un ROI promedio mayor (0,1563), con un total de 1.970 empresas en la muestra, en comparación con aquellas que adoptan una estrategia de liderazgo en costos, cuyo ROI promedio es 0,1288, correspondiente a 1.062 empresas.

En el caso de los tipos de estrategias según Bowman, no se observan diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las cuatro variables de resultado analizadas, esto es, EBITDA ( $F = 1,963$ ,  $p > 0,05$ ), ROA ( $F = 0,419$ ,  $p > 0,05$ ), ROE ( $F = 1,210$ ,  $p > 0,05$ ) y ROI ( $F = 2,065$ ,  $p > 0,05$ ). En cuanto a la interacción entre los factores, solo la interacción Sector\*Tamaño

presenta diferencias significativas en las cuatro variables de resultado: EBITDA ( $F = 3,170$ ,  $p < 0,05$ ), ROA ( $F = 3,179$ ,  $p < 0,05$ ), ROE ( $F = 2,113$ ,  $p < 0,05$ ) y ROI ( $F = 2,073$ ,  $p < 0,05$ ). El resto de las interacciones dobles y la interacción triple no resultan significativas.

#### *Análisis de correspondencias múltiples*

En la Figura 1 se presenta el diagrama de puntos correspondiente al conjunto de categorías de las estrategias competitivas, los resultados empresariales, el tamaño empresarial y el sector industrial, evidenciándose indicios de asociación entre las variables del estudio.

#### **Discusión**

El interés de los investigadores por el estudio de la estrategia se mantiene vigente en el tiempo (Genç, 2024). De hecho, Rabun *et al.* (2023) e Ivascu *et al.* (2023) destacan que se trata de uno de los temas más citados y relevantes para las empresas (Ye *et al.*, 2023).

Sin embargo, a partir de la revisión de la literatura, solo un artículo registró en su abstract el concepto de reloj estratégico de Bowman (Echchakoui, 2018), lo que evidencia una menor atención a esta tipología en comparación con la estrategia híbrida. Por ello, esta investigación profundiza en las alternativas

