



REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA  
"YACHASUN" - ISSN: 2697-3456

Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN  
ISSN: 2697-3456  
editor@editorialibkn.com  
Sociedad Académica de Redes de Revistas Científicas e  
Investigación  
Ecuador

Zambrano-Zambrano, Walter; Vegas-Meléndez, Hilarión José  
ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA PERSPECTIVA DE LA  
DIFERENCIACIÓN. REFLEXIONES DESDE EL CONTEXTO ECUATORIANO  
Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN,  
vol. 5, núm. 8, 2021, Enero-Junio, pp. 87-104  
Sociedad Académica de Redes de Revistas Científicas e Investigación  
Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0104>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=685872080006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)



DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0104>

## ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN LA PERSPECTIVA DE LA DIFERENCIACIÓN. REFLEXIONES DESDE EL CONTEXTO ECUATORIANO.

## MANAGEMENT STRATEGIES BASED ON THE PERSPECTIVE OF DIFFERENTIATION. REFLECTIONS FROM THE ECUADORIAN CONTEXT.

Zambrano-Zambrano Walter <sup>1\*</sup>; Vegas-Meléndez Hilarión José <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ingeniero en Administración de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí. Portoviejo, Ecuador. Correo: wzambrano9951@pucesm.edu.ec  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9502-1418>

<sup>2</sup> Docente e investigador de pre y posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Manabí. Portoviejo – Ecuador. Correo: hvegas@pucesm.edu.ec.  
ORCID ID: <https://orcid.org/000-0002-8526-2979>

### Resumen

El objetivo principal de la investigación analizar las estrategias gerenciales basadas en la perspectiva de la diferenciación desde el contexto ecuatoriano, mostrando como hallazgos descriptores gerenciales producto de la interpretación por parte de los investigadores; la metódica de abordaje es de enfoque cualitativo y de nivel descriptivo, además de una dimensión inductiva con intencionalidad heurística; para la recolección de información se utilizó la observación directa, así como la entrevista en profundidad al Presidente de la Asociación de Empresarios del Ecuador (ANDE), así como también a expertos investigadores y consultores empresariales relacionados con la temática abordada; la investigación sustentó su estrategia de análisis en parte a la propuesta dada por la denominada Teoría Fundamentada. Entre los resultados/hallazgos se hacen visibles descriptores gerenciales apoyados desde la interpretación investigativa, así como el de su triangulación con las definiciones sobre estrategias gerenciales, diferenciación y conceptos relacionados con el océano azul, todo enmarcado desde lo local. Entre las conclusiones presentadas esta la necesidad incorporar procesos holísticos para la creación de nuevos mercados, así como el diseño de estrategias gerenciales en base a un modelo autónomo de gestión empresarial, así como viabilidad de aplicación de los descriptores emergentes para facilitar la creación de nuevos mercados; todos estos elementos considerados desde el análisis hermenéutico establecido por la investigación.

**Palabras clave:** Estrategias gerenciales, diferenciación, océano azul.

### Abstract

The main objective of the research to analyze the management strategies based on the perspective of differentiation from the Ecuadorian context, showing as managerial descriptors findings product of the interpretation by the researchers; The approach method is qualitative and descriptive, as well as an inductive dimension with heuristic intentionality; For the collection of information, direct observation was used, as well as an in-depth interview with the President of the Ecuadorian Entrepreneurs Association (ANDE), as well as expert researchers and business consultants related to the topic addressed; the research supported its analysis strategy in part to the proposal given by the so-called Grounded Theory. Among the results / findings, managerial descriptors supported from the investigative interpretation become visible, as well as their triangulation with the definitions on managerial strategies, differentiation and concepts related to the blue ocean, all framed from the local. Among the conclusions presented is the need to incorporate holistic processes for the creation of new markets, as well as the design of management strategies based on an autonomous business management model, as well as the feasibility of applying emerging descriptors to facilitate the creation of new markets; all these elements considered from the hermeneutical analysis established by the research.

**Keywords:** Management strategies, differentiation, blue ocean.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 16 de noviembre de 2020.

Fecha de aceptación: 08 de enero de 2021.

Fecha de publicación: 29 de enero de 2021.

## 1. Introducción

La estrategia gerencial representa una de las principales herramientas con las cuales una empresa requiere enfrentar los múltiples desafíos simbolizados en su entorno; así como el de alcanzar altos niveles de desarrollo y fortalecimiento en los procesos vinculados a su gestión empresarial. No cabe la menor duda que la capacidad del gerente estratega siempre estará a prueba ante los constantes cambios que se generan en los mercados, cada vez más competitivos e innovadores.

