



#1 EN EDUCACIÓN
VIRTUAL

ESTRATEGIAS DE MERCADO



San Marcos

www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica

ESTRATEGIAS DE MERCADO

Estrategias de mercado

Editorial: Universidad San Marcos. San José, Costa Rica. 2022.

Total de páginas: 32

Tamaño de hoja: 8.5" x 11".



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Costa Rica

El contenido de esta obra se ofrece bajo una licencia **Atribución no comercial sin derivados de cc**. El contenido de esta obra puede considerarse bajo esta licencia a menos que se notifique de manera diferente

3.1 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.....	3
3.2. LA DIFERENCIACIÓN: ¿LA VERDADERA VENTAJA COMPETITIVA?	21
3.3 NIVELES EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	23



Figura 1.
Fuente: Adobe/84891141

3.1 Análisis de los competidores

El nicho de mercado describe a un grupo de consumidores diminuto, es un segmento del mercado. Por ejemplo, si una empresa ofrece servicios de odontología para las personas de la tercera edad se dice que está dentro del mercado de la salud, concepto muy amplio y que se compone de múltiples segmentos, todos muy estudiados y explotados, con un perfil de consumidor específico, con necesidades y anhelos propios, incluido el segmento de los servicios de odontología para personas mayores.

Lo que significa que, para conocer a los competidores de una entidad, se deben evaluar las fortalezas y debilidades de las empresas que actúan en el mismo nicho de mercado utilizando la matriz FODA.

Es prudente revisar aspectos tales como la forma en que la competencia llega al cliente final. Situación que tendría que afrontar por ejemplo un nuevo competidor que pretenda vender refrescos en la ciudad de Panamá, quien deberá entender que en la capital

la logística de distribución es sin duda un factor trascendental para atender a los potenciales clientes del refresco, lo mismo sucedería con la estrategia de medios masivos de comunicación, donde sería necesario saber cómo informan los competidores las características de sus productos a sus clientes, con el fin de poder diseñar las tácticas publicitarias de la nueva organización de refrescos.

Para conocer a los competidores existen preguntas tradicionales que ayudan a identificar las fortalezas, las debilidades, la publicidad y la inversión realizada por la competencia.

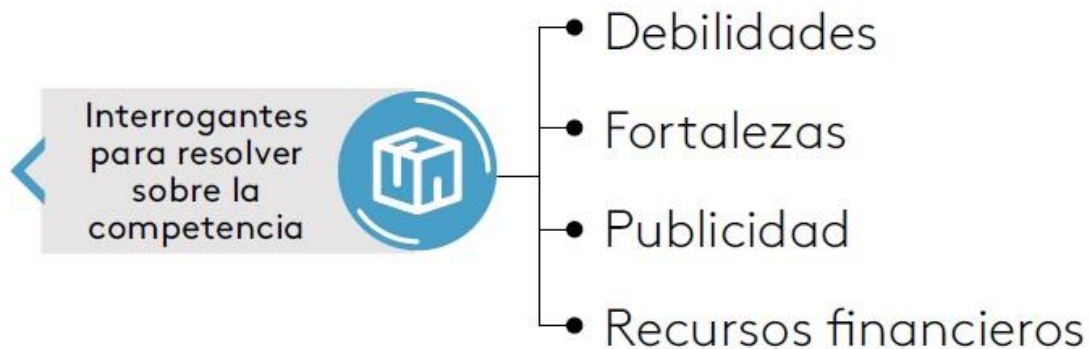


Figura 2. Interrogantes para resolver sobre la competencia
Fuente: propia

Fortalezas

- ¿Ese competidor que hace realmente bien?
- ¿El competidor se preocupa por la innovación?
- ¿Lo conocen los clientes?
- ¿Cuál área de ese negocio no se puede superar con nuestros recursos?
- ¿Cuál es la estructura de precio?,
- ¿Cómo manejan el inventario?
- ¿Cómo resuelven las quejas de sus clientes?
- ¿Cómo es el servicio al cliente?

Debilidades

- ¿En qué área la competencia se queda corta con respecto a la empresa analizada?
- ¿En cuáles aspectos se evidencia que la competencia quiere emular lo hecho por la empresa examinada?

Publicidad

- ¿Cuáles son los aspectos principales del plan de marketing?
- ¿En qué medios pautan?, ¿los resultados de esos avisos publicitarios?
- ¿Están en las redes sociales?, ¿los resultados?

Recursos financieros

- ¿Cómo se ve la liquidez de la competencia?
- ¿Las fuentes de financiación que tiene la competencia como el sector financiero y los inversionistas los ven como empresa sólida?, ¿estarían dispuestos a prestarles o invertir en ese competidor?

Al responder esas preguntas de cada uno de los competidores, permitirá tener un panorama amplio sobre sus virtudes y deficiencias que facilitará el diseño de las estrategias más adecuadas para enfrentarlos, por ahora continuemos conociendo los tipos de competidores que existen.

En teoría existen competidores directos e indirectos. Los competidores directos se refieren a las organizaciones que venden el mismo tipo de artículos o servicios como las empresas promotoras de salud o los bancos. Y los competidores indirectos que son los que ofrecen artículos o servicios sustitutos o que pueden usarse en lugar de los productos o servicios ofrecidos por la organización.

Un competidor indirecto de un restaurante podría ser una cafetería o una panadería, o el de un supermercado, o las tiendas de barrio.



Figura 3. Tipos de competidores

Fuente: propia

Para hacer estos análisis en la vida moderna, o mejor dicho con la denominada revolución digital, por lo general la información no es problema y puede ser consultada acudiendo a varias fuentes como Google donde se puede indagar los aspectos más relevantes de los competidores, la información de las agremiaciones, los datos públicos del INEC, las superintendencias y en general las entidades de gobierno.

