

# Mercadeo estratégico basado en capacidades hipercompetitivas para enfrentar mercados turbulentos

## Strategic marketing based on hypercomptive capacities to face turbulent markets

Ernesto Rafael GARCIA CALI [1](#); Diana Marcela GARCIA TAMAYO [2](#); Edwin CARDEÑO PORTELA [3](#)

Recibido: 14/09/2017 • Aprobado: 15/10/2017

### Contenido

- [1. Introducción](#)
  - [2. Metodología](#)
  - [3. Resultados](#)
  - [4. Conclusiones e implicaciones para la gestión](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El presente artículo tiene como objetivo central analizar el mercadeo estratégico (ME) basado en capacidades hipercompetitivas (CH) como alternativa para enfrentar en mercados turbulentos. Desde el punto de vista metodológico presenta el enfoque empírico del paradigma positivista, de tipo descriptivo, no experimental y de campo. Para los efectos, se estudia el cumplimiento de las fases del proceso de ME, simultáneamente se analiza la disposición de los líderes de estas empresas para aplicar las CH en respuesta a las deficiencias encontradas en el sector. Finalmente, se presenta un mapa que permite visualizar como el ME puede valerse de las CH para fortalecer la gestión del mercadeo en situaciones turbulentas.

**Palabras clave:** Mercadeo estratégico, hipercompetencia, entornos hipercompetitivos, mercados turbulentos.

#### ABSTRACT:

This article aims to analyze strategic marketing (SM) based on hypercompetitive aptitudes (HC) as an alternative to deal with turbulent markets. From the methodological aspect, it presents the empirical approach of the positivist, descriptive, non-experimental and field paradigm. For this purpose, the compliance of the phases of the SM process is studied, at the same time that the disposition of the leaders of these companies to apply the HC in response to the deficiencies found in the sector is analyzed. Finally, a chart is presented that shows how the SM can use the HC to reinforce the market management in turbulent conditions.

**Keywords:** Strategic Marketing, Hypercompetence, Hypercompetitive situations, Turbulent Markets

## 1. Introducción

El mundo se ha caracterizado en los últimos años por tener acelerados avances en materia de

tecnología, fenómenos económicos de integración y globalización, forzando a las empresas a prepararse para asumir retos comerciales a nivel mundial, por tanto, deben recurrir al diseño de estrategias encaminadas a dar respuesta a las nuevas exigencias de los mercados, enfocadas incluso a satisfacer situaciones específicas del entorno que los impulsa a ser altamente competitivos.

Una de las alternativas para lograr la competitividad en tiempos complejos, es el mercadeo estratégico (ME), enfoque que se apoya en el análisis de las necesidades del individuo y las organizaciones, planteando dentro de sus objetivos la satisfacción de los mismos mediante la solución de problemas del mercado (Francés, 2005; Lambin, 2009). Asimismo, está enfocado en detectar oportunidades de negocio donde se puedan crear estrategias de penetración para poder competir y obtener la participación deseada en el mercado (Suarez, Fernández y Useche, 2014).

Así, la concepción estratégica de la empresa permite que sea visualizada como un sistema abierto de múltiples interacciones y de gran complejidad, principalmente en lo referido a la interacción con entes externos, que tienden a presionar a la empresa, haciendo necesario el ofrecimiento de acciones o respuestas que a pesar de esta realidad, la impulsen hacia el logro preestablecido (Julián, Ofori-Dankwa & Justis, 2008).

Las empresas actuales se encuentran inmersas en un mercado de interacciones complejas dadas las circunstancias externas que las rodean, se evidencian constantes situaciones turbulentas, donde se ven obligadas en múltiples ocasiones a tomar decisiones aceleradas que les permitan asegurar la satisfacción de la demanda del mercado, o en el peor de los casos lograr subsistir (Caridad, 2017), por tanto se hace indispensable aplicar procesos entre los que destaca el ME que juega un papel importante para la toma de decisiones en escenarios con esta compleja caracterización.

Con base en lo expuesto, Auletta (2010) hace énfasis especial, al indicar que más allá de los elementos coyunturales que enfrentan las organizaciones en sus entornos inmediatos, existe un consenso general con referencia a factores que generan turbulencia en el ámbito global, tales como: avances tecnológicos, innovaciones disruptivas, hipercompetencia y la crecida en el poder de los clientes, constituyendo elementos que cada uno en su campo, son capaces de motivar la evolución de estrategias incluyendo también las acciones de los esquemas para la gestión del mercado.

En este sentido, el sector de servicios de seguridad privada, es un segmento interesante principalmente por su tendencia al crecimiento inclusive en situaciones adversas. En los últimos años el sector se ha visto como un importante propulsor de actividad económica en América Latina (Velazco, 2006), ganando relevancia, además de ser un espacio de generación de elevadas cifras de ventas con base a su dimensión y tasa de crecimiento anual, en consecuencia, el sector se ha convertido en un importante generador de puestos de trabajo formal, promoviendo un aporte sustancial a la situación de seguridad del continente.

Toda esa fuerte expansión de la industria, se debe en la mayoría de los países latinoamericanos, a factores de violencia y criminalidad, cuyos indicadores muestran una tendencia creciente desde hace varios años (Cubel, 2016), en un escenario que se cruza con la pobreza, desigualdad y exclusión social (Carballido, 2008). El mercado de la seguridad privada en América Latina se mueve entre lo formal y lo informal, observándose la proliferación de empresas ilegales, respecto a este aspecto, se estima que hay unos 4.000.000 de personas contratadas por esta industria en Latinoamérica (Arias, 2009).

Basado en este último apartado y considerando que Venezuela está atravesando por uno de los peores momentos en materia de seguridad (enlistado según Ray [2016] en el primer lugar en inseguridad en Suramérica), es claro que las empresas de servicios de seguridad privada presentan en esta coyuntura, una gran oportunidad de satisfacer las necesidades a los consumidores internos y externos del sector, en un mercado donde la demanda crece inclusive a ritmos mucho más acelerado que la oferta.

En atención a lo anteriormente expuesto, se desarrolla la presente investigación que tiene como objetivo central analizar el mercadeo estratégico basado en capacidades hipercompetitivas como herramienta para enfrentar mercados turbulentos. Para los efectos se estudia el cumplimiento de las fases del proceso de mercadeo estratégico, simultáneamente se analiza la disposición de los líderes de estas empresas para aplicar las capacidades hipercompetitivas en respuesta a las deficiencias encontradas en el sector de servicios de seguridad privada en el estado Zulia.

Es importante señalar que el presente documento científico proporciona evidencias que respaldan el logro del objetivo planteado, despliega las teorías y establece importantes inferencias sobre las mismas, y muestra un desarrollo que busca servir de ruta para la aplicación de la referida propuesta apuntando al dinamismo del mercado, aumento de la competitividad y mejora de los procesos de mercadeo estratégico en las organizaciones, siendo posible su adaptación a otros sectores del sector de servicios.