TABLA III  
TIPO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA POR TIPO DE RESULTADO POR SECTOR DE ACTIVIDAD

| a) Tipo de estrategia y EBITDA obtenido por sector de actividad |                |               |                 |               |                  |               |              |                     |                 |                 |                 |               |               |               |
|---|----------------|---------------|-----------------|---------------|------------------|---------------|--------------|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| Tipo  | Estrategia     | Agric.        | Explot.         | Ind. Man      | Electricidad     | Constr.       | Comercio     | Trans. y Almac.     | Acts. Aloj.     | Inf.y Com.      | Acts. Fin.      | Act. Pro.     | Act. Ser.     | Act. Art.     |
| Porter  | Liderazgo      | 1077759       | <b>41029244</b> | 6089886       | 26030451         | 645630        | 2116163      | 5910442             | <b>363461</b>   | 13168410        | 22953808        | 1740838       | 3296686       | 722953        |
|   | Diferenciación | <b>522910</b> | 10632258        | 5186880       | <b>27216697</b>  | 730030        | 2217124      | 5627586             | 627401          | 11837310        | 25194975        | 655670        | 3174821       | 860675        |
| Bowman  | Sin filigranas | 575867        | <b>54190230</b> | 13029998      | 17486217         | <b>86521</b>  | 4012508      | 2749025             | 384546          | 101915          | 2646367         | 655315        | 1320155       | 828265        |
|   | Liderazgo      | 1007684       | <b>-2610897</b> | 5998506       | <b>28317308</b>  | 2213531       | 17316342     | 1197336             | 360093          | 137897          | 707218          | 11696693      | 4561011       | 395029        |
|   | Híbrida        | 2517019       | <b>28151724</b> | 2058023       | 3351979          | <b>485189</b> | 1254426      | 3101760             | 710391          | 1027303         | 8459075         | 4147419       | 5203251       | 627749        |
|   | Diferenciación | <b>427251</b> | 14963612        | 3557667       | <b>36886853</b>  | 687720        | 1121825      | 7225439             | 485160          | 7450441         | 16062919        | 548444        | 1990212       | 1099068       |
|   | Dif.segment.   | <b>652512</b> | 1969551         | 7430889       | 20470076         | 779140        | 3119134      | 3358171             | 850246          | 15440809        | <b>38893058</b> | 764345        | 4433467       | 691289        |
|   |                |               |                 |               |                  |               |              |                     |                 |                 |                 |               |               |               |
| b) Tipo de estrategia y ROA obtenido por sector de actividad    |                |               |                 |               |                  |               |              |                     |                 |                 |                 |               |               |               |
| Tipo  | Estrategia     | Agric. (%)    | Explot. (%)     | Ind. Man. (%) | Electricidad (%) | Constr. (%)   | Comercio (%) | Trans. y Almac. (%) | Acts. Aloj. (%) | Inf.y Comu. (%) | Acts. Fin. (%)  | Act. Pro. (%) | Act. Ser. (%) | Act. Art. (%) |
| Porter  | Liderazgo      | 4,58          | <b>7,22</b>     | 2,83          | 5,12             | 4,08          | 3,74         | 5,34                | 6,35            | 2,38            | 2,27            | <b>1,22</b>   | 3,52          | 2,19          |
|   | Diferenciación | 2,69          | 4,05            | 3,21          | 4,23             | 4,24          | 4,33         | 5,76                | <b>5,81</b>     | 5,57            | 3,27            | 4,70          | 4,55          | <b>2,07</b>   |
| Bowman  | Sin filigranas | 3,67          | 1,98            | 3,70          | 3,21             | <b>-3,64</b>  | 5,08         | <b>8,27</b>         | 4,09            | 3,99            | 3,08            | 3,42          | 5,22          | 7,10          |
|   | Liderazgo      | 2,02          | <b>7,45</b>     | 2,68          | 6,28             | 3,95          | 4,05         | 3,94                | 6,88            | <b>-2,60</b>    | 2,43            | 1,66          | 4,80          | 2,31          |
|   | Híbrida        | 5,76          | 3,95            | 3,56          | 3,55             | 4,02          | 4,41         | 5,66                | <b>7,08</b>     | <b>1,37</b>     | 2,41            | 1,51          | 4,04          | 4,24          |
|   | Diferenciación | <b>1,41</b>   | 5,28            | 2,76          | 4,69             | 4,11          | 4,23         | 5,36                | 5,66            | <b>6,97</b>     | 2,06            | 5,64          | 4,61          | 4,25          |
|   | Dif.segment.   | 4,43          | 1,58            | 3,84          | 3,91             | 4,39          | 4,42         | <b>6,33</b>         | 6,04            | 4,41            | 5,09            | 3,74          | 4,48          | <b>0,52</b>   |
|   |                |               |                 |               |                  |               |              |                     |                 |                 |                 |               |               |               |
| c) Tipo de estrategia y ROE obtenido por sector de actividad    |                |               |                 |               |                  |               |              |                     |                 |                 |                 |               |               |               |
| Tipo  | Estrategia     | Agric.        | Explot.         | Ind. Man.     | Electricidad     | Constr.       | Comercio     | Trans. y Almac.     | Acts. Aloj.     | Inf.y Comu.     | Acts. Fin.      | Act. Pro.     | Act. Ser.     | Act. Art.     |
| Porter  | Liderazgo      | 8,75          | 15,96           | 8,13          | 12,23            | 12,19         | 10,02        | 14,27               | <b>16,96</b>    | <b>6,34</b>     | 7,66            | 8,93          | 12,66         | 8,10          |
|   | Diferenciación | <b>6,96</b>   | 13,61           | 9,32          | 9,72             | 12,40         | 12,73        | <b>16,66</b>        | 13,40           | 13,49           | 11,06           | 14,65         | 14,21         | 7,23          |
| Bowman  | Sin filigranas | 5,60          | 4,65            | 12,24         | 9,95             | <b>-4,60</b>  | 13,93        | <b>18,35</b>        | 9,46            | 3,68            | 5,51            | 7,91          | 14,65         | 12,24         |
|   | Liderazgo      | 4,12          | 17,00           | 9,12          | 17,19            | 11,88         | 8,01         | 12,16               | <b>18,10</b>    | <b>-0,59</b>    | 12,51           | 2,89          | 12,70         | 6,14          |
|   | Híbrida        | 10,88         | 10,46           | 8,58          | 9,38             | 11,44         | 14,16        | 15,52               | <b>19,75</b>    | <b>3,75</b>     | 6,32            | 10,14         | 12,54         | 19,27         |
|   | Diferenciación | <b>4,65</b>   | <b>19,30</b>    | 8,22          | 14,32            | 12,75         | 12,34        | 16,34               | 14,41           | 16,00           | 8,68            | 17,35         | 16,49         | 12,47         |
|   | Dif.segment.   | 10,08         | <b>2,24</b>     | 10,84         | 6,52             | 11,99         | 13,06        | <b>17,10</b>        | 11,82           | 11,42           | 14,63           | 11,91         | 11,78         | 3,50          |
|   |                |               |                 |               |                  |               |              |                     |                 |                 |                 |               |               |               |
| d) Tipo de estrategia y ROI obtenido por sector de actividad    |                |               |                 |               |                  |               |              |                     |                 |                 |                 |               |               |               |
| Tipo  | Estrategia     | Agric.        | Explot.         | Ind. Man.     | Electricidad     | Constr.       | Comercio     | Trans. y Almac.     | Acts. Aloj.     | Inf.y Comu.     | Acts. Fin.      | Act. Pro.     | Act. Ser.     | Act. Art.     |
| Porter  | Liderazgo      | 11,37         | 13,13           | 9,78          | 8,88             | <b>19,75</b>  | 15,83        | 14,71               | 14,77           | 11,70           | 11,90           | 10,27         | 12,71         | <b>3,05</b>   |
|   | Diferenciación | 9,46          | <b>5,21</b>     | 10,96         | 5,88             | 20,73         | 20,09        | 14,56               | 15,95           | 20,07           | <b>21,84</b>    | 16,53         | 15,49         | 7,84          |
| Bowman  | Sin filigranas | 6,24          | 8,27            | 13,18         | 6,91             | <b>-6,46</b>  | 20,34        | 16,49               | 16,52           | 9,94            | 18,39           | 9,01          | 18,61         | <b>25,26</b>  |
|   | Liderazgo      | 4,47          | 13,09           | 10,71         | 18,98            | 13,22         | 15,64        | 9,02                | 19,53           | <b>-15,21</b>   | 1,93            | <b>23,23</b>  | 17,91         | 2,38          |
|   | Híbrida        | 12,17         | 9,05            | 10,74         | 9,24             | 15,53         | <b>23,29</b> | 18,46               | 19,74           | <b>4,04</b>     | 16,96           | 9,06          | 8,64          | 12,09         |
|   | Diferenciación | 5,94          | 5,87            | 10,32         | <b>5,09</b>      | <b>21,27</b>  | 19,24        | 13,60               | 18,83           | 18,75           | 19,82           | 16,23         | 14,86         | 7,47          |
|   | Dif.segment.   | 14,22         | <b>3,89</b>     | 11,84         | 6,44             | 20,11         | 20,79        | 15,92               | 11,43           | 21,15           | <b>24,88</b>    | 16,84         | 16,15         | 8,10          |
|   |                |               |                 |               |                  |               |              |                     |                 |                 |                 |               |               |               |

Fuente: Elaboración en SPSS a partir de la cuarta ELE del INE. ROI: *Return on Investment*; ROA: *Return on Assets*; ROE: *Return on Equity*; EBITDA: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*; ELE: Encuesta Longitudinal de Empresas; INE: Instituto Nacional de Estadísticas (Chile). Los valores en negrita reflejan el mayor y menor resultado.

estratégicas, identificando que la estrategia más utilizada es la estrategia híbrida. Esta estrategia también ha sido estudiada por Chow y Tsui-Auch (2020) y, según Danso *et al.* (2019), permite una mayor

sostenibilidad de la cuota de mercado y el logro de economías de escala. Asimismo, Leppänen *et al.* (2023) proponen que, en el diseño de nuevos modelos de negocio, es posible combinar la diferenciación y el

liderazgo en costos, lo que Yin *et al.* (2020) denominan estrategia dual. En este sentido, el presente estudio comprueba la existencia de la estrategia híbrida o dual en las empresas chilenas.

TABLA IV  
ESTRATEGIA COMPETITIVA POR TAMAÑO Y POR TIPO DE RESULTADO

| Tamaño  | a) EBITDA por Tipo de estrategia y tamaño empresarial |                    |                      |                    |                     |                    |                    |
|---------|---|--------------------|----------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
|         | PORTER  |                    |                      | BOWMAN             |                     |                    |                    |
|         | Liderazgo   | Diferenciación     | Sin filigranas       | Liderazgo          | Híbrida             | Diferenciación     | Dif.segmentada     |
| Grande  | 9723009,8920  | 8013010,3403       | <b>15959053,9202</b> | 9515784,9898       | <b>4608850,9135</b> | 6793655,3314       | 9328630,2183       |
| Mediana | 7251,6826   | 106184,5234        | 236679,1293          | <b>305866,3235</b> | 250657,4845         | 189794,5477        | <b>-10167,8881</b> |
| Pequeña | 64710,5914  | 83734,0161         | <b>47386,5255</b>    | 57129,0139         | <b>188492,5644</b>  | 86873,2250         | 80791,0078         |
| Micro   | 13564,3939  | 5405,0541          | <b>31023,5143</b>    | <b>-670,0000</b>   | 8555,0000           | 6693,8421          | 4044,6667          |
| Tamaño  | b) ROA por Tipo de estrategia y tamaño empresarial    |                    |                      |                    |                     |                    |                    |
|         | PORTER  |                    |                      | BOWMAN             |                     |                    |                    |
|         | Liderazgo (%)   | Diferenciación (%) | Sin filigranas (%)   | Liderazgo (%)      | Híbrida (%)         | Diferenciación (%) | Dif.segmentada (%) |
| Grande  | <b>3,12</b>   | 3,80               | 3,21                 | 3,76               | 3,37                | 3,38               | <b>4,26</b>        |
| Mediana | 4,27  | 5,17               | 4,50                 | 4,89               | <b>6,65</b>         | 5,88               | <b>4,18</b>        |
| Pequeña | 5,44  | 5,45               | 5,29                 | <b>4,90</b>        | 5,25                | <b>6,03</b>        | 4,91               |
| Micro   | 5,13  | 3,32               | <b>11,75</b>         | <b>-10,64</b>      | 3,27                | 5,60               | 0,92               |
| Tamaño  | c) ROE por Tipo de estrategia y tamaño empresarial    |                    |                      |                    |                     |                    |                    |
|         | PORTER  |                    |                      | BOWMAN             |                     |                    |                    |
|         | Liderazgo (%)   | Diferenciación (%) | Sin filigranas (%)   | Liderazgo (%)      | Híbrida (%)         | Diferenciación (%) | Dif.segmentada (%) |
| Grande  | 10,15   | 11,64              | 9,29                 | <b>8,91</b>        | 10,64               | 10,95              | <b>12,38</b>       |
| Mediana | 11,87   | 13,62              | 11,30                | 15,00              | 15,13               | <b>16,13</b>       | <b>10,12</b>       |
| Pequeña | 11,97   | 14,52              | <b>10,85</b>         | 14,31              | 14,62               | <b>17,64</b>       | 11,60              |
| Micro   | 9,99  | 1,76               | <b>21,44</b>         | <b>-14,71</b>      | 8,99                | 7,42               | -4,21              |
| Tamaño  | d) ROI por Tipo de estrategia y tamaño empresarial    |                    |                      |                    |                     |                    |                    |
|         | PORTER  |                    |                      | BOWMAN             |                     |                    |                    |
|         | Liderazgo (%)   | Diferenciación (%) | Sin filigranas (%)   | Liderazgo (%)      | Híbrida (%)         | Diferenciación (%) | Dif.segmentada (%) |
| Grande  | 12,64   | 15,69              | <b>11,67</b>         | 12,55              | 13,57               | 14,44              | <b>17,04</b>       |
| Mediana | <b>12,56</b>  | 17,87              | 13,74                | 14,04              | 17,60               | 17,02              | <b>19,05</b>       |
| Pequeña | 13,67   | 14,33              | 14,95                | <b>10,66</b>       | 13,94               | <b>16,91</b>       | 11,91              |
| Micro   | 13,76   | 1,54               | <b>28,01</b>         | <b>-13,09</b>      | 14,09               | -1,25              | 4,48               |

Fuente: Elaboración en SPSS a partir de la cuarta ELE del INE. ROI: *Return on Investment*; ROA: *Return on Assets*; ROE: *Return on Equity*; EBITDA: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*; ELE: Encuesta Longitudinal de Empresas; INE: Instituto Nacional de Estadísticas (Chile). Los valores en negrita reflejan el mayor y menor resultado.

Esta investigación analiza las estrategias competitivas de manera similar a Akpinar (2020), quien estudia el ajuste entre la estrategia competitiva, la ventaja específica de la empresa y la ventaja específica del país, considerando las estrategias de liderazgo en costos, diferenciación, enfoque e híbrida. Dicho autor identifica que las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación se ven influenciadas por el tipo de país, mientras que la estrategia de enfoque y la híbrida no presentan dicha influencia. Lo anterior demuestra el interés por esta línea de investigación y la necesidad de reunir mayor evidencia empírica en distintos contextos nacionales.

No obstante, los resultados de este estudio no respaldan la estrategia de liderazgo en costos. En esta línea, Kharub *et al.* (2019) identifican que

no existe una relación directa entre la estrategia de liderazgo en costos y los resultados empresariales. Asimismo, aunque Danso *et al.* (2019) plantean que, en economías emergentes, la población suele caracterizarse por bajos niveles salariales y, por ende, por una mayor sensibilidad al precio, esta situación no se observó en el presente estudio, dado que dicha estrategia no fue la más utilizada a lo largo de los sectores analizados en Chile.

Este hallazgo contrasta con lo señalado por Ye *et al.* (2023), quienes sostienen que, en economías emergentes, existe una mayor inclinación hacia estrategias de liderazgo en costos debido al control de costos e innovaciones que permiten ofrecer precios más bajos, influyendo positivamente en el crecimiento de la empresa, en contraste con la estrategia de diferenciación, cuyo énfasis

en la calidad genera precios más elevados. En cambio, la estrategia de diferenciación propuesta por Porter (1980) fue la más utilizada en este estudio, lo que podría explicarse por lo indicado por Danso *et al.* (2019), quienes afirman que, si bien una parte importante de los clientes opta por bienes de menor precio, existe otro segmento que privilegia la calidad de productos y servicios percibidos como únicos. En este sentido, Do y Nguyen (2020) argumentan que la diferenciación mejora los resultados empresariales, existiendo además una variedad de estrategias de diferenciación, tal como señalan Gao y Hafsi (2019).