- **Segmentación sectorial**

La segmentación sectorial de mercados es una de las tácticas más conocida para identificar el nicho de mercado donde opera la compañía, y una fuente importante para detectar oportunidades de innovación en productos y servicios que le interesen a los clientes potenciales.

La segmentación sectorial también es muy utilizada para llegar a una determinada audiencia en las campañas publicitarias, donde proporciona el proceso de personalización de las campañas y la agrupación de consumidores con intereses parecidos para dirigirse de manera provechosa a ellos. Un ejemplo de aplicación de la segmentación sectorial de la publicidad son los comerciales dirigidos a la audiencia

infantil en la época navideña en donde se promocionan los juguetes de moda entre los niños por medio de los programas infantiles tipo Peppa Pig.

La segmentación sectorial consiste en fraccionar o agrupar los clientes potenciales en diferentes conjuntos teniendo en cuenta algunas características comunes entre ellos, como edad, ingresos, personalidad y comportamientos. Con la segmentación se garantiza que el producto o servicio actual o proveniente del proceso de innovación satisfaga en un 100% las necesidades del nicho de mercado.

Se dice que entre más sea el nivel de detalle al momento de realizar la segmentación identificando el público objetivo, mejor será el recibimiento que tendrá el producto, bien o servicio al momento de lanzarse al mercado. Es lo que realiza Google ADS, o Amazon o Facebook o cualquier plataforma que ofrezca publicidad por internet, que incluso le ofrece el horario en donde los usuarios segmentados normalmente más consultan sus páginas.

Los clientes se agrupan teniendo en cuenta sus diferentes peculiaridades o lo que se denomina tipos de segmentación de mercados entre los que se tiene los siguientes:

Segmentación geográfica

Se refiere, por supuesto, a la ubicación geográfica del cliente potencial. En qué país, ciudad, región o clima está el posible comprador. No sería entonces razonable realizar labores de publicidad en David, ciudad con temperaturas superiores a los 30 grados, si la empresa produce ruanas, bufandas o vestimenta para el frío extremo.

Segmentación demográfica

Los clientes potenciales se pueden agrupar por edad, sexo, estado civil, profesión, nivel educativo, cultura, nacionalidad y estatus socioeconómico. Las empresas dedicadas a la moda tienen en cuenta esta forma de establecer sus nichos de mercado de tal forma que atienden a los bebés, a las niñas, a las adolescentes, a las jóvenes menores de 30 años, a las ejecutivas y a las personas mayores.

Segmentación psicográfica

En esta segmentación es importante tener en cuenta las particularidades psicológicas de los posibles compradores. Conocer la personalidad, estilo de vida, valores, actitudes, intereses y preferencias permite tener ideas sobre posibles innovaciones en productos y servicios que se alineen a las perspectivas del cliente. Un ejemplo de esta segmentación es Pepsi Cola que intenta llegar a un público joven en contraposición de su “archi rival” Coca Cola que se vende como la bebida tradicional de 120 años. En teoría el público joven no quiere parecerse a los mayores por eso prefiere Pepsi Cola.

Segmentación conductual

Aquí se tiene en cuenta los patrones de consumo y uso que tienen los compradores potenciales como la sensibilidad que se tiene con respecto al precio y la lealtad con la marca. Un ejemplo claro son las compras que realizan los clientes de las compañías de zapatos deportivos como Nike, cuyos compradores adquieren sus innovaciones sin objetar su precio, más por lealtad a la marca, porque perciben algo diferente en el confort de sus zapatos deportivos. En el mismo sentido se podrían afirmar en algunos lanzamientos de los productos de Apple, donde se observa una lealtad importante de parte de los clientes.

En otros productos, como los considerados de primera necesidad como el arroz, el aceite o la leche, el consumidor es muy sensible al precio y poco importa la marca, dado que el cliente no percibe características diferentes que justifique cancelar un precio mayor. En este tipo de productos se necesita ser muy creativos para lograr alguna diferenciación que sea percibida por el consumidor para que esté dispuesto a pagar un precio mayor.

Segmentación por industria

Se refiere al sector donde pertenece la empresa: industrial, tecnológico, agropecuario, de servicios, etc. Se debe conocer el número de organizaciones que ofrecen los mismos artículos o servicios al mercado para intentar no entrar en un mercado sobresaturado. Un caso de estos es el de las peluquerías de barrio donde las pocas barreras

de entrada permiten que cualquier persona coloque su peluquería con una baja inversión e induzca al mercado a reducir los precios haciendo poco atractiva la industria para los inversionistas.

Segmentación por productos

A pesar de su sencillez, este tipo de segmentación suele ser muy utilizada, porque considera las características del producto, tales como los zapatos para bebé, ropa para dama, cerámica para baños, bolsos de lana, cepillos de dientes. En ocasiones no puede llegar a ser un elemento diferenciador, pero hay que considerarla a la hora de segmentar los mercados.

- **Análisis interno**

El análisis interno permite realizar el diagnóstico de la organización, significa observar el comportamiento interno de la empresa para detectar cuáles de sus recursos y de sus capacidades encarnan fortalezas y en cuales existen debilidades.

Puede ser que una empresa tenga excelentes recursos financieros obtenidos por su buena reputación comercial, lo que hace que los accionistas y el sector financiero estén dispuestos a facilitar más dinero vía préstamos o inyección de capital, pero que no se preocupe por la innovación en sus productos o servicios, dado que se siente muy cómodo con el servicio de apuesta que brinda a sus clientes, lo que constituye una debilidad grave debido a que por muy fuerte que sea su posición en el mercado sino realiza un proceso de innovación es posible que en cualquier momento surja un nuevo servicio de apuestas o que sus clientes migren a otro juego que consideren más atractivo.