---

## **2. Metodología**

Dentro de este contexto, el objetivo del presente trabajo se centra en analizar el mercadeo estratégico (ME) basado en capacidades hipercompetitivas (CH) como alternativa para enfrentar mercados turbulentos; en enfoque del estudio es empírico del paradigma positivista, de tipo descriptivo, no experimental y de campo.

La población estuvo constituida por 27 empresas del sector de servicios de seguridad y vigilancia privada, en atención a la naturaleza de los servicios que prestan fue necesario aplicar el procedimiento de muestreo no probabilísticos de tipo casual o incidental, tomando como principal criterio la posibilidad de acceso a la población logrando considerar 15 empresas con accesibilidad e intención de participar en el estudio. La técnica utilizada fue la encuesta mediante un cuestionario estructurado, con opciones de respuesta tipo Lickert, el cual fue sometido a validez de 10 expertos, del mismo modo el instrumento obtuvo una confiabilidad de 0.975 que lo ubica en la categoría elevada en el baremo del cálculo de Alfa de Cronbach.

Producto de los resultados obtenidos de la investigación, se formula un mapa que permite mostrar como desde las capacidades hipercompetitivas es posible potenciar la gestión del mercadeo estratégico para abordar mercados con alta complejidad denominados turbulentos.

### **2.1. Entornos turbulentos, ME e hipercompetitividad**

La turbulencia en el ámbito empresarial pudiera ser algo más que una situación futura especial, por cuanto cada vez es más común escuchar los planteamientos de los gurús de la gerencia, donde expresan la volatilidad y la incertidumbre como elementos presentes en el día a día organizacional (García, Iriarte y Solís, 2012). Emery y Trist (1965) fueron los precursores de la definición de "turbulencia" para el entorno gerencial, donde buscaban representar lo que en su opinión constituía la "Textura medioambiental" más incierta; etiqueta que surgió durante una travesía muy inestable en un avión, dando pie a la elaboración de uno de los estudios más citados en la literatura sobre gestión empresarial de esta era.

Seguidamente los autores antes citados fundamentaron su teoría en cuatro (4) etapas denominadas y organizadas de la siguiente manera: I. Plácido Aleatorio; II. Plácido Agrupado; III. Reactivo y Perturbado; IV. Turbulento, donde cada avance desde la etapa I a la IV en cada uno de los campos, se torna menos estable, generando incertidumbre en el entorno. De esta forma, cuando se llega a la textura turbulenta, donde los mecanismos de control del campo derivado de la acción institucional fallan, el campo se convierte en una fuente propia de inestabilidad al sistema.

Considerando la incertidumbre como un aspecto en entornos turbulentos, es posible que la situación se sobreponga a la capacidad de adaptación del sistema, ocasionando serias dificultades con relación a la toma de decisiones (García, et al., 2012). Por esto, se hace

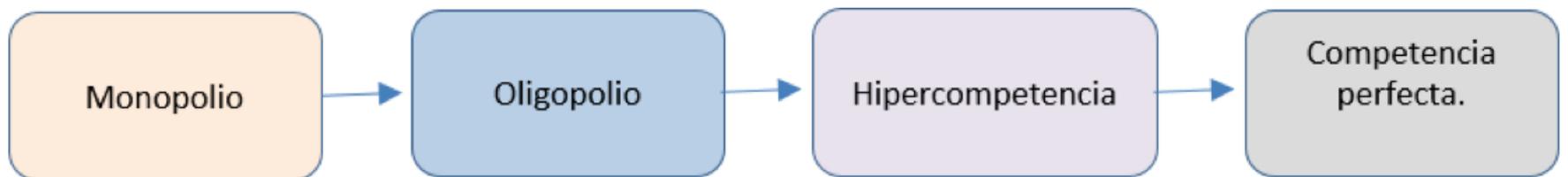
necesario aplicar procesos que conlleven a alcanzar las metas de cualquier organización sin importar si se encuentra inmersa en un ambiente de turbulencia; una de las herramientas que ayudan a este acometido es el ME, identificado como un proceso que se fundamenta en la orientación al mercado y el desarrollo continuo de estrategias con relación a los cambios que se presenten en el ámbito empresarial (Cravens, 2012 ; Mullins & Walker, 2013).

El ME es considerado una evolución de la mezcla entre el concepto de mercadeo tradicional y planificación estratégica, buscando ir más allá de una moda empresarial, ya que persigue la identificación de los colaboradores de la organización con la misma, con enfoque en el compromiso de sus actividades con los clientes (Inciarte & García Guilianny, 2017).

Cabe agregar que una de las características actuales de los mercados globales es la velocidad con la que evolucionan, obligando a las organizaciones a buscar alternativas que les permita participar de forma efectiva en la dinámica dominante sin importar el entorno en el que se encuentren. En este aspecto, D'Aveni (1994) plantea un modelo de competencia dinámica que irrumpe con las bases de los planteamientos tradicionales del tema, especialmente con el modelo de Porter (1985), al que cataloga como un esquema estático frente a su planteamiento.

El eje del planteamiento está relacionado a la consideración de toda ventaja competitiva como temporal, resultando inútil intentar la creación y defensa de ventajas competitivas sostenibles, señalando que la hipercompetencia se presenta cuando uno o más competidores en el mercado utilizan estrategias agresivas, dando lugar al fenómeno de la intensificación de la competencia. Así entonces, se produce una progresión lógica bajo el paradigma tal como se muestra en la figura 1:

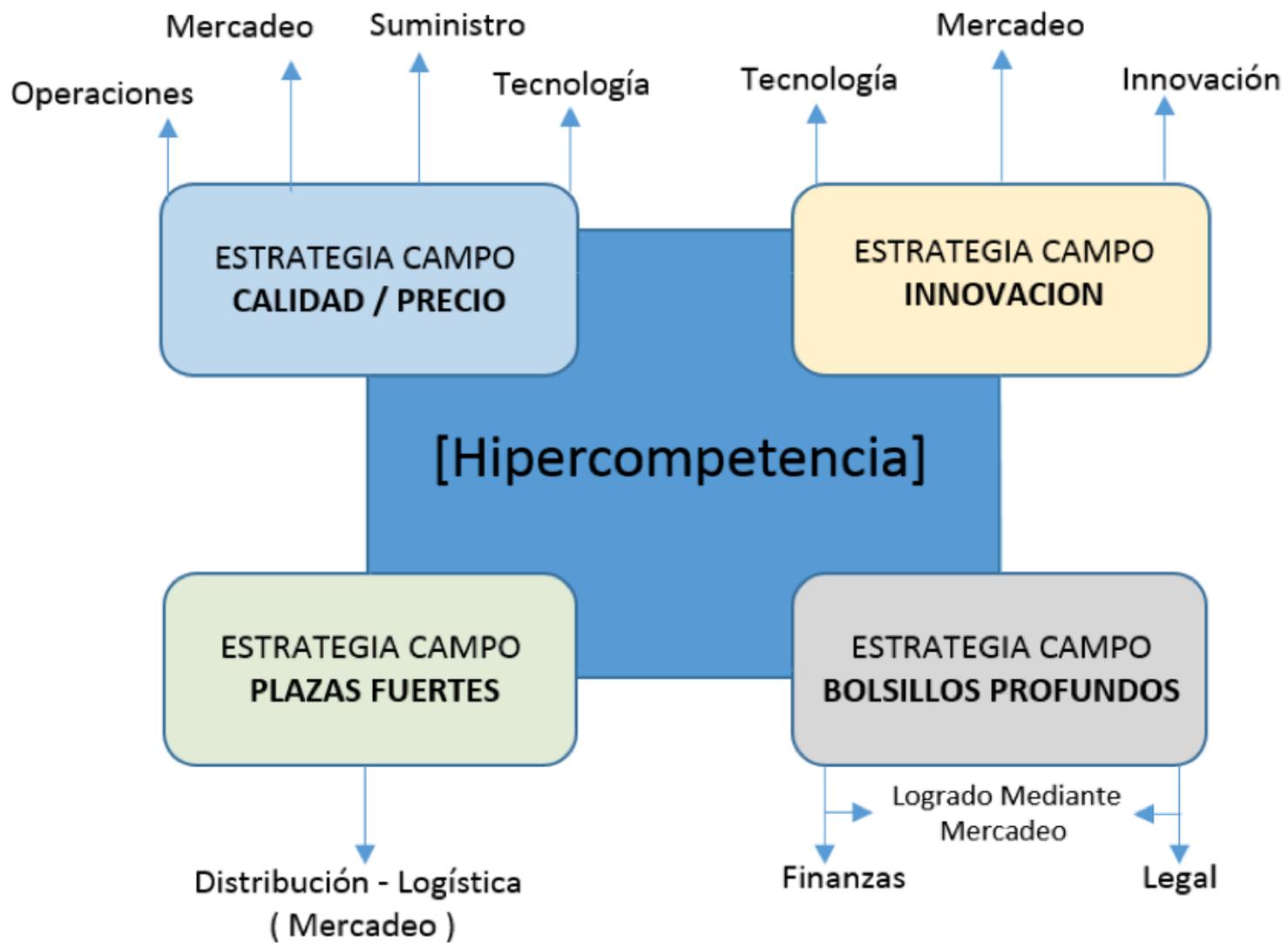
**Figura 1.**  
*Progresión lógica bajo el paradigma Hipercompetitivo*



Fuente: Elaboración propia (2016)

El paradigma de la hipercompetencia presenta un esquema que bien podría ser la evolución a la proposición del paradigma competitivo de Porter (1985), tomando como referencia, la dinámica moderna del mercado donde los planteamientos estratégicos deben ser capaces de evolucionar conforme a los cambios del entorno, en busca de lograr el rendimiento de los recursos de las organizaciones. Para los gerentes es importante conocer cómo se desarrollan los cuatro (4) diferentes campos (**Figura 1**), donde cada una tiene relación con un área funcional de la organización.

**Figura 2**  
*Campos estratégicos de la hipercompetencia y sus implicaciones en las áreas funcionales de la organización.*



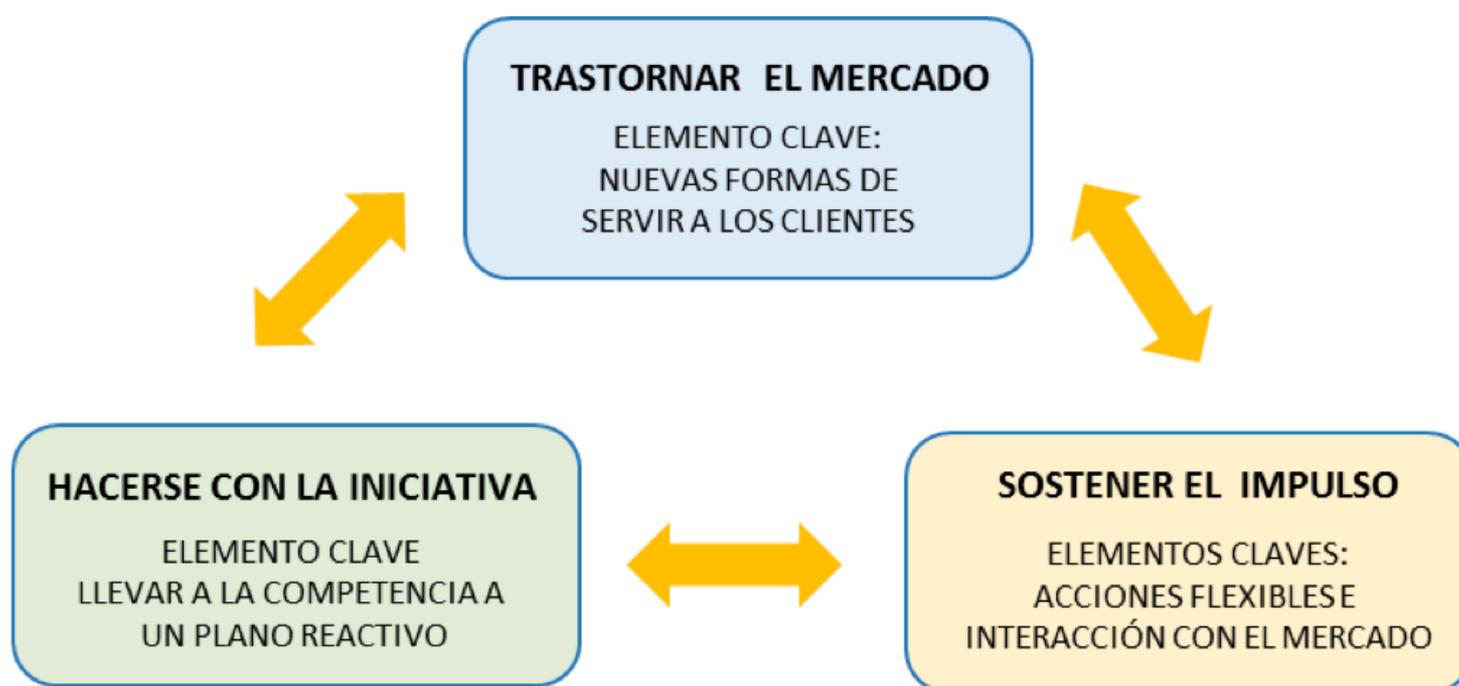
Fuente: Elaboración propia (2016)

La figura anterior muestra las estrategias de campo consideradas en la hipercompetencia nombradas: calidad y precio; innovación, plazas fuertes; y bolsillos profundos; como se evidencia, en cada campo se presenta como denominador común la interacción con el mercadeo de forma directa e indirecta. Desde un punto de vista mercadotécnico estratégico, se promueve el desarrollo de secuencias de interacciones dinámicas, caracterizadas por acciones sucesivas donde la respuesta del competidor traerá en consecuencia, la pérdida de las ventajas competitivas hasta agotar las posibilidades de cada campo particular.