Antes de abordar el tema de las estrategias gerenciales desde la perspectiva de la diferenciación es importante resaltar la significación de la palabra estrategia. Sun Tzu (2500 AC) es considerado el padre de la estrategia suprema al manifestar que la misma debe ser aplicada con sabiduría en el conocimiento de la naturaleza humana al momento de hacer frente a situaciones que generan peligro, así lo expone en su obra: *El arte de la guerra*. A través de este manuscrito muchas situaciones de la vida han sido objeto de su aplicabilidad, y en el campo de la administración y la gerencia esto no

ha sido la excepción. Estrategia puede definirse según David (2013) en “los medios por los cuales se lograrán los objetivos” (p.12). Mintzberg y Quinn (2015) definen la estrategia como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece, la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p.32). Por otro lado, Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2016) resaltan que la estrategia representa “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, enfatiza la acción en donde la empresa tendría una estrategia aun cuando no tuviera planes definidos, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales” (p.16). Estos autores coinciden en la forma de alcanzar objetivos y metas, y estos a su vez establecidos en planes; esto no es más que una forma de pensar a la empresa y su rol frente al entorno, la estrategia se concibe como una perspectiva la cual establece la ruta a seguir, además de conectar las actuaciones de la misma empresa en una línea de tiempo.

Ahora bien, la estrategia abordada desde la perspectiva gerencial no solo conlleva a una simple definición, sino que abarca la importancia sobre la capacidad que debe tener un gerente para configurar estrategias basadas en su área de competencia, y estas a su vez sobre el proceso administrativo; por lo tanto, una estrategia gerencial puede definirse, según Mintzberg (2013) como “un proceso tanto visionario como de aprendizaje, pero la visión es inaccesible para aquellos que no pueden ver con sus propios ojos” (p.11); por otro lado, se puede resaltar lo expresado por Cedeño V. A; Asencio C., y Villegas A. M. (2019) en las que puede entenderse que las estrategias gerenciales “son parte elemental para el cumplimiento progresivo de los negocios, porque la responsabilidad es parte vital para la duración en los mercados mucho más en épocas que estamos en globalización y competitividad” (p.191); ambas definiciones buscan mostrar que lo estratégico está relacionado con lo visionario y competitivo, lo cual es un indicativo de un necesario adelanto a los acontecimientos o situaciones futuras, lo cual puede permitir que la empresa pueda salir victoriosa

gracias a sus propias capacidades. Pero a su vez, el gerente estratega juega un papel importante en la construcción de esa agenda futura dado que debe dirigir a la organización de manera acertada y para ello debe de contar con una estructura organizativa apoyada en estrategias innovadoras que generen procesos disruptivos (rupturas) en las que la misma empresa saque el mayor de los provechos para dominar el mercado.

El propósito de la investigación se basa justamente en lo expresado en la última parte del párrafo anterior, lo cual consiste en develar las posibles estrategias que el gerente debe establecer o dominar que le permitan estar preparado ante futuros escenarios, cuya intención debe ser crear nuevos mercados o acondicionar espacios en el mismo no dominados por ningún otro y que con las estrategias adecuadas volverlos competitivos (además de difíciles de incursionar por parte de sus competidores), sacando así ventajas frente a sus rivales comerciales. La mayoría de los mercados se encuentran confrontados por el precio de los productos o servicios que las

empresas ofrecen, sin importar a quien se vendan los mismos; asumiendo muchas veces la búsqueda del cliente equivocado, donde la mayoría de ellos no será su cliente en el futuro; es decir, son escenarios donde en muy pocas ocasiones se da la posibilidad de rivalizar en base a estrategias de diferenciación. Sin embargo, estas estrategias no son fáciles de configurar si la capacidad estratégica del gerente no está a la altura de las agendas futuras -cada vez más impredecibles- por las cuales las empresas deben abordar en temas relacionados con la innovación y la diferenciación. En el contexto ecuatoriano, es sumamente difícil encontrar estrategias visibles basadas en la diferenciación, dado que existe un claro predominio de aquellas que están asentadas desde el precio de los productos o servicios, esto deja sin opciones las posibilidades de debatir sobre el tema de la diferenciación bajo un esquema inductivo el cual permita formar parte de la visión empresarial a largo plazo. Por ello, el investigador se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué estrategias gerenciales deben aplicar los gerentes ecuatorianos para

garantizar un proceso diferenciador en sus respectivos mercados?