Las fortalezas son aquellos aspectos en donde la empresa tiene ventajas preponderantes si se compara con las empresas competidoras; como poseer una máquina especial que permite reducir los tiempos de fabricación de los guantes que produce, mientras que las debilidades son aquellos aspectos en donde la entidad es endeble frente

a la competencia o las amenazas del entorno empresarial, por ejemplo, que sus ejecutivos no cuenten con la capacitación suficiente o den poca importancia a la información que el mercado entrega diariamente.

El análisis de los recursos y las capacidades facilitan la realización del análisis interno de las organizaciones que se entienden como conjuntos heterogéneos de recursos y capacidades, en los que descansan las fortalezas y las debilidades internas de los negocios para finalmente buscar las ventajas competitivas que la diferencien en el mercado valiéndose de la innovación, eficiencia, calidad y capacidad de satisfacer al consumidor que se consideran son las fuentes de las ventajas competitivas.

Entonces se puede afirmar que el análisis interno consiste en observar cómo se encuentra la organización frente a las cuatro variables de creación de ventajas competitivas.



Figura 4. Ventajas competitivas en las empresas
Fuente: propia

- **Análisis externo**

Una vez conocido el interior de la empresa, es pertinente conocer el macroentorno en que se desenvuelve el negocio, utilizando el análisis PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) como herramienta principal para lograr el objetivo de conocer el macroentorno de la organización.

Análisis PESTEL

Se trata de analizar el entorno en lo referente a la política, lo económico, lo social, lo tecnológico, lo ecológico y lo legal, de una empresa especializada en consultoría de temas tributarios y normas internacionales de información financiera.



Figura 5. Análisis PESTEL
Fuente: Adobe/95739899

Entorno político

En este apartado se señalan las características políticas del país en donde opera la compañía, para resaltar los principales aspectos de índole político que pueden incidir en las decisiones gerenciales, y por supuesto, para tener en cuenta en los proyectos de innovación que eviten el desperdicio de recursos. Por ejemplo, si se observa que los partidos políticos no están de acuerdo con la utilización de los plásticos y cada día las organizaciones pro ambientalistas que critican esos productos por ser nocivos para el medio ambiente, estos ganan espacio en las corporaciones públicas, para que desperdicien el tiempo intentando crear innovaciones basadas en esa materia.

Entorno económico

Como su nombre lo indica, destaca los aspectos económicos del entorno que afectan a la empresa, que incluyen el crecimiento económico, tasas de interés, tipos de cambio y las tasas de inflación.

Por ejemplo, algunos datos económicos que se pueden analizar como parte de este entorno en Panamá son el ranking de facilidad para hacer negocios realizado por *Doing Business*, una entidad del Banco Mundial, vemos que se ocupa el puesto 133 entre 190 países, como se aprecia en la figura 5.

CLASIFICACIÓN SOBRE LA FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS SEGÚN DOING BUSINESS

TABLA PARCIAL

Economía	Facilidad de hacer negocios (clasificaci	Apertura de un negocio	Manejo de permisos de construcción	Obtención de Electricidad	Registro de propiedades	Obtención de crédito	Protección de los inversionistas minoritari	Pago de impuestos	Comercio transfronterizo	Cumplimiento de contratos	Resolución de la insolvencia
Nueva Zelandia	1	1	1	34	1	1	1	11	55	13	34
Singapur	2	6	10	10	19	20	1	8	41	2	29
Dinamarca	3	24	6	14	12	32	19	7	1	24	8
Hong Kong RAE, China	4	3	5	3	61	20	3	3	42	21	28
Corea, República de	5	11	31	1	39	44	13	23	32	1	4
Noruega	6	21	43	12	14	75	9	26	22	4	6
Reino Unido	7	16	17	17	47	20	6	10	28	31	13
Estados Unidos	8	51	39	36	36	2	41	36	35	20	5
Suecia	9	15	25	6	10	75	19	28	18	22	19
Alemania	17	114	12	5	79	32	53	48	38	17	3
España	32	85	113	78	50	62	32	37	1	29	18
México	47	93	83	98	101	5	53	114	61	40	30
Colombia	53	61	34	74	53	2	13	139	121	174	33
Perú	54	103	51	62	37	16	53	105	86	63	79
Chile	57	59	26	64	58	82	32	120	65	56	55
Costa Rica	62	125	53	27	52	7	165	62	71	125	107
Panamá	70	43	73	23	84	20	70	170	53	145	133

Figura 6. Clasificación para hacer negocios

Fuente: Doing Business. Tomado de <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>

También, la inflación es otro indicador que se puede analizar en esta sección de entorno económico, Según datos de Rodríguez (2021), de enero a septiembre del año 2021, la inflación en Panamá registra un incremento acumulado de 2.5%, comparado con igual periodo del 2021, según el Índice de Precios del Consumidor (IPC) nacional urbano del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), que publica la Contraloría General de la República. Los datos que se analizan en este indicador para tomar decisiones estratégicas en cuánto al marketing, por ejemplo, son: los grupos que reflejaron incrementos como el

transporte en 10.2%, en educación en 3.1%, alimentos y bebidas no alcohólicas, y vivienda, agua, electricidad y gas ambos en 2.0%.

Otro aspecto relevante para la actividad empresarial es la competitividad, tema sobre el cual el gobierno y el sector empresarial constantemente exhiben el Índice de Competitividad Global hecho por el Foro Económico Mundial, el cual mide la capacidad de una nación para lograr un crecimiento económico sostenido en el mediano plazo. Este indicador mide la competitividad de aproximadamente 140 economías a través de 12 pilares divididos en 112 variables, que incluyen cifras oficiales (datos cuantitativos) e información proveniente de encuestas de opinión (datos cualitativos) realizadas a más de diez mil líderes empresariales en todos los países.