El desarrollo de las acciones señaladas es promovido mediante un proceso identificado como "destrucción creadora" o "disrupt" (**Figura 2**) del cual se ilustran sus ejes fundamentales.

### Figura 3

*Ejes del proceso de destrucción creadora (disrupt) en Hipercompetencia.*



Fuente: Elaboración propia (2017)

En la figura anterior, se evidencia que el paradigma hipercompetitivo, está orientado de forma general a sacudir el *statu quo*, desatando un proceso de “destrucción creadora”.

Para esto se fundamenta en: 1. Trastornar el mercado (disrupt), irrumpiendo en los mercados mediante nuevas formas de servir a los clientes, promoviendo el descontrol de los procesos comunes utilizados por la competencia. 2. Hacerse con la iniciativa, llevando a los competidores a una arena donde deban tomar una posición reactiva, cambiando la dinámica o los polos de control del mercado; y 3. Sustener el impulso, en la hipercompetencia no se planifican acciones sucesivas de forma tradicional, sino se adoptan reglas flexibles que guíen acciones competitivas a medida que se dinamiza el mercado e interaccionan los competidores.

## 2.2. Capacidades estratégicas para directivos en hipercompetencia.

El planteamiento anterior, ofrece el punto de partida para la incorporación de estrategias de mercadeo hipercompetitivas, con base a la necesidad de aterrizar las estrategias de la organización en ambientes turbulentos, y no bajo supuestos estratégicos prediseñados o situaciones ideales. La aplicación de este tipo de estrategias requiere que los niveles directivos e inclusive algunas áreas funcionales, cuenten con determinadas capacidades que permitan desarrollar la hipercompetencia, denominadas por D’Aveni (1994) las 7 eses (**Figura 3**).

**Figura 4**

*Las 7 Eses: Capacidades estratégicas para directivos en hipercompetencia*



Fuente: Elaboración propia (2016)

Las 7´S planteadas por D`Aveni (1994) sirven como base para el desarrollo hipercompetitivo empresarial, siendo consideradas como capacidades adquiridas por los gerentes para abordar los retos del complejo entorno. Con la intención de hacer una revisión rápida de cada factor, se presentan sintetizadas en la tabla 1.

**Tabla 1**  
Descripción de los aspectos centrales por capacidad estratégica (7´S).

CAPACIDAD ESTRATÉGICA	ASPECTO CENTRAL
Satisfacción superior de los dolientes ( <i>Stakeholders</i> )	Superar a la competencia en cuanto a la atención de los clientes internos y externos, así como de los accionistas.
Predicción Estratégica ( <i>Strategic Soothsaying</i> )	Pensar de forma prospectiva anticipando movimientos del competidor y cambios en el entorno (económicos y sociales principalmente)
Posicionamiento para mayor velocidad ( <i>Speed</i> )	Actuar con mayor rapidez que la competencia ligado íntimamente a los resultados de la prospectiva aplicada previamente.
Posicionamiento para sorprender al contrario ( <i>Surprise</i> )	Actuar rápido de forma que la competencia no prevea en movimiento y deba verse forzada a tomar posición reactiva.

Cambiar ( <i>Shifting</i> ) las reglas del juego:	Incorporar formas no convencionales dentro del ramo o industria.
Dar señales ( <i>Signaling</i> ) del diseño estratégico	Comunicar la propuesta competitiva, sin develar las acciones a utilizar en el mercado.
Arremetidas Estratégicas ( <i>strategic thrusts</i> ) simultaneas y secuenciales	Diversificar la oferta y competir en diversas categorías con ofertas diferenciadas de forma progresiva.

Fuente: Elaboración propia (2017)

La anterior tabla, evidencia que los componentes que fundamentan la capacidad estratégica contribuyen con la actualización de los paradigmas y técnicas que respaldan la gestión del mercado en las organizaciones, lo cual hace un especial énfasis en el monitoreo de las acciones de los actores para definir estrategias contextualizadas y eficientes.

Al respecto, es oportuno señalar que en el entorno latinoamericano, especialmente el venezolano el cual se caracteriza por tener elementos turbulentos que plagan el contexto de una incertidumbre especial (como cambios disruptivos en lo referido a lo social, económico, político entre otros factores), este paradigma se adapta perfectamente al propuesto por D'Áveni (1994) debido a la atípica situación que vive la nación suramericana, donde incluso con las situaciones que se presentan en el continente, algunos sectores se reportan en crecimiento, y más aún, en el segmento de las empresas de seguridad privada, que requieren de estrategias para diferenciarse y posicionarse de forma efectiva en un mercado que evoluciona con alta competencia, en condiciones económicas turbulentas, fuertes regulaciones legales y plagado de incertidumbre.

### 3. Resultados

En este aparte se muestran los hallazgos principales encontrados en la población abordada. Los primeros se refieren a la variable mercadeo estratégico, seguidamente se muestran los resultados sobre el estudio de las capacidades hipercompetitivas a fin de dar respuesta al objetivo planteado por esta investigación.

**Tabla 2**  
Resultados de la variable: Mercadeo Estratégico (ME)

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	ITEMS	TDA		DA		NI DA, NI DS		ED		TDS		TOTAL	
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Objetivos y estrategias	2 - 5	4	27	6	40	1	6,6	4	27	0	0	15	100
Análisis de Oportunidades del mercado	10 - 14	3	20	9	60	0	0	3	20		0	15	100
Formulación de estrategias para situaciones de mercado específicos	28 - 31	4	27	3	20	2	13	6	40	0	0	15	100
Ejecución y Control	34 - 37	2	13	6	40	0	0	7	47	1	6,6	15	100
<b>TOTAL</b>		13		24		3		20		1		60	0
<b>BAREMO DE INTERPRETACION DE LA MEDIA</b>				<b>MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRALES</b>									
MUY PRESENTE		4,21 - 5		MEDIA						3,81			

PRESENTE	3,41 - 4,2	MODA	4
MEDIANAMENTE PRESENTE	2,61 - 3,4	VARIANZA	0,12
AUSENTE	1,81 - 2,6	DESV. ESTANDAR	0,31
MUY AUSENTE	1 - 1,8	CATEGORIA DE LA MEDIA ES <b>PRESENTE</b>	

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Como se observa en la Tabla 2. La mayor parte de los encuestados (67%) manifestaron sobre el planteamiento de objetivos y estrategias que velan por la articulación de la misión y objetivos corporativos; seguidamente en atención al monitoreo de las organizaciones y sobre el aprovechamiento de la información generada producto de la experiencia de las operaciones manifestaron alta presencia en su accionar; en cuanto a la formulación de estrategias para situaciones de mercadeo específicos no se logra observar un acuerdo total con respecto al tratamiento de la dimensión al preguntar sobre el enrutamiento hacia el tratamiento de la demanda, participación y rentabilidad donde el 53% de los encuestados no logra validar la presencia de estos elementos.