A fin de dar respuesta a esta interrogante, la investigación establece como objetivo principal analizar las estrategias gerenciales basadas en la perspectiva de la diferenciación desde el contexto ecuatoriano; en este objetivo se busca reflexionar sobre estas estrategias y su aplicabilidad en los mercados locales; como objetivo específico se pretende identificar -y a su vez valorar- las estrategias más prominentes en cuanto a la diferenciación que debe de existir en un producto o servicio en mercados en las que predomina la competitividad; como segundo objetivo específico se establece una revisión descriptiva de las posturas expuestas desde las Estrategia del Océano Azul; ambas propuestas bien pueden brindar elementos interesantes en este proceso reflexivo lo cual ayudará establecer el debate requerido en cuanto a la construcción del conocimiento desde las propias bases de la empresa, generando una cadena de valor única para la innovación y la propia diferenciación estratégica.

## 2. Acercamiento al concepto de diferenciación

Antes de abordar el concepto de estrategias gerenciales, se hace necesario comenzar con el término estrategia. Se plantea la estrategia como la “determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas” (Chandler, 1962, p.17); así como también tenemos que “las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos” (David, 2013, p.62). Otro aspecto sobre la estrategia es cuando se describe como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece, la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg y Quinn, 2005, p. 42). Por su parte Andrews (1980), conceptualizaba la estrategia como “el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa”; esto no es más que reafirmar que la estrategia es un concepto integral inherente a variables como el tiempo, los

resultados y a la planificación en sí misma.

Desde la perspectiva de la investigación se asume que la estrategia tendrá éxito en la medida que la misma se encuentre bien diseñada para su acción táctica y operativa, por lo tanto, es de suma importancia la incorporación de todas las variables del plan propuesto en la confección de la estrategia. En cuanto a la gerencia estratégica, esto no es más que la capacidad que tienen los propios gerentes de pensar y diseñar la estrategia vinculada al contexto en el que se desenvuelve la empresa; para ello, además se debe de contar con las habilidades del propio gerente para la toma oportuna y adecuada de la decisión para su instrumentación, en la que gracias a su conocimiento del mercado y de las fortalezas, además de las debilidades, de sus competidores logra tener éxito en la sostenibilidad o conquista de nuevos espacios en el mercado.

Ahora bien, es importante que las estrategias gerenciales se focalicen en demostrar las bondades del producto o servicio; para ello es importante un proceso estratégico

pensado en la diferenciación. Uno de los pioneros en contextualizar, definir y proponer la instrumentación de la diferenciación en términos de estrategia ha sido Porter(1987) quien manifiesta que la misma “consiste en generar productos y servicios diferentes para diferentes grupos o segmentos de mercado que valoren de manera significativa dichas características diferentes y por ende estén dispuestos a pagar un precio adicional”; además Porter(1987) agrega que “la exclusividad no lleva es una diferenciación a menos que sea valiosa para el cliente”. En el contexto de su propuesta, Porter (1987) señala que en la diferenciación existen “dos tipos básicos, combinados con el ámbito de las actividades que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior promedio de la industria: 1) liderazgo en costos, 2) diferenciación en los costos y 3) enfoque en la diferenciación”; estas estrategias de diferenciación para que sean exitosas es necesario que se resalte el diseño del producto, sus particularidades o rasgos únicos, la fortaleza de su composición, una calidad comprobada, una marca de referencia, y una atención basada en

el buen servicio en la que se incluye el sentido de oportunidad y la garantía.

Por su parte Franco.C & Reyes. A (2003) resalta que la diferenciación es “la acción que emprende una empresa con el fin de introducir un conjunto de atributos significativos para distinguir su oferta de la competencia”; a ello Gómez (2019) agrega que la “diferenciación es distinguir un producto o servicio del resto de sus competidores, buscando hacerlo más atractivo a los ojos de su mercado objetivo para que lo prefieran”, también Narver y Slater (1990) señalan que las empresas que adoptan una estrategia de diferenciación “es previsible que presten una gran atención a las necesidades presentes y futuras de los consumidores con la finalidad de satisfacerlas de forma más adecuada”; en la que asumen los mismos Narver y Slater (1990) que también es necesario que la empresa tome en consideración con ciertos detalles “las estrategias adoptadas por sus principales competidores para garantizar una mayor diferenciación entre su oferta y la de la competencia y es



importante que adopte una adecuada coordinación interfuncional que le permita sacar un mayor partido a toda esta información”; por último encontramos el aporte de Chirinos Cuadros & Rosado Samaniego (2016) quienes afirman que “en los mercados actuales existen segmentos con altas exigencias de servicio que se constituyen en una oportunidad”, y es allí donde se pueden aplicar estrategias de diferenciación basadas en la calidad y peculiaridad del producto o servicio.