Panamá, respecto a este índice de competitividad según el informe del índice de competitividad global 2015-2016, hace una evaluación anual de los factores que impulsan la productividad y la prosperidad en cada país y Panamá se mantiene como la segunda economía más competitiva de América Latina y la más competitiva de América Central ocupando la posición 50 entre 140 economías evaluadas (Mingob, de Panamá, 2016).

Entorno socio cultural

Incluyen factores culturales, la conciencia de la salud, tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, nivel de educación y un énfasis en la seguridad, que afectan la demanda de productos de una compañía y la forma como opera la empresa.

En instantes de crisis, como es lógico, los panameños se comportan conforme a sus ingresos: una familia de clase media no comprará bienes durables como electrodomésticos y vehículos; una de menos ingresos buscará promociones de alimentos y arreglará la ropa antes de comprar nueva; y una de ingresos altos buscará aprovechar los precios bajos de la crisis y comprará más. Pero ni siquiera en los momentos más duros los panameños dejan de comprar alimentos y bebidas gaseosas.

La publicidad desempeña un papel fundamental, en donde la radio ocupa el primer lugar, seguida de la voz a voz, la experiencia propia, la televisión y las vallas.

El panameño tiene pequeños grupos de influencia y confianza como la familia, el colegio o el trabajo; siendo desconfiados con los demás y poco interesados en aspectos más generales como la política y el bienestar de la comunidad, delegando el poder a una minoría organizada que ha sabido sacarle provecho individual a esa falta de solidaridad colectiva.

Entorno tecnológico

Se refiere a las actividades de innovación, la investigación y el desarrollo, y los incentivos tributarios para la inversión en tecnología. El avance de la tecnología puede cambiar los costos de los servicios o productos, la calidad de los mismos y por supuesto dar lugar a la innovación.

Ejemplo: La tecnología tiene tres caras en Panamá, como sucede casi siempre en los países subdesarrollados, donde existen sectores empresariales que cuentan con las modernas tecnologías de la información como los bancos y las sucursales de las grandes corporaciones multinacionales que tienen asiento en el país. En segundo lugar, están las medianas empresas y algunas pequeñas que si bien no tienen las últimas tecnologías si cuentan con algún grado de tecnificación. Y en tercera medida están las más pequeñas y microempresas que de tecnología no tienen nada y desconocen sus ventajas.

Las nuevas tecnologías han llevado consigo un cambio significativo en las empresas que vieron en ellas un punto diferenciador, hoy sin embargo ya no sería un diferenciador sino más bien la forma de evitar su salida rápida del mercado.

El desarrollo de la telefonía móvil y la expansión del internet en todas las provincias de Panamá incluyendo las comarcas abre posibilidades de realizar nuevos negocios al interior del país y la conexión con otros nichos de mercado a nivel internacional.

Entorno ecológico

Se refiere a las políticas y respeto que tiene el país por el medio ambiente, en como sucede en los países en vía de desarrollo, la explotación de los recursos naturales se realiza sin ninguna planificación durante los últimos cinco siglos para beneficiar a unos pocos

sectores privilegiados, llevando a un caos ambiental a un país que es considerado como privilegiado en biodiversidad a nivel mundial.

Pese a la trágica historia ambiental, el modelo de globalización adoptado por Panamá desde hace dos décadas y algunos de los tratados de libre comercio firmados han obligado a que el estado cree planes para reducir los niveles de contaminación y con ello proteger al medio ambiente y a los recursos naturales. Invitando a los empresarios a ser menos agresivos con el medio ambiente y a cumplir con estándares de calidad ambiental.

Entorno legal

Aquí se incluye los factores legales que sustentan la participación de la empresa en el mercado. Algunos factores que se tendría un entorno legal son:

La constitución nacional garantiza la propiedad privada y la realización de la libre empresa para los nacionales y extranjeros sin mayores limitaciones.

Además, los últimos gobiernos lograron que la Asamblea Nacional aprobara leyes de liberación económica que incentivan la inversión extranjera, en donde se flexibiliza el régimen de contratación laboral y garantiza la transferencia de las ganancias para los inversionistas extranjeros, como es el caso de las empresas establecidas en Panamá Pacífico.

En igual sentido, se han firmado acuerdos de libre comercio con los Estados Unidos, Chile, Singapur, China, entre otros con la intención del estado panameño de tener una economía abierta al mundo.

- **Selección e implantación de alternativas estratégicas**

El proceso de planeación estratégica tiene varias alternativas sobre las cuales deberán decidir la máxima instancia administrativa de la empresa, que normalmente se

conoce como junta directiva si se trata de una sociedad anónima o junta de socios si se trata de una sociedad de personas como la sociedad limitada.

En el caso de los proyectos de innovación, por lo general nunca se llevan a la instancia de la junta directiva, por lo que será del resorte del gerente o líder de Innovación de la organización.

Para decidir cuál estrategia es la más adecuada existen diversos modelos y matrices de decisión que corresponde al ámbito de la planeación estratégica, dichos modelos se podrían trasladar a las decisiones referentes al desarrollo de los proyectos de innovación.

No obstante, a juicio del autor, se considera que el gerente de innovación debería ser práctico y no complicar las decisiones sobre los proyectos a realizar, sobre todo que la mayoría de los modelos requieren de supuestos y suposiciones que no tienen sentido cuando se trata de proyectos de innovación.

Por lo que el gerente de innovación debe solo realizar una matriz que le permita tomar la decisión tomando en cuenta aspectos como la conveniencia para la empresa, la tasa interna de retorno y la posibilidad de éxito comercial, no se puede pasar por alto que la innovación tiene un alto riesgo de fracaso que debe ser asumido como algo normal por parte de la organización

Implantación de la estrategia

Para implementar la estrategia y la cultura de la innovación es necesario la participación de todos los empleados; desde el presidente o gerente y hasta el cargo más operativo de la compañía, con el fin de transformar la cultura, las estructuras y los procesos dentro de la organización.