Finalmente al abordar la ejecución y control, se evidencio que la organización no cuenta con planes de mercadeo formales por ende manifiestan dificultades asociadas al control de las actividades ejecutadas tal vez asociado al hecho de no contar con un documento maestro que guie el accionar en la organización (Cravens, 2012).

Los resultados indican que los gerentes conocen y muestran interés por incorporar la visión del marketing estratégico en su dimensión comercial, a pesar de esto, gran parte del accionar no responde a procesos formales, sino por el contrario se ratifica que muchas de las actividades son diseñadas de forma empírica, procurando dar respuesta a las necesidades del mercado lo que dificulta el seguimiento y control de las actividades (Walker & Mullins, 2014; Varadarajan, 2015)

**Tabla 3**  
Resultados dimensión: Capacidades Hipercompetitivas (CH)

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	DIMENSIONES	ITEMS	TDA		DA		NI DA, NI DS		ED		TDS		TOTAL	
			FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FR	
Satisfacción superior de los Stakeholders	14-15	9	60	3	20	2	13,3	1	6,67	0	0	15	100	
Predicción Estratégica	17-18	5	33,33	9	60	0	0	1	6,67	0	0	15	100	
Posicionamiento para mayor velocidad	19-20	6	40	8	53,33	1	6,67	0	0	0	0	15	100	
Posicionamiento para sorprender al contrario	23-24	7	46,67	8	53,33	0	0	0	0	0	0	15	100	
Cambiar las reglas del juego	26-27	6	40	9	60	0	0	0	0	0	0	15	100	
Señales de designio	28-29	7	46,67	7	46,67	1	6,67	0	0	0	0	15	100	

estratégico													
Arremetidas estratégicas	32-33	6	40	9	60	0	0		0		0	15	100
<b>BAREMO DE INTERPRETACION DE LA MEDIA</b>				<b>MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRALES</b>									
MUY PRESENTE	4,21 - 5		MEDIA						3,92				
PRESENTE	3,41 - 4,2		MODA						4				
MEDIANAMENTE PRESENTE	2,61 - 3,4		VARIANZA						0,13				
AUSENTE	1,81 - 2,6		DESV. ESTANDAR						0,34				
MUY AUSENTE	1 - 1,8		CATEGORIA DE LA MEDIA ES <b>PRESENTE</b>										

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la Tabla 2. se observa como la mayor parte de los encuestados (80%) ubicaron sus opciones de respuesta en alta presencia en atención a la satisfacción de los *stakeholders* y un 93% manifestó alta disposición hacia el uso de la capacidad de predicción estratégica (*strategic soothaying*) este planteamiento orienta su accionar hacia el desarrollo de objetivos estratégicos y corporativos de las organizaciones (Walker & Mullins, 2014 ; D`Aveni, 1994); seguidamente para el indicador posicionamiento para mayor velocidad (*speed*) y posicionamiento para sorprender al contrario (*surprise*) agrupo el 90% de las respuestas positivamente al preguntar sobre el tratamiento de la información generada del accionar en el mercado y sobre el monitoreo de la competencia (D`Aveni, 1994).

Finalmente al abordar las capacidades identificadas como cambiar las reglas del juego (*shifting*), señales de designio estratégico (*signaling*), arremetidas estratégicas (*strategic thrusts*) se mantuvo la tendencia observadas en las respuestas de las capacidades anteriores (sobre el 90%) resaltando la alta disposición por mejorar el desempeño de la gestión de los proveedores, con las redes de comunicación (especialmente redes sociales), la innovación continuada en los servicios y el aumento de los servicios de tipo complementarios todo esto en línea con los planteamientos de Walker y Mullins (2014); Varadarajan (2015) y Cravens (2012).

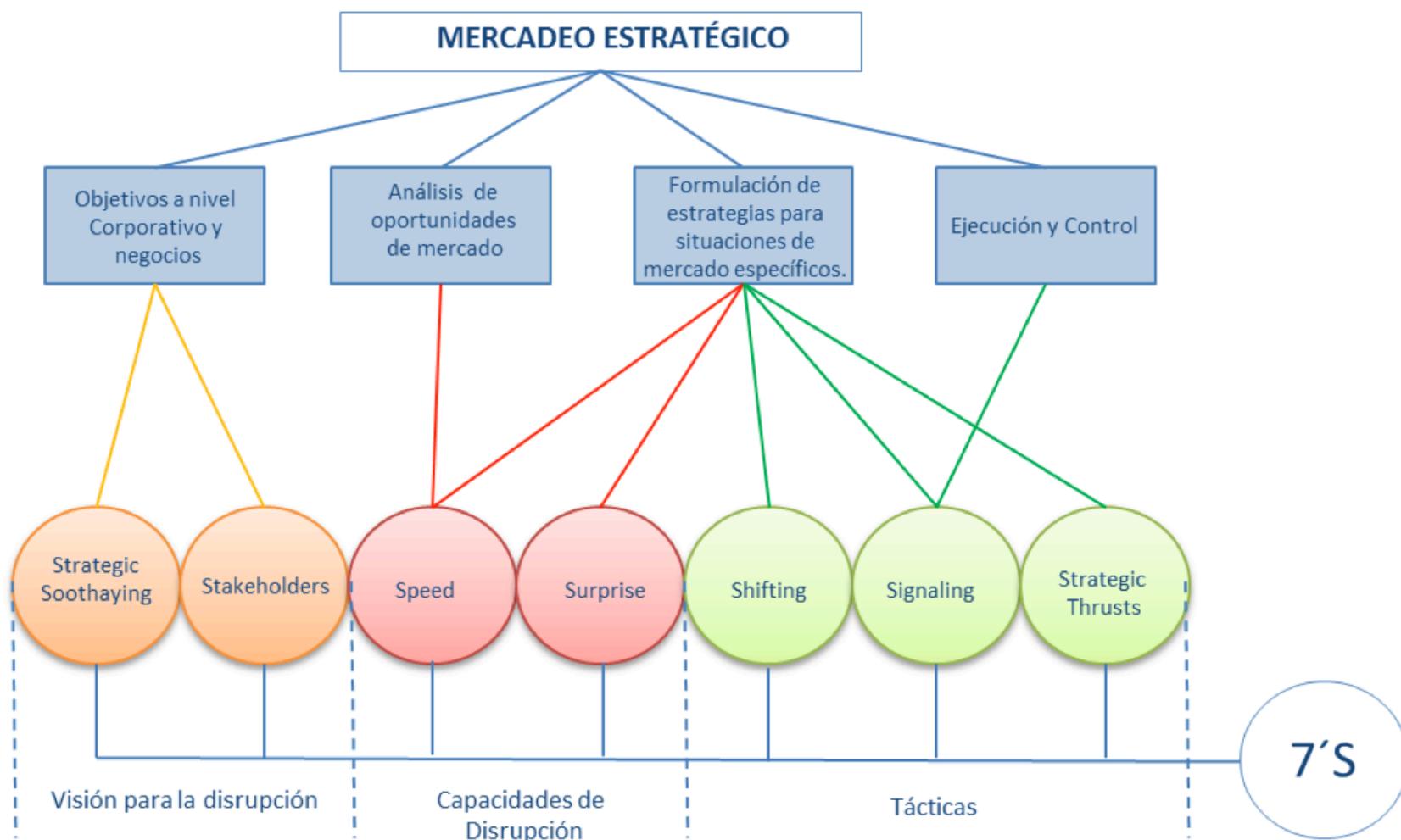
### 3.1. Las capacidades hipercompetitivas en el me para contextos turbulentos

La selección, considerando características definidas para llevar a efecto el análisis de quince (15) empresas del sector de vigilancia privada, ubicadas en el estado Zulia-Venezuela, permitió determinar mediante el uso de la técnica de encuesta y el diseño de un cuestionario aplicado a los gerentes de las organizaciones, que dentro de las cuatro fases del ME (objetivo a nivel corporativo y de negocio, análisis de oportunidades de mercado, formulación de estrategias para situaciones de mercado específico, y ejecución y control), la que presenta una mayor dificultad es la formulación de estrategias para situaciones de mercado específico; del mismo modo fueron cuestionados sobre la aplicación de capacidades hipercompetitivas logrando validar alta disposición hacia su implementación (García, 2012). En el presente artículo, se tomaron como referencia las fases del ME y las 7's propuestas por D'Aveni (1994) permitiendo la propuesta de lineamientos estratégicos que promuevan la generación de capacidades para hipercompetir.

La figura 5 muestra cómo las disrupciones promovidas desde las 7'S van encaminadas a generar estrategias en cada una de las fases del ME, relacionado con la función específica de cada una, tomando en consideración la fase donde se presenta la mayor debilidad para el sector objeto de estudio, sin dejar a un lado las demás etapas y disrupciones que, según el entorno o sector sean aplicadas y llegar a ser una organización hipercompetitiva.

**Figura 5**

*Aplicación de las capacidades hipercompetitivas (7'S) en el mercadeo estratégico.*



Fuente: Elaboración propia (2016)

La Hipercompetitividad es para algunos directivos una situación presente, para otros, parte del futuro inmediato aplicada en la mayoría de mercados; tomando como base la consideración anterior se hace necesario para los estrategias comprender como incorporar las capacidades hipercompetitivas que permitan potenciar la gestión del mercado en sus organizaciones, con el objetivo de participar de forma eficiente en el nuevo entorno empresarial. En apoyo a este planteamiento con base a los resultados obtenidos, la anterior figura presenta las vinculaciones claves entre las capacidades hipercompetitivas y el proceso de ME.

Continuando con el análisis, se evidencia que para la disrupción del mercado se encuentran las 2'S denominadas *Strategic Soothsaying* y *Stakeholders*, consideradas como capacidades que pueden ser trabajadas para la fase de objetivos concebidos desde el nivel corporativo y de negocios, en función de considerar que es en esta fase cuando se plantean las líneas maestras que guiarán a la organización. Se determina, de esta forma que es el punto ideal para establecer las políticas de satisfacción de los clientes internos y externos, siendo un pilar clave para desarrollar las capacidades y la mejora sustancial de la calidad del servicio ofrecido, como principal elemento de ventaja temporal de la empresa.

Por su parte, las capacidades de disrupción, *Speed* que soporta a la fase de análisis de oportunidades de mercado y *Surprise* que apoya la misma fase y propone soporte a la etapa de formulación de estrategias para situaciones de mercado específico, son importantes para las empresas del sector, considerando que en la evaluación del entorno actual no debe estar centrado en el presente, por el contrario, debe estar enfocada en las oportunidades futuras de

la organización, por tanto para actuar de forma rápida y sorpresiva es necesario incorporar la visión prospectiva con la disrupción, de lo contrario, la generación de estrategias podrían descontextualizarse con relativa rapidez, pudiendo afectar su posición competitiva.

Es un hecho, que el planteamiento anterior genera a los gerentes la sensación de caminar en arenas movedizas, lo cual no constituye algo novedoso en la gerencia moderna donde, el riesgo es inherente a la función gerencial y debe así ser asumido (Slywotzky, 2007). Y tal como se ha desarrollado en el presente trabajo, el mercado de las empresas del sector de seguridad privada se desarrolla en un entorno donde aprenden a convivir con el riesgo y la turbulencia (como en muchos otros sectores) son un requisito clave para participar de forma efectiva.

Un punto crítico de las organizaciones en lo que respecta a gestión del mercado, donde se evidencia el mayor número de fracasos empresariales, está asociado a la etapa de formulación de estrategias (Sukier, Neira, Portillo Medina, Hernández-Fernández; Fábregas (2017); O`Reilly III, Harreld & Tushman, 2009; Carroll y Mui, 2008). Como se evidencia en la figura 5, la mayor parte de las capacidades hipercompetitivas (5 de 7) son incidentes o están dirigidas a la fase de formulación de estrategias para situaciones de mercado específicas, reforzando así la mayor debilidad identificada en el sector y según la literatura, en la generalidad de las empresas.

Así entonces, las disrupciones tácticas las componen *Shifting*, *Signaling* y *Strategic Thrust* que dan apoyo a la fase de formulación de estrategias para situaciones de mercado específico, pero adicionalmente, la última táctica también brinda soporte a la fase de ejecución y control por cuanto posterior al diseño estratégico ideal, el control constituye un mecanismo clave para la puesta en marcha de las estrategias, por su función de detectar y corregir errores mientras se ejecutan las operaciones.

La importancia que reviste a la figura 5, está asociada a la necesidad de reforzar la fase de formulación de estrategias, siendo significativo señalar que, a nivel competitivo la reacción ante una determinada acción por parte de los que se muestran como rivales, exige en primera instancia, ser consciente de cuáles son las empresas con las que se compite y, en segundo término, contar con la motivación suficiente que permita adoptar una respuesta activa hacia ellas, en este sentido aunque se realice un análisis del mercado efectivo y se identifiquen a los rivales claves, de nada servirá, si no se cuentan con las capacidades necesarias para competir y afrontar el reto (Sukier et al., 2017; Fuentelsaz & Gómez, 2008).

El fortalecimiento de la fase de formulación estratégica para situaciones especiales de mercado mediante la incorporación de capacidades hipercompetitivas (7`S), constituye una gran oportunidad para apalancar el desarrollo competitivo de las empresas de seguridad privada hacia la hipercompetitividad, promoviendo el desarrollo de clientes internos implicados con la organización, la diversificación de los servicios ofrecidos y lograr mejorar de manera sustancial el abordaje del mercado, la gestión de las relaciones que en él se presentan en ocasión de su participación, entre otros.

---

## 4. Conclusiones e implicaciones para la gestión

Los directivos de las empresas modernas se enfrentan al constante reto de gestionar su accionar en un mercado que evoluciona a un ritmo desconcertante; para responder a esta realidad deben recurrir a diversas técnicas y procesos entre las cuales destaca el ME como una alternativa para articular sus acciones en el mercado.

Es así como los directivos en su quehacer diario, abordan situaciones que causan que la dinámica de la organización se vea afectada, comparando la del mercado con una montaña rusa (donde se acelera y desacelera de forma inesperada). Se hace necesario contar con herramientas actualizadas que permitan aumentar la velocidad y capacidad de respuesta sobre las situaciones que se presentan. Los líderes de las organizaciones requieren adoptar técnicas actualizadas que les permitan visualizar de mejor manera el entorno donde participan, y así contar con insumos (información) que le permitan formular las estrategias adecuadas para cada caso.

Para los directivos las capacidades hipercompetitivas deben ser contempladas como una acertada oportunidad de fortalecimiento al ME en sus organizaciones por cuanto, actualiza la visión del mercado desde la disrupción, proporcionando mayor margen de maniobrabilidad a los gerentes en su accionar. Así entonces, desde la perspectiva del análisis del ME es notorio cómo las capacidades hipercompetitivas generan un gran soporte para el desarrollo de sus fases.

Al respecto, es importante señalar que la hipercompetitividad no aplica solo a sectores de grandes industrias, en los últimos tiempos, cada vez se hace más común ver sectores entrando al planteado paradigma, e incluso como es el caso de las empresa de seguridad privada en el estado Zulia en Venezuela, situaciones de mercado adversas para la mayor parte de los sectores internos, así entonces, logra crecimiento por los factores también descritos con anterioridad. Los resultados de la investigación evidencian que la fase de ME con mayor debilidad en las empresas objeto de estudio, es la formulación de estrategias para situaciones de mercado específico, tal como fue validado por autores citados en el presente artículo, destacándolo como un factor común en empresas que enfrentan el fracaso.

En concreto, se recomienda a los directivos de las organizaciones evaluar de forma amplia las condiciones inherentes a su mercado, incorporar la prospectiva en su quehacer diario con la finalidad de seleccionar el paradigma o combinaciones de ellos que le permitan establecer una estrategia para abordar los retos el entorno. Adicionalmente incorporar como parte de la estrategia corporativa y de negocios, estrategias que incluyan el desarrollo de planes de mercadeo interno con el objetivo de aumentar el nivel de involucramiento de los "dolientes" estableciendo las bases para la generación de servicios superiores a los clientes externos.

Una sugerencia importante para los directores, está relacionada a la orientación anterior, al involucramiento de los clientes internos, el cual a pesar de ser un elemento clave, no debe irrumpir con la orientación hacia el cliente, ya que el primero busca generar bases para construir servicios de excelencia que permitan diferenciar a la organización de sus rivales, sin anteponer al cliente interno del externo.

Así mismo, los líderes de las organizaciones deben evitar enfocarse excesivamente en detallados y minuciosos análisis de la situación actual por cuanto la volatilidad del entorno no hace atractivo el accionar en el "presente", por el contrario, se recomienda a nivel de observación y verificación de situaciones de mercados, que conlleven a la implementación de métodos prospectivos, recomendando así el seguimiento del mercado y sus tendencias, ya que para poder participar con sorpresa y velocidad es necesario anticiparse a las necesidades a través de la inteligencia de mercados en todo el proceso.

Es importante para los directivos en entornos turbulentos, optar por el fortalecimiento de sus procesos de ME mediante capacidades hipercompetitivas, que además comprendan que a medida que la competencia aumenta se deben asimilar los costos de referidas estrategias, en mercados donde al aumentar la competencia disminuyen las utilidades, por tanto la aplicación de las nuevas estrategias exige analizar de forma minuciosa los pro y los contras que supone la interacción con altos niveles de competencia e incertidumbre.

Para los directivos, conservar modelos tradicionales cuando el mercado presenta disrupciones constantes que ameritan diseños flexibles que permitan responder a los retos, puede constituir un grave error que podría incluso conducir a sus organizaciones a una progresiva pérdida de su participación y a la eventual salida del mercado. Por tanto, se sugiere a los líderes de estas organizaciones incluir tácticas simultáneas y secuenciales, esto se lograría mediante la diversificación de su oferta (involucrando procesos de innovadores y tecnología de avanzada en los procesos operativos).

Finalmente, incorporar las capacidades hipercompetitivas para fortalecer el ME en las organizaciones, ofrece a sus líderes una alternativa ideal para competir en situaciones turbulencias, e incluso en mercados que se encuentran en un proceso de transición hacia la hipercompetitividad. La posibilidad de establecerse como pioneros es un aliciente de gran interés, logrando como bien lo plantea el autor del paradigma hipercompetitivo, una posición

proactiva forzando a la competencia a ser reactivos, teniendo así un aspecto favorecedor para establecer una dinámica favorable.

Se sugiere que el proceso de transición hacia el ME basado en las capacidades hipercompetitivas, se realice de forma planificada para minimizar el impacto en los niveles de incertidumbre en los colaboradores de la organización. Al respecto se propone a los directivos focalizar la adecuación en los siguientes aspectos: aprovechamiento e involucramiento con los "dolientes" de la organización, reconsideración de los objetivos de negocios, aumento de los procesos relacionados a la generación de inteligencia de mercados y la prospectiva, mejora de los procesos comunicacionales dentro de la organización, diversificación de la oferta abordando nuevos segmentos del mercado, flexibilización en la formulación de estrategias orientadas a la velocidad y sorpresa en relación a la competencia.