### **3. Perspectiva diferenciadora desde el océano azul**

Desde este apartado se establece una discusión en la que se procura abrir un proceso de reflexión que permita considerar las reales oportunidades de un desarrollo de mercados de océano azul en el Ecuador, basadas en estrategias gerenciales propias del contexto local. Veamos lo siguiente.

Para W. Chan Kim y Renee Mauborgne (2018), los mercados denominados océanos azules son “... espacios de mercado no aprovechados y por la creación de

demandas y oportunidades para un crecimiento altamente rentable”, además de representar “las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado”, son mercados que buscan diferenciarse a través de procesos de innovación asociados a productos o servicios que el consumidor disfruta bajo una concepción diferenciadora en relación con una demanda que aún no existe, y cuya intención primaria es crear esa demanda a fin de sacar ventaja, con el propósito de no perderla. Por su parte López, Carvallo1 y Jimbo (2019) en su más reciente investigación denominado “La Estrategia del Océano Azul y su relación con el Negocio Inclusivo del reciclaje en la ciudad de Cuenca, Ecuador”, plantean que un mercado de océano azul permite a emprendedores abarcar una infinidad de espacios que bien pueden ser una oportunidad para la inclusión de quienes se piensa no la tienen en mercados saturados (océanos rojos), allí se plantea una estructura diferenciadora que bien permite la creación de espacios laborales inclusivos.

Sin dudas, para poder alcanzar niveles aceptables de diferenciación -expresadas en párrafos anteriores- es necesario poder contar con estrategias vinculadas a la idea misma de ser diferente. Las estrategias gerenciales deben de desarrollarse pensando en un mercado inexistente de manera tangible, pero que está en la concepción del propósito empresarial, vinculado inclusive a su filosofía. Para Cedeño V. A; Asencio C., y Villegas A, M. (2019) las estrategias gerenciales “son parte elemental para el cumplimiento progresivo de los negocios, porque la responsabilidad es parte vital para la duración en los mercados mucho más en épocas que estamos en globalización y competitividad”, dejan en claro la importancia de insertarse en los mercados de manera ordenada y con sentido de responsabilidad empresarial, el avance de la empresa incluye ser creativo, innovador y generador de un sentido decisorio oportuno para lo que los mismos Cedeño V. A; Asencio C., y Villegas A, M. (2019) “esto lleva a generar el dinamismo a producir acciones y decisiones prioritarias para la generación de mecanismos que permitan satisfacer

las expectativas del consumo y llevando estos a determinar que es de calidad”; agregando estos mismos autores que las estrategias gerenciales se asumirán dependiendo del “grado de conocimiento, comprensión y fondo filosófico de la organización ya que estas deben ser prácticas diarias, [...] un sistema de principios gerenciales porque establecen un punto de equilibrio entre lo interno de los negocios y lo externo del mercado”.

Tomando en consideración lo recién expresado en el párrafo anterior, se hace necesario identificar el nivel de estrategia a considerar para ser una empresa con un producto o servicio diferenciador. Existen básicamente tres niveles: Corporativo, de negocios y funcional. Cada una con un foco diferente pero que contribuyen entre si de manera sistémica; en el caso particular de la investigación, se focaliza la atención -en este apartado- en las estrategias de negocios. Las estrategias de negocios buscan identificar situaciones que permitan configurar el competir con ventajas, considerando variables como: la innovación, competidores, calidad,



creatividad, una estructura organizativa con capacidad de respuesta, consumidores leales y por supuesto la capacidad estratégica de la gerencia responsable.