Se deben establecer planes de acción para implementar las nuevas estrategias que contengan cronogramas y presupuestos precisos para su implementación, responsables de la implementación, y estar informando constantemente a todos los interesados de los cambios adoptados.

La implementación de las estrategias debe ser tomada contra el tiempo, la mayoría de las ocasiones el éxito de una estrategia depende de ser implementada antes que la competencia.

- **Análisis de los recursos y capacidades**

Los recursos son los activos tangibles e intangibles que se usan en los procesos de un negocio y las capacidades son las aptitudes que se tienen para integrar los recursos. A la larga las competencias centrales son las que pueden generar los factores de éxito que logran las ventajas competitivas sostenibles.

Los recursos pueden ser:

- **El capital humano.** Los empleados son un factor fundamental para administrar los demás recursos, y por ahora solo puede ser realizado por las personas. Es posible que en un futuro cercano la inteligencia artificial pueda administrar eficientemente los demás activos de las empresas, el capital humano puede ser desarrollado mediante la educación y capacitación.
- **Capital natural.** Son los recursos naturales (agua, aire, suelo, energía y biodiversidad) y los servicios ambientales, que podrían ser aprovechados por las compañías (Gottret & Ilabaca, 2011).
- **Capital financiero.** Equivale a los pasivos y al patrimonio de las empresas, en otras palabras, a los créditos financieros, a los créditos otorgados por los proveedores y a los aportes de los accionistas o socios.
- **Capital físico.** Son las propiedades de planta y equipo que tiene una entidad para el desarrollo de su negocio como bodegas, maquinaria, equipos y los activos corrientes como los inventarios además de la infraestructura básica de la ciudad como calles, acueducto, transporte público y comunicaciones.
- **Capital organizacional.** Son los activos intangibles: patentes, propiedad intelectual, marcas, reputación, know how.

- **Capital social.** Son las redes y conexiones (verticales y horizontales), que se tiene con los clientes, proveedores, empleados y estado que facilitan la colaboración, la cooperación, la articulación y el consenso entre las organizaciones y los actores de las cadenas de valor, que construyen las relaciones recíprocas y de confianza entre los interesados, que pueden reducir los costos de transacción y ganarse un lugar de respeto en el mercado.

Por otro lado, las capacidades, como se indicó, se relacionan con la gestión de los recursos de la compañía. Son las habilidades que se tiene para organizar, integrar, complementar y coordinar recursos y destinarlos al uso productivo y que facilitan la toma asertiva de decisiones para alcanzar el objetivo propuesto.

Existen tres tipos de capacidades que se consideran importantes, veamos:



Figura 7. Capacidades
Fuente: propia

- **Capacidades tecnológicas.** Capacidades para adquirir, diseñar, producir, fabricar, distribuir y vender productos y servicios; verbigracia, la fabricación de un computador portátil, o la maquinaria necesaria para producir un chocolate de manera masiva, con un sabor diferente y al menor precio posible.

- **Capacidades organizativas.** Aptitudes para encargarse de manejar recursos y capacidades y para ajustarse a un entorno cada vez más cambiante. Abarca los procesos y sistemas de gestión empresarial (estratégica, operativa y administrativa), la administración de la información y en general todos los mecanismos que permitan gerenciar la organización de manera exitosa.
- **Habilidades humanas** para integrar en equipos técnicos a los recursos humanos y sus diferentes habilidades individuales. Están estrechamente ligadas al capital humano.

Al final de la película las competencias centrales son las que articulan los recursos y las capacidades de la empresa. Esas competencias centrales deben tener los siguientes atributos según Gray, Boehlje, Dobbins, & Ehmke, (2010), para que sirvan en la creación de la ventaja competitiva:

- **Tener valor en el mercado.** Si la capacidad o el recurso entrega valor al consumidor; si el cliente cree, por ejemplo, que atendiendo las 24 horas vía internet y despachando la harina en las próximas 8 horas le resuelve el problema de abastecimiento a su panadería, el mercado lo considerará y lo premiará con su lealtad.
- **Escaso.** ¿Cuántas otras empresas logran atender en ocho horas a las panaderías? Si muchos lo hacen, ese recurso no es escaso, pero si, por el contrario, son reducidas las empresas que lo hacen o su entidad es la única que lo realiza este ante algo que el mercado valorará como escaso.
- **Difícil de imitar.** Si es muy fácil de hacer réplicas ese recurso o capacidad no puede ser valorado por el mercado, su valor tiende a cero. La fórmula de fabricación de las empanadas por deliciosas que sean no tiene mayor valor en el mercado debido a que alguien estará en capacidad de copiarlas y comercializarlas sin mayores inconvenientes.

- **Insustituible.** Este es un atributo muy escaso en el mercado, por ejemplo, la confianza, las personas mayores hablan de que las relaciones de confianza son muy pocas, solo se construyen con el tiempo y constituyen un tesoro. Con la seguridad que tienen razón los negocios fiduciarios se desarrollaron en base a ese principio, la confianza, y son muy exitosos en todo el mundo.

Así las cosas, se puede afirmar que, solo hasta examinar los recursos, las capacidades y las competencias centrales de una empresa, se tendrá un análisis interno completo, primer paso para desarrollar las ventajas competitivas que tanto desean los empresarios para diferenciarse en el mercado y potencializar el proceso de innovación que al final es el único que puede garantizar la subsistencia de la compañía en el largo plazo.

- **Los costos como ventaja competitiva**

Muchos de los proyectos de innovación buscan mejorar o cambiar los procesos que permitan producir los bienes o servicios con menores costos, de tal forma que pueda ofrecer esos artículos a menores precios a sus potenciales clientes o mejorar los márgenes de ganancia de la compañía.