Cabe destacar que, al hacer la revisión de la literatura, se evidencia que el tema de la hipercompetitividad es relativamente nuevo para América Latina, lo que representa una gran oportunidad de estudio en los diferentes sectores económicos donde las empresas deseen ampliar sus estrategias y así competir a nivel "glocal" de manera proactiva. Sin embargo, es válido señalar que el presente estudio se presenta como un punto de partida para investigaciones futuras, que puedan llevar a cabo un análisis de mayor profundidad de las cuestiones planteadas.

---

## Referencias bibliográficas

Arias, P. (2009) Seguridad privada en América Latina: el lucro y los dilemas de una regulación deficitaria. Santiago, Chile: FLACSO.

Auletta, N. (2010). Tiempo de Caótica. *Debates IESA*, 15(1), 28 – 31.

Carballido, A. 2008. Seguridad pública y privada en América Latina, Informe presentado al Grupo de Trabajo Encargado de la Preparación de Primera Reunión de Ministros en Materia de Seguridad Pública. Washington, D.C.: Organización de Estados Americanos.

Cravens, D. & Percy, N. (2012). *Strategic Marketing*. (10a Ed.). New York: McGraw-Hill.

Caridad, M., Salazar, C., & Castellano, M. (2017). Endomarketing: Estrategia dinamizadora para la responsabilidad social del sector universitario. *Revista Espacios*. Vol. 38, Año 2017, Número 01, Pág. 6 Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n01/17380106.html>

Carroll, P. y Mui, G. (2008). Siete formas de fracasos en grande. *Harvard Business Review*, 86(12), 76-86.

Cubel, F. (2016) El estado de seguridad de América Latina en 2015. IIEE, Recuperado en: [http://www.iece.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2016/DIEEE001-2016\\_Seguridad\\_AmericaLatina\\_FernandoMartinCubel.pdf](http://www.iece.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEE001-2016_Seguridad_AmericaLatina_FernandoMartinCubel.pdf)

D'Avini, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.

Emery, F. & Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, (18)1, 21-32.

Francés, A. (2005). [Estrategia para la empresa en América Latina](#). Venezuela. Ediciones IESA.

Fuentelsaz L. y Gómez, J. (2008). ¿Quiénes son mis rivales? Contacto Multimercado y Asimetría Competitiva en la Banca Española. *Universia Business Review*, 150, 112-129. Recuperado de: <https://ubr.universia.net/article/view/637/-quienes-mis-rivales-contacto-multimercado-asimetria-competitiva-banca-espanola>

García, E., Iriarte, E. y Solís, M. (2012). Turbulencia, incertidumbre y manejo de escenarios: Una Aproximación en el Contexto Venezolano. *Revista del Centro de Investigación y Ciencias Gerenciales*, (9) 2, 143-153

Inciarte, D., & García Guilianny, J. (2017). Planificación estratégica y control de gestión en las

gerencias de servicio de la industria petrolera. Revista del Centro de Investigación y Ciencias Gerenciales. Recuperado de:

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/360/945>

Julian, S., Ofori-Dankwa, J. & Justis, R. (2008). Understanding strategic response to interest group pressures. *Strategic Management Journal*, 29(9), 963-984. doi:10.1002/smj.698

Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa del mercado. México, D. F. [etc.]: McGraw-Hill Interamericana.

Mullins, J. & Walker, O. (2013). *Marketing Management: A Strategic desision-making approach*. (8th Ed.). New York: McGraw-Hill.

O`Reilly III, C., Harreld J. & Tushman, L. (2009). Organizational Ambidexterity: IBM and Emerging Business Opportunities. *California Management Review*, 51(4), 1-42.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Prieto, R., Emonet, P., García, J. y González, D. (2015). Cambio Organizacional como Estrategia de Gestión en las Empresas Mixtas del Sector Petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 386 - 402.

Ray, J. (2016). Security Issues Continue to Trouble Latin America. Recuperado de:

[http://www.gallup.com/poll/193919/security-issues-continue-trouble-latin-america.aspx?g\\_source=AMERICAS&g\\_medium=topic&g\\_campaign=tiles](http://www.gallup.com/poll/193919/security-issues-continue-trouble-latin-america.aspx?g_source=AMERICAS&g_medium=topic&g_campaign=tiles)

Slywotzky, A. (2007). *Riesgo Positivo*. Bogotá: Norma.

Suárez, José; Fernández, Lizyllen; Useche, María Cristina; (2014). Marketing estratégico de las marcas farmacéuticas en Venezuela. *Multiciencias*, Enero-Marzo, 49-56.

Sukier, H., Neira, H., Portillo Medina, R., Hernández-Fernández, L., & Fábregas, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Revista Espacios*. Vol 38, Año 2017, Número 24, Pág. 23, Recuperado de:

<http://www.revistaespacios.com/a17v38n24/17382423.html>

Varadarajan, R. (2015). Strategic Marketing, Marketing Strategy and Market Strategy. *Academy of Marketing Science*, 5(3), 78–90. doi:10.1007/s13162-015-0073-9

Velazco, (2006). *Fundamentos de la Seguridad Privada: Una Percepción Criminológica*. México: Cátedra Iberoamericana de Ingeniería Política A.C. – Serie Estudios Social.

Walker, O. y Mullins, J. (2014). *Marketing Strategy: A Decision Focused Approach*. (8th Ed.) New York: McGraw-Hill.

---

1. Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE, Venezuela), Universidad de la Costa (CUC, Colombia), Departamento de Gestión Organizacional, Director del Programa de Mercadeo y Publicidad (CUC), Profesor Investigador a Tiempo Completo, Investigador vinculado al Grupo de Investigación InnoMarket (CUC) [egarcia29@cuc.edu.co](mailto:egarcia29@cuc.edu.co) ; [egarciacali@gmail.com](mailto:egarciacali@gmail.com)

2. Magister en Administración (Icesi, Colombia); Profesional en Economía y Negocios Internacionales (Icesi); Vinculada al Grupo de Investigación GICADE (CUC, Colombia); Universidad de la Costa (CUC), Departamento de Economía Contabilidad y Finanzas; Profesora Tiempo Completo [dgarcia34@cuc.edu.co](mailto:dgarcia34@cuc.edu.co) ; [dianamgarcia82@gmail.com](mailto:dianamgarcia82@gmail.com)

3. Posdoctorado en Ciencias Humanas (LUZ, Venezuela), Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE, Venezuela), Magister en Gerencia de Empresas (LUZ), Licenciado en Administración, Docente - Investigador Universidad de la Guajira, Riohacha. [ecardeno@uniguajira.edu.co](mailto:ecardeno@uniguajira.edu.co)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 39 (Nº 04) Año 2018

[Index]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](mailto:webmaster)]