Por otra parte, Kharub *et al.* (2019) analizan la industria manufacturera, al igual que Tri Handayani *et al.* (2020) y Ye *et al.* (2023), quienes proponen que futuras investigaciones amplíen el

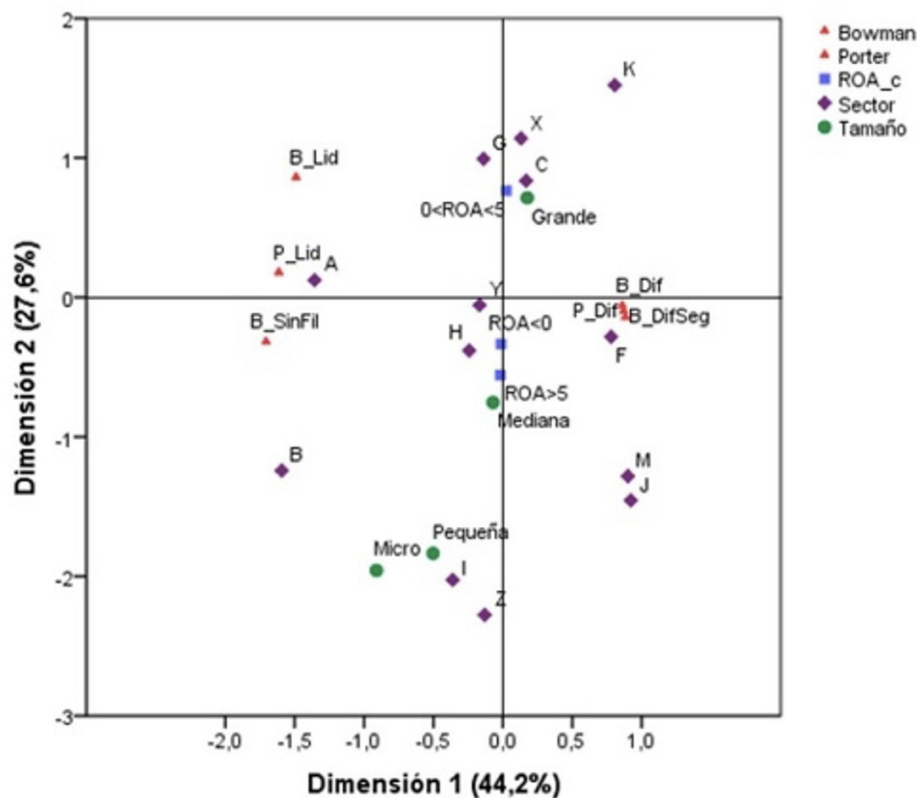


Figura 1. Diagrama de conjunto de puntos de categoría para ROA: Return on Assets. Fuente: Elaboración propia.

análisis según el tipo de industria, con el fin de obtener resultados más específicos. Considerando lo anterior, esta investigación abarca 13 sectores de actividad, dentro de los cuales se incluyen la industria manufacturera y el sector servicios.

En particular, el período de análisis de este estudio corresponde al año 2015, dado que es el único año de la base de datos utilizada que permite medir la estrategia competitiva, coincidiendo además con el último año considerado por Yin *et al.* (2020) en su investigación. Asimismo, se emplea una base de datos secundaria, dado que este tipo de información es habitualmente utilizada en estudios de esta naturaleza (Tri Handayani *et al.*, 2020). En concordancia con Danso *et al.* (2019), se utilizan datos financieros objetivos para medir los resultados empresariales. De igual forma, siguiendo a Ni *et al.* (2018), se considera la evidencia empírica de la literatura financiera mediante el uso de medidas objetivas como el ROA, ROE, ROI y EBITDA.

Este artículo analiza la gran, mediana, pequeña y microempresa, en línea con lo planteado por Danso *et al.* (2019), quienes estudian las pequeñas y medianas empresas y sugieren que en

futuros estudios se consideren también a las grandes empresas. De igual forma, Kharub *et al.* (2019) concluyen que sus resultados se encuentran limitados hacia la gran empresa, dado que solo analizan la micro, pequeña y mediana empresa. No obstante, esta investigación amplía el alcance del tamaño empresarial, evidenciando que existen diferencias en los resultados según dicha clasificación.

En definitiva, los resultados obtenidos en países latinoamericanos o economías emergentes presentan particularidades, por lo que resulta relevante que países con características similares consideren este contexto, constituyéndose en un elemento diferenciador respecto de otros estudios aplicados a países desarrollados (Chow y Tsui-Auch, 2020; Rhee y Stephens, 2020; Gao y Hafsi, 2019). De hecho, “se debe ser cauteloso al generalizar los resultados de los países desarrollados a otros países en desarrollo porque, aunque China es el país en desarrollo más grande del mundo, tiene su propio criterio para definir PYMES y puede ser diferente al de otros países” (Gao y Hafsi, 2019:643). En este sentido, Danso *et al.* (2019) señalan que las empresas de países en desarrollo pueden

optar por alternativas estratégicas más allá de las tres opciones tradicionales, razón por la cual esta investigación extiende su análisis al enfoque de Bowman.

Además, este estudio se aplica a un país en vías de desarrollo, incluyendo la industria manufacturera, tal como lo hacen Kharub *et al.* (2019), y considera todos los tamaños empresariales por sector de actividad disponibles a partir de la base de datos utilizada. Si bien la gran empresa fue la más representativa en la muestra y la estrategia de diferenciación la más utilizada en este estudio, Chow y Tsui-Auch (2020) reconocen que las empresas pequeñas se encuentran mejor preparadas para adaptarse al cambio en comparación con las grandes empresas, en la medida en que logren establecer un nicho de mercado.

Los resultados del estudio permiten identificar el tipo y la diversidad de estrategias que adoptan las empresas por sector de actividad y, aunque predomine una estrategia —evidenciado a través de un mayor porcentaje de utilización y de las pruebas realizadas—, se observa una diversidad de estrategias tanto intrasectoriales como intersectoriales empleadas por las empresas en Chile.

### Conclusiones

Este artículo analizó cómo compiten las empresas chilenas, a partir de la identificación de las estrategias competitivas a lo largo de 13 sectores de actividad y cuatro tipos de tamaño empresarial, mediante la tipología de Porter (1980) y Bowman (1992), con la finalidad de observar los resultados en un país en vías de desarrollo como Chile.

Los hallazgos del estudio permiten identificar que el 64,97% de las empresas sigue la estrategia de diferenciación planteada por Porter y que existen diferentes estrategias competitivas dependiendo del sector industrial y del tamaño empresarial, lo cual permite confirmar la hipótesis 1.

Asimismo, se evidencia que las estrategias competitivas no son excluyentes en la práctica y que predomina un tipo de estrategia dependiendo del sector, existiendo diversidad estratégica por sector, lo cual confirma la hipótesis 2 sobre la existencia de la estrategia híbrida. Además, el análisis de correspondencias múltiples permitió constatar la existencia de asociaciones entre el tipo de estrategia competitiva, los resultados empresariales, el tamaño de la empresa y el sector industrial.

Una de las implicancias prácticas del estudio radica en orientar a las empresas e instituciones respecto del



panorama competitivo de Chile, con utilidad para Latinoamérica, así como para inversionistas interesados en la región y en economías emergentes. Desde una perspectiva académica, el estudio contribuye a profundizar en la comprensión de la forma de competir a partir de marcos teóricos y de la generación de modelos explicativos, considerando que la pandemia y las tecnologías de información y comunicación han transformado la manera en que las empresas compiten. Asimismo, se destaca que las empresas deben contar con una adecuada comprensión del sector en el que operan (Genç, 2024), dado que las características estructurales difieren según la industria y, por ende, la elección de la estrategia competitiva debe responder a los recursos y al contexto específico de cada organización.

A su vez, las empresas deben considerar estas estrategias competitivas, dado que, tal como señalan Ivascu *et al.* (2023), estas contribuyen a su posicionamiento estratégico. Asimismo, desempeñan un rol fundamental en la mejora de los resultados (Widyawan *et al.*, 2024) y en el crecimiento empresarial (Ortiz-de-Urbina-Criado *et al.*, 2014) en economías emergentes, contribuyendo al crecimiento económico (Ye *et al.*, 2023).

En este sentido, el estudio aporta evidencia sobre la situación competitiva de las empresas, lo que puede apoyar la formulación de políticas orientadas al desarrollo de determinados sectores y tamaños empresariales, como la industria manufacturera y las PYMES, las cuales constituyen motores relevantes en economías emergentes. De hecho, “los países deberían enfocarse en sectores específicos para alcanzar el éxito, dado que no resulta factible ser competitivo en todos los sectores” (Genç, 2024:146). Además, según Genç (2024), la estrategia competitiva no constituye únicamente un tema académico, sino que también es relevante para el ámbito directivo y para las consultoras, que han adoptado enfoques cada vez más estratégicos en la dirección de los negocios.

Una de las limitaciones del estudio corresponde al uso de una base de datos secundaria para medir de forma categórica las estrategias competitivas, así como al período analizado. Finalmente, se plantea como futura línea de investigación la construcción de un modelo que incorpore factores determinantes del tipo de estrategia competitiva y su impacto en los resultados empresariales, con la finalidad de seguir aportando al debate académico, dado que, tal como plantea Genç (2024:150), “competir es una realidad inevitable para las empresas”.

## REFERENCIAS

- Akpınar M (2020) The fit of competitive strategies and firm-specific advantages with country-specific advantages in explaining manufacturing location choices. *Competitiveness Review* 30: 245-268.
- Barney J (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99-120.
- Blay Jnr A, Kukah A, Opoku A, Asiedu R (2023) Impact of competitive strategies on achieving the sustainable development goals: Context of Ghanaian construction firms. *International Journal of Construction Management* 23: 2209-2220.
- Borisov P, Radev T, Petrov K, Kolaj R, Arabaska E (2023) Competitive advantages of the viticulture and wine sector within the Bulgarian regions. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development* 23: 121-137.
- Bowman C (1992) Interpreting competitive strategy. In Faulkner D, Johnson G (Eds.). *The Challenge of Strategic Management*. Kogan Page, Londres. pp. 121-137.
- Celikyay M, Sonmez F, Adiguzel Z (2023) Effects of supplier orientation and competitive strategies on ICT firms' performance. *Journal of Asia Business Studies* 17: 701-720.
- Chow D, Tsui-Auch L (2020) Coping with commodification: Hybrid strategies in Asian law firms. *Asia Pacific Journal of Management* 37:c763-793.
- Danso A, Adomako S, Amankwah J, Owusu S, Konadu R (2019) Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance. *Business Strategy and the Environment* 28: 885-895.
- Do B, Nguyen N (2020) The links between proactive environmental strategy, competitive advantages and firm performance: An empirical study in Vietnam. *Sustainability* 12: 4962.
- Dostaler I, Flouris T (2006) Stuck in the middle revisited: The case of the airline industry. *Journal of Aviation, Aerospace Education and Research* 15: 33-45.
- Echchakoui S (2018) An analytical model that links customer-perceived value and competitive strategies. *Journal of Marketing Analytics* 6: 138-149.
- Gao Y, Hafsi T (2019) Does charitable giving substitute or complement firm differentiation strategy? Evidence from Chinese private SMEs. *European Management Review* 16: 633-646.
- Genç Y (2024) Competitive strategy and advantages. *Journal of Accounting and Finance* 24: 143-151.
- Gonzalez-Benito J, Suárez-González I, González-Sánchez D (2022) Human resources strategy as a catalyst for the success of the competitive strategy: An analysis based on alignment. *Personnel Review* 5: 1336-1361.
- Greenacre M (2016) *Correspondence analysis in practice*. Chapman & Hall-CRC Press, Third Edition. 32 pp.
- Guerras L, Navas J (2022) *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson-Reuters Civitas, 6ª edición. 62 pp.
- Gutiérrez-Broncano S, Linuesa-Langreo J, Rubio-Andrés M, Sastre-Castillo MÁ (2024) Can hybrid strategy improve SME performance? The role of innovation and adaptive capacity. *European Journal of Innovation Management* 27: 173-197.
- IBM Corp. (2016) *IBM SPSS Statistics for Windows*, Vers. 24.0. IBM Corp. Armonk, Nueva York, EE.UU.
- INE (2016) Metodología diseño muestral cuarta encuesta longitudinal de empresas año contable 2014. Reporte Técnico, Instituto Nacional de Estadísticas, Santiago de Chile, Chile. 21 pp.
- Ivascu L, Ali W, Khalid R, Raza M (2023) The impact of competitive strategies on performance of banking sector; The mediating role of corporate social responsibility and operational excellence. *Energies* 16: 297.
- Kharub M, Mor R, Sharma R (2019) The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance: A mediating role of quality management. *Journal of Manufacturing Technology Management* 30: 920-936.
- Kilduff G (2019) Interfirm relational rivalry: Implications for competitive strategy. *Academy of Management Review* 44: 775-799.
- Leppänen P, George G, Alexy O (2023) When do novel business models lead to high performance? A configurational approach to value drivers, competitive strategy, and firm environment. *Academy of Management Journal* 66: 164-194.
- Magasi C, Kimambo G (2024) Enhancing competitive advantage: A blend of marketing strategies for micro and small-scale fishery businesses in Mwanza City. *International Journal of Management, Accounting & Economics* 11: 162-182.
- Moir L, Lohmann G (2018) A quantitative means of comparing competitive advantage among airlines with heterogeneous business models: Analysis of U.S. airlines. *Journal of Air Transport Management* 69: 72-82.
- Ni J, Keung L, Li S (2018) Financial hedging and competitive strategy for value-maximizing firms under quantity competition. *Annals of Operations Research* 264: 391-407.
- Ortiz-de-Urbina-Criado M, Guerras-Martín L, Montoro-Sánchez Á (2014) The choice of growth method: Strategies and resources. *Academia Revista Latinoamericana de Administración* 27: 30-45.
- Perdana R, Prasasti A (2023) Entrepreneurial orientation, company performance, and competitive advantage in Indonesian culinary SMEs. *Small Business International Review* 7: 1-9.
- Porter M (1980) *Competitive strategy*. Free Press. Nueva York, EE.UU. 397 pp.
- Rabun M, Arshad M, Othman M (2023) Linking the antecedents of a key player in national's palm oil sector in achieving competitive advantage: Moderating effects of organisation's age. *International Journal of Business & Society* 24: 399-420.
- Rhee M, Stephens A (2020) Innovation-orientated technology assimilation strategy and Korean SMEs' enhancing innovation capability, competitive advantage and firm performance. *International Journal of Innovation Management* 24: 1-27.
- Santos IM dos, Mota CM de M, Alencar LH (2021) The strategic alignment between supply chain process management maturity model and competitive strategy. *Business Process Management Journal* 27: 742-778.

- Tan K, Siddik AB, Sobhani FA, Hamayun M, Masukujjaman M (2022) Do environmental strategy and awareness improve firms' environmental and financial performance? The role of competitive advantage. *Sustainability* 14: 10600.
- Tri Handayani E, Wahyudin A (2020) The role of financial performance in increasing environmental performance with firm size as moderating variable. *Accounting Analysis Journal (AAJ)* 9: 193-199.
- Whittington R, Angwin D, Regner P, Johnson G, Scholes K (2020) *Exploring strategy: Text and cases*. 12ª edición. Pearson. Harlow, RU. 83 pp.
- Widyawan A, Rafi S, Majid SA (2024) Competitive strategy to improve the performance of Raja Haji Fisabilillah International Airport in 2023. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)* 5: 950-959.
- Ye K, Li Y, Wu P, Ye Z (2023) Competitive strategy, development zone policy and firm growth: Empirical evidence from China. *PLoS ONE* 18: 1-17.
- Yin J, Wei S, Chen X, Wei J (2020) Does it pay to align a firm's competitive strategy with its industry IT strategic role? *Information & Management* 57: 103391.

## HOW DO FIRMS COMPETE IN CHILE?: AN ANALYSIS BY BUSINESS SIZE AND INDUSTRIAL SECTOR

Patricia Huerta-Riveros, Carolina Leyton-Pavez, Paloma Almodóvar-Martínez, Liliana Pedraja-Rejas, Pedro Severino-González and Guipsy Rebolledo-Aburto

### SUMMARY

*The objective of this article is to analyze the ways in which Chilean firms compete, based on the identification of the competitive strategies adopted by organizations of different firm sizes and industrial sectors. This quantitative study uses the fourth Longitudinal Business Survey conducted in 2015 by the National Institute of Statistics of Chile and applies descriptive analysis and multiple correspondence analysis to a sample of 4,828 firms, using SPSS. The results show that 64.97% of firms follow a differentiation strategy, while 28.74% adopt a hybrid strategy, with cost leadership being the least frequently used strategy. In addition,*

*a diversity of competitive strategies is observed according to firm size and industrial sector. In particular, competitive strategies corresponding to 13 activity sectors and four firm sizes present in Chile are identified, and it is further demonstrated that these competitive strategies are not mutually exclusive. In conclusion, this research provides guidance to firms and institutions regarding the competitive landscape of Chile, with potential usefulness for Latin America and for the formulation of business-related policies, as well as for investors interested in the region and in emerging economies.*

## COMO AS EMPRESAS COMPETEM NO CHILE? UMA ANÁLISE POR PORTE EMPRESARIAL E SETOR INDUSTRIAL

Patricia Huerta-Riveros, Carolina Leyton-Pavez, Paloma Almodóvar-Martínez, Liliana Pedraja-Rejas, Pedro Severino-González e Guipsy Rebolledo-Aburto

### RESUMO

*O objetivo deste artigo é analisar as formas pelas quais as empresas chilenas competem, a partir da identificação das estratégias competitivas adotadas por organizações de diferentes portes empresariais e setores industriais. Este estudo quantitativo utiliza a quarta Pesquisa Longitudinal de Empresas de 2015 do Instituto Nacional de Estatísticas do Chile e aplica análises descritivas e de correspondência múltipla a uma amostra de 4.828 empresas, utilizando o software SPSS. Os resultados mostram que 64,97% das empresas seguem uma estratégia de diferenciação, enquanto 28,74% adotam uma estratégia híbrida, sendo a estratégia de liderança em custos a*

*menos utilizada. Além disso, observa-se uma diversidade de estratégias competitivas de acordo com o porte empresarial e o setor industrial. Em particular, identificam-se as estratégias competitivas correspondentes a 13 setores de atividade e quatro portes empresariais presentes no Chile, demonstrando-se ainda que tais estratégias competitivas não são mutuamente exclusivas. Em conclusão, esta pesquisa permite orientar empresas e instituições quanto ao panorama competitivo do Chile, com potencial utilidade para a América Latina e para a formulação de políticas no âmbito empresarial, bem como para investidores interessados na região e em economias emergentes.*

### Licencia de uso



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).