En este orden de ideas, supóngase que si una fábrica de zapatos pudiese ahorrarse la mano de obra de armar los zapatos, es decir, si mediante la innovación en el manejo de las herramientas por parte de la robótica, una máquina pudiese pegar los pedazos de cuero con la suela directamente sin intervención del artesano, economizaría cerca del 25 % de los costos totales, lo que le permitirá vender el calzado hasta un 25 % más barato y sostener sus utilidades en los niveles actuales, o podría aumentar sus ganancias en un porcentaje importante, si decide mantener el precio a sus clientes.

El problema de esta estrategia empresarial y de innovación es que, por lo general, no es sostenible en el tiempo, debido a que la competencia procederá a realizar las copias de la innovación de la máquina o del proceso, con sutiles modificaciones, lo que les

permitirá tener que acceder a los costos reducidos que tiene el innovador, y en ocasiones sin haber incurrido en los costos de la investigación y el desarrollo de la innovación.

Incluso naciones como China se especializan en copiar y mejorar diversas tecnologías para sacar réplicas exactas de productos a precios aún más bajos que sus forjadores iniciales, razón por la cual esta estrategia de innovación puede ser considerada, pero a sabiendas que generará ventajas competitivas por un muy corto periodo de tiempo, poniendo en duda, incluso, la favorabilidad del indicador costo – beneficio.

3.2. La diferenciación: ¿la verdadera ventaja competitiva?

Ser diferente es lo que definitivamente vende, dicen los especialistas, y es uno de los fines de la innovación, basta con observar los productos y servicios que la mayoría de personas consumen para cerciorarnos de esta realidad, o sino observar a los cantantes de los concursos populares de la televisión en Latinoamérica, o mejor en el mundo, dado que esos formatos son comprados a franquicias internacionales, los que logran ganarse el corazón de los televidentes son los que tienen voces diferentes o estilos distintos, los que copian a otros artistas pueden tener éxito, pero algo efímero, que no se sostiene en el tiempo y rápidamente es sustituido por otro.

Pero esa diferenciación que se dice de manera tan sencilla en la academia, en la vida real suele ser algo muy complejo y escaso, se trata de que los clientes vean y sientan el producto o servicio como únicos o superiores a cualquier otro artículo que corresponda al mismo tipo de producto, para crear en él una sensación de valor, se trata entonces de que el cliente crea que el producto o servicio vale más de lo que él pagó.

La persona que compra un vehículo Ferrari siente que a pesar del alto precio que canceló por el automóvil, este le da un estatus que muy pocos se pueden dar, para él es una verdadera inversión sin importar lo que piensen los economistas y financieros, quienes le aseguran que es un gasto algo infocioso y que pasado un corto tiempo le disminuirá su fortuna en algún porcentaje. Para el feliz comprador del coche, los citados personajes no

tienen ni idea del placer de comprar un Ferrari, él percibe un valor que no puede ser cuantificado.

Cuando se logra diferenciar un producto y se consigue la lealtad de los consumidores se tiene una ventaja importante en el sentido de que el precio puede ser fijado por la empresa sin mayores inconvenientes, como pasa con Apple, Nike; Mercedes Benz, BMW, Ferrari, Alpina, Studio F, Juan Valdez, etc.

Cuando una empresa logra que el mercado diferencie sus productos mediante la innovación está creando barreras de entrada al mercado y una ventaja competitiva. En el sector de las tecnologías se puede apreciar con bastante claridad las ventajas que ha creado Microsoft, Apple, o SAP diferenciando sus productos gracias a la innovación.

- **Estrategias genéricas del mercado**

Las estrategias genéricas es el nivel más general y son tres: el liderazgo global de costos, la diferenciación y el enfoque o concentración; ellas son internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales o competidores.

Las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la industria; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos aceptables en sentido absoluto (Porter, 2012, p. 2).

A continuación, las tres estrategias expuestas por Porter, 1991):

El liderazgo en costo globales: consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. Esta estrategia exige una construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras.

Diferenciación: es la diferencia que se le da al producto o servicio que se oferta, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas

en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente y las redes de distribución.

Enfoque o concentración: se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más exitosos. Su enfoque significa que tiene una posición de costos bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas cosas (p.p. 5-6).

Es importante señalar que la implementación de estas estrategias genéricas requiere de varios recursos y habilidades, además de contar con planes organizacionales, con procedimientos de control y sistemas ingeniosos, organización y responsabilidades bien estructuradas y una buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing.

3.3 Niveles en la gestión estratégica

Tradicionalmente la literatura menciona tres niveles de estrategia: corporativa, de negocio y funcional que por lo general se observan en las grandes compañías multinacionales como Claro, Microsoft, Apple, Coca Cola, entre otras. En empresas más pequeñas es posible que solo existan uno o dos de estos niveles de estrategia.

Estrategia corporativa

La estrategia corporativa decide las áreas de negocio en donde se prioriza el uso de los recursos. Esta estrategia impulsa los cambios de fondo de una organización hacia un portafolio de negocios u otro dependiendo de los intereses de la alta gerencia, normalmente busca tomar posiciones en el mercado y tiene mucho interés en el entorno.

Estrategia de negocio

La estrategia de negocio establece la manera como una entidad compite, dentro de un segmento de mercado. Verbigracia, Apple con sus teléfonos IPHONE tiene claro que

debe llegar a las personas con mayores ingresos de cada país y para ello establece altos precios, cualidades especiales de sus teléfonos y actividades publicitarias que lo posicionan en ese segmento. En los mercados de alimentos existirán marcas como Pastas la Muñeca que trazan toda su estrategia de negocio a un mercado de menos ingresos.