Desde el contexto ecuatoriano se generan muchas dudas en relación a los conceptos tratados, no por considerarse difíciles de entender sino por lo poco práctico de su aplicabilidad, y más aún en ideas de emprendimiento que se inician sin un foco adecuado en la estrategia de negocios cuyo interés se basa únicamente en resolver situaciones de necesidad momentánea y no de cara a un futuro de oportunidades; esto al final resulta en abandono de la idea de negocio al encontrarse con competidores ya experimentados en el mercado que focalizan su competencia en los precios bajos, lo cual les da ventaja. Un negocio que desea emprender un camino empresarial debe de contar con una filosofía clara de su razón de ser, un conocimiento pleno de su producto o servicio en las que se identifique sus potencialidades diferenciadoras y con un mercado no visible, pero que esta por construirse con las particularidades que el propio

emprendimiento establezca, naciendo así una clientela única y empoderada del nuevo producto o servicio. El producto o servicio debe de ser percibido como único en su clase o estilo, y por eso su valor establecido. Esto da ventajas competitivas de diferenciación.

#### 4. Ruta metódica de abordaje

Desde la perspectiva interpretativa del discurso gerencial la investigación se asume desde el contexto ecuatoriano, previamente se desarrolla un proceso de saturación teórica que dan vitalidad a la idea investigativa, acompañada de una observación directa analítica que bien permiten asociar la teoría con la praxis gerencial analizada, y más aún de los resultados obtenidos luego de la toma consciente de las decisiones por parte de los gerentes.

La investigación parte desde un enfoque cualitativo, con un nivel descriptivo razonado, sustentada en una metodología inductiva, apoyada en la observación directa, además de respaldada en una revisión teórica sobre los principales aspectos diferenciadores que deben de existir en productos y servicios

cuyos mercados están marcados por la innovación; el acercamiento a la situación de estudio se da desde la denominada entrevista en profundidad (instrumento cualitativo), representando esta un instrumento de levantamiento de información primaria idónea que bien permite conocer de primera instancia el pensamiento e ideas relacionadas con la temática expuesta; la entrevista en profundidad ayuda a:

*Obtener las concepciones personales de los entrevistados sobre la situación objeto de la investigación en medio de un esfuerzo de inmersión y reinversión con intimidad y familiaridad para sinceramente reconstruir a través de la discursividad el punto de vista (perspectiva) del informante (o actor relevante) en el cual se ubica la investigación y su contexto (Vegas M., 2016, p. 421)*

Las ideas resultantes en la entrevista en profundidad corroborarán las premisas expuestas en la introducción de este trabajo investigativo. Además, la investigación establece la incorporación de expertos en la

temática expongan sus ideas de manera libre y directa, basadas en interrogantes y conversatorios direccionados por los investigadores.

La investigación consideró oportuno un acercamiento con entes representativos de la gerencia ecuatoriana, entre la que destaca la Asociación Nacional de Empresarios (ANDE), además de distinguidos consultores investigadores y docentes del área de la gerencia como lo son el Dr. Víctor Hugo Pinto (Venezuela) y la Dra. Amelia Escalona (Venezuela), catedráticos de amplia experiencia en el mundo empresarial con aportes sustantivos en sus respectivas intervenciones como investigadores en temas relacionados con las estrategias gerenciales. Por otro lado, la investigación se focalizó en un orden adecuado entre lo teórico y la praxis asumiendo lo propuesto por Gadamer (1998) quien expresa "A fin de tener una ordenación conceptual dentro de los expuesto por los informantes es necesario establecer un recorrido para la comprensión, interpretación y aplicación de lo manifestado por estos mismos



informantes en términos hermenéuticos" (p. 32)

Se establece una metódica para el alcance de los objetivos de la investigación, en la que se procura establecer una categoría de acciones estratégicas vinculadas a la diferenciación en mercados que están por nacer. Adicionalmente la investigación aporta al fortalecimiento de la línea de investigación calidad y productividad del programa de maestría en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí, permitiendo el diseño de un constructo de las acciones a considerar por parte de los gerentes ecuatorianos, develando nuevos descriptores gerenciales desde la diferenciación del producto o el servicio.

El método de análisis de los resultados o hallazgos se da bajo las bases del método hermenéutico, en que lo empírico forma parte de la solución del problema o de la situación que genera un desequilibrio en el ambiente, siendo en lo particular para la investigación lo que los entrevistados aporten como ideas para una posterior

categorización de los descriptores gerenciales resultantes basados en la perspectiva de la diferenciación desde el contexto ecuatoriano.

El Presidente de la Asociación Nacional de Empresarios del Ecuador (ANDE), Sr. René Ortiz (2020) destaca "la necesidad que tiene la empresa ecuatoriana de abrirse aún más al mercado global, donde sus productos puedan medirse en iguales condiciones pero con una marcada calidad en los mismos", el entrevistado resalta la importancia de que los productos o servicios deben ser de calidad probada, lo cual se convierte en una aspecto diferenciador en muchas ocasiones por parte de las empresas; agregando en la entrevista que la estrategia gerencial de la diferenciación "esta debe estar focalizada en la disciplina y la responsabilidad de la acción profesional, mostrando sentido de pertenencia, competencias probadas y por supuesto alto conocimiento del mercado" según el mismo Ortiz (2020).

Para Ortiz (2020), los gerentes estratégicos que desean basar sus acciones en la diferenciación de su

producto o servicio debe de “ser expertos en mercados internacionales, comportamiento global de los consumidores, administradores de nuevos espacios de consumo; allí estará el éxito de la empresa que hoy día lucha por sostenerse”; por eso es de suma importancia que la gerencia estratégica asuma un proceso de formación continua en cuanto al conocimiento que se debe de tener de los mercados y sus procesos de evolución o simbiosis tecnológica.

El discurso de las estrategias de diferenciación para mercados inexistentes aún no forma parte del léxico cotidiano de la gerencia ecuatoriana; para Ortiz (2020) “el discurso gerencial, sin embargo, es vacío, no muestra avances de inserción en temas de innovación y búsqueda de nuevos proceso de aprendizaje, lo cual nos coloca en situación de desventaja frente a otros mercados”; esta manifiesta preocupación se dan en los términos del abordaje discursivo en virtud de que es la primera instancia para el convencimiento de que las estrategias pueden dar resultados favorables, en la que aspectos como la diferenciación, calidad, innovación

y valor único representen una clara asociación con la praxis. El mismo Ortiz (2020) manifiesta que “la universidad juega un papel importante en la elaboración del discurso empresarial, y más aún cuando egresan profesionales con alta formación, pero con debilidades discursivas que no nos permiten reflexionar sobre las bases del nuevo contexto empresarial en el Ecuador”, acá deja muy claro el papel de las universidades, cuya calidad educativa esta de manifiesta en la formación profesional de los egresados, pero con debilidades en el discurso, instrumento importante para liderar proceso de innovación y construcción de mercados de productos y servicios diferenciados.

Ante la propuesta de generar mercados con productos o servicios diferenciadores la investigadora Escalona (2020) considera que un gerente “siempre debe de pensar estratégicamente, encontrar fórmulas que viabilicen el éxito de la diferenciación mediante la innovación y el resalte del valor único del producto. Esta fórmula no es universal, es personal.” Por su parte, Pinto (2020) cree que “las estrategias gerenciales se diseñan

en base a las condiciones de respuesta de la empresa, la oportunidad que se genera y las condiciones del mercado. La estrategia de diferenciación es compleja sino se hace una especie de DOFA". El tema del valor único como parte del concepto diferenciador deja muy en claro que el precio no es una variable para su revisión, Escalona reflexiona con el siguiente argumento "el valor único o diferenciador no es más que decir que tu producto es inigualable, si educas al consumidor este entenderá y pasará de espectador a comprador; dar visibilidad a sus bondades. Así creas tu propio mercado"; Pinto (2020) considera que la cadena de valor siempre está presente en empresas que se preocupan por su futuro en el mercado, sin embargo, advierte "son muy pocos los consumidores que identifican esta cadena de valor dado que no están familiarizados con el término, lo cual hace que muchas empresas generen estrategias basadas en precios, porque al final es un condicionante importante para el consumidor".

No cabe dudas que las estrategia gerenciales basadas en la

diferenciación buscan como principal objetivo la ruptura del mercado partiendo de un producto o servicio, para Escalona (2020) "estas rupturas tendrán éxito en la medida que el consumidor las entienda, se deben hacer bien pesada, de lo contrario nacerá un competidor que lo hará mejor, aprendiendo de tu fracaso; si esto sucede, debes reaccionar pronto"; Pinto (2020) que las rupturas "se dan por temporadas, las empresas se preparan para impactar, aprovechar el lado débil de la competencia. Crear un nuevo mercado es entender que pronto estarás acompañado por competidores; debes contraatacar siempre de manera oportuna". Como último aspecto abordado en la entrevista con ambos investigadores, fue el tema de las estrategias del océano azul. Escalona (2020) manifiesta que las estrategias del océano azul "sin dudas representa una forma innovadora de mostrar las cualidades de tu producto, ellas permiten crear tú propio mercado y ajustar el entorno de la empresa con un direccionamiento estratégico basado en una filosofía empresarial"; para Pinto (2020) unas estrategias del océano azul bien diseñadas

“permitirán dominar el mercado desde un principio, con posibilidades de estar solo por un buen tiempo; se puede perder esta ventaja si no se ha pensado en la reacción de los posibles competidores. Estas estrategias se aplican pensando holísticamente”.

Las ideas expuestas se consideran valiosas para la generación de un constructo que permita dar origen a descriptores concernientes a las estrategias gerenciales basadas en perspectivas de diferenciación. La develación de estos descriptores son el resultado de un previo proceso de

categorización desarrollado por los investigadores, partiendo de la praxis propuesta por Strauss, A. y Corbin, J. (2002) para su elaboración, para posteriormente brindar los resultados del análisis hermenéutico dado.

La tabla 1 señala, brevemente, las categorías y descriptores que salen a relucir luego de la triangulación realizada por los investigadores en la que se muestran las categorías desde la perspectiva del entrevistado, así como los descriptores que emergen del proceso investigativo desarrollado.

**Tabla 1. Categorías y Descriptores Emergentes de la Entrevista en Profundidad.**

Entrevistado	Códigos en vivo	Categorías	Descriptores
AC: Rene Ortiz (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gerente con visión de mercados globales</li> <li>-Competencias probadas ante los mercados</li> <li>-Ausencia de innovación y nuevos aprendizajes</li> <li>-Discurso ajustado al nuevo contexto empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mercados globales</li> <li>-Innovación</li> <li>-Aprendizaje</li> <li>-Discurso</li> <li>-Sustentabilidad del mercado local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado diferenciado y sustentable</li> <li>-Modelo autónomo de gestión empresarial</li> </ul>
EAI: Amelia Escalona (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Innovación.</li> <li>-Valor único</li> <li>-Formula personal, no universal.</li> <li>-De consumidor espectador a comprador.</li> <li>-Rupturas pensadas.</li> <li>-Tú propio mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Educar al consumidor</li> <li>-Crea tu propio mercado</li> <li>-Pensar y reaccionar rápido frente a la ruptura</li> <li>-Filosofía empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evolución desde el aprendizaje y el conocimiento</li> <li>-Estrategias basadas en el desarrollo de nuevos escenarios.</li> </ul>



<b>EAI. Víctor Hugo Pinto (2020)</b>	-Capacidad de respuesta de la empresa	-Oportunidad y condiciones del mercado	-Diferencias según el enfoque del mercado
	-Bondades del producto		
	-Rupturas temporales	-Visibilizar cadena de valor	
	-Aprovechar el lado débil de la competencia	-Identificar la competencia	-Sentido holístico para la transferencia de valor
	-Dominar el mercado desde el principio	-Mercado pensado holísticamente	

**Fuente:** Zambrano & Vegas (2020) a partir de entrevistas en profundidad.

**Notas:** AC: Actor de cambio; EAI: Experto Académico Investigador.

Lo que se muestra en el cuadro anterior son los resultados de un proceso de triangulación y de un análisis hermenéutico desarrollado por los investigadores, dando como resultado los emergentes descriptores. Veamos:

- Mercado diferenciado y sustentable. La ventaja de crear su propio mercado hace que las empresas obtengan ventaja competitiva y un dominio de los escenarios de comportamiento por parte de los consumidores.

- Modelo autónomo de gestión empresarial. Al no existir reglas en los mercados diferenciados (océano azul), el modelo de gestión se vuelve aún más autónomo e independiente.

Nuevos modelos de organización se hacen presentes.

- Evolución desde el aprendizaje y el conocimiento. La empresa que aplica el aprendizaje y el conocimiento para la identificación de espacios de diferenciación para la transición hacia mercados de océano azul le genera nuevos momentos para su crecimiento y desarrollo de su cadena de valor.

- Estrategias basadas en el desarrollo de nuevos escenarios. Los nuevos escenarios en realidad son los mercados que se pueden crear desde las perspectivas de la

diferenciación, pero que sin dudas requieren de estrategias gerenciales basadas en la innovación, creatividad, estructura organizativa, capacidad de respuesta y decisiones holísticas.

- Diferencias según el enfoque del mercado. Cada mercado tiene un enfoque diferente dependiendo del producto o servicio. Sin embargo, el toque diferenciador que las empresas deben considerar está dentro de su propio gen organizacional y conductual, partiendo desde su filosofía empresarial. Si se descubre dicho gen, las posibilidades de éxito aumentan.
- Sentido holístico para la transferencia de valor. La transferencia de valor hacia el mercado no es algo novedoso, solo que no es bien visible para aquellos que quieren irrumpir los mercados diferenciados (océano azul), o simplemente crear uno nuevo. El sentido holístico que debe poner en práctica la empresa ayuda a comprender los escenarios -incluyendo a la

competencia- desde todos los ángulos y posiciones posibles.

La discusión reflexiva entre los investigadores dio origen los descriptores mencionados anteriormente y que son el resultado que la investigación da a conocer, para lo cual ya se establecen unas posturas conclusivas.

## Conclusiones

A manera de cierre, la investigación considera de suma importancia - propuesto desde el objetivo principal- establecer las siguientes ideas conclusivas:

1.- La aplicabilidad de las estrategias de diferenciación en diversos mercados son viables, siempre y cuando existan un concepto claro de lo que significa dicha diferenciación por parte de la estructura organizativa y decisoria de la empresa. En el contexto ecuatoriano se hace necesario un modelo autónomo e independiente de gestión empresarial que se oriente hacia la creación de nuevos mercados y así diversificar las opciones.



2.- Los descriptores emergentes en la investigación bien pueden ser considerados por emprendedores empresariales a fin de que puedan diseñar estrategias de diferenciación para sus productos o servicios, lo cual les permitirá visualizar con mayor certeza las condiciones que se requieren, así como las variables que deben abordar en el proceso de creación, construcción o incorporación en un mercado. Lógicamente, la idea es ser competitivos al momento de incursionar.

3.- Sin dudas, la propuesta desde las estrategias del océano azul, presentadas de manera descriptiva en la investigación, bien valen ser consideradas por quienes tienen intención de asumir esta travesía; desde el contexto local las experiencias exitosas están presentes, así como las no tan exitosas. Para tener éxito es importante considerar las habilidades propias del gerente y su capacidad de respuesta ante situaciones poco predecible (mercados azules), pero con grandes resultados si se focalizan de manera adecuada las estrategias.

## Bibliografía

Andrews, K. (1980). The Concept of Corporate Strategy. [https://www.researchgate.net/publication/228204870\\_The\\_Concept\\_of\\_Corporate\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/228204870_The_Concept_of_Corporate_Strategy)

Cedeño V. A; Asencio C., y Villegas A, M. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. Universidad y Sociedad [online]. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000500191&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500191&lng=es&nrm=iso)

David, F. (2013) Conceptos de administración estratégica. Editorial Pearson, novena edición.

Escalona A. (2020). Estrategias gerenciales basadas en la perspectiva de la diferenciación. Reflexiones desde el contexto ecuatoriano. Entrevista en profundidad.

Gadamer, H. G. (1998). Fundamentos de la Hermenéutica. Siglo XX Editores.

López, G., Carvallo, L. S. y Jimbo, J. S. (2018). La Estrategia del Océano Azul y su relación con el Negocio Inclusivo del reciclaje en la ciudad de

Cuenca. Revista MASKANA. Ecuador. <https://doi.org/10.18537/mskn.09.02.03>

Mintzberg, H. (2013). El proceso de estrategia. Conceptos, contextos, casos. Prentice Hall Internacional.

Mintzberg, E. y Quinn, B. (2015). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice hall hispanoamericana, S.A.

Mintzberg, H. Ahlstrand, Be. Lampell J. (2016). Safari a la Estrategia. Ediciones Garnica.

Ortiz, R. (2020). Estrategias gerenciales basadas en la perspectiva de la diferenciación. Reflexiones desde el contexto ecuatoriano. Entrevista en profundidad.

Pinto, Víctor H. (2020). Estrategias gerenciales basadas en la perspectiva de la diferenciación. Reflexiones desde el contexto ecuatoriano. Entrevista en profundidad.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. (2a. ed.) CONTUS-Editorial, Universidad de Antioquia.

Vegas, H. (2016). La teoría fundamentada como herramienta metodológica para el estudio de la gestión pública local. Revista Venezolana de Gerencia., 21(75). <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/21891/21636>