Es indispensable tener claro que ningún segmento de negocio es mejor que otro, todo depende de la estrategia utilizada por las compañías para conquistarlos y los márgenes o volúmenes de venta que se deseen alcanzar en cada una de las unidades de negocio, aquí son esas unidades las que definen sus estrategias y no la corporación como un todo.

Coca Cola tiene en la actualidad más de 450 unidades de negocio que obedecen a una estrategia general trazada por la matriz, pero que a su vez tiene unas estrategias propias, tal es el caso de Jugos del Valle, una unidad de negocios con más de 70 años en el mercado y que fue adquirida en el 2007 por Coca Cola México, para pasar a ser una unidad de negocio de ese conglomerado empresarial y que después se ha esparcido en casi todo el continente americano gracias a su estrategia de negocio que busca diferentes bebidas a las gaseosas.

Estrategia funcional

Es la estrategia más operativa. Se define cómo manejar los distintos recursos que tienen las áreas o unidades de negocio como materiales, personal, dinero y áreas físicas para alcanzar los objetivos estratégicos trazados por los dos niveles enunciados anteriormente.

Aquí se podría mencionar las estrategias utilizadas por Alpina para distribuir sus productos en las diferentes tiendas de la ciudad y los pueblos en todo Panamá, que al ser derivados de la leche requieren de la conservación de la cadena de frío en todo su desplazamiento. La empresa debe aprovechar la capacidad de sus vehículos climatizados para distribuir la mayor cantidad de productos y así surtir a los distribuidores y a los

consumidores finales, para lo cual requiere desarrollar estrategias funcionales que lleven a feliz término toda la labor realizada por Alpina.

Es preciso recalcar que las estrategias funcionales son también trascendentales en la mayoría de los negocios dado que tienen que ver con el cumplimiento de los deseos de los clientes y los momentos de verdad que tanto defienden los tratadistas de marketing.

- **Ambientes VICA en la estrategia**

El estrés, el poco tiempo y el exceso de información de que disponemos los seres humanos para relacionarnos entre sí, también se han trasladado a los negocios en donde se tiene relaciones muy particulares y en ocasiones infortunadamente breves con los clientes, los proveedores, los accionistas, los bancos, los gobiernos y la ciudadanía en general.

Este constante afán en todas las actividades ha hecho que los teóricos acuñen un término que define este fenómeno y lo llaman ambiente VICA por las iniciales de sus cuatro características o VUCA, por sus siglas en inglés (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*), que parecieran ser inherentes a la actividad empresarial. El término VICA data de los años 90 y se le atribuye al US Army War College, aunque en el lenguaje empresarial solo se viene usando desde el 2008.

A continuación, se enumeran las características de este ambiente empresarial:

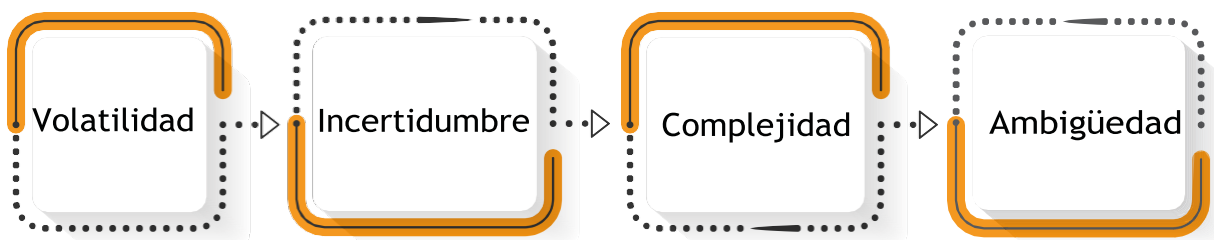


Figura 8. Ambientes VICA en la estrategia
Fuente: propia

- **Volatilidad:** los cambios son más frecuentes de lo acostumbrado.
- **Incertidumbre:** es muy difícil prever el futuro, ni siquiera se sabe muchas veces lo que va a suceder mañana.
- **Complejidad:** los acontecimientos se interrelacionan cada vez más, por lo que se hacen más complejos de entender.
- **Ambigüedad:** lo que sucede puede interpretarse de más de una manera.

Con esto se puede afirmar que el contexto VICA se refiere a la incertidumbre de realizar negocios en un entorno cambiante en el que las hipótesis poco tienen sentido en un entorno vulnerable donde predomina lo aleatorio, pero que a su vez permite el surgimiento de oportunidades de negocio que los verdaderos estrategas deben aprovechar.

Entonces no existe otro camino que adaptar la planeación, los estilos de liderazgo y el desarrollo humano a ese ambiente VICA. Lo único cierto en este momento es que el cambio es constante y que muchos conocimientos que asumimos como ciertos son rebatidos por la realidad de los negocios, imposibilitando la capacidad de respuestas inmediatas a los problemas que plantean las organizaciones y los mercados.

Para tener en cuenta el Contexto VICA en la estrategia se deberían considerar al menos los siguientes aspectos:

- **Objetivos:** deben estar orientados a crear valor de manera sostenible a través de información rápida, decisiones sólidas y acciones comprometidas.
- **Liderazgo:** los líderes deben desarrollar competencias básicas como integridad, humildad, empatía y determinación, para lograr credibilidad y compromiso por parte de los miembros de sus equipos.
- **Visión y análisis:** los cambios generan riesgos e inestabilidad en las empresas por lo que se requiere la definición de una clara visión que facilite la realización de acciones y pruebas en el menor tiempo posible de los

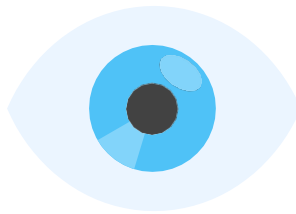
cambios requeridos.

- **Talento:** se necesita voluntad de las personas además del conocimiento necesario y cada vez más especializado para realizar todas las tareas para enfrentar el contexto VICA.
- **Planificación:** debe realizarse utilizando perspectivas diferentes, que permita prever diferentes escenarios, donde puede pasar cualquier cosa, en lugar de hablar sobre la probabilidad que está basada en hechos pasados.

- **Componentes de la estrategia**



MISSION



VISION



VALUES

Figura 9. Componentes de la estrategia
Fuente: Adobe/334100351

Los componentes de una estrategia empresarial son: valores, misión, visión y una propuesta de valor para el cliente.

Valores: Los valores son las creencias básicas compartidas entre la comunidad empresarial, que rigen el comportamiento individual y grupal en cualquier entidad. Por ejemplo, el respeto a los demás, nadie en la organización verá con buenos ojos el irrespeto a un compañero de trabajo, a un cliente o un subordinado.

Los valores definen y representan la forma en que hay que hacer las cosas y, en consecuencia, forman la base de los objetivos institucionales. Los valores son estables y no cambian con el tiempo.

Ejemplo de valores corporativos para una empresa de transporte terrestre:

Puntualidad: para nosotros el cumplimiento de los horarios y de nuestras rutas son la razón de ser para hacer felices a nuestros clientes y siempre estar a tiempo.

Seguridad: realizamos exámenes periódicos ocupacionales a nuestros conductores, auxiliares y azafatas, para brindarle a nuestros clientes las mejores condiciones de seguridad.

Comodidad: poseer el mejor parque automotor actualizado con vehículos modelo 2015 hacen de nuestra organización un medio de transporte seguro para nuestros clientes.

Responsabilidad: cumplimos con todos los requerimientos del Ministerio de vías y transporte, además de pagar cumplidamente con el pago de nuestros impuestos, las obligaciones salariales prestaciones y de seguridad social de nuestros colaboradores (González y Rodríguez, 2019, p. 20)

Las empresas más reconocidas realizan una evaluación del desempeño de los empleados frente a los valores fundamentales de la compañía como parte de las actividades de mejora continua.

Misión: La misión de una entidad representa la razón de ser, narra de qué se trata el negocio y presenta claramente su valor agregado en concordancia con los valores.

Visión: La visión de una entidad tiene en cuenta los valores y es una amplificación de su misión, que incluye un periodo en el cual espera realizar su misión no mayor a cinco años.

La Visión suministra una forma tangible de tasar sus progresos estratégicos en un período de tiempo específico, además la visión es la meta más importante de una empresa pues señala el norte a alcanzar.

Ejemplo de la declaración de una visión:

“Ser marca líder de tecnología de punta en el mundo audiovisual en un entorno de crecimiento rentable y sostenido”, es una empresa fabricante de televisores, equipos de sonido entre otros (Martínez y Milla, 2012, p.21)

Propuesta de valor: Una propuesta de valor son los beneficios que se darán al cliente. Es la promesa por la cual los clientes de una empresa la reconocen y la diferencian de la competencia.

A continuación, se expondrán algunas de las propuestas de valor más comunes:

- La empresa ofrece que sus productos o servicios tienen precios bajos, si se compara la competencia.
- Liderazgo de producto o servicio, siempre estamos innovando, un ejemplo clásico de esta propuesta de valor es Apple, siempre está ofreciendo productos innovadores.
- Personalización de productos y servicios para satisfacer las necesidades, el ejemplo son los servicios celulares, usted escoge los servicios que desea: televisión, telefonía fija, celulares y datos, internet de las cosas. Todo a su medida.
- Todos los miembros de la organización deben conocer la propuesta de valor que se está entregando al cliente y lo que se le está prometiendo.

- **Estrategias competitivas**

Las empresas para ser competitivas en el mercado actual y futuro, debe ser expertas no sólo en la gestión de productos sino también en la gestión de las relaciones con los clientes, en tal forma que puedan superar a la competencia.

Para generar una ventaja competitiva las empresas deben entender las necesidades y procesos de compra de los clientes y lograr mantener relaciones positivas y confiables con los mercados meta seleccionados.

La necesidad de diferenciación impuesta por un medio competitivo exige identificar y analizar cómo explotar o desarrollar al máximo las fortalezas de una empresa respecto de sus competidores, de manera que los clientes perciban y valoren esta diferenciación y ese enfoque requiere que se tome en cuenta los tres factores clave en torno de los cuales gira todo proceso de análisis estratégico, lo que se denomina triángulo estratégico: la empresa, los clientes y la competencia. A partir de la conjunción de estos tres factores, la empresa podrá formular estrategias basadas en desarrollar sus propias ventajas competitivas (González y Rodríguez, 2019, p.12).

Es por ello, que hacer un estudio de las competencias, identificar y analizar los principales competidores es importante para luego con base a esto, desarrollar estrategias competitivas que les permitan a las empresas, ofrecer mayor valor y un mejor posicionamiento en el mercado (Limas Suárez, 2012, p.p.90-92)

Por otra parte; las formas de crear valor y mantener las ventajas competitivas pueden ser:

- **Diferenciación de la competencia:** persigue que la empresa o alguno de sus elementos sea percibido por los consumidores como único. Lógicamente la empresa debe tener ciertas habilidades o competencias.
- **Especialización y microsegmentos** (nichos de mercado). Consiste en centrarse en un segmento de mercado y, por tanto, reducir la competencia, pero también la clientela potencial.
- **Nuevas tecnologías:** consiste en ser una empresa innovadora en el ámbito tecnológico.
- **Imagen de marca:** empresas cuya marca es emblemática, o muy conocida para los consumidores. Dicha marca puede ser asociada a seguridad, ejemplo la marca Volvo (Pérez J.B. 2019, p.15).

**iSOMOS MÁS
QUE UNA U!**

www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica.