



**ESTRATEGIA GO-TO-MARKET DE OMNICON: UN ENFOQUE EN EL MERCADO  
ESTADOUNIDENSE**

José David Montoya López

Asesora temática:

Natalia Londoño Vélez

Asesora metodológica:

Beatriz Amparo Uribe

Universidad EAFIT

Maestría en Administración (MBA)

Pereira

2024

## **Dedicatoria**

A mi familia, por inculcarme desde pequeño la importancia del estudio como el camino para superarse y salir adelante. Gracias por brindarme las herramientas necesarias para construir no solo mi desarrollo profesional, sino, sobre todo, mi formación personal. Su amor, apoyo incondicional y enseñanzas han sido la base sobre la que he construido cada paso de este recorrido.

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi familia, cuyo apoyo incondicional ha sido mi mayor fortaleza a lo largo de este camino.

A mis asesoras de este proyecto de grado, quienes con su guía, conocimientos y paciencia hicieron posible que este trabajo alcanzara su mejor versión.

A Omnicon, por su generoso respaldo y apoyo en mis estudios de posgrado. Su contribución facilitó este proceso académico y también me motivó a alcanzar este importante logro.

Y, finalmente, a los entrevistados que participaron en este proyecto, gracias por compartir sus valiosas opiniones, sugerencias y experiencias. Sus aportes fueron esenciales para enriquecer y dar sentido a este trabajo.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento. Este logro es también suyo.

## Tabla de contenido

Resumen .....	10
Abstract .....	11
Introducción .....	12
Marco contextual.....	13
Objetivos .....	41
Objetivo general .....	41
Objetivos específicos.....	41
Marco de referencia conceptual .....	42
Marketing global .....	42
Formulación de una estrategia de marketing.....	43
Go to market para un mercado internacional .....	49
Necesidades, expectativas y motivaciones del consumidor .....	51
Investigación de mercado como clave para explorar el entorno competitivo .....	55
Análisis del trabajo de campo .....	57
Análisis de los principales competidores en el mercado de transformación digital.....	58
Grandes empresas consultoras .....	59
Empresas de soluciones industriales.....	59
Empresas especializadas en integración de sistemas.....	60
Análisis de los factores diferenciales y propuestas de valor en el mercado competitivo.....	60
Propuesta de valor integral y orientada al cliente: .....	61
Capacidades técnicas y escalabilidad: .....	61
Enfoque en la calidad:.....	62
Presencia geográfica y soporte continuo: .....	62

Análisis del nivel de confianza de los entregables de compañías locales frente a las internacionales.....	62
La confianza no depende exclusivamente del origen: .....	63
Flexibilidad, conocimiento técnico, experiencia y servicio al cliente: .....	63
Proximidad geográfica vs diversidad global:.....	64
Factores de diferenciación y preferencia para empresas que incursionen en el mercado estadounidense: .....	65
Experiencia demostrable:.....	65
Adaptabilidad:.....	66
Calidad en los entregables y en el equipo:.....	66
Relaciones a largo plazo con los clientes:.....	66
Satisfacción de los clientes con las opciones actuales para servicios de transformación digital: .....	67
Principales necesidades que se buscan cubrir al elegir un producto o servicio de transformación digital.....	68
Mejorar la competitividad y productividad: .....	69
Trazabilidad y manejo de datos: .....	69
Innovación y tecnologías avanzadas:.....	70
Calidad y facilidad de uso:.....	70
Costo vs beneficio:.....	71
Necesidades no atendidas en el mercado .....	71
Integración de extremo a extremo: .....	72
Soporte post-implementación y gestión del cambio: .....	72
Soluciones ajustadas a las necesidades reales:.....	73
Preferencias en la comunicación con clientes y prospectos .....	74
Importancia de las relaciones en sitio: .....	74
Eventos y ferias .....	74

Factores relevantes en la decisión de compra de servicios de transformación digital .....	75
Experiencia y casos de uso específicos:.....	76
Costo y escalabilidad: .....	77
Flexibilidad y enfoque agnóstico: .....	77
Calidad del servicio y soporte:.....	77
Atributos que hacen atractivo un producto o servicio de transformación digital.....	78
Resultados tangibles y casos de uso demostrables: .....	78
Flexibilidad, calidad, confiabilidad y soporte:.....	79
Relaciones humanas y experiencia del cliente:.....	79
Innovación y sostenibilidad: .....	79
Relevancia de la presencia física en el mercado estadounidense .....	80
Construcción de confianza y percepción de compromiso.....	80
Flexibilidad operativa .....	81
Comprensión del mercado local.....	81
Impacto cultural .....	82
Beneficios comerciales y estratégicos .....	82
Estrategias comerciales utilizadas por la competencia para llegar al mercado de Estados Unidos .....	83
Nearshore como modelo estratégico .....	84
Promoción y construcción de marca .....	84
Especialización técnica y diferenciación .....	85
Soluciones priorizadas para el mercado de Estados Unidos .....	85
Promociones e incentivos utilizados por la competencia en el mercado de Estados Unidos.....	87
Incentivos basados en descuentos por volumen.....	88
Promociones en eventos y networking: .....	88

Pruebas de concepto y pilotos:.....	88
Referidos y casos de éxito: .....	89
Elementos clave en la propuesta de valor para el mercado de Estados Unidos .....	89
Entendimiento profundo del cliente y sus necesidades: .....	89
Experiencia y referencias .....	90
Innovación y escalabilidad.....	90
Mejora de la experiencia del cliente mediante un enfoque personalizado .....	91
Personalización como diferenciador clave.....	91
Personalización vs estandarización .....	92
Personalización como proceso colaborativo .....	92
Análisis estratégico del mercado de transformación digital, aplicación de las 5 Fuerzas de Porter .....	93
Poder de los clientes.....	93
Barreras de entrada y amenaza de nuevos competidores.....	94
Barrera #1 Conocimiento técnico y especialización: .....	94
Barrera #2 Confianza y credibilidad: .....	95
Barrera #3 Cultura y percepción: .....	95
Barrera #4 Regulaciones y adaptabilidad:.....	95
Poder de los proveedores: .....	96
Amenaza de productos sustitutos.....	97
Rivalidad entre competidores .....	97
Recomendaciones.....	99
Pilares estratégicos para una oferta tecnológica diferenciada .....	99
Estrategias integrales de Marketing .....	101
Fortalecimiento de la presencia física .....	103

Conclusiones ..... 105

Referencias bibliográficas ..... 107

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Tamaño del mercado de manufactura inteligente .....	16
<b>Tabla 2</b> Tamaño del mercado global de manufactura inteligente. Datos históricos.....	16
<b>Tabla 3</b> Tamaño proyectado para el mercado de los sistemas de ejecución de manufactura (MES) .....	17
<b>Tabla 4</b> Histórico del tamaño del mercado por región (millones).....	18
<b>Tabla 5</b> Histórico del tamaño del mercado por país (millones) .....	18
<b>Tabla 6</b> Proyección del tamaño del mercado para Estados Unidos.....	19
<b>Tabla 7</b> Crecimiento y distribución de servicios de TI y procesos de negocio (2021-2028) .....	27
<b>Tabla 8</b> Proyección de crecimiento anual compuesto (CAGR) y distribución de otros tipos de servicios (2021-2028).....	29
<b>Tabla 9</b> Crecimiento y distribución por usuario final (2021-2028).....	31
<b>Tabla 10</b> Participantes entrevistas a profundidad.....	57

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Participación por segmento tecnológico 2022 .....	17
<b>Figura 2</b> Poder de negociación de los proveedores .....	21
<b>Figura 3</b> Poder de negociación de los compradores .....	22
<b>Figura 4</b> Restricciones del mercado .....	24
<b>Figura 5</b> Segmentación del mercado por tipo (2022).....	27
<b>Figura 6</b> Segmentación del mercado de otros tipos (2022).....	29
<b>Figura 7</b> Segmentación del mercado por usuario final (2022).....	30
<b>Figura 8</b> Los procesos de planificación estratégica, implementación y control .....	44
<b>Figura 9</b> El proceso de planificación estratégica de la unidad de negocio.....	44
<b>Figura 10</b> Organización tradicional versus organización moderna orientada al cliente .....	47
<b>Figura 11</b> Empresas destacadas en servicios de transformación digital .....	59
<b>Figura 12</b> Soluciones priorizadas por los entrevistados .....	86
<b>Figura 13</b> Top #1. Asignación de prioridad 1 por solución .....	86

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal definir la estrategia de go-to-market de Omnicon para consolidar su presencia en el mercado estadounidense, específicamente en el sector de transformación digital por medio de los servicios de manufactura inteligente. Para ello, se realizó una investigación exhaustiva basada en entrevistas a profundidad con propietarios, directores, clientes y expertos de la industria.

La metodología empleada incluyó recolección y análisis cualitativo de datos mediante entrevistas grabadas y transcritas. Estas se enfocaron en explorar las necesidades, expectativas y desafíos del mercado, así como en identificar oportunidades competitivas y factores diferenciadores clave.

Los resultados demuestran que la especialización en nichos, la capacidad de ofrecer soluciones personalizadas y la alineación con las expectativas del cliente son diferenciadores a tener en cuenta. Estados Unidos, como líder global en manufactura inteligente, representa un mercado estratégico con un crecimiento proyectado significativo en áreas como sistemas de ejecución de manufactura (MES). Sin embargo, existen diversos retos que se estudiaron como la adaptación cultural, las barreras regulatorias y la necesidad de una presencia local fuerte. Se concluye que un enfoque consultivo centrado en el cliente, además de una estrategia híbrida de ejecución remota y soporte comercial local, optimiza la penetración del mercado. Asimismo, la inversión en innovación y mercadeo estratégico robustece la competitividad de Omnicon.

*Palabras clave:* go-to-market, transformación digital, MOM/MES, personalización de soluciones, mercado estadounidense, nearshoring.

## **Abstract**

The primary objective of this final project is to define Omnicon's go-to-market strategy to consolidate its presence in the U.S. market, specifically in the digital transformation sector through smart manufacturing services. To achieve this, an in-depth investigation was conducted based on interviews with company owners, directors, clients, and industry experts.

The methodology involved the collection and qualitative analysis of data through recorded and transcribed interviews. These interviews were focused on exploring market needs, expectations, and challenges, as well as identifying competitive opportunities and key differentiating factors.

The results demonstrate that niche specialization, the ability to offer customized solutions, and alignment with client expectations are crucial differentiators. The United States, as a global leader in smart manufacturing, represents a strategic market with significant projected growth in areas such as Manufacturing Execution Systems (MES). However, several challenges were identified, including cultural adaptation, regulatory barriers, and the need for a strong local presence. It is concluded that a consultative, client-focused approach, combined with a hybrid strategy of remote execution and local commercial support, optimizes market penetration. Additionally, investments in innovation and strategic marketing strengthen Omnicon's competitiveness.

*Keywords:* go-to-market, Digital transformation, MOM/MES, solution customization, U.S. market, nearshoring.

## **Introducción**

El presente documento tiene como propósito principal definir la estrategia de go-to-market de Omnicon, una empresa líder en servicios tecnológicos, con el fin de consolidar su presencia en el mercado estadounidense. Este análisis se enfoca particularmente en el sector de transformación digital a través de la oferta de servicios de manufactura inteligente, un área estratégica que está experimentando un crecimiento importante a nivel global.

Este trabajo surge de la necesidad de abordar los desafíos inherentes a la expansión internacional de Omnicon. Estados Unidos, como líder mundial en tecnologías avanzadas y manufactura inteligente, representa una oportunidad significativa, pero también plantea retos complejos. Por esto, resulta indispensable desarrollar una estrategia que permita a la compañía diferenciarse y alinearse con las expectativas del mercado objetivo.

Por medio de las entrevistas a profundidad desarrolladas se recopiló información relevante sobre las necesidades y motivaciones del mercado, además de indicios para identificar factores clave que impulsan la competitividad en el sector.

En síntesis, este trabajo de grado analiza cómo, por medio de una estrategia de go-to-market bien definida en esta etapa crucial de su expansión internacional, Omnicon se puede convertir en un actor que destaque en el mercado estadounidense.

## **Marco contextual**

A lo largo de la historia, las empresas han enfrentado el desafío constante de buscar vías para salir a nuevos mercados, expandirse y penetrarlos. Este interrogante ha sido parte de la razón por la cual se ha dado origen al campo del conocimiento del mercadeo, donde numerosos pensadores han dedicado su estudio. El mercadeo, facilita a las compañías la comprensión profunda de las necesidades y desafíos de los consumidores, permitiéndoles desarrollar soluciones que estén perfectamente alineadas con dichas necesidades.

En el ámbito de la expansión global empresarial, la falta de una estrategia formalizada en cuanto a estrategias de “go-to-market” o salida al mercado crea un obstáculo significativo para el proceso de expansión internacional. Esta ausencia estratégica no solo debilita la capacidad de las compañías para capitalizar las oportunidades clave en los mercados extranjeros, sino que también obstaculiza la identificación y aprovechamiento de áreas propicias para el crecimiento. En el contexto específico del go-to-market, la carencia de una dirección estratégica bien definida deja a las empresas en una posición desventajosa frente a competidores que han implementado estrategias más robustas y estructuradas, limitando su capacidad para establecerse de manera efectiva en escenarios globales. Esta deficiencia estratégica genera un riesgo al proceso go to market, ya que la falta de una guía integral y detallada impide responder ágilmente a las cambiantes dinámicas de los mercados.

Omnicon es una empresa colombiana que provee servicios de tecnología enfocada en atender necesidades de transformación digital para las industrias: de alimentos y bebidas, química, bienes de consumo empaquetados, petróleo y gas, minería, entre otras. La problemática de este estudio se origina en la necesidad de fortalecer el actual proceso de expansión internacional de las operaciones de la compañía. A pesar de contar con una experiencia exportadora en servicios tecnológicos de casi treinta años y un historial amplio de cientos de proyectos en más de 60 países, la estrategia de exportación actual ha demostrado limitaciones significativas en términos de penetración del mercado y enfrenta una competencia global intensa.

La carencia de una presencia física en los Estados Unidos complica aún más la situación, considerando la posición estratégica clave de este mercado en el escenario internacional. La empresa reconoce la necesidad urgente de evolucionar hacia una estrategia más sólida y

estructurada, que no solo le permita superar las limitaciones actuales en su estrategia de go-to-market, sino que también la posicione de manera competitiva en el mundo.

La posición de Colombia como el 51º país en la lista de naciones que exportan servicios a Estados Unidos, según los datos de TradeMap, revela un contexto propicio para el potencial de Omnicon al ingresar al mercado estadounidense. A pesar de ocupar un lugar tan bajo en la lista, este posicionamiento ofrece a Omnicon una oportunidad estratégica para destacarse y consolidarse en un mercado que sigue siendo receptivo a la diversificación de servicios internacionales. Al considerar que Omnicon se especializa en servicios tecnológicos y está orientado a la transformación digital, la demanda en Estados Unidos ofrece un terreno fértil para su crecimiento. La posición de Colombia en la lista sugiere que hay espacio para el crecimiento y la penetración en el mercado estadounidense, y Omnicon puede aprovechar este contexto para desarrollar su estrategia de go-to-market. (Trade Map, s. f.)

Omnicon, con su propuesta diferenciada de servicios tecnológicos personalizados según las necesidades específicas de cada cliente, ha logrado algo que resulta casi inalcanzable para las grandes compañías estadounidenses establecidas: adaptar sus soluciones a las necesidades reales de sus clientes. Mientras que los competidores de mayor tamaño optan por ofrecer servicios estandarizados debido a su escala, Omnicon ha hecho de la personalización su estrategia clave desde su fundación en 1992. Esta estrategia ha permitido a la compañía no solo establecerse con éxito en Colombia, atendiendo a empresas de gran envergadura como Ecopetrol, Yara, y Nestlé, sino también expandir su impacto a nivel internacional, llegando a más de 60 países y a colaborar con gigantes de la industria como Cargill, Unilever, y Barry Callebaut.

El lanzamiento del Illinois Manufacturing Supply Chain Center por IMEC (Illinois Manufacturing Excellence Center) y la IMA (Illinois Manufacturers' Association) el 21 de junio de 2023, marca un hito significativo en la evolución del sector manufacturero estadounidense. Este centro innovador se propone revolucionar la industria al proporcionar un soporte integral a fabricantes medianos y OEMs, fortaleciendo sus cadenas de suministro y fomentando la diversidad en la industria. Esta iniciativa estratégica subraya la importancia del sector manufacturero objetivo y

proporciona un contexto relevante para la planificación de la expansión de Omnicon en América del Norte (Newswire, 2023).

La investigación de Luis B. Torres y Wesley Miller, titulada "Globalization's Effects on Texas Manufacturing," publicada en enero de 2018 en la revista *Tierra Grande* y disponible en Business Source Complete, proporciona una importante evaluación de los impactos de la globalización en el sector manufacturero de Texas. Este estudio examina de manera completa cómo los procesos de globalización han influido en la dinámica manufacturera del Estado. Al abordar cuestiones clave como la competencia internacional, la cadena de suministro global y los cambios en la demanda del mercado, la investigación de Torres y Miller muestra diferentes perspectivas sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas manufactureras en Texas en un entorno globalizado. Esta comprensión profunda de los efectos de la globalización en la manufactura en Texas contribuirá significativamente a Omnicon en su plan de go to market en Estados Unidos, desde este estado, por medio de su estrategia go-to-market (Torres & Miller, 2017).

La experiencia de Tata Consultancy Services (TCS), proporciona lecciones que deben considerarse en la estrategia de go-to-market para el mercado estadounidense. TCS, una empresa india que al igual que Omnicon ofrece servicios tecnológicos, logró una expansión exitosa en los Estados Unidos al implementar estrategias específicas de marketing y localización. Destacando sus soluciones de tecnología alineadas con las necesidades empresariales estadounidenses, TCS construyó credibilidad y confianza en el mercado. La estrategia de TCS abarcó diversos aspectos clave, desde la entrega de servicios de alta calidad y el aprovechamiento de un talentoso grupo de trabajo en la India, hasta la adaptación cultural, establecimiento de presencia local y el enfoque proactivo en las relaciones con clientes.

Los elementos críticos, como la comprensión de la cultura laboral estadounidense, el énfasis en la innovación y la experticia en diversas industrias, fueron fundamentales para el éxito de TCS. Estos aspectos se presentan como una guía valiosa para Omnicon al formular su estrategia go-to-market en el mercado estadounidense, asegurando no solo el éxito inicial, sino también una presencia sostenible y respetuosa con el entorno empresarial estadounidense. La experiencia de TCS sirve para estudiar los aspectos que pueden ser aplicados por Omnicon para maximizar sus oportunidades y mitigar posibles desafíos en este proceso. (Ramineni, 2023)

La manufactura inteligente, conocida como Smart Manufacturing, constituye el núcleo central y el área de interés primordial en la que Omnicon brinda su respaldo a sus clientes. Este sector representa un mercado global en constante expansión, proyectado a experimentar un crecimiento exponencial en los próximos años. Se anticipa que el sector de la manufactura inteligente experimentará un notable crecimiento entre 2022 y 2027. Se proyecta que el tamaño del mercado, medido en términos de ganancias, aumentará aproximadamente en un 93%, con una Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (CAGR) del 13.95%. Este período de cinco años está marcado por un crecimiento sostenido, lo que sugiere un escenario prometedor para el sector.

**Tabla 1**

*Tamaño del mercado de manufactura inteligente*

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Tamaño del mercado (\$ millones)</b>	22,005.08	24,837.14	28,147.94	32,052.06	36,696.41	42,270.60

Este pronóstico de crecimiento adquiere aún más relevancia al considerar los datos históricos. Por ejemplo, durante el período comprendido entre 2017 y 2021, el tamaño del mercado registró un sólido crecimiento anual compuesto (CAGR) del 7.71%. Esta tendencia ascendente indica una demanda continua y un progreso constante en el sector, respaldando la perspectiva optimista para el futuro próximo.

**Tabla 2**

*Tamaño del mercado global de manufactura inteligente. Datos históricos*

Year	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Global</b>	14,569.18	16,189.71	18,075.16	18,665.26	19,609.65

(\$ millones)

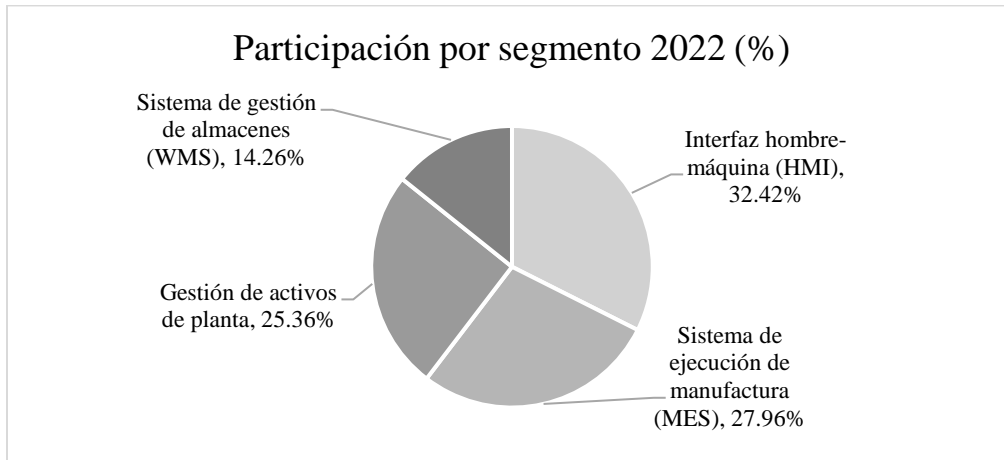
Nota. Adaptado de Global Smart Manufacturing Market 2023-2027, por Technavio, 2023, p. 42.

Este mercado de manufactura inteligente se subdivide en varios segmentos, entre los cuales destacan por su notable crecimiento las interfaces hombre-máquina, los sistemas de ejecución de

manufactura (MES), las tecnologías de gestión de activos de planta (PAM) y los sistemas de gestión de bodegas (WMS). En el año 2022, la segmentación del mercado estaba representada por un 32.42%, 27.96%, 25.36% y 14.26%, respectivamente para estos segmentos mencionados.

**Figura 1**

*Participación por segmento tecnológico 2022*



Nota. Adaptado de Global Smart Manufacturing Market 2023-2027, por Technavio, 2023, p. 70.

En referencia al segundo segmento en la figura 1, los sistemas MES muestran una proyección notable para el periodo 2022-2027. Se prevé que el tamaño del mercado aumente de \$6,152.63 millones en 2022 a \$11,420.12 millones en 2027, lo que representa un crecimiento del 13.17% (CAGR). Aunque la tasa de crecimiento es ligeramente inferior a la media del mercado (13.95%), este segmento se destaca como una oportunidad estratégica para Omnicon. Esto se debe a la experiencia acumulada en este ámbito y a la implicación de varias de sus unidades de negocio, abarcando desde fases consultivas, hasta desarrollo y soporte.

**Tabla 3**

*Tamaño proyectado para el mercado de los sistemas de ejecución de manufactura (MES)*

Year	Tamaño del mercado (\$ millones)
2022	6,152.63
<b>2023</b>	6,902.64
<b>2024</b>	7,772.38
<b>2025</b>	8,789.79

<b>2026</b>	9,990.48
<b>2027</b>	11,420.12

Nota. Adaptado de Global Smart Manufacturing Market 2023-2027, por Technavio, 2023, p. 76.

Por otro lado, al observar los datos históricos entre 2017 y 2021, se puede destacar que la región de América del Norte presentó un crecimiento del 8.19% en términos de Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (CAGR), lo que la sitúa en la segunda posición entre los mercados más grandes de la manufactura inteligente, solo superada por la región de Asia-Pacífico (APAC).

**Tabla 4**

*Histórico del tamaño del mercado por región (millones)*

<b>Año</b>	<b>APAC</b>	<b>Norteamérica</b>	<b>Europa</b>	<b>Sudamérica</b>	<b>Oriente Medio y África</b>	<b>Total</b>
2017	4,735.18	4,221.65	3,680.79	1,233.94	697.62	14,569.18
<b>2018</b>	5,315.60	4,706.97	4,052.14	1,349.23	765.77	16,189.71
<b>2019</b>	5,995.88	5,276.51	4,478.36	1,480.69	843.72	18,075.16
<b>2020</b>	6,256.35	5,474.75	4,573.89	1,501.30	858.97	18,665.26
<b>2021</b>	6,641.58	5,783.65	4,748.61	1,546.99	888.82	19,609.65

Nota. Adaptado de Global Smart Manufacturing Market 2023-2027, por Technavio, 2023, p. 45.

Sí se analizan los países de estas regiones, se observa que Estados Unidos es el país con el segmento de mercado más grande del mundo desde el año 2017, y experimentó incremento exponencial entre 2017 y 2021 de \$1,102.28 millones de dólares y un 8.28% de crecimiento (CAGR).

**Tabla 5**

*Histórico del tamaño del mercado por país (millones)*

<b>Año</b>	<b>EE. UU.</b>	<b>China</b>	<b>Japón</b>	<b>Reino Unido</b>	<b>Alemania</b>
2017	2,942.95	1,647.74	992.48	992.24	811.38
<b>2018</b>	3,284.00	1,851.88	1,114.57	1,092.69	892.88
<b>2019</b>	3,684.43	2,091.32	1,257.70	1,208.02	986.40
<b>2020</b>	3,826.01	2,184.71	1,312.84	1,234.18	1,007.04
<b>2021</b>	4,045.23	2,321.90	1,394.21	1,281.73	1,045.10

Nota. Adaptado de Global Smart Manufacturing Market 2023-2027, por Technavio, 2023, p. 47.

En cuanto a proyecciones, se estima que para el año 2027 Estados Unidos continúe siendo el segmento del mercado más grande del mundo, este país aportará el 21.35% para entonces.

Por otro lado, entre 2022 y 2027 se pronostica una tasa de crecimiento anual (CAGR) de 14.57%.

**Tabla 6**

*Proyección del tamaño del mercado para Estados Unidos*

<b>Año</b>	<b>Tamaño del mercado (\$ millones)</b>
2022	4,571.78
<b>2023</b>	5,181.20
<b>2024</b>	5,899.84
<b>2025</b>	6,754.73
<b>2026</b>	7,781.46
<b>2027</b>	9,025.72

Nota. Adaptado de Global Smart Manufacturing Market 2023-2027, por Technavio, 2023, p. 101.

Las tendencias del mercado en proyección apuntan a que aumenten las necesidades en cuanto a manufactura inteligente. Existen tecnologías emergentes como el internet industrial de las cosas (IIOT), esto hace que los proveedores e integradores de sistemas industriales ofrezcan soluciones controladas por módulos remotos, incorporando dispositivos inteligentes y tecnología Wi-Fi. Este tipo de tecnologías apalancan el crecimiento de las industrias y contribuyen a alcanzar objetivos organizacionales e indicadores clave del proceso (KPIs).

Esto, junto con otras aplicaciones como interfaces hombre-máquina (HMI) intuitivas, posibilita que los operarios realicen actividades que de otro modo serían complejas, gracias a un mando gráfico que simplifica el proceso.

El mercado global de manufactura inteligente se encuentra marcado por la presencia de proveedores a nivel mundial, dentro de los cuales se destacan los integradores de sistemas como Omnicon, quienes generan ingresos mediante ventas, tanto directas como indirectas. Estas últimas se llevan a cabo a través de representantes locales, distribuidores certificados y contratistas. La competencia entre los proveedores es intensa en términos de características del producto, precios, soluciones personalizadas y servicios ofrecidos. Así como Omnicon, los proveedores establecidos están concentrando sus esfuerzos en estrategias como la expansión geográfica, el aumento de capacidades de producción y la oferta de productos actualizados. En este contexto, los principales

actores del mercado deberán implementar estrategias diversas para conservar su cuota de mercado actual, dado que se espera que el entorno competitivo se intensifique durante el período de pronóstico (2023-2027), impulsado por el aumento en las innovaciones en investigación y desarrollo (I+D), así como por las fusiones y adquisiciones previstas en el futuro cercano.

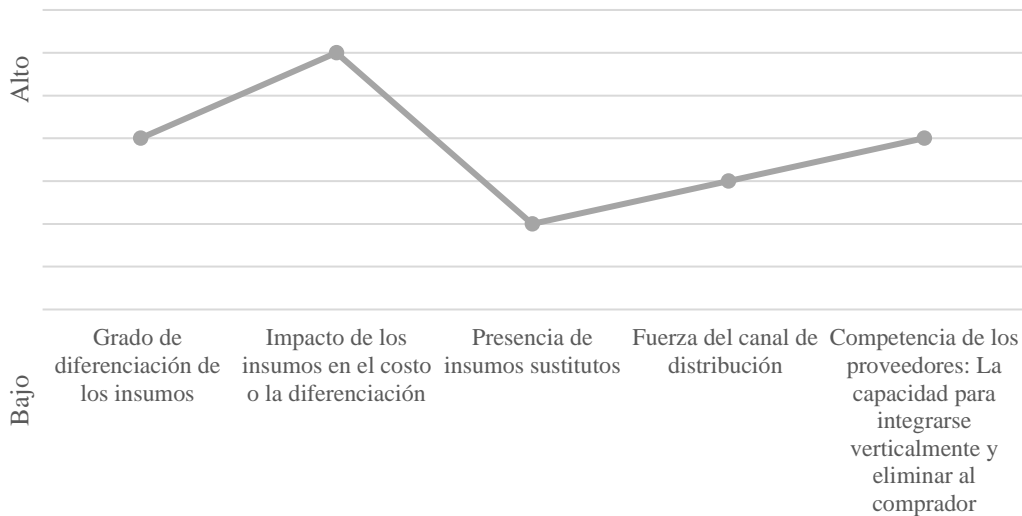
El ámbito en el que Omnicon opera abarca tanto las tecnologías de la información (IT) como las tecnologías operativas (OT), aunque por los propósitos de este estudio, se enfocará en el sector TI debido a la definición específica de la ubicación geográfica del estudio. Para este sector, se proyecta un mercado en crecimiento constante, con un tamaño estimado de 319.56 billones de dólares para el año 2028. Este pronóstico refleja el continuo avance y adopción de soluciones tecnológicas en una variedad de industrias (Mordor Intelligence Country Industry Reports, 2023, p. 17).

El siguiente análisis de las cinco fuerzas de Porter ejemplifica la estructura competitiva de la industria TI en Estados Unidos, con el fin de comprender mejor el entorno empresarial objetivo:

- Amenaza de nuevos entrantes: La amenaza de nuevos entrantes se espera que sea moderadamente alta durante el período de pronóstico.
- Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores es moderado durante el período de pronóstico en el mercado estudiado.
- Poder de negociación de los compradores: El poder de negociación de los compradores es relativamente alto durante el período de pronóstico en el mercado estudiado.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos: La amenaza de productos y servicios sustitutos no es aplicable al mercado durante el período de pronóstico.
- Grado de competencia: El grado de competencia en el mercado estudiado es alto durante el período de pronóstico.

**Figura 2**

*Poder de negociación de los proveedores*



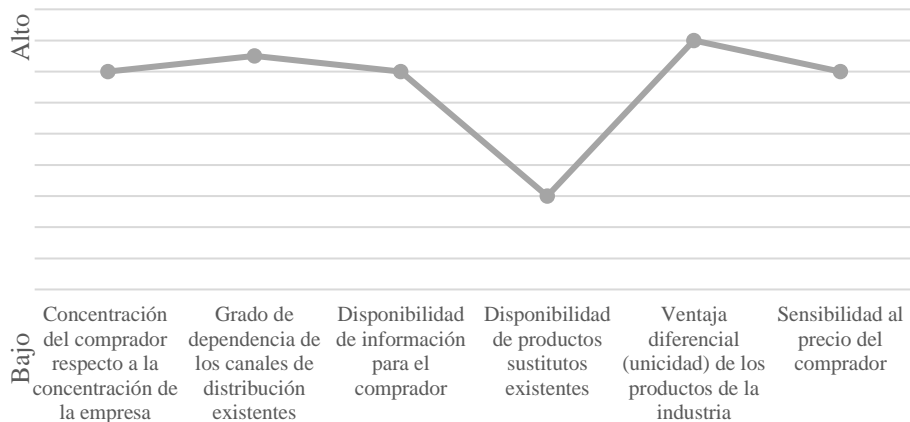
Nota. Adaptado de USA IT Service Market Size and Share Analysis - Growth Trends and Forecasts (2023-2028), por Mordor Intelligence Country Industry Reports, 2023, p. 23.

En el ámbito del mercado de estudio, los proveedores desempeñan el papel de vendedores que suministran una amplia gama de servicios y equipos relacionados con tecnologías TI. Esta variedad de servicios brinda a los proveedores la oportunidad de diferenciarse en el mercado, aunque también enfrentan una competencia significativa debido a la alta concentración de actores en este campo. A pesar de ello, el impacto de los insumos en la productividad de las organizaciones es un aspecto fundamental que otorga a los proveedores el poder de proporcionar un servicio eficiente y mantener la fidelidad de sus clientes. No obstante, este poder se ve limitado por la sensibilidad al precio y la disponibilidad de información por parte de los compradores, lo que influye en su capacidad para negociar términos favorables. En el panorama estadounidense, se observa la presencia de numerosas empresas consolidadas y tecnológicamente avanzadas, lo que ha conducido a una fragmentación del mercado. Esta fragmentación ha intensificado la rivalidad entre los actores del mercado, especialmente con la adopción de múltiples estrategias para penetrar en nuevos mercados emergentes y establecer alianzas con empresas afines tecnológicamente. Sin embargo, esta competencia ha generado la aparición de tecnologías incompatibles, lo que limita la libertad de elección de los compradores y los obliga a depender de un único proveedor para acceder a productos y servicios complementarios. En síntesis, se espera que el poder de negociación de los

proveedores en este mercado sea moderado y se mantenga estable en el futuro previsible, a pesar de las dinámicas competitivas y los desafíos tecnológicos en juego.

**Figura 3**

*Poder de negociación de los compradores*



Nota. Adaptado de USA IT Service Market Size and Share Analysis - Growth Trends and Forecasts (2023-2028), por Mordor Intelligence Country Industry Reports, 2023, p. 24.

El poder de negociación de los compradores en el mercado de tecnologías de la información en Estados Unidos se considera moderadamente alto y se espera que aumente en el período pronosticado. Esto se debe a la continua evolución del panorama tecnológico y a las necesidades cambiantes de los clientes, lo que ejerce una presión constante sobre los proveedores para satisfacer las demandas del mercado en constante cambio.

Este mercado se caracteriza por una amplia base de consumidores que incluye numerosas organizaciones y empresas que operan principalmente en sectores como BFSI (empresas del sector de la banca, los servicios financieros y los seguros), manufactura, gobierno, logística, salud, retail y bienes de consumo, entre otros. Esta diversidad en la base de consumidores no solo evidencia oportunidades tangibles para diversas soluciones tecnológicas en una amplia gama de sectores económicos clave, como la manufactura y los bienes de consumo masivo. Además, es importante señalar que, aunque no forma parte del estudio referenciado, el sector de servicios petroleros y de gas también representa un nicho de interés considerable, especialmente al tener en cuenta la fortaleza de esta industria en Texas.

El segmento de compradores en este mercado se encuentra en constante evolución, impulsado por una mayor adopción de innovaciones tecnológicas, como la ciberseguridad y la automatización, entre otras soluciones de TI. Esta evolución ha aumentado la disponibilidad de información para los compradores, fortaleciendo así su poder de negociación al hacerlos más conscientes del estado actual del mercado y las tendencias tecnológicas.

Además, el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (pymes) a nivel global ha impulsado el crecimiento del mercado de TI. Estas empresas buscan servicios de TI para mejorar su productividad y eficiencia operativa. Con el aumento en el número de pymes, los compradores tienen más poder de negociación, ya que representan una parte significativa de la demanda en el mercado.

Con el avance tecnológico, varios usuarios finales están adoptando soluciones digitales, acelerando su transformación digital y satisfaciendo las cambiantes necesidades empresariales y de mercado. Las soluciones digitales e innovaciones están impulsando las expectativas de los clientes y redefiniendo el enfoque de las empresas hacia los niveles de digitalización de sus clientes. Esta transformación digital proporciona a las empresas una ventaja estratégica y competitiva en la determinación de la importancia de los servicios de TI. Además, organiza los servicios de TI como una actividad dentro de un marco de planificación, construcción y ejecución (plan-build-run framework) y aconseja a los clientes sobre el aprovechamiento de la analítica, que se ha convertido en una parte esencial de la consultoría moderna.

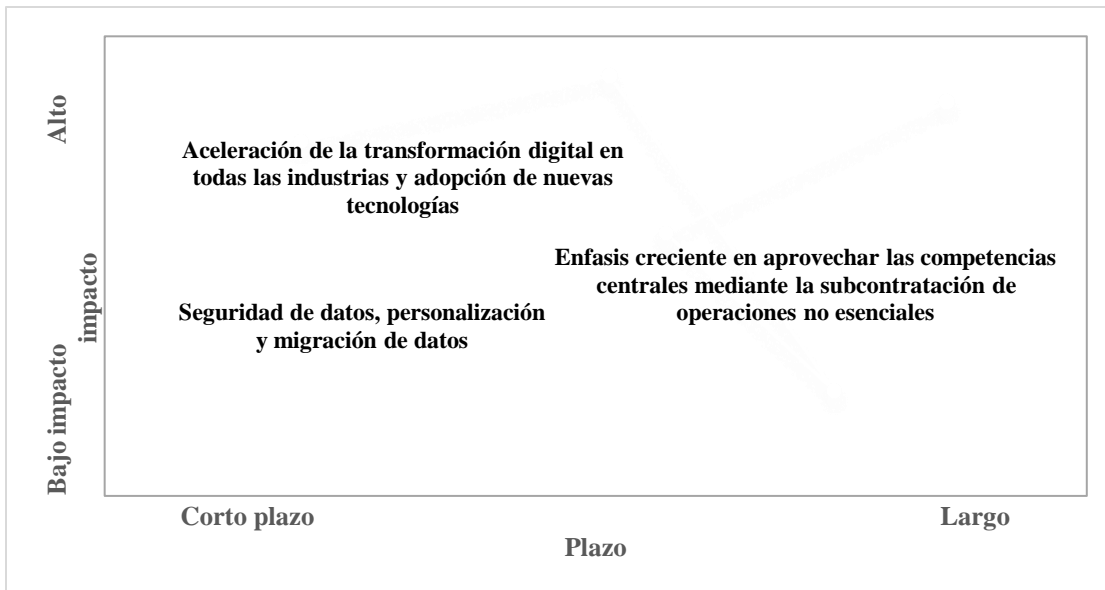
A medida que se vuelve más común la adopción digital en las industrias, aumenta la demanda de servicios de TI. Las empresas buscan adoptar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA) e Internet de las cosas (IoT).

En cuanto a la adopción y planes futuros de IoT, EE.UU. lidera con un 27% en proyectos de IoT, seguido de España y Australia. Además, el 78% de las empresas de EE.UU. planea aumentar el uso de IoT en los próximos años, y el 88% considera la IoT como una prioridad (Mordor Intelligence Country Industry Reports, 2023, p. 36).

Las organizaciones están cada vez más dependientes de las soluciones que la tecnología de la información (TI) pueden ofrecer, convirtiéndose en una ventaja competitiva clave. La transformación digital ha ampliado la externalización o tercerización de servicios de TI, con proveedores de software cambiando al modelo de consultoría y externalización debido a los crecientes riesgos de seguridad. Esto ofrece monitoreo 24/7 y soluciones rápidas a las brechas de seguridad. La preferencia por la tercerización de TI ha crecido entre las pequeñas y medianas empresas, ya que facilita el acceso a personal altamente capacitado y permite a las grandes empresas optimizar la gestión de su red y seguridad. Además, la tercerización ofrece beneficios como ahorro de costos, enfoque en competencias centrales, acceso a *expertise* especializada y flexibilidad operativa, especialmente relevante con el cambio acelerado hacia el trabajo remoto (Mordor Intelligence Country Industry Reports, 2023, p. 37).

**Figura 4**

*Restricciones del mercado*



Nota. Adaptado de USA IT Service Market Size and Share Analysis - Growth Trends and Forecasts (2023-2028), por Mordor Intelligence Country Industry Reports, 2023, p. 37.

El mercado de servicios de TI muestra una perspectiva positiva en el Estados Unidos, aunque enfrenta desafíos como el aumento de las brechas o filtraciones de datos, preocupaciones sobre el costo de la personalización de productos y la migración de datos.

La tercerización de servicios de TI es una práctica común para muchas empresas, impulsada principalmente por el potencial ahorro de costos. A pesar de la inversión significativa en investigación y desarrollo de ciberseguridad en Estados Unidos, las empresas enfrentan desafíos con la personalización de productos, la migración de datos y la seguridad cibernética. Las empresas están utilizando cada vez más los servicios de TI como un habilitador tecnológico para impulsar iniciativas de personalización masiva, lo que resulta en una mayor migración de datos a plataformas de software modernas, especialmente a la nube.

Las grandes empresas (nivel 1) de desarrollo de software suelen producir software de alta calidad gracias a sus recursos financieros y la capacidad para abordar los requerimientos de sus clientes efectivamente. A pesar de ello, estas empresas a menudo son más pasivas en la innovación de nuevos productos, prefiriendo mantener sistemas establecidos para no disgustar a su base de clientes existente. Esto puede resultar en interfaces de usuario obsoletas, en software anticuadas, aunque tienen una amplia base de usuarios satisfechos. Además, las grandes empresas tienden a desarrollar servicios genéricos que abarcan todas las industrias, lo que puede no ser rentable para ellos desarrollar soluciones con características específicas para sectores de mercado más pequeños. Por otro lado, aunque hay más proveedores de servicios de TI de nivel 2 (empresas medianas) en términos de volumen en los Estados Unidos, los proveedores de nivel 1 tienen una participación significativa debido a su extensa base de clientes.

Las pequeñas empresas de software se centran en las necesidades de la industria al desarrollar nuevos productos, evitando sobrecargar a los clientes con características innecesarias, lo que a menudo resulta en precios más bajos. Aunque estas empresas son inherentemente más arriesgadas, suelen ofrecer opciones más modernas y competitivas que los grandes jugadores establecidos en su campo. Es común que empresas más ágiles y recientes entren en una industria y capturen una cuota de mercado de las grandes compañías que crecieron debido a la ventaja de ser los primeros en entrar en el mercado.

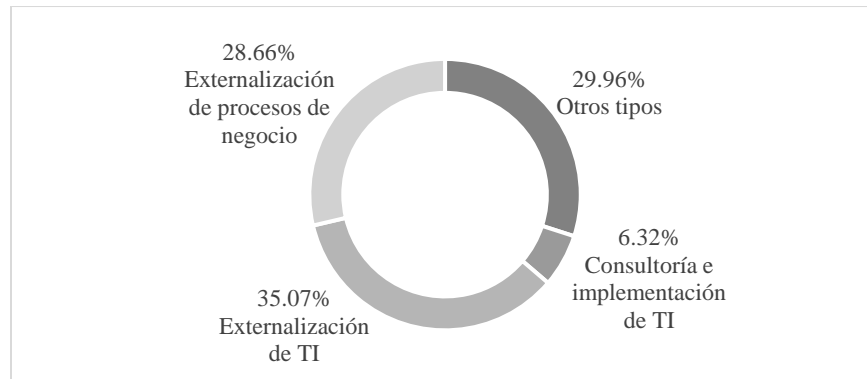
Por otro lado, las pequeñas empresas especializadas en un área particular, creadas por personas con experiencia en ese sector y que comprenden las necesidades específicas de la industria, son más propensas a desarrollar características relevantes para los clientes y ofrecer un mejor soporte en caso de problemas. Según la Computing Technology Industry Association, hay más de 525.000 empresas de software y servicios de TI en los Estados Unidos, y más del 90% de ellas son proveedores de nivel 2, lo que indica una proporción más alta de empresas más pequeñas en el mercado (Mordor Intelligence Country Industry Reports, 2023, p. 39).

En síntesis, aunque las empresas de nivel 1 suelen tener una mayor participación en valor debido a su amplia base de clientes, las empresas de nivel 2 tienen un papel significativo en términos de volumen y su capacidad para ofrecer soluciones especializadas y ágiles. Para el caso de Omnicon, una empresa de tecnología que no se dedica específicamente al desarrollo de software, pero que tiene una amplia experiencia en tecnología y soluciones industriales, gracias a su conocimiento tecnológico profundo y su capacidad para adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado, puede desarrollar soluciones innovadoras y eficientes que satisfagan las demandas de los clientes. Su enfoque integral en tecnología y su habilidad para integrar soluciones tecnológicas en diferentes industrias le brinda una ventaja competitiva, permitiéndole pugnar eficazmente en el mercado de servicios de TI en Estados Unidos.

El offshoring, que implica contratar equipos en otros países para ejecutar procesos empresariales internos, y el outsourcing, una práctica común en la industria de servicios de TI, están ganando popularidad entre las empresas estadounidenses. Estas empresas optan por el outsourcing de servicios de IT debido a tendencias como la creciente demanda de servicios especializados, mayor flexibilidad, adaptabilidad, y costos iniciales y continuos rentables. Estados Unidos lidera en acuerdos globales de outsourcing para BPOs (Business Process Outsourcing, que en español se traduce como "externalización o tercerización de procesos de negocio"), representando más del 84% según TeamStage. Además, empresas como Google, Facebook, Microsoft y otras colaboran con firmas medianas en todo el mundo para el offshoring de servicios de IT. A pesar de los beneficios del offshoring, como el ahorro de costos y el acceso a habilidades especializadas, las empresas a menudo buscan mejorar la eficiencia y enfrentan desafíos como el tiempo de inactividad de IT y la necesidad de adaptarse rápidamente a los avances tecnológicos (Mordor Intelligence Country Industry Reports, 2023, p. 42).

**Figura 5**

*Segmentación del mercado por tipo (2022)*



Nota. Adaptado de USA IT Service Market Size and Share Analysis - Growth Trends and Forecasts (2023-2028), por Mordor Intelligence Country Industry Reports, 2023, p. 43.

**Tabla 7**

*Crecimiento y distribución de servicios de TI y procesos de negocio (2021-2028)*

Tipo	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	CAGR (%) (2023-2028)
Consultoría e implementación de TI	11.91	12.96	14.16	15.53	17.10	18.93	21.05	23.53	10.69%
<b>Externalización de TI</b>	68.28	71.97	76.15	80.90	86.33	92.56	99.73	108.01	7.24%
<b>Externalización de procesos de negocio</b>	54.92	58.82	63.24	68.27	74.03	80.64	88.29	97.16	8.97%
<b>Otros tipos</b>	58.41	61.48	64.94	68.85	73.29	78.36	84.16	90.86	6.95%
Total	193.52	205.22	218.47	233.55	250.75	270.49	293.23	319.56	7.90%

Nota. Adaptado de USA IT Service Market Size and Share Analysis - Growth Trends and Forecasts (2023-2028), por Mordor Intelligence Country Industry Reports, 2023, p. 43.

El mercado de servicios de TI en los Estados Unidos está segmentado en tres tipos principales destacados: Consultoría e Implementación de TI, Outsourcing de TI y Outsourcing de Procesos de Negocio (BPO).

- En 2022, el segmento de Outsourcing de TI tiene la mayor participación en el mercado, representando el 35.07% del total, seguido por el segmento de BPO con el 28.66%, y Consultoría e Implementación de TI con el 29.96%.
- Se espera que el ingreso total del mercado de servicios de TI en los Estados Unidos aumente de 193.52 mil millones de dólares en 2021, a 319.56 mil millones de dólares en 2028, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 7.90% durante el período de 2023 a 2028.
- Entre los diferentes tipos de servicios, se prevé que el segmento de BPO experimente la tasa de crecimiento más alta, con un CAGR del 8.97% durante el período de 2023 a 2028, seguido por la Consultoría e Implementación de TI con un CAGR del 10.69%, y el Outsourcing de TI con un CAGR del 7.24%.
- En términos de ingresos en miles de millones de dólares, se espera que el segmento de Outsourcing de TI crezca de 68.28 mil millones de dólares en 2021 a 108.01 mil millones de dólares en 2028, mientras que el segmento de BPO crecerá de 54.92 mil millones de dólares en 2021 a 97.16 mil millones de dólares en 2028.
- El mercado de servicios de consultoría e implementación de TI en los Estados Unidos alcanzó un valor de 12.96 mil millones de dólares en 2022 y se proyecta que crecerá hasta los 23.53 mil millones de dólares para el año 2028, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 10.69% durante el período de 2023 a 2028. Estos servicios incluyen asesoramiento para evaluar estrategias tecnológicas y alinearlas con las estrategias comerciales o procesos internos de las empresas. La importancia de la consultoría en tecnología está en aumento en Estados Unidos, especialmente en el contexto de la transformación digital de las empresas.
- La mayoría de las empresas estadounidenses han subcontratado durante mucho tiempo el trabajo de TI a economías en desarrollo para ahorrar en costos laborales. El país alberga importantes actores de subcontratación de TI como IBM, DXC y Cognizant, lo que impulsa el mercado de subcontratación de TI.
- La tendencia de digitalización en el país con la Industria 4.0 ha llevado al reshoring de servicios de TI, es decir, traer operaciones de vuelta a las costas de EE. UU.
- El mercado de servicios de subcontratación de procesos comerciales (BPO por sus siglas en inglés) de los Estados Unidos fue valorado en 58.82 mil millones de dólares en 2022 y



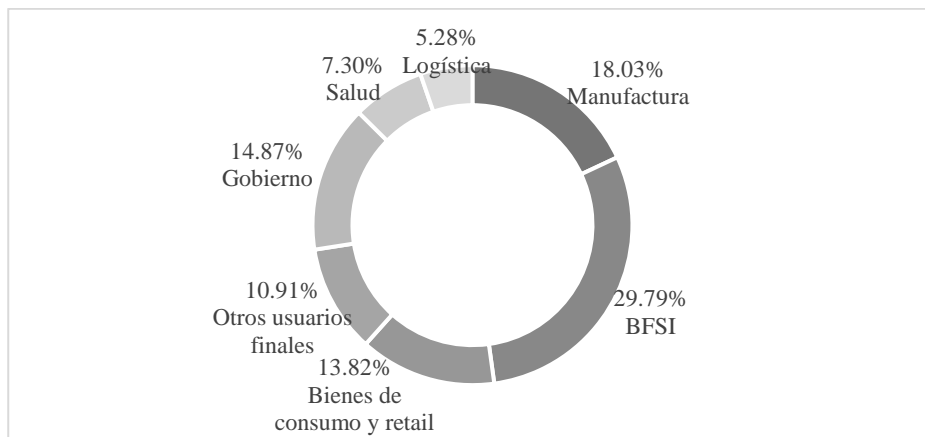
<b>Integración de sistemas</b>	39.95	42.22	44.78	47.67	50.96	54.71	59.00	63.96	7.39%
<b>Otros</b>	18.46	19.26	20.16	21.17	22.33	23.65	25.15	26.89	5.54%
<b>Total</b>	58.41	61.48	64.94	68.85	73.29	78.36	84.16	90.86	6.95%

Nota. Otros: Soporte, Educación y Capacitación. Adaptado de USA IT Service Market Size and Share Analysis - Growth Trends and Forecasts (2023-2028), por Mordor Intelligence Country Industry Reports, 2023, p. 50.

Según la segmentación del mercado de servicios de TI en los Estados Unidos de otros tipos diferentes a los señalados anteriormente, en 2022, el sector de la integración de sistemas representa el 68.68% del mercado, con un valor de 61.48 mil millones de dólares en 2022 y se espera que alcance los 90.86 mil millones de dólares para 2028, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 7.39% durante el período de 2023 a 2028. Por otro lado, el sector de Otros (Soporte, Educación y Capacitación) representa el 31.32% del mercado, con un valor de 26.89 mil millones de dólares en 2028, creciendo a una tasa de CAGR del 5.94% durante el mismo período.

Estos datos son de gran importancia para Omnicon, considerando su amplia experiencia como integrador de sistemas. Con el sector de integración de sistemas representando una parte significativa del mercado de servicios de TI en los Estados Unidos, Omnicon tiene la oportunidad de capitalizar esta tendencia en crecimiento.

**Figura 7**  
*Segmentación del mercado por usuario final (2022)*



Nota. Adaptado de USA IT Service Market Size and Share Analysis - Growth Trends and Forecasts (2023-2028), por Mordor Intelligence Country Industry Reports, 2023, p. 53.

**Tabla 9**  
*Crecimiento y distribución por usuario final (2021-2028)*

Usuario final	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	CAGR (%) (2023-2028)
Manufactura	34.86	37.00	39.43	42.18	45.33	48.94	53.10	57.92	8.00%
<b>Gobierno</b>	28.90	30.52	32.35	34.36	36.80	39.53	42.66	46.29	7.43%
<b>BFSI</b>	57.96	61.14	64.74	68.84	73.52	78.89	85.07	92.21	7.33%
<b>Salud</b>	13.84	14.99	16.30	17.80	19.52	21.50	23.81	26.49	10.20%
<b>Bienes de Consumo y Retail</b>	26.43	28.13	30.04	32.17	34.55	37.19	40.24	43.60	9.17%
<b>Logística</b>	10.32	10.83	11.41	12.07	12.83	13.69	14.69	15.84	6.78%
<b>Otros usuarios finales</b>	21.20	22.38	23.70	25.19	26.87	28.77	30.94	33.44	7.13%
Total	193.52	205.22	218.47	233.55	250.75	270.49	293.23	319.56	7.90%

Nota. Adaptado de USA IT Service Market Size and Share Analysis - Growth Trends and Forecasts (2023-2028), por Mordor Intelligence Country Industry Reports, 2023, p. 53.

La segmentación del mercado de servicios de TI en los Estados Unidos por usuario final muestra que el sector de manufactura ocupa una parte significativa, representando el 18.03% del mercado en 2022, con un valor de 37.00 mil millones de dólares, y se espera que crezca a un CAGR del 8.00% durante el período de 2023 a 2028, alcanzando los 48.94 mil millones de dólares para el año 2026. Este sector es particularmente relevante para Omnicon, dada su experiencia, siendo una industria clave y con un crecimiento proyectado sólido, que presenta una oportunidad tangible para Omnicon al expandir su presencia y ofrecer soluciones especializadas que impulsen la eficiencia, la productividad y la innovación en las operaciones de producción de sus clientes.

La transformación digital está impactando profundamente en la industria manufacturera, con la adopción de tecnologías como la Industria 4.0, el Big Data, la inteligencia artificial y el Internet de las cosas. Este cambio está generando un entorno en constante evolución que demanda la implementación de servicios de TI para optimizar los procesos de fabricación y mejorar la eficiencia de los sistemas.

Empresas manufactureras importantes en los Estados Unidos, conscientes de las ventajas de Smart Manufacturing (manufactura inteligente) y la creciente automatización de sus procesos, han optado

por externalizar sus necesidades de TI. Esta tendencia se ha visto impulsada por la necesidad de centrarse en las competencias básicas del negocio, delegando las complejidades de la tecnología a expertos externos. En este escenario, Omnicon se ha destacado como un integrador de sistemas confiable y experimentado, ofreciendo soluciones a medida para las demandas específicas de la industria manufacturera. La creciente adopción de servicios de TI externalizados ha contribuido al crecimiento, tanto de las empresas ya establecidas en este ámbito como al surgimiento de nuevas empresas emergentes, todas ellas orientadas a satisfacer las necesidades del próspero sector manufacturero.

Estados Unidos se proyecta como líder global en el mercado de la Industria 4.0, gracias a la rápida adopción de Smart Manufacturing por parte de las empresas del país. Las tecnologías de la Industria 4.0 ofrecen una mayor eficiencia operativa, productividad mejorada, optimización de costos y reducción de tiempos de inactividad, lo que impulsa la demanda de servicios de TI. Si bien la industria manufacturera estadounidense enfrenta desafíos sin precedentes en sus cadenas de suministro y en las líneas de producción, esto ha generado una mayor necesidad de consultoría e implementación de TI para impulsar la automatización y la digitalización de estas y otras tendencias hacia la transformación digital, las cuales respaldan aún más la decisión de Omnicon de elegir a Estados Unidos como su mercado objetivo.

Es relevante analizar las prácticas de empresas líderes en el sector tecnológico, como Accenture PLC. Accenture ofrece una amplia gama de servicios, incluida la consultoría, lo que destaca la importancia de contar con una sólida estrategia para aprovechar al máximo las capacidades tecnológicas disponibles. Además, la empresa proporciona servicios de externalización de procesos de negocio (BPO) (Mordor Intelligence Country Industry Reports, 2023, p. 78).

Esta empresa cuenta con más de 700.000 empleados en todo el mundo y con presencia en más de 200 ciudades en Estados Unidos, tiene presencia en 24 estados dentro de los cuales se destaca Texas, que hace parte del foco de este estudio, pues es donde se va a instalar la oficina física (Accenture, s. f.).

La trayectoria y el éxito de Accenture en el mercado estadounidense ofrecen un valioso conjunto de enseñanzas de crecimiento. A pesar de ser una empresa de origen irlandés, Accenture ha conseguido establecer una sólida presencia en los Estados Unidos, lo que destaca su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial competitivo. Al igual que Accenture, varias

empresas especializadas en tecnologías de la información, automatización y otros campos, comparten un enfoque similar al de Omnicon y operan en industrias paralelas. Entre ellas se encuentran gigantes indios como Infosys, Wipro y Tata Consultancy Services. Su influencia en el mercado estadounidense es notable, con cifras impresionantes: 17 billones de dólares en ingresos en los últimos 12 meses del año fiscal 2023 para Infosys, 10 billones de dólares para Wipro, y 27 billones de dólares para Tata Consultancy Services (Mordor Intelligence Country Industry Reports, 2023, pp. 84-95).

Omnicon, considerado un integrador de sistemas emergente, debe evaluar estrategias de empresas consolidadas que también integran sistemas como IBM, Cognizant, Infosys, entre otros, ya sea directamente o mediante asociaciones con proveedores de servicios tecnológicos para los usuarios finales. Su cadencia y fuerte presencia en Estados Unidos se ven respaldadas por la creciente demanda de los usuarios finales y la oportunidad de proporcionar capacitación y educación en TI para los proveedores del mercado, lo que se convierte en una fuente adicional de ingresos y alimenta el crecimiento del mercado de servicios de TI en Estados Unidos.

Este enfoque en la integración de sistemas no solo mejora la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta de las organizaciones, sino que también genera un flujo constante de oportunidades para los proveedores de servicios tecnológicos. Además, la oferta de capacitación y educación en tecnología de la información no solo satisface las necesidades actuales del mercado, sino que también garantiza una fuerza laboral calificada y adaptable en el futuro, lo que contribuye aún más al crecimiento y la sostenibilidad del sector de servicios de TI en los Estados Unidos.

En resumen, competir con gigantes establecidos como Cognizant implica tanto riesgos como oportunidades para las empresas más pequeñas en el sector de servicios. Por un lado, estas grandes empresas pueden tener ventajas significativas en términos de acceso a recursos financieros, técnicos y humanos. Además, su presencia establecida y reputación pueden crear barreras de entrada para empresas más pequeñas. Sin embargo, las empresas más pequeñas pueden destacarse al especializarse en nichos específicos del mercado o al ofrecer servicios altamente personalizados, aprovechando su agilidad y flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las demandas de los clientes. Además, su enfoque en la atención al cliente puede permitirles

construir relaciones sólidas y satisfacer las necesidades específicas de los clientes de manera más efectiva que las empresas más grandes.

El artículo "Servicios tecnológicos, clave de la OCDE para ampliar la exportación," publicado en *El Tiempo* el 13 de febrero de 2019, destaca las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) en la diversificación de las exportaciones en Colombia. La OCDE sugiere que la exportación de servicios tecnológicos podría ser la clave para reducir la dependencia del país en las exportaciones de materias primas, especialmente el petróleo. La organización aboga por una mayor inversión en ciencia, innovación y tecnología, así como por alianzas entre start-ups, grandes empresas industriales y centros de investigación. Se enfatiza la importancia de trabajar en servicios para diversificar las exportaciones y no depender únicamente de recursos como el petróleo y el carbón. Además, se destaca la necesidad de formar talento y capital humano en áreas técnicas y tecnológicas, así como de crear mecanismos para vincular las empresas al ecosistema local. Este artículo resalta la relevancia y potencial que representa la exportación de servicios desde Colombia a corto y largo plazo, lo cual ratifica la gran oportunidad que tiene Omnicon por su ubicación estratégica para llegar más fácilmente al mercado estadounidense. (El Tiempo, 2019)

La adquisición de Gerber, empresa estadounidense, por parte de Nestlé, empresa suiza, sirve como un antecedente significativo que destaca la efectividad de la estrategia de adquirir empresas existentes para impulsar el crecimiento en Estados Unidos. En palabras de Peter Brabeck-Letmathe, Chairman y CEO de Nestlé:

La adquisición de Gerber es el ajuste complementario perfecto. No solo le da a Nestlé la posición de liderazgo en alimentos para bebés, sino que también constituye un paso decisivo para establecer a Nestlé Nutrition como el líder global indiscutible en el campo de la nutrición, con ventas anuales de alrededor de CHF 10 mil millones, abarcando todos los sectores importantes: fórmulas infantiles, alimentos para bebés, nutrición médica, gestión de peso y nutrición para el rendimiento. (Brabeck-Letmathe, 2007).

Esta estrategia no solo consolidó la posición de Nestlé en el mercado de alimentos para bebés en los Estados Unidos, sino que también fortaleció su presencia global en el campo de la nutrición,

mostrando cómo la adquisición de empresas existentes puede contribuir significativamente al crecimiento y la expansión de una empresa en el mercado estadounidense. (Nestlé, 2017)

En el contexto de la investigación en curso, el caso de la adquisición de EF Johnson Technologies, Inc. por parte de JVCKENWOOD Corporation es también un relevante antecedente. Este acontecimiento destaca la estrategia de crecimiento empresarial mediante la adquisición de compañías especializadas en tecnologías, particularmente en el mercado de seguridad pública de los Estados Unidos. La transacción evidencia cómo una empresa global, JVCKENWOOD, fortalece su presencia y enfoque en el sector de comunicaciones profesionales al adquirir una firma líder como EF Johnson Technologies, Inc. Este antecedente se vuelve significativo al explorar estrategias similares, proporcionando ideas valiosas sobre cómo grandes corporativos internacionales buscan posicionarse estratégicamente y aprovechar la experiencia de empresas especializadas para ampliar su presencia y competencia en mercados específicos, como es el caso de Omnicon en su consideración de estrategias de adquisición para impulsar su crecimiento en Estados Unidos. (EF Johnson, 2014)

La oferta colombiana es favorable por la cercanía geográfica con mercados de Estados Unidos y Canadá, los principales consumidores de tecnología, por la calidad técnica de los desarrolladores, su capacidad de ofrecer soluciones creativas, y una de las manos de obra mejor calificadas de la región, entre otras razones. Los casos de las empresas colombianas que exportan contenidos digitales en tercera dimensión a China, que venden aplicaciones móviles en Finlandia y África, videojuegos a Canadá, México y Estados Unidos, ilustran la calidad y el desarrollo que ha tenido la industria nacional, al punto de convertirse en proveedora de mercados considerados meca de la tecnología y punto de referencia en los avances de esta industria. No cabe duda de que Colombia se consolida como un jugador importante en el mundo de la tecnología. Son diversos los factores que hacen que las empresas de servicios tecnológicos colombianas hoy llamen la atención en el exterior. Uno de ellos es la creatividad que tiene el recurso humano para crear productos novedosos, aspecto fundamental a la hora de hacer negocios con empresas americanas, europeas, asiáticas y hasta africanas. Otro factor importante es la decisión que han tomado muchas de ellas de abrirse al mercado internacional, ajustar sus procesos a las tendencias internacionales e informarse sobre los mercados que ofrecen oportunidades para sus negocios, así como de los beneficios y las ventajas

que tienen los acuerdos de libre comercio. Estos casos de éxito resaltan la oportunidad tangible que Omnicon tiene para seguir exportando sus servicios y penetrar el mercado estadounidense. (Procolombia, 2016, p. 13)

Hay 15 mercados que son potenciales para la exportación de servicios TI. Entre ellos están Canadá, Estados Unidos, México, Brasil y España. Los segmentos con mayor proyección de crecimiento en el mundo son las aplicaciones móviles, seguido de infraestructura y servicios empresariales. La banca y el Gobierno son los principales sectores que demandan software y servicios TI. Colombia tiene ventajas como estar en el primer lugar del más reciente informe del Software Engineering Institute (SEI) por el número de empresas valoradas en CMMI entre los niveles III y V en Suramérica, una de las certificaciones más importantes en software. Esta medición, la de mayor relevancia en el mundo, tanto en desarrollo como en servicios, ratifica el protagonismo de Colombia en la industria internacional de tecnología. Otra ventaja es que Colombia se encuentra en la mitad de cinco zonas horarias y comparte huso horario con grandes centros de negocios como Nueva York, Toronto, Silicon Valley y Miami, lo que facilita los negocios. (Procolombia, 2016, p. 37)

Sistemas de riego en India, niveles de agua en Inglaterra o el manejo de lámparas inteligentes en Alemania, son algunos de los procesos que Ubidots monitorea desde Medellín. Incursionar en el ‘Internet de las Cosas’, la tendencia que permite hacer seguimiento a todo tipo de elementos desde un dispositivo móvil fue el puente para que esta empresa paisa creada por un ingeniero electrónico y un matemático alcanzara el éxito internacional, al punto de que hoy su servicio es utilizado en más de 30 países de cinco continentes. La herramienta permite tomar decisiones en tiempo real al analizar la información almacenada en ‘la nube’ sobre tendencias comerciales, temperatura o funcionamiento de equipos, que van desde maquinaria empresarial hasta electrodomésticos.

Este es otro caso de éxito de una empresa paisa que entendió que el mundo demanda software y servicios de TI, que es el panorama que es el mundo en que Omnicon se mueve dentro de la manufactura inteligente. (Procolombia, 2016, p. 46)

El proyecto de internacionalización liderado por el Ministerio TIC y ProColombia durante el año 2022 ha dejado un marcado impacto en el sector empresarial colombiano. Con ventas spot que

superan los USD \$7 millones y exportaciones que alcanzan los USD \$152 millones. Un total de 267 empresas, en su mayoría pymes, de 24 departamentos y 17 municipios han experimentado un cambio significativo. La participación en 15 ferias internacionales, cinco ruedas de negocio y programas de formación ha permitido a estas empresas adaptar sus ofertas a las demandas del mercado internacional. Un testimonio notable es el de Atomic Studios S.A.S., que logró duplicar sus exportaciones, incursionando en mercados como Estados Unidos y próximamente México. Este ejemplo concreto de éxito demuestra cómo las estrategias de internacionalización y penetración en el mercado americano no solo pueden impulsar el crecimiento financiero, sino también mejorar procesos, generar alianzas estratégicas y abrir nuevas oportunidades de negocio. Este caso específico proporciona un antecedente valioso para el actual proyecto de grado, mostrando el potencial transformador de las iniciativas de internacionalización y penetración en mercados extranjeros en el contexto empresarial colombiano. (MinTic, 2022)

El fenómeno del nearshoring, especialmente en el ámbito de la tecnología de la información, ha capturado la atención de Estados Unidos y España, impulsando la preferencia por Latinoamérica y el Caribe como destinos ideales para estas prácticas. Según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se estima que esta elección podría generar ganancias potenciales de hasta US\$78.000 millones en nuevas exportaciones de bienes y servicios, siendo el comercio de servicios responsable de US\$14.000 millones de esta cifra. La proximidad geográfica, combinada con la calidad de los servicios ofrecidos y la facilidad de comunicación, son factores clave que influyen en esta decisión estratégica.

En el caso de Estados Unidos, compartir zonas horarias similares, capacidades tecnológicas de alto nivel y contar con profesionales que dominan el idioma inglés son elementos cruciales. Por otro lado, las compañías españolas valoran la posibilidad de contar con servicios casi ininterrumpidos durante todo el día al colaborar con empresas en *nearshore* y *onshore*, garantizando una cobertura de servicio similar a la de la costa este de Estados Unidos, a la vez que facilita la comunicación cultural y lingüística.

Además de la relación costo-beneficio tradicional, el nearshoring ofrece beneficios adicionales, como la capacidad para resolver problemas complejos de negocios y desarrollar productos digitales integralmente. Este enfoque permite evitar la gestión de varios proveedores simultáneamente, mejorar el gobierno del proyecto y acelerar la puesta en producción. La exportación de servicios

de nearshoring de IT se presenta como una gran oportunidad económica para Latinoamérica, aunque se destaca la necesidad de atraer inversiones y abrir nuevos mercados para destacar en este terreno. Datos del índice Nearshore Value Index 2023 revelan los destinos más rentables en Latinoamérica para las industrias de IT y software, destacando ciudades y países como Aguascalientes, Querétaro, Monterrey, Guatemala, Buenos Aires, Perú, República Dominicana, Sao Paulo, Bogotá y Chile. Este panorama favorable se da en un contexto global donde las exportaciones de servicios basados en conocimiento están en expansión, superando los US\$3 billones, según informes de (Argenconomics, 2023) y la Organización Mundial del Comercio OMC (s.f.). Este caso de preferencia por el nearshoring en Latinoamérica, especialmente en servicios de TI, ofrece un valioso antecedente para comprender la creciente tendencia de países como Estados Unidos y España, y destaca la importancia de la región en este fenómeno global. En el marco del presente proyecto de grado, estos datos proporcionan una perspectiva sobre la dinámica actual e implicaciones en el mercado latinoamericano. (Tekios, 2023).

## 2 Justificación

El estudio se justifica en varias razones técnicas fundamentales que benefician significativamente a Omnicon en su definición de la estrategia go to market del mercado de transformación digital en los Estados Unidos.

- Proporciona recomendaciones para ajustar la estrategia de go-to-market en el mercado estadounidense. El estudio permite realizar una evaluación exhaustiva de la estrategia actual de Omnicon. Ayuda a analizar sus efectos y resultados hasta el momento, y de esta manera lograr ajustar y adaptar el plan según las recomendaciones derivadas del estudio. Estas recomendaciones guiarán al equipo liderazgo al tener el potencial de aumentar la efectividad de la estrategia actual de la empresa, por lo tanto, contribuirá así a un crecimiento más sólido y sostenible a nivel internacional. Además, los propietarios de la compañía se beneficiarán al tener una estrategia de salida al mercado estadounidense mejorada, que puede traducirse en oportunidades de crecimiento y desarrollo organizacional.
- Permite la identificación y análisis de los pasos a seguir para la expansión en Estados Unidos. El estudio proporcionará una evaluación detallada de los pasos necesarios para iniciar el proceso de expansión en Estados Unidos. Esto permitirá a Omnicon contar con una guía estratégica sólida para la apertura de una subsidiaria en este mercado clave, asegurando una implementación efectiva de la estrategia de go-to-market. Lo anterior proporciona herramientas a los propietarios de la compañía y especialmente al equipo de liderazgo de internacionalización al contar con una guía con el fin de tomar decisiones informadas que maximicen las oportunidades y minimicen los riesgos asociados con la expansión en este mercado clave. Por otro lado, estos actores se beneficiarán también al tener una estructura clara y detallada que facilitará la coordinación interna y asegurará una implementación efectiva de la estrategia.
- Facilita el entendimiento de implicaciones y riesgos. La investigación se enfocará en profundizar en el entendimiento de las implicaciones y riesgos asociados con la expansión en Estados Unidos. Identificar y comprender estos

factores críticos permitirá a Omnicon tomar decisiones informadas, minimizando riesgos y maximizando las oportunidades en el mercado estadounidense. La comprensión profunda de las implicaciones y riesgos permite a los propietarios y al equipo financiero tomar decisiones informadas sobre la estrategia en Estados Unidos. Esto les brinda un mayor control sobre los aspectos estratégicos de la empresa. Por otro lado, contar con esta información detallada permite al equipo de liderazgo estar mejor preparado para abordar desafíos potenciales, fomentando un enfoque más proactivo y una gestión eficaz durante la penetración y expansión.

- Agiliza la identificación de oportunidades regionales. La evaluación se centrará en identificar oportunidades regionales específicas que ofrece Estados Unidos para las operaciones de Omnicon. Esta identificación de oportunidades será la base para tomar decisiones y estudiar cuál estado es propicio como punto geográfico de entrada para penetrar el mercado estadounidense. La identificación rápida y precisa de oportunidades proporciona a los dueños de la empresa una visión estratégica para tomar decisiones informadas sobre la elección de la ubicación. Esto contribuye a maximizar el retorno de inversión y acelerar el éxito de la salida al mercado estadounidense. Por otro lado, al identificar oportunidades regionales de manera eficiente, el equipo comercial puede adaptar sus estrategias para aprovechar rápidamente las oportunidades específicas de estos estados, acelerando así la expansión y la captación de clientes.

La formulación del problema se centra en el interrogante fundamental, que consiste en: ¿cómo definir la estrategia de go-to-market de Omnicon en el mercado estadounidense? Esta pregunta refleja la necesidad de desarrollar una estrategia integral y estructurada que permita a Omnicon consolidar y expandir su presencia en los Estados Unidos de manera exitosa. El desafío radica en definir la estrategia de penetración en el mercado estadounidense, que no solo aborde la apertura de una subsidiaria en este mercado clave, sino que también considere cuidadosamente aspectos de mercadeo, adaptación a las dinámicas del mercado, identificación de socios estratégicos y alineación con las tendencias tecnológicas del sector manufacturero.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Definir la estrategia de go-to-market para Omnicon que permita establecer presencia en Estados Unidos y catalizar oportunidades globales.

### **Objetivos específicos**

1. Comprender el escenario competitivo mediante la investigación del mercado y el análisis de la competencia directa e indirecta.
2. Identificar las necesidades, expectativas y motivaciones de los clientes en el mercado estadounidense para optimizar la estrategia go to market.
3. Diseñar una estrategia de marketing adaptada a las necesidades y preferencias del mercado objetivo.

## **Marco de referencia conceptual**

El marco de referencia conceptual para este estudio se fundamenta en conceptos y teorías relevantes en cuanto a estrategias go-to-market de mercados y marketing en general. Se abordan aspectos clave que respaldarán la comprensión y ejecución efectiva del proceso go to market para el mercado de Estados Unidos.

### **Marketing global**

La creciente importancia del marketing global es un aspecto de una transformación radical que ha afectado directamente a las personas y a las industrias de muchas naciones durante los últimos 160 años. El comercio internacional ha existido durante siglos, a partir del año 200 AC, por ejemplo, la legendaria ruta de la seda era una ruta terrestre que conectaba China con la Europa mediterránea. Desde mediados del siglo XIX hasta principios de la década del veinte, cuando Gran Bretaña era la potencia económica que dominaba el mundo, surgió la comunidad internacional y el comercio. Sin embargo, una serie de agitaciones globales, incluida la Primera Guerra Mundial, el movimiento Bolchevique, la Revolución Rusa y la Gran Depresión pusieron fin a esa era. Después de la Segunda Guerra Mundial, comenzó una nueva era. Expansión sin precedentes en los mercados globales por parte de empresas que anteriormente servían sólo a clientes ubicados en sus respectivos países de origen. Hace cuatro décadas, la frase marketing global no existía, hoy en día, los empresarios la utilizan para aprovechar todo el potencial comercial de sus empresas. Las empresas deben tomarse en serio el marketing global, y este sin duda se puede entender como un modo de supervivencia organizacional. Un equipo directivo que no comprende la importancia del marketing global corre el riesgo de perder su negocio (Keegan & Green, 2017, p. 24).

Dicho lo anterior, y con el fin de entender mejor qué es el marketing global, se debe comprender primero qué es una compañía global. Existen voces reconocidas en el campo como la de Kotler, economista estadounidense especialista en mercadeo, quien afirma que una compañía global es aquella que, al operar en más de un país, obtiene ventajas de marketing, producción, investigación y desarrollo y financiamiento que no están disponibles para los competidores exclusivamente nacionales. La compañía global ve al mundo como un solo mercado, disminuye al mínimo la importancia de las fronteras nacionales y desarrolla marcas globales. Además, consigue capital, obtiene materiales y componentes y fabrica y vende sus productos. (Kotler et al., 2018)

## **Formulación de una estrategia de marketing**

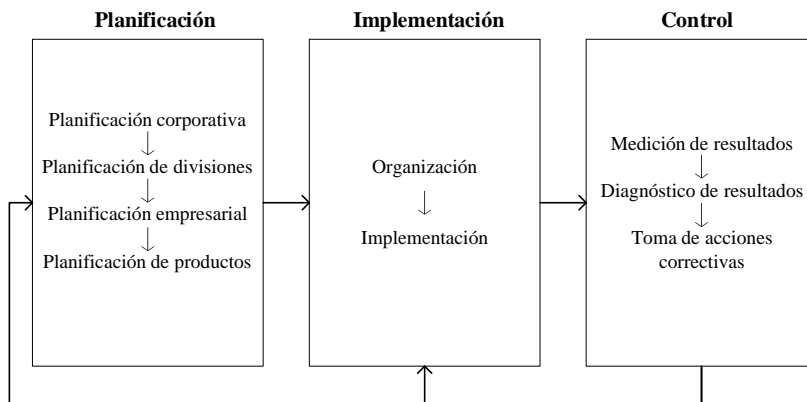
El proceso de entrega de valor se debe enfocar en etapas previas a la creación del producto, donde las empresas deben segmentar, seleccionar su mercado objetivo y definir el posicionamiento, lo que constituye la base de una estrategia de marketing efectiva. La comunicación del valor es fundamental para el éxito del producto y debe utilizar todas las herramientas de marketing disponibles, como internet, publicidad y ventas, para promover y anunciar la oferta, asegurando que los consumidores perciban ese valor superior. Otro aspecto por considerar cuando se habla de estrategia de marketing es la cadena de valor propuesta por Michael Porter, que identifica actividades clave, tanto primarias como de apoyo, que una empresa debe optimizar para generar mayor valor al cliente. La clave del éxito empresarial radica en el desempeño individual de cada departamento o área y en cómo estos se coordinan para ejecutar procesos estratégicos como la adquisición de clientes, la gestión de relaciones y la entrega de productos, permitiendo a las empresas mantenerse competitivas mediante la mejora continua y el *benchmarking* de las mejores prácticas del mercado. Para (Kotler, 2018), las competencias clave representan la esencia de un negocio, proporcionando una ventaja competitiva que es difícil de imitar y que tiene un impacto directo en la percepción de valor por parte del cliente. Además, ratifica señalando que las empresas deben realinearse constantemente para maximizar estas competencias, lo cual implica redefinir su concepto de negocio, ajustar su alcance y reposicionar su identidad de marca. Este proceso permite a las organizaciones adaptarse mejor a las oportunidades y amenazas emergentes, manteniéndose competitivas en mercados globales. Otro aspecto relevante en cuestión es la innovación en marketing, pues es fundamental para el éxito de las empresas, ya que permite desarrollar nuevas ideas estratégicas. También, es importante que las empresas fomenten la participación de grupos diversos, incluidos empleados jóvenes o aquellos alejados de la sede central, para desafiar la ortodoxia y generar nuevas ideas.

En la figura 8 se muestra cómo (Kotler, 2018), percibe la planificación estratégica. Esta es clave para las empresas que buscan destacarse en el mercado e involucra la gestión del portafolio de negocios, la evaluación del crecimiento del mercado y la definición de una estrategia clara. Las grandes empresas suelen operar en cuatro niveles organizacionales: corporativo, división, unidad

de negocio y producto, y cada nivel debe desarrollar su propio plan estratégico. El plan de marketing actúa como el instrumento central para coordinar los esfuerzos de marketing, operando en dos niveles: el plan estratégico, que define los mercados objetivos y la propuesta de valor; y el plan táctico, que especifica las acciones necesarias para implementar dicha estrategia (Kotler et al., 2018, pp. 57-69).

**Figura 8**

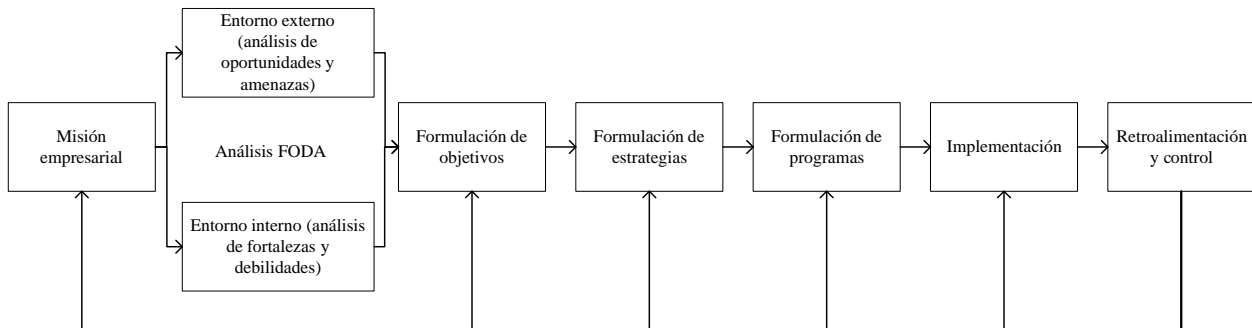
*Los procesos de planificación estratégica, implementación y control*



Nota. Adaptado de Marketing Management (7th global edition), por Kotler, P., Keller, K., Tan, C., Ang, S., & Leong, S., 2018, p. 60. Copyright 2018 por Pearson Education Limited.

**Figura 9**

*El proceso de planificación estratégica de la unidad de negocio*



Nota. Adaptado de Marketing Management (7th global edition), por Kotler, P., Keller, K., Tan, C., Ang, S., & Leong, S., 2018, p. 70. Copyright 2018 por Pearson Education Limited.

Cada unidad de negocio debe definir su misión específica dentro de la misión más amplia de la empresa y realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para evaluar su entorno interno y externo.

Identificar oportunidades de mercado es clave para satisfacer necesidades no cubiertas o mejorar productos existentes a través de métodos como la detección de problemas o la cadena de consumo, lo cual puede llevar a la creación de nuevos productos o servicios.

Para evaluar oportunidades, el autor sugiere que las empresas usen un análisis de oportunidad de mercado (MOA, por sus siglas en inglés) para hacer preguntas como:

- ¿Podemos articular los beneficios de manera convincente a un mercado objetivo definido?
- ¿Podemos localizar al mercado objetivo y alcanzarlo con medios y canales de comunicación rentables?
- ¿Posee o tiene acceso nuestra empresa a las capacidades y recursos críticos necesarios para ofrecer los beneficios al cliente?
- ¿Podemos entregar los beneficios mejor que cualquier competidor actual o potencial?
- ¿El índice de retorno financiero cumplirá o superará el umbral requerido para la inversión?

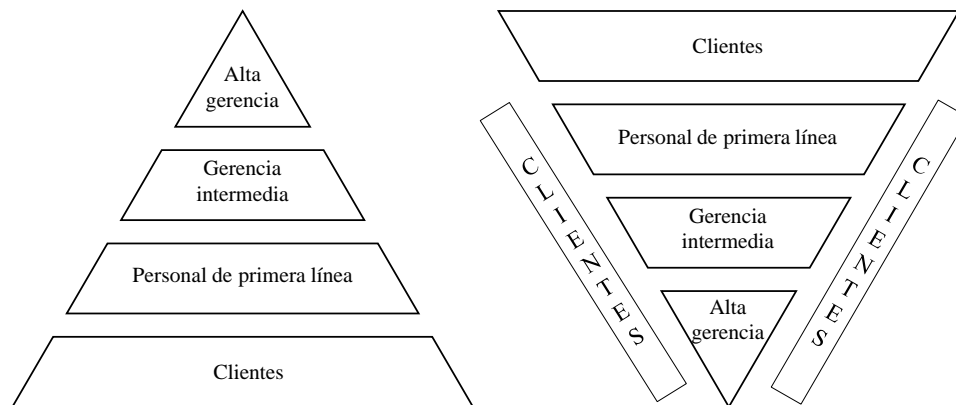
Una vez realizado un análisis FODA, la empresa puede proceder a la formulación de objetivos, que deben ser específicos en cuanto a magnitud y tiempo. Los objetivos de una unidad de negocio deben cumplir con cuatro criterios: estar organizados jerárquicamente, ser cuantificables, ser realistas y ser consistentes entre sí. Además, es necesario considerar tanto la rentabilidad a corto plazo como el crecimiento a largo plazo.

La formulación estratégica implica diseñar un plan para que una unidad de negocio alcance sus objetivos, incluyendo estrategias de marketing, tecnología y suministro. Michael Porter propone tres estrategias genéricas: liderazgo en costos (reducir costos de producción para competir en precio), diferenciación (ofrecer productos de alta calidad que aporten valor al cliente) y enfoque (concentrarse en un segmento de mercado específico). Porter (1990) también hace una diferenciación entre la eficacia operativa y la estrategia, la primera puede ser imitada fácilmente, mientras que la estrategia se basa en crear posiciones únicas y valiosas que son más difíciles de replicar.

La formulación y la implementación de programas son vitales para el éxito de una estrategia de marketing. Kotler es enfático en resaltar que incluso la mejor estrategia puede fallar si no se implementa adecuadamente. Por ejemplo, si una unidad de negocio busca liderazgo tecnológico, debe fortalecer su departamento de I+D, formar a su equipo de ventas técnicas y comunicar su ventaja tecnológica. Así mismo, las empresas deben calcular los costos de sus programas de marketing y evaluar si los resultados justifican esos gastos, utilizando herramientas como la contabilidad de costos basada en actividades (ABC). Además, las empresas deben mantener satisfechos a todos sus grupos de interés: clientes, empleados, proveedores y distribuidores para lograr un crecimiento y rentabilidad sostenible.

En cuanto a la última fase que es la retroalimentación y control, el ajuste estratégico de una empresa con su entorno tiende a deteriorarse debido a la rapidez con la que cambian las condiciones del mercado. (Drucker, 1973) destaca la importancia de "hacer lo correcto", es decir: ser eficaz, más que simplemente "hacer las cosas bien", es decir: ser eficiente. Las empresas exitosas dominan ambas. Si una organización no responde a los cambios en su entorno, puede perder su posición competitiva, especialmente las grandes empresas que son propensas a lo que él asocia y denomina como inercia. Sin embargo, con un modelo de liderazgo fuerte y una sólida capacidad de adaptación, las organizaciones pueden ajustarse a los cambios antes de que se produzca una crisis. La clave está en evaluar continuamente el entorno y ajustar objetivos y comportamientos (Kotler et al., 2018, pp. 70-76).

Parte del éxito de tener una estrategia de marketing bien definida se relaciona con comprender la relevancia de construir relaciones leales a largo plazo, con el fin de que el modelo sea sostenible y escalable.

**Figura 10***Organización tradicional versus organización moderna orientada al cliente*

Nota. Adaptado de Marketing Management (7th global edition), por Kotler, P., Keller, K., Tan, C., Ang, S. & Leong, S., 2018, p. 150. Copyright 2018 por Pearson Education Limited.

Kotler, por ejemplo, hace un análisis de la estructura organizacional, la figura 10 muestra una comparación entre la organización tradicional y la organización moderna orientada al cliente. En la organización tradicional, la jerarquía se presenta de forma piramidal, con la alta dirección en la parte superior, seguida de la gerencia media y finalmente el personal de primera línea, quienes tienen contacto directo con los clientes, que se encuentran en la base de la pirámide. (Kotler, 2018) sugiere que esta aproximación genera una desconexión entre la estrategia y las necesidades reales del cliente. Por otro lado, el modelo moderno de organización orientada al cliente invierte esta pirámide, colocando a los clientes en la parte superior, lo que da una mayor prioridad hacia sus necesidades y expectativas.

Para lograr una ventaja competitiva en el mercado, las empresas deben adoptar una estructura más centrada en el cliente, lo que permite una mejor alineación entre las decisiones estratégicas y la realidad del mercado. Pero obtener lealtad por parte de los clientes no es una tarea fácil, se deben construir lazos verdaderos que hagan que siempre quieran hacer negocios con la compañía, Kotler resume las maneras de crear estos vínculos como se señala a continuación:

- Crear productos, servicios y experiencias superiores para el mercado objetivo.

- Involucrar a todos los departamentos en la planificación y gestión del proceso de satisfacción y retención del cliente.
- Integrar la “Voz del Cliente” para capturar sus necesidades expresadas y no expresadas en todas las decisiones empresariales.
- Organizar y hacer accesible una base de datos con información sobre las necesidades, preferencias, contactos, frecuencia de compra y satisfacción de los clientes.
- Facilitar el acceso de los clientes al personal adecuado de la empresa para que puedan expresar sus necesidades, percepciones y quejas.
- Evaluar el potencial de los programas de fidelización.
  - Implementar programas de reconocimiento para empleados sobresalientes (Kotler et al., 2018, p. 164).

Además, cualquier compañía que esté considerando hacer una investigación de sus clientes potenciales, debe enfocarse profundamente en cómo se comportan, qué compran, cómo lo hacen y porqué, y no hay mejor forma de hacerlo que guiado por el famoso marketing mix de las 4 P del marketing, que son: producto, precio, plaza y promoción. Cuando se hace una comprensión holística de estos 4 factores se garantiza que el plan de marketing se estructure de manera integral, lo que será clave para garantizar que se satisfagan las necesidades de los consumidores.

Para una empresa que esté llegando a un nuevo mercado o industria, es clave que evalúe los elementos básicos de decisión relacionados con la estructura del mercado. La rentabilidad esperada en una industria está influenciada por las cinco fuerzas competitivas o también denominadas cinco fuerzas de Porter: rivalidad entre competidores, productos sustitutos, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, y barreras de entrada. Estas barreras son un factor de equilibrio que determina el nivel de ganancias a obtener en el sector. En un mercado estable, las ganancias esperadas para los nuevos entrantes tienden a reflejar la misma magnitud de las barreras y las reacciones por parte de las empresas ya establecidas. Aunque las empresas actuales puedan obtener altos beneficios, un nuevo entrante enfrentará normalmente mayores costos debido a estas barreras, lo que limita su posibilidad de obtener ganancias por encima del promedio o de lo esperado. Si estos costos son tan altos que no compensan los beneficios de ingresar, muchas

empresas ya habrían entrado. En este contexto, las fuerzas del mercado suelen eliminar las oportunidades de obtener retornos significativos (Porter, 1990, p. 344).

En el mismo contexto de formulaciones de estrategias de marketing y continuando por la línea del retorno de la inversión, por su parte, Winclaw (2023) da ideas de cómo una organización puede mejorar este retorno y expone que se puede lograr cuando se basan sus actividades de marketing en una estrategia bien pensada y con base empírica para su situación particular. Entre los factores que se deben considerar en el desarrollo de esta estrategia se encuentran los activos y habilidades que posee la organización, los impulsores del mercado particular, la naturaleza de la competencia, la etapa del ciclo de vida de la industria o mercado, y cualquier ventana estratégica que afecte la capacidad de la organización para competir exitosamente en el mercado (Wienclaw, 2023).

### **Go to market para un mercado internacional**

La entrada al mercado internacional es una decisión crucial en el proceso de internacionalización de una empresa y ha sido objeto de extensa investigación en el ámbito de los negocios internacionales (Anderson & Gatignon, 1986; Brouthers & Hennart, 2007; Hill et al., 1990; Quer et al., 2007; Wind Yoram & Howard Perlmutter, 1977). La modalidad de entrada puede definirse como

un acuerdo estructural que permite a una empresa implementar su estrategia de mercado de productos en un país anfitrión ya sea llevando a cabo solo operaciones de marketing (es decir, a través de modos de exportación), o ambas operaciones de producción y marketing por sí misma o en colaboración con otros (modos contractuales, empresas conjuntas, operaciones totalmente propiedad) (Sharma & Erramilli, 2004, p. 2).

Aunque la ventaja comparativa única de una empresa generalmente dictará la elección de un modo de entrada específico, ciertos principios generales son aplicables al proceso de identificación de este modo. Franklin Root, por su parte, ha desarrollado un marco útil para decidir cuál debería ser la estrategia de entrada al mercado extranjero. Reconociendo que las complejidades e incertidumbres involucradas en el proceso de toma de decisiones son de proporciones gigantescas, Root reconoció que la pregunta de cómo los gerentes deberían decidir sobre el modo de entrada correcto para un producto determinado y un país/mercado objetivo determinado no podía

responderse mediante una sola estrategia. Más bien, lo que es imperativo es que los gerentes examinen y comparen sistemáticamente los diferentes modos alternativos.

(The open University of Hong Kong, 1989, p. 237)

Por su lado, Svend Hollensen (2016) afirma que la elección que hace una empresa de su modo de entrada en un determinado producto/país objetivo es el resultado neto de varias fuerzas, a menudo en conflicto. La necesidad de anticipar la fuerza y dirección de estas fuerzas hace que la decisión sobre el modo de entrada sea un proceso complejo con numerosas compensaciones entre modos de entrada alternativos. En términos generales, la elección del modo de entrada debe basarse en la compensación esperada a las ganancias. Puede ser más fácil decirlo que hacerlo, especialmente en aquellos mercados extranjeros donde faltan datos relevantes. La mayoría de los criterios de selección son de naturaleza cualitativa y la cuantificación es muy difícil (Svend Hollensen, 2016, p. 352).

Aunque tal acto puede extender el ciclo de vida de un producto o servicio en particular, existen otras cuestiones que una empresa debe investigar antes de ingresar a este campo. Las empresas deben investigar cuestiones como las barreras culturales y lingüísticas, la atmósfera política y los estilos de negociación empresarial para determinar si el marketing internacional es una buena opción para la organización. Se han identificado dos pasos que una organización puede seguir para prepararse para la entrada de mercados extranjeros. El primer paso es desarrollar un plan de marketing internacional y el segundo paso es determinar cómo ingresará al nuevo mercado (Gould, 2021).

En suma, la mejor manera de hacer negocios en el extranjero puede no ser lo mismo que en casa. Primero, porque cuando una empresa opera a nivel internacional, se involucrará en modos de negocios, como la exportación y la importación, que difieren de los que utiliza a nivel nacional. En segundo lugar, las condiciones físicas, sociales y competitivas difieren entre países y afectan las formas óptimas de realizar negocios. Así, las empresas internacionales tienen entornos operativos más diversos y complejos que los puramente nacionales. Las regulaciones gubernamentales afectan las condiciones nacionales generales: crecimiento económico, empleo, los precios al consumidor, la seguridad nacional, así como el éxito de industrias y empresas individuales. Una mejor comprensión de los negocios internacionales ayuda a tomar decisiones más informadas (Daniels et al., 2015, p. 48).

## **Necesidades, expectativas y motivaciones del consumidor**

Para poder comprender de manera completa las necesidades del consumidor, primero se debe abordar desde una perspectiva teórica, cómo las diferentes necesidades afectan las decisiones y el actuar en general de los seres humanos. Según la teoría de Maslow (1954), las necesidades fisiológicas son las más predominantes en la jerarquía de necesidades humanas, lo que significa que cuando una persona se encuentra en una situación de extrema carencia, como el hambre, todas las demás motivaciones se desvanecen y el enfoque principal se centra en satisfacer esa necesidad urgente. Sin embargo, una vez que estas necesidades fisiológicas se satisfacen, emergen otras necesidades como la seguridad, el amor, la pertenencia y la autoestima. Maslow señala que las personas están motivadas por estas necesidades más elevadas una vez que las básicas están satisfechas. Además, señala que la satisfacción de las necesidades fisiológicas libera al individuo para buscar otras metas, y también tiene un impacto en la forma en que la persona responde a la privación de estas necesidades en el futuro. En la misma teoría, el autor afirma que una vez que las necesidades fisiológicas están satisfechas, entran las necesidades de seguridad, que incluyen la búsqueda de estabilidad, protección y orden. Estas necesidades dominan el comportamiento humano en situaciones de amenaza o inseguridad. En los niños, estas necesidades son más evidentes, ya que reaccionan fuertemente ante estímulos que perciben como peligrosos o desconocidos, mientras que los adultos pueden inhibir estas reacciones. Maslow continúa mencionando en su teoría que las personas necesitan vivir en un entorno predecible y estructurado para sentirse seguras, y cuando se sienten vulnerables, tienden a buscar protectores o figuras de autoridad que les brinden estabilidad.

Luego, está el nivel donde aparecen las necesidades sociales. En este nivel, las personas anhelan relaciones afectivas y pertenecer a un grupo, ya sea familiar, social o comunitario. La falta de estas conexiones genera sentimientos de soledad y rechazo. Para Maslow el deseo de pertenencia es tan fuerte que puede llevar a las personas a unirse intensamente a grupos o comunidades, y que la falta de satisfacción de estas necesidades es una de las principales causas de desajustes psicológicos y patologías. Aunque el amor está vinculado al afecto y a la intimidad, no debe confundirse con el sexo, ya que este último puede ser solo una necesidad fisiológica.

De acuerdo con Maslow, las necesidades de estima se dividen en dos categorías: la autoestima y el reconocimiento por parte de los demás. La autoestima se refiere al deseo de fuerza, competencia, independencia y confianza, y el reconocimiento se refiere a la búsqueda de prestigio, respeto y estatus. La satisfacción de estas necesidades genera sentimientos de valía, utilidad y autoconfianza. Pero, cuando estas necesidades no se cumplen, pueden surgir sentimientos de inferioridad, debilidad y desesperanza, que pueden llevar incluso a comportamientos neuróticos.

En el nivel superior se encuentra la necesidad de autorrealización, según Maslow, surge cuando las demás necesidades han sido satisfechas. En este punto, el individuo busca el cumplimiento de su potencial único y personal. Esta necesidad implica la realización de lo que uno está destinado a ser. La autorrealización se refiere al deseo de alcanzar lo que uno es capaz de ser en su máxima expresión. Esta necesidad varía según la persona, manifestándose de diferentes maneras, como el deseo de ser una madre ideal, un atleta destacado o un inventor creativo. Para Maslow la autorrealización es la culminación del desarrollo personal, y solo emerge cuando las necesidades más básicas de fisiología, seguridad, amor y estima han sido satisfechas (Maslow, 1954, pp. 35-46).

En contraposición, a partir de la clasificación de necesidades de Murray, se puede concluir que el comportamiento humano está motivado tanto por necesidades orientadas a evitar situaciones desagradables, como por aquellas que buscan alcanzar un estado deseado. Estas necesidades van de la mano con los refuerzos negativos y positivos, donde las primeras están relacionadas con la evasión de estímulos que generan tensión o peligro, como el evitar un daño físico o un riesgo emocional; mientras que las segundas están orientadas a la búsqueda de satisfacción personal o fisiológica, como el hambre, la sed o el deseo sexual. Es de gran importancia entender los distintos tipos de motivaciones en el comportamiento del consumidor, ya que las empresas deben diseñar estrategias que atraigan a los clientes con promesas de satisfacción y sobre todo que también les ayuden a evitar situaciones incómodas o de riesgo (Murray & Skinner, 1992, p. 431).

Es necesario no solo entender las necesidades del mercado objetivo, sino sus motivaciones, la motivación del consumidor surge de la necesidad de cerrar la brecha entre su estado actual y un estado ideal deseado, generando una tensión que lo impulsa a actuar. Esta motivación puede estar orientada hacia objetivos utilitarios, que buscan beneficios funcionales, o hacia experiencias hedonistas, que brindan satisfacción emocional. La forma en que un individuo elige satisfacer una

necesidad está influenciada por su experiencia personal y los valores culturales, lo que sin duda muestra la importancia de que las empresas ofrezcan productos y servicios que respondan a estas motivaciones diversas para captar mejor a los consumidores (Solomon, 2008b, p. 118).

Por otro lado, se deben evaluar a fondo los comportamientos del consumidor que son un proceso, como lo describe (Solomon, 2008b) en contraste con lo que muchos estudiosos de marketing consideraban en los años 60 y 70, donde el momento de la compra por parte del cliente era considerado como el único donde se evidenciaba el comportamiento de este. (Solomon, 2008b) argumenta que es un proceso continuo donde se identifican diferentes fases como identificar una necesidad, realizar la compra y disponer del producto. El proceso de consumo se puede analizar desde dos perspectivas: la del consumidor y la del mercadólogo. Antes de la compra, el consumidor decide si necesita un producto y busca información, mientras que el mercadólogo debe entender cómo se forman las actitudes hacia los productos. Durante la compra, el consumidor puede experimentar estrés o placer, y el mercadólogo analiza cómo factores como la presión del tiempo o las formas cómo se exhiben los productos influyen en la decisión de compra. Después de la compra, el consumidor evalúa si el producto cumple con sus expectativas, mientras el mercadólogo investiga si el cliente estará satisfecho y si recomendará el producto a otros. La comprensión del comportamiento del consumidor es esencial para cualquier compañía, ya que permite influir en las decisiones del cliente en todas las etapas, desde la identificación de necesidades hasta la satisfacción postcompra. Esto ayuda a las empresas a crear estrategias más efectivas, mejorar la experiencia del cliente y fomentar la lealtad a largo plazo (Solomon, 2008a, p. 23).

Atando los conceptos al propósito de este estudio, Hawkings & Mothersbaugh (2010), por ejemplo, argumentan que para que el desarrollo de una estrategia de marketing sea efectiva, es esencial que las organizaciones se centren en ofrecer un valor superior al cliente, en comparación con sus competidores. El concepto de valor para el cliente no se refiere únicamente al producto en sí, sino a la experiencia total que este genera, considerando tanto los beneficios que ofrece como los costos asociados. Estos costos no son solo financieros, sino que también pueden incluir factores como el tiempo y el esfuerzo necesario para obtener y utilizar el producto. Por lo tanto, las empresas deben estar atentas a cómo los consumidores perciben estos beneficios y costos para asegurar que el valor ofrecido realmente satisface sus necesidades y expectativas. Por ejemplo, comprender

profundamente el comportamiento del consumidor es clave para la formulación de una estrategia de marketing. Este entendimiento permite a las empresas anticiparse a las reacciones de los consumidores y ajustar sus estrategias en consecuencia. No se trata solo de vender productos, sino de crear experiencias que generen satisfacción a largo plazo y fomenten la lealtad del cliente. Esta satisfacción no solo beneficia a la empresa, sino que también tiene un impacto más amplio en la sociedad, ya que las decisiones de consumo pueden influir en aspectos económicos, sociales y medioambientales (Hawkins & Mothersbaugh, 2010, pp. 11-12).

Por ello es clave no solo entender las motivaciones y necesidades de los clientes potenciales, sino también saber comprender su cultura, para Hawkins & Mothersbaugh (2010), la cultura es un conjunto complejo que abarca el conocimiento, las creencias, el arte, las leyes, la moral, las costumbres y otras capacidades y hábitos que los seres humanos adquieren como miembros de una sociedad. Click or tap here to enter text.

Esta definición resalta la amplitud de elementos que conforman la cultura, donde no solo se trata de prácticas visibles o tangibles, sino también de ideas, valores y comportamientos que se transmiten y aprenden dentro de una comunidad.

En específico cuando se habla de los valores de la sociedad estadounidense, su evolución ha tenido un profundo impacto en la manera en que las empresas interactúan con sus consumidores. Los valores americanos, que han transitado desde un individualismo marcado hacia una mayor apreciación de la diversidad y un enfoque menos rígido en los roles de género, han obligado a las empresas a reconsiderar sus enfoques tradicionales. En la actualidad, es más importante que en el pasado la valoración de la diversidad y el respeto por las diferencias, lo que ha promovido un entorno más inclusivo, y se refleja en la manera en que las marcas se comunican y se posicionan en el mercado. Asimismo, la preocupación creciente por la protección del medio ambiente ha impulsado el desarrollo del marketing verde, donde las empresas no solo buscan minimizar el impacto ambiental de sus productos, sino también crear soluciones que aporten beneficios tangibles al entorno. Es pues importante que las empresas se mantengan actualizadas y alineadas con los valores emergentes de la sociedad estadounidense, adaptando de manera continua sus estrategias para asegurar su relevancia en el mercado (Hawkins & Mothersbaugh, 2010, p. 107).

En el ámbito del comportamiento del consumidor, la motivación es el motor que impulsa las acciones de los individuos. Aunque los términos "necesidad" y "motivación" a menudo se utilizan

de manera intercambiable, es importante entender que la motivación surge cuando una persona percibe una discrepancia entre su estado actual y su estado deseado. Esta brecha genera un estado de necesidad que, a su vez, se manifiesta como una fuerza interna que dirige el comportamiento hacia la satisfacción de esa necesidad. Tanto las necesidades como los motivos juegan un papel crucial en la determinación de lo que los consumidores consideran relevante, y también afectan sus emociones y percepciones. Es decir, la forma en que una persona reconoce una necesidad y se siente motivada para satisfacerla, influye directamente en cómo percibe las opciones disponibles y en las decisiones que toma como consumidor (Hawkins & Mothersbaugh, 2010, p. 360).

En el proceso de compra, los consumidores no adquieren productos simplemente por lo que son en términos físicos, sino por la satisfacción de sus motivaciones o la solución de problemas específicos. El autor señala que, por ejemplo, cuando un consumidor compra un perfume, no está adquiriendo solo una mezcla de compuestos químicos con ciertas características olfativas; en realidad, está buscando satisfacer deseos como el romance, el atractivo sexual, el placer sensual o la sofisticación. Esto implica que, para tener éxito, los gerentes deben identificar y comprender las motivaciones subyacentes que sus productos o marcas pueden satisfacer y, a partir de esto, desarrollar estrategias de marketing que se alineen con estas motivaciones. Al enfocar el marketing en las necesidades emocionales y psicológicas del consumidor, las empresas pueden crear conexiones más profundas y significativas con su público objetivo (Hawkins & Mothersbaugh, 2010, p. 367).

### **Investigación de mercado como clave para explorar el entorno competitivo**

Antes de entrar en el proceso de investigación del mercado objetivo, es necesario comprender y partir de la base de que no todos los clientes son iguales, un error que cometen las empresas por el afán de querer captar la mayor porción del mercado, es querer capturarlos a todos, Godin & Enguin (2004), discrepan radicalmente con esta aproximación y en cambio sugieren identificar y centrarse en los clientes más valiosos y rentables, para lograrlo recomiendan a las empresas segmentar de manera cuidadosa a sus clientes y adaptar sus productos, servicios y estrategias de marketing para satisfacer sus necesidades reales.

Click or tap here to enter text.

Es importante también evaluar qué es lo que los clientes potenciales en realidad están buscando y anhelando en términos de sus necesidades, es decir, las compañías no pueden convertirse en corporaciones tercas, insistiendo con sus productos y/o servicios que tal vez no son los que buscan sus clientes objetivo, además, es más fácil vender algo que las personas están dispuestas a comprar o de lo que están hablando, los productos no solo son exitosos por existir, deben estar alineados con las necesidades del mercado y promocionarse en los medios adecuados (Godin & Enguin, 2004, p. 90).

Analizar la competencia es fundamental para cualquier empresa que busque penetrar de manera efectiva en un mercado. Comprenderlo permite identificar oportunidades y amenazas, así como adaptar las estrategias para diferenciarse y destacar frente a los competidores. Tener una estrategia competitiva bien definida no solo facilita la entrada en el mercado deseado, sino que también ayuda a la empresa a posicionarse de manera sostenible, maximizando su rentabilidad y asegurando un crecimiento a largo plazo.

Es determinante, como señala Porter (1990), prestarle la atención que se requiere a la relación de las empresas con su entorno. Aunque el entorno relevante es amplio, abarcando fuerzas sociales y económicas, el aspecto clave es la industria en la que la empresa compite. La estructura de la industria tiene una influencia importante en las reglas competitivas y en las estrategias disponibles para la empresa. Las fuerzas fuera de la industria afectan a todas las empresas en un sentido relativo, pero lo que distingue a unas de otras es la capacidad para enfrentarse a esas fuerzas. La intensidad de la competencia en una industria está determinada por su estructura económica, no por coincidencias. Cinco fuerzas básicas modelan esta competencia: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre las empresas existentes. La fuerza colectiva de estas fuerzas determina el potencial de rentabilidad de una industria (Porter, 1990, pp. 3-5).

### Análisis del trabajo de campo

Par el trabajo de campo se llevaron a cabo entrevistas a profundidad por medio de la recolección y análisis de datos cualitativos. Estas entrevistas fueron grabadas y transcritas para garantizar la fidelidad en la interpretación, se realizaron con propietarios de la compañía, directores, clientes, expertos y conocedores de la industria. El objetivo fue explorar en detalle los factores clave relacionados con las estrategias de go-to-market que se planean implementar.

La comprensión profunda del comportamiento del cliente es esencial para diseñar estrategias de marketing efectivas. Cualquier empresa que busque posicionarse de manera competitiva debe enfocarse en entender qué compran sus clientes, cómo lo hacen y por qué, aspectos que se encuentran en lo expuesto en el marco conceptual en cuanto al marketing mix de las 4 P: producto, precio, plaza y promoción. Este enfoque holístico permite estructurar un plan de marketing integral que responde a las necesidades del consumidor y que también asegura la alineación entre la oferta y las demandas del mercado. En este contexto, las entrevistas realizadas fueron cuidadosamente diseñadas para explorar y dar respuesta a las preguntas relacionadas con estos cuatro pilares fundamentales y a los objetivos del presente trabajo. Por medio de estas entrevistas, se buscó analizar cómo los productos y servicios ofrecidos se adaptan a las expectativas del cliente, cómo se perciben los precios en relación con el valor, cuáles son los canales más efectivos para llegar al público objetivo y qué estrategias de promoción generan mayor impacto en el mercado.

A continuación, se listan las personas que participaron en las entrevistas:

**Tabla 10**  
*Participantes entrevistas a profundidad*

Nombre	Cargo	Empresa	Rol
Eduardo Acosta	Dueño y CEO	Omnicon	Conocedor
Daniel Gomez	COO	Omnicon	Experto
Gustavo Ramirez	Director comercial	Omnicon	Experto
Silvana Domínguez	Gerente de marketing	Omnicon	Conocedor
Jose Rodríguez	Consultor y docente	U. del Valle	Conocedor
Juan Trujillo	Consultor senior	Barry Callebaut	Experto
Juan Marquez	Líder de Marketing	Schneider Electric	Conocedor

Christopher Carter	IT MOM leader	Constellium	Experto y cliente
Daniel Hassinger	Solution delivery lead	Cargill	Conocedor y cliente
Mircea Negrila	PIL	Cargill	Conocedor y cliente

Nota. Elaboración propia

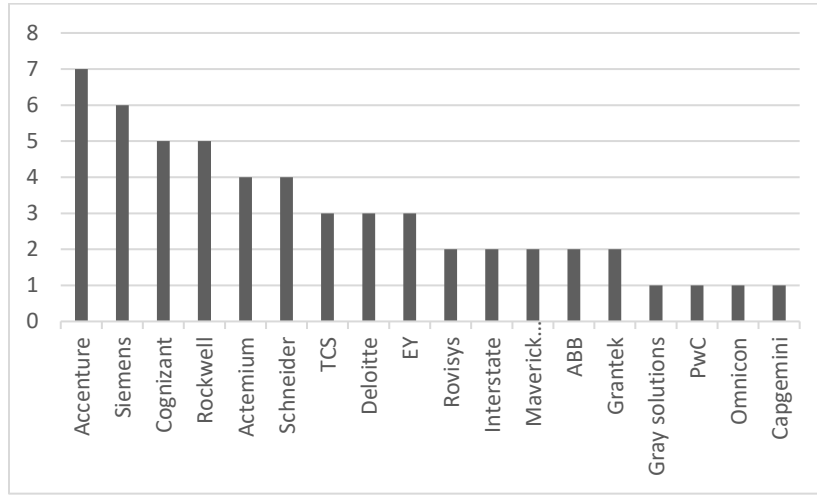
### **Análisis de los principales competidores en el mercado de transformación digital**

A partir de las respuestas recopiladas, se identificaron patrones y tendencias importantes sobre las empresas que lideran el mercado de transformación digital, según la percepción de los entrevistados. Para un análisis más práctico se definieron tres categorías con el fin de agrupar las empresas señaladas por los entrevistados, estas son: grandes empresas consultoras, empresas de soluciones industriales, empresas especializadas en integración de sistemas. En el marco conceptual, se hacía énfasis en cómo para Porter (1990) el análisis competitivo es crucial para comprender las fuerzas que moldean una industria. Identificar la intensidad de la rivalidad entre competidores, los productos sustitutos y las barreras de entrada permite diseñar estrategias competitivas que diferencien a las empresas en el mercado. Este análisis también incluye el estudio de las capacidades de los tres grupos de empresas mencionadas anteriormente.

Las empresas más mencionadas por los entrevistados son aquellas con capacidades integrales y alcance global que tienen una ventaja competitiva significativa sobre las demás, entre ellas se destacan: Accenture, Cognizant, Siemens, Rockwell, Actemium, Schneider, es relevante recalcar que la mayoría de estas compañías fueron parte del estudio del marco contextual.

**Figura 11**

*Empresas destacadas en servicios de transformación digital*



Nota. Los valores se basan en la frecuencia de menciones durante las entrevistas a profundidad.  
Creación propia.

***Grandes empresas consultoras***

**Empresas destacadas:** Accenture, Cognizant, Deloitte, TCS, Ernst & Young (EY), PwC, Capgemini.

Estas empresas tienen una posición dominante en el mercado, se especializan en consultoría estratégica y gestión de proyectos de transformación digital y cuentan con una fuerte presencia global. Son empresas sumamente reconocidas, no solamente en la industria, sino en cualquier segmento del mercado, su diferenciador radica en ofrecer servicios integrales de gran escala para proyectos que requieren experiencia en integración tecnológica y análisis estratégico.

***Empresas de soluciones industriales***

**Empresas destacadas:** Rockwell, Siemens, Schneider, ABB, Emerson.

Estas empresas son proveedores y distribuidores tecnológicos que se centran en automatización industrial, hardware especializado y sistemas de control. Son reconocidas por su enfoque técnico y soluciones especializadas para ser integradas en los procesos de industrias como la manufactura. Al tener gran experiencia en automatización y soluciones específicas de la industria, se les suele considerar como socios confiables. Estas empresas son las responsables en proveer productos de automatización industrial, control de procesos, robótica, electrificación, y gestión energética, sin

embargo, algunas de ellas no se limitan únicamente a distribuir tecnología, sino que también incorporan áreas de servicios enfocadas en hacer consultorías e implementación, ya sea con equipos internos, por tercerización o adquisición de compañías de servicios.

### ***Empresas especializadas en integración de sistemas***

**Empresas destacadas:** Actemium, Rovisys, Gray Solutions, Grantek, Maverick Technologies, Interstates

Se enfocan en integración de sistemas industriales como soluciones MES/MOM, analítica avanzada, digitalización y automatización de procesos y servicios altamente especializados para industrias específicas. Estas compañías son más pequeñas y ágiles en comparación con los gigantes consultores, pero resaltan por su especialización técnica, conocimiento de procesos industriales y capacidad para ofrecer soluciones personalizadas en procesos específicos. Estas empresas compiten ofreciendo personalización, flexibilidad y experiencia técnica en nichos determinados.

### **Análisis de los factores diferenciales y propuestas de valor en el mercado competitivo**

La propuesta de valor que más resaltaron los entrevistados de las empresas tiene que ver con el abordaje de proyectos con estrategias completas, es decir, desde el piso de producción por medio de un entendimiento de los procesos operativos, hasta el nivel gerencial, pero sobre todo que sea una estrategia alineada con las necesidades del cliente. Esto último parece obvio, pero no todas las compañías lo ponen en práctica y las que lo hacen son las que destacan en el mercado. Al lograr combinar flexibilidad, calidad, innovación y soporte continuo, pueden tener una ventaja competitiva significativa. Además, la evidencia muestra que el mercado históricamente ha premiado a las empresas con presencia local y que han demostrado tener escalabilidad global, este factor es crítico y es una gran forma de mejorar la confianza del cliente.

La tecnología por su lado está transformando las dinámicas del mercado, existen empresas que se están dedicando a construir casos de uso especializados con herramientas disruptivas para acceder a una cuota del mercado y al mismo tiempo posicionar su marca.

El marco contextual y las entrevistas coinciden en que la adopción de tecnologías emergentes, como IoT e inteligencia artificial, es un factor clave en la transformación digital. Mientras que el marco destaca a EE.UU. como líder en proyectos de IoT y describe cómo para las empresas se ha

venido convirtiendo en una prioridad, las entrevistas complementan esta visión al mencionar la sostenibilidad y la innovación tecnológica como diferenciales competitivos.

Lo anterior está muy relacionado a lo expuesto por Kotler (2018) y estudiado en el marco conceptual, donde se resalta que una estrategia de marketing efectiva debe enfocarse en diseñar una propuesta de valor clara y diferenciada que responda a las necesidades específicas del cliente. Esto implica segmentar el mercado, seleccionar el mercado objetivo y posicionar la propuesta de valor de manera que sea percibida como superior, de esta manera se pueden generar estos factores de diferenciación. Es importante hablar también de la alineación que se encuentra en este capítulo con lo estudiado en el marco conceptual, donde se abordaban las competencias clave de una empresa, que son aquellas habilidades y recursos que permiten ofrecer un valor único y diferenciado a los clientes. Según Kotler (2018), estas competencias son fundamentales para garantizar escalabilidad y sostenibilidad en mercados competitivos, precisamente es esto lo que se presenta a continuación.

***Propuesta de valor integral y orientada al cliente:***

Los entrevistados mencionaron la importancia de tener una oferta que integre diversos servicios, desde la definición del alcance y la estrategia, hasta la implementación y soporte, que es el enfoque que tienen las grandes consultoras como Accenture, Schneider y Actemium.

Existe un punto recurrente resaltado en las entrevistas, que es entender las necesidades específicas del cliente y posteriormente ajustar las soluciones y la oferta a su cultura organizacional y expectativas. Es un punto bastante crítico en el marco competitivo de Estados Unidos, pues se requiere flexibilidad para adaptar las soluciones y procesos a las necesidades del cliente, afirmaron los entrevistados Jose Rodríguez, Eduardo Acosta y Juan Trujillo.

***Capacidades técnicas y escalabilidad:***

Al entrevistar a Christopher Carter y Juan Trujillo, ellos mencionan que la capacidad técnica, experiencia y recursos escalables son diferenciadores para empresas grandes frente a las pequeñas, los grandes proyectos requieren múltiples recursos para garantizar su desarrollo eficiente, esto es algo que limita la participación en el mercado de las organizaciones más pequeñas, por su incapacidad de demostrar que pueden proveer de los recursos necesarios y/o crecer rápidamente según las demandas del cliente. En términos de experiencia, se hizo referencia a demostrar con

propiedad la ejecución de proyectos exitosos y similares a los que se están ofertando, sin duda es un “*game changer*” a la hora de competir con otras empresas, no solo demostrar la experticia técnica, sino un historial completo y relevante de casos de uso tangibles. Estas voces tienen gran relevancia dentro del marco de este proyecto por la relación cliente-proveedor que se tiene con ellos y por su amplio conocimiento en la industria y experiencia trabajando con diversos proveedores de transformación digital.

La sostenibilidad se mencionó también como un factor relevante para diferenciarse en un mercado tan competitivo como el de Estados Unidos, además las soluciones innovadoras, incluyendo el uso de tecnologías como inteligencia artificial, también son un diferencial creciente, como mencionan los entrevistados Daniel Gómez y Juan Márquez.

### ***Enfoque en la calidad:***

Para Eduardo Acosta, dueño y CEO de Omnicon, la calidad es un atributo indispensable en el mercado estadounidense, también destaca la consistencia y fiabilidad dentro de la relación con el cliente.

Para Daniel Hassinger, Solution delivery lead de Cargill, la apuesta por la calidad en los servicios debe hacerse desde el inicio de los proyectos, esto evita costos adicionales y fortalece la confianza del cliente.

### ***Presencia geográfica y soporte continuo:***

La proximidad a los clientes, ya sea mediante equipos locales o presencia en múltiples regiones, es un punto común de las respuestas de las entrevistas y un factor que genera confianza y facilita el soporte continuo, afirman (Silvana, Mircea Negrita y Juan Trujillo).

### **Análisis del nivel de confianza de los entregables de compañías locales frente a las internacionales**

Las opiniones de los entrevistados en esta sección indican que la percepción de confianza se construye a partir del valor agregado que una empresa puede demostrar y su capacidad para cumplir con las expectativas del cliente, lo que deja en segundo plano su ubicación geográfica. Los clientes valoran empresas que entreguen servicios de alta calidad, sin importar su origen geográfico. Aunque la globalización está redefiniendo las dinámicas de confianza, es importante mostrar un

historial de proyectos exitosos, especialmente con empresas multinacionales, esto es un factor que influye positivamente en la percepción de confianza.

Por otro lado, para garantizar que los entregables cumplan con las expectativas del cliente, es importante seguir las recomendaciones expuestas en el marco conceptual, donde Kotler (2018) argumenta que la experiencia del cliente y el servicio técnico son pilares esenciales para construir relaciones a largo plazo y generar confianza.

***La confianza no depende exclusivamente del origen:***

La mayoría de los entrevistados están de acuerdo en que la confianza hacia una empresa no depende exclusivamente de si su origen es local o internacional, sino que se construye sobre una base de otros elementos. Entre estos factores se destacan el conocimiento técnico, la capacidad de la empresa para demostrar su experiencia en proyectos similares y el historial de entrega de servicios de alta calidad.

Christopher Carter, de Cargill Estados Unidos, comentaba que la confianza proviene de trabajar con equipos que consistentemente cumplen con estándares de calidad en cada entrega, independientemente de su ubicación física, y lo valida como foráneo, con su experiencia en múltiples empresas de origen local. Para Mircea Negrila, de Cargill Europa, la flexibilidad y la agilidad para adaptarse a las necesidades del cliente son determinantes al establecer una relación de confianza, para él la capacidad de respuesta y adaptación a lo que el cliente espera, pesa mucho más que el lugar de procedencia de la compañía.

Juan Trujillo piensa que el conocimiento técnico y los casos de éxito replicables son clave para demostrar valor y generar credibilidad en el cliente, una posición que también apoya Eduardo Acosta al mencionar que las empresas con trayectoria y referencias tangibles o recomendaciones de otras empresas del sector, ya sean locales o internacionales, tienen una ventaja muy amplia en términos de confianza.

***Flexibilidad, conocimiento técnico, experiencia y servicio al cliente:***

En este punto y a lo largo de toda la entrevista, varias personas mencionan que la agilidad, la flexibilidad y la capacidad de adaptarse a las necesidades del cliente son esenciales para generar confianza (Gustavo Ramírez, Mircea Negrila, Eduardo Acosta).

Se destaca también el rol del *know-how*, los casos de éxito replicables y la asociación con empresas reconocidas como factores determinantes para construir confianza, Es decir, si la empresa quiere llegar al nivel corporativo de una gran multinacional, se debe apalancar en casos exitosos con resultados tangibles obtenidos en otra multinacional del mismo sector que la empresa objetivo. (Juan Márquez, Silvana, Juan Trujillo).

***Proximidad geográfica vs diversidad global:***

Para algunos entrevistados, como José Rodríguez, la proximidad física es un factor relevante para generar confianza, mientras que otros, como Daniel Hassinger, ven la diversidad y la colaboración internacional como una ventaja que va más allá la cercanía geográfica. Los entrevistados hicieron hincapié en la necesidad de contar con presencia física para crear relaciones de cara al cliente, sin embargo, para fines de ejecución es diferente y dependiente del servicio en cuestión, es decir, para proyectos del mundo de la automatización se requiere un nivel alto de presencialidad durante todas las fases del proyecto, pero para temas relacionados con digitalización, integraciones y en general iniciativas de manufactura inteligente, la presencialidad es ocasional y no genera impedimentos de relocalización. Es también importante aclarar que Omnicon planea penetrar el mercado ofreciendo su gama de servicios de manufactura inteligente.

Gustavo Ramírez, como director comercial de Omnicon destaca una actitud de servicio más flexible por parte de empresas latinas, lo que genera una conexión más positiva con los clientes, en comparación con la rigidez percibida en los integradores estadounidenses. Lo cual podría representar una ventaja para la compañía, sin embargo, también resaltaba lo que el denominó el impacto del "patriotismo oculto", que se evidencia cuando los clientes tienen preferencias y sesgos culturales por empresas locales. Eduardo Acosta hablaba de algo muy similar que el conocía como "América primero", que es parecido al término utilizado por Gustavo en su análisis. Para Acosta, aunque algunos clientes estadounidenses pueden tener una inclinación hacia servicios nacionales, esta tendencia está disminuyendo debido a la diversidad en los equipos encargados de tomar las decisiones corporativas. Para mitigar esta percepción, Silvana resalta el valor agregado que tiene Omnicon por medio de las alianzas con empresas líderes en tecnología como Rockwell y Schneider y el peso de ser miembro de asociaciones como la CSIA, lo cual genera confianza inmediata entre los clientes internacionales.

### **Factores de diferenciación y preferencia para empresas que incursionen en el mercado estadounidense:**

Demostrar un historial sólido de proyectos exitosos y resultados tangibles es una de las formas más efectivas de diferenciarse en el mercado. Esto incluye presentar métricas claras, tecnologías utilizadas y beneficios concretos obtenidos por los clientes.

Los clientes valoran un enfoque consultivo que alinee sus expectativas y priorice sus necesidades, en paralelo con el ejercicio consultivo se debe demostrar flexibilidad y transparencia durante todo el proceso, esto es clave para construir relaciones a largo plazo.

Los clientes también valoran contar con personal altamente calificado, adaptable y que los entregables cumplan consistentemente con estándares altos de calidad. Uno de los grandes diferenciadores es la adaptabilidad que fue relacionada en el marco conceptual, donde se mencionaba que es una competencia clave en mercados globales, según Kotler (2018) , ya que permite a las empresas ajustarse a las demandas cambiantes del mercado y superar barreras culturales. Otro aspecto estudiado en este trabajo de grado resaltado por Kotler (2018) , estaba enfocado en construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes, lo que es esencial para garantizar lealtad y sostenibilidad a largo plazo. A continuación, se discuten las recomendaciones de los entrevistados:

#### ***Experiencia demostrable:***

Un denominador común de las entrevistas a profundidad realizadas sin importar la sección que se estuviera abordando, es el énfasis que los entrevistados hicieron en la necesidad de Omnicon de tener la capacidad de demostrar casos de éxito concretos y replicables, por tanto, es un factor crucial para ganar la preferencia del cliente (Daniel Gómez, Silvana, Juan Trujillo). Los entrevistados coinciden en que el historial de proyectos exitosos genera confianza y permite mostrar resultados tangibles. Daniel, por su parte, reflexiona no solo sobre la necesidad de demostrar experiencia, sino también de garantizar que esa experiencia sea especializada, acotada y enfocada, es decir, contar con casos de éxito específicos de la industria, que estén relacionados con necesidades tangibles de la misma, por ejemplo, reducción del consumo de energía en plantas de producción de aire comprimido. Al incorporar estos casos concretos en el discurso de ventas y poderlos demostrar, se tendrá una ventaja competitiva frente a empresas que oferten con soluciones generales como MES/MOM, que abarcan una amplia gama de funcionalidades, pero que no están atacando el dolor

puntual de un nicho específico del mercado. Juan Marquez también opina que la especialización en segmentos o industrias específicas puede ser una estrategia clave de diferenciación, ya que permite abordar problemáticas concretas con mayor profundidad y eficiencia. En contraste, Gustavo Ramírez menciona que muchos clientes están prevenidos ante promesas incumplidas del pasado, o implementaciones fallidas, lo que presenta una oportunidad para las empresas que adopten un enfoque consultivo y realista, cuando se priorizan las necesidades del cliente y se ofrecen soluciones viables, los proveedores generan credibilidad en el largo plazo.

***Adaptabilidad:***

De igual manera, como se destacó la adaptabilidad y la flexibilidad de los proveedores de transformación digital que sobresalen en el mercado, varios entrevistados resaltan que son elementos primordiales para generar preferencia en el mercado de Estados Unidos. Esta orientación incluye dos componentes: el primero es la capacidad de ajustarse a las necesidades del cliente, es decir, partir de la base de asegurar y garantizar que la solución está 100% alineada a sus expectativas, lo cual solo se logra cuando los proveedores dedican los recursos y tiempo necesario para profundizar en el entendimiento de los procesos, necesidades y requerimientos del cliente; y el segundo tiene que ver con la agilidad para responder a cambios en el entorno, incluyendo las mismas exigencias y demandas del cliente (Mircea Negrila, Eduardo Acosta, Gustavo Ramírez).

***Calidad en los entregables y en el equipo:***

La calidad del trabajo, los recursos involucrados y el cumplimiento de estándares altos son factores críticos para establecer diferenciación en el mercado (Christopher Carter, Daniel Gómez). Además, se menciona que contar con un equipo altamente calificado es fundamental para destacar, y es un gran obstáculo que han enfrentado las grandes empresas consultoras, y esto se debe a que vienen de un mundo no tan enfocado en las plantas industriales, lo que les representa limitaciones a la hora de contar con el conocimiento y personal calificado en TI y TO (tecnologías de la información y tecnologías operativas respectivamente).

***Relaciones a largo plazo con los clientes:***

La construcción de relaciones sólidas y duraderas con los clientes es un pilar fundamental para lograr diferenciación y preferencia en el mercado. Esto comprende ofrecer productos y servicios

de alta calidad, pero también entender profundamente las necesidades, expectativas y objetivos de los clientes.

Jose Rodríguez enfatiza que la proximidad al cliente y el desarrollo de relaciones cercanas son claves para generar confianza y garantizar que las soluciones entregadas sean efectivas y que tengan el impacto esperado. Al tener esta conexión se fortalece el vínculo comercial, y al mismo tiempo se posiciona a la empresa como un socio estratégico, capaz de responder rápidamente a cualquier desafío que pueda surgir.

Eduardo Acosta destaca que las relaciones de largo plazo se construyen mediante una combinación de flexibilidad, consistencia y una mentalidad orientada al cliente. Esto implica adoptar un acercamiento consultivo que evalúe y comprenda las necesidades actuales del cliente, y sus objetivos futuros. Acosta, también recalca que priorizar el beneficio del cliente, en lugar de enfocarse únicamente en las soluciones, genera lealtad por parte de este, lo que podría garantizar recompra futura. Ambos planteamientos coinciden en que estas relaciones trascienden la transacción comercial, fomentando un compromiso mutuo que resulta en beneficios a largo plazo, tanto para el cliente como para la empresa.

### **Satisfacción de los clientes con las opciones actuales para servicios de transformación digital:**

Daniel Hassinger, Christopher Carter y Mircea Negrița han sido clientes de Omnicon por muchos años, además tienen un enfoque MOM/MES, lo cual es crucial para el trabajo de investigación presente, porque se alinea con la oferta go-to-market de Omnicon en Estados Unidos. Daniel trabaja para Cargill, una multinacional líder en productos agrícolas y de alimentos y Christopher Carter, cliente de Constellium, una empresa global de fabricación de aluminio.

Tanto Daniel Hassinger como Christopher Carter mencionan el costo como una limitación significativa. Carter señala que existen soluciones tecnológicas avanzadas y en constante evolución en el sector, pero su adopción depende en gran medida del presupuesto disponible. Carter considera que actualmente existen diversas soluciones enfocadas en satisfacer cualquier necesidad, pero el acceso a las mismas es directamente proporcional al tamaño de las empresas y por ende a su presupuesto. Daniel también enfatiza en que es clave contar con varios proveedores y no ser dependientes de uno solo, especialmente cuando se trata de soluciones de

transformación digital. Aunque Cargill está pasando por un proceso de reestructuración de personal y de procesos, en general se siente satisfecho con las opciones disponibles en el mercado.

Mircea Negrila, cliente de Cargill por más de 10 años, también se siente satisfecho con las opciones actuales, sin embargo, mencionó la facilidad que representa trabajar con proveedores conocidos, resaltando la experiencia previa y el conocimiento mutuo, lo que hace más fácil los procesos y aumenta la satisfacción final del cliente.

Por lo anterior y por lo mencionado a lo largo de todas las entrevistas, se puede concluir que es de vital importancia contar con proveedores que se enfoquen en un servicio orientado al cliente. Esto se alinea con lo señalado en el marco teórico, donde se ampliaban las aproximaciones de Kotler (2018), en las que el modelo de organización moderna orientada al cliente invierte la jerarquía tradicional. En este modelo, los clientes ocupan la posición más alta de la pirámide organizacional, donde se da prioridad hacia sus necesidades y expectativas. Esto elimina la desconexión entre la estrategia y las necesidades reales del cliente, un aspecto crucial también señalado por los entrevistados, quienes resaltaron la necesidad de proveedores que no solo cumplan con la entrega de productos o servicios, sino que se involucren activamente en entender y adaptarse a las demandas específicas del cliente.

### **Principales necesidades que se buscan cubrir al elegir un producto o servicio de transformación digital**

La teoría de Maslow sobre las necesidades humanas explica cómo las empresas deben satisfacer tanto necesidades básicas, como las avanzadas para diferenciarse, este contexto estudiado en el marco conceptual toma mayor relevancia para el proceso actual de Omnicon, que invita a no ignorar las necesidades expuestas por Maslow en su pirámide, antes de pensar en las necesidades específicas expuestas a continuación. En este sentido, también se encuentra gran alineación entre lo discutido en esta sección mediante los argumentos de los entrevistados con la teoría propuesta por Solomon (2008b), quien afirma que la motivación del consumidor surge de una necesidad de cerrar una brecha entre su estado actual con su estado ideal deseado, lo anterior está completamente asociado con la metodología del proceso consultivo de Omnicon, donde también se busca cerrar una brecha a través de un análisis del estado actual de los procesos del cliente y un análisis del estado deseado.

***Mejorar la competitividad y productividad:***

Daniel Gómez y Eduardo Acosta subrayan que la competitividad y la eficiencia son objetivos fundamentales. Las empresas buscan optimizar procesos, reducir defectos, ahorrar costos y estandarizar sus operaciones para mantenerse relevantes y vigentes en el mercado.

***Trazabilidad y manejo de datos:***

La capacidad de capturar, almacenar y analizar datos es un eje fundamental en la transformación digital, según las respuestas de los entrevistados (Juan Trujillo, Gustavo Ramírez). Este proceso permite a las empresas obtener una visión más clara de sus operaciones y también cumplir con regulaciones específicas y estándares de la industria que son cada vez más estrictos. En sectores como alimentos y bebidas, la trazabilidad se ha convertido en una prioridad crítica, dado que garantiza la calidad del producto, protege la seguridad del consumidor y cumple con las normativas regulatorias que exigen un control exhaustivo del origen y el manejo de los productos a lo largo de toda la cadena de suministro y de valor.

Juan Trujillo resalta que las regulaciones actuales exigen a las empresas identificar el origen de sus productos, pero también rastrear cada paso del proceso de producción. Esto es especialmente relevante en la industria, porque si ocurren problemas de calidad o fallas en la trazabilidad, esto podría traer consecuencias significativas, desde sanciones legales hasta daños irreparables más grandes, como perjudicar la reputación de la empresa. Por otro lado, Gustavo Ramírez amplía esta perspectiva al señalar que las empresas pueden demostrar transparencia y control sobre sus procesos y por lo tanto generan confianza en el mercado, esto es especialmente valioso en estas industrias, donde la seguridad y la calidad son esenciales. Ramírez mencionó que las empresas deben ir más allá de la simple captura de datos, utilizando herramientas avanzadas para almacenar y analizar información de manera que resulte útil para la toma de decisiones. Esto se logra con la implementación de sistemas que permitan identificar, en tiempo real, los puntos críticos del proceso que podrían generar defectos o desviaciones. El director comercial también abordó la importancia de conectar los datos de trazabilidad con indicadores clave de desempeño (KPIs), como la eficiencia operativa y la calidad del producto, es decir, no limitarse únicamente a capturar datos relevantes y medirlos, sino también permitir a las empresas tomar decisiones más rápidas y basadas en información precisa.

***Innovación y tecnologías avanzadas:***

La adopción de tecnologías emergentes como inteligencia artificial (IA) y analítica avanzada se menciona como una necesidad creciente (Jose Rodríguez, Juan Trujillo, Gustavo Ramírez). Estas tecnologías ayudan a tomar decisiones más informadas, y también permiten aprovechar los datos para mejorar operaciones. En esta misma línea, Ramírez fue enfático en afirmar que las necesidades dependen del nivel de madurez digital de la empresa. Desde capturar datos básicos hasta implementar soluciones avanzadas de mantenimiento predictivo, para él, las empresas enfrentan distintos desafíos según su punto de partida, por lo cual no recomienda un acercamiento generalista a la industria, pues dependiendo de esta madurez tecnológica que se tenga se van a descubrir diferentes necesidades.

***Calidad y facilidad de uso:***

Mircea Negrila y Daniel Hassinger creen que la calidad y confiabilidad de las soluciones tecnológicas son los factores fundamentales necesarios para el éxito de cualquier proyecto de transformación digital. Ambos consideran que para que las empresas puedan ser más competitivas y eficientes, necesitan soluciones lo suficientemente robustas como para garantizar resultados consistentes y minimizar riesgos operativos.

Negrila hace énfasis en que las soluciones deben ser fáciles de usar, permitiendo que los equipos internos puedan adoptarlas rápidamente sin una curva de aprendizaje pronunciada, resalta que normalmente el usuario final de estas soluciones no tiene conocimiento técnico, por lo cual es clave que sean amigables con cualquier usuario, sin importar su perfil. Al tener esta facilidad de uso se mejora la productividad, se reduce el tiempo y los costos asociados con la capacitación del personal.

Por su parte, Daniel complementa esta perspectiva al señalar que las soluciones deben ser fáciles de implementar, lo que implica que el proceso de integración con los sistemas existentes (legacy systems) sea ágil y sin interrupciones significativas en las operaciones. Para Hassinger, una solución efectiva es aquella que no requiere largos procesos de adopción, ya que esto puede retrasar los beneficios esperados y aumentar la resistencia interna al cambio.

Por último, ambos están de acuerdo en que las soluciones de alta calidad que sean confiables, fáciles de usar y rápidas de implementar son aquellas que satisfacen las necesidades actuales de las empresas, y que fortalecen su capacidad para adaptarse a futuros desafíos

### ***Costo vs beneficio:***

Juan Márquez y Mircea Negrița coinciden en que el costo es una variable crítica al momento de elegir soluciones de transformación digital, ya que es un factor de decisión y al mismo tiempo una limitante para los clientes. Ambos señalan que los clientes buscan soluciones competitivas en términos de precio. Según Juan Márquez, aunque la tecnología y el soporte técnico son prioridades, el costo sigue siendo un punto de equilibrio clave para muchos clientes que deben optimizar sus recursos en el marco competitivo en el que se mueven.

Por su parte, Mircea Negrița complementa esta perspectiva al decir que, además de la calidad y confiabilidad, las soluciones deben ajustarse a los presupuestos disponibles, especialmente para empresas que operan con restricciones financieras, para él lo importante es que generen valor tangible, pero que se parta de un entendimiento de la realidad de la empresa en cuanto a viabilidad económica.

Gustavo Ramírez plantea una visión diferente, enfocada en maximizar el valor de los datos por encima del costo. Según él, las empresas deben priorizar la capacidad de resolver problemas específicos a través del análisis y la utilización efectiva de los datos. Para Gustavo es muy importante invertir en tecnologías que permitan una gestión avanzada de datos, como trazabilidad, mantenimiento predictivo o analítica en tiempo real, con el fin de abordar problemas críticos y mejorar la eficiencia operativa a largo plazo.

### **Necesidades no atendidas en el mercado**

Luego de comprender las necesidades que normalmente se buscan satisfacer en el mercado, en esta sección se abordan aquellas necesidades que se encuentran descuidadas por los proveedores de transformación digital de la industria. Además de lo anterior y lo expuesto en este capítulo, es importante seguir las recomendaciones expuestas anteriormente en el marco conceptual por Solomon (2008b), donde expresa que para satisfacer las necesidades de los clientes, se debe entender primero que sus decisiones están influenciadas por experiencias culturales y valores culturales, es por esto que es vital que más allá de pensar en las características del producto a

ofrecer, se preste principal importancia en ofrecer un servicio que responda a las motivaciones reales de los consumidores.

***Integración de extremo a extremo:***

La falta de soluciones completas para integrar sistemas diversos, desde niveles básicos como los PLCs hasta plataformas avanzadas en la nube, representa una de las necesidades más críticas no atendidas en el mercado, como menciona Juan Trujillo. Según Trujillo, el problema radica en la ausencia de integradores que tengan el conocimiento y la capacidad técnica para abordar de manera holística los diferentes niveles de las necesidades de una organización. Esto significa que, aunque las empresas pueden encontrar proveedores especializados en áreas individuales, como MES, cloud o PLCs, no existe una solución integrada que abarque todo el ecosistema digital de una organización, o un integrador capaz de abordar el proyecto de manera completa, ya que normalmente estas empresas se especializan en soluciones determinadas.

En la actualidad cada segmento de transformación digital es tratado como un área independiente, lo que dificulta la interoperabilidad. En este contexto, las organizaciones enfrentan el desafío de coordinar múltiples proveedores, cada uno con un enfoque limitado, lo que incrementa los costos y los tiempos de implementación.

Por su parte, Mircea Negrila y Gustavo Ramírez amplían esta perspectiva al señalar que las soluciones actuales también fallan en integrar sistemas heredados (legacy systems) con tecnologías modernas. Esto evidencia la necesidad de diseñar conectores flexibles, estructuras de mensajes personalizadas y plantillas que permitan la comunicación entre sistemas que no fueron originalmente diseñados para trabajar juntos. La falta de estas capacidades representa una barrera significativa para empresas que buscan aprovechar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial o la analítica avanzada.

***Soporte postimplementación y gestión del cambio:***

Mircea Negrila y Juan Márquez encuentran una deficiencia significativa en el mercado de la transformación digital, y es la falta de soporte continuo y formación tras la implementación de una solución tecnológica. Según ambos, muchas empresas proveedoras se centran en el diseño e

implementación inicial de la solución, pero descuidan las etapas posteriores, que son cruciales para garantizar el éxito del proyecto y la adopción efectiva de la tecnología por parte de los usuarios.

Negrila enfatiza en que cada nueva solución o sistema trae consigo cambios importantes en la cultura organizacional y en las habilidades requeridas por los empleados. Sin una gestión del cambio adecuada, los usuarios finales no pueden aprovechar plenamente la tecnología, lo que puede llevar incluso a su rechazo y se traduce en pérdidas de dinero sustanciales para las organizaciones. Este proceso de cambio implica capacitar a los empleados en el uso técnico de las herramientas y ayudarles a comprender cómo estas tecnologías pueden mejorar sus roles y contribuir al éxito general de la organización.

Juan Márquez introdujo el concepto de una organización centrada en el cliente, señalando que el soporte proactivo y la atención a las necesidades del cliente deben ser una prioridad absoluta. Márquez argumenta que las empresas proveedoras no deben limitarse a cumplir con los términos del contrato inicial, sino que deben estar dispuestas a invertir tiempo y recursos adicionales para resolver cualquier problema que surja después de la implementación. Incluso si esto implica un costo adicional en el corto plazo, ya que hacerlo garantiza una relación de confianza con el cliente, lo que generará beneficios a largo plazo.

### ***Soluciones ajustadas a las necesidades reales:***

Gustavo Ramírez menciona que muchas soluciones son sobredimensionadas o no se ajustan a las necesidades específicas del cliente. En lugar de ofrecer "Ferraris" para necesidades básicas, las empresas deberían enfocarse en soluciones más prácticas y eficientes que maximicen el valor sin exceder la capacidad del cliente, por lo anterior es primordial garantizar que los proyectos inicien con una fase consultiva previa a la implementación. Daniel Gómez también hizo hincapié en la falta de entendimiento por parte de los proveedores en las necesidades reales que para él no están siendo atendidas, así como Gustavo, Gómez fue enfático en resaltar la importancia de abordar las necesidades fundamentales de las organizaciones, desde la gestión efectiva de datos hasta la creación de una infraestructura tecnológica sólida y procesos estandarizados, ya que estas áreas representan oportunidades clave para los proveedores que buscan diferenciarse en el mercado y las empresas que logren cubrir estas brechas estarán mejor posicionadas para ofrecer un valor tangible a sus clientes.

### **Preferencias en la comunicación con clientes y prospectos**

La construcción de relaciones sólidas es un pilar fundamental y punto en común entre los entrevistados, quienes hablaron de la importancia de las interacciones cara a cara, talleres, y capacitaciones que demuestren una comprensión profunda de las necesidades del cliente. En general, las ferias y eventos presenciales son los métodos más valorados, sin embargo, la integración de canales digitales como newsletters o correos electrónicos informativos también se sugieren como complemento, siempre que se utilicen de manera estratégica para evitar ser percibidos como spam. Además, iniciativas educativas como sesiones de capacitación se consideran herramientas importantes para posicionarse como líderes en el sector. En cuanto a la participación en eventos específicos de la industria, es una opción que genera gran impacto, pero debe estar respaldada por una estrategia clara que maximice el retorno de inversión, para que se pueda obtener el posicionamiento de marca y la generación de oportunidades esperadas.

### ***Importancia de las relaciones en sitio:***

Varios entrevistados consideran las relaciones cara a cara como la mejor forma de generar confianza y comunicación efectiva. Para Daniel Hassinger, una relación sólida genera confianza y permite una comunicación abierta, Christopher Carter aprecia que un proveedor que por casualidad esté cerca de su planta y quiera pasar a saludarlo y aprovechar para hablar sobre negocios, lo haga. Mircea también prefiere hablar cara a cara porque le resulta mucho más rápido, efectivo y sencillo, que tener que revisar correos con ofertas y promociones. Lo anterior por el lado de los clientes que hicieron parte de las entrevistas a profundidad, a nivel interno el dueño de Omnicon y CEO, Eduardo Acosta, considera que este tipo de interacción es clave para fomentar relaciones de confianza a largo plazo. Estas conexiones se pueden dar ya sea por medio de talleres, visitas o charlas. Es fundamental también resaltar la importancia de segmentar y personalizar las comunicaciones, como opinan Eduardo y Christopher Carter, quienes hablan de adaptar el enfoque según el cliente y el contexto, presentando información relevante y personalizada.

### ***Eventos y ferias***

Jose Rodríguez, Juan Marquez, Christopher Carter y Gustavo Ramírez coinciden en que los eventos y ferias son una de las herramientas más efectivas para interactuar con clientes y prospectos, ya que es un espacio donde las empresas pueden mostrar sus productos o servicios y establecer

conexiones. Además de que estos espacios permiten la interacción directa, también dan la oportunidad de captar la atención de nuevos clientes que buscan soluciones a problemas específicos. Por otro lado, los dos directores de marketing entrevistados coincidieron en resaltar la importancia de asistir y/o lanzar eventos propios especializados, Silvana y Juan Marquez, afirmaron que puede ser una estrategia por utilizar para maximizar el impacto, dónde se aborden desafíos específicos de la industria para un nicho determinado y se ofrezcan soluciones a través de tecnologías innovadoras. Ambos están seguros de que con este enfoque educativo y al ofrecer contenido interesante, se puede generar confianza y agregar valor a los asistentes. En la misma dirección, Silvana y Eduardo ven como una ventaja competitiva ofrecer talleres, capacitaciones y generar material de lectura educativo, ya que fortalecen la relación con el cliente y posicionan al proveedor como un experto en el tema que se esté tratando. Además de esto Eduardo aborda el tema desde otra perspectiva, destacando la creación de estándares para generar valor a largo plazo, una visión más específica y técnica que no fue mencionada por los demás.

Juan Marquez ahondó en la importancia de seleccionar cuidadosamente los eventos clave en los que se debe participar, como ferias específicas de la industria o foros de liderazgo de alto nivel. Estos eventos permiten a las empresas enfocarse en audiencias relevantes, optimizar los recursos invertidos y establecer conexiones con los verdaderos tomadores de decisiones. Además, propone llevar equipos de ventas preparados, utilizar tecnologías interactivas y realizar demostraciones en vivo para captar la atención de los asistentes y resaltar la propuesta de valor de la empresa. Finalmente, Gustavo Ramírez añade que las ferias también sirven como un termómetro del mercado, ya que muchos clientes asisten para explorar las tendencias más recientes y buscar soluciones innovadoras a sus problemas cotidianos. En este sentido, participar en ferias ayuda a posicionar la marca como un referente en la industria y dejar una impresión duradera en los asistentes.

### **Factores relevantes en la decisión de compra de servicios de transformación digital**

En este capítulo se discuten los factores relevantes que influyen a los clientes en la decisión de compra, para muchos estos factores están relacionados con el componente técnico de los servicios, pero también se debe poner gran foco en la experiencia del cliente. En el presente trabajo de grado se estudiaba lo dicho por Hawkins, quien señala que la percepción de valor por parte del cliente depende de una combinación de factores, incluidos beneficios tangibles e intangibles, costos y

esfuerzo, pero finalmente el concepto de valor para el cliente no se refiere únicamente al producto en sí, sino a la experiencia total que este genera. En el marco teórico también se mencionaba la importancia, según argumenta Solomon (2008b), no solamente de entender el comportamiento del cliente durante la compra, sino también cómo se comporta en las fases previas y posteriores: cuando se identifica la necesidad y cuando se dispone del producto o servicio respectivamente. Este factor es clave para que las empresas puedan crear estrategias más efectivas y que mejoren al mismo tiempo la experiencia del cliente, lo que sin duda lleva a que se puedan fomentar relaciones a largo plazo.

***Experiencia y casos de uso específicos:***

Muchos entrevistados, como Daniel Gómez, Jose Rodríguez, Silvana y Gustavo Ramírez, coinciden en que la experiencia comprobada en la industria del cliente es un pilar fundamental en la decisión de compra de servicios de transformación digital. Este factor genera confianza en el proveedor, y al mismo tiempo ofrece al cliente la seguridad de que está trabajando con un socio que entiende de verdad los desafíos específicos de su sector. Para estos entrevistados, los casos de éxito concretos, que demuestren resultados tangibles en proyectos anteriores, son esenciales para validar la capacidad del proveedor de entregar soluciones efectivas. Además, también se resaltó la capacidad de adaptar las soluciones a las necesidades particulares de cada cliente o sector, los entrevistados lo ven como un diferenciador clave. Esto implica comprender las peculiaridades operativas, los objetivos estratégicos de cada cliente y también ser lo suficientemente flexibles para diseñar y ejecutar proyectos personalizados que agreguen el valor esperado.

Jose Rodríguez y Gustavo Ramírez resaltan la importancia del "voz a voz" y las referencias positivas de clientes anteriores como un elemento que genera confianza y facilita la decisión de compra. Para ellos, las recomendaciones de pares o colegas son percibidas como más cercanas y creíbles que una presentación comercial.

Además de demostrar casos exitosos, Eduardo Acosta enfatiza en la necesidad de trabajar en el posicionamiento del proveedor en el mercado, así como en su capacidad para comunicar el valor que aporta, lo cual influye directamente en la decisión del cliente.

***Costo y escalabilidad:***

Christopher Carter, Mircea Negrila y Silvana destacan que el costo y la asequibilidad de una solución son factores cruciales que influyen significativamente en la decisión de compra, especialmente en el contexto de la industria, donde estas organizaciones buscan maximizar el retorno de inversión. Para muchas empresas, la adopción de servicios de transformación digital representa una inversión significativa, lo que obliga a los tomadores de decisiones a evaluar cuidadosamente si los beneficios que se incluyen en la oferta justifican la inversión inicial.

La relación costo-beneficio es un elemento que preocupa a Mircea. Las soluciones deben ser accesibles no solo en términos de inversión inicial, sino también en cuanto a los costos asociados a su implementación, mantenimiento y posibles actualizaciones. Negrila resalta que los clientes valoran una propuesta que combine efectividad y asequibilidad, evitando optar por soluciones excesivamente caras o sofisticadas que no se ajusten a las necesidades reales del negocio. Este enfoque asegura que las empresas inviertan en herramientas que aporten valor tangible, sin comprometer gran parte de sus recursos financieros en la inversión.

Por otro lado, Silvana y Christopher Carter subrayan que la escalabilidad de la solución es un factor decisivo, particularmente para grandes organizaciones que necesitan que sus sistemas crezcan y evolucionen a medida que lo hacen sus operaciones. Una solución escalable permite a la empresa manejar un mayor volumen de datos o procesos en el futuro, y ofrece la flexibilidad de integrar nuevas funcionalidades o tecnologías según las necesidades emergentes.

***Flexibilidad y enfoque agnóstico:***

Juan Marquez, Juan Trujillo y otros destacan la importancia de que las soluciones sean agnósticas, es decir, que no estén limitadas a una sola marca o tecnología, ya que esto les brinda a los clientes mayor flexibilidad y control.

***Calidad del servicio y soporte:***

Varios entrevistados, como Mircea Negrila y Juan Trujillo, enfatizan en que el servicio postventa y la capacidad de atención a problemas son elementos esenciales que deben ir más allá de la decisión de compra inicial, ya que los consideran factores determinantes para asegurar la recompra

y fomentar relaciones a largo plazo con los clientes. Estos entrevistados coinciden en que la calidad del soporte ofrecido después de la implementación de una solución es, en muchos casos, lo que diferencia a un proveedor excepcional de uno promedio.

Según Trujillo, este tipo de atención genera confianza y demuestra un compromiso genuino con el éxito del cliente. Para él, el servicio no cubre únicamente las cuestiones técnicas, se trata de escuchar al cliente, entender sus desafíos específicos y proponer soluciones personalizadas.

Por su parte, Mircea Negrita, en su posición de cliente, busca proveedores que entreguen una solución de alta calidad, pero sobre todo que también estén presentes para brindar soporte continuo después de la fase de go-live.

### **Atributos que hacen atractivo un producto o servicio de transformación digital**

En este apartado se exponen los atributos que hacen a los proveedores destacar dentro del espacio competitivo en el que se mueven, es importante recalcar lo expresado por Kotler (2018) y estudiado en el marco conceptual en términos de la planificación estratégica, que ayuda a las empresas a sobresalir frente a la competencia, esta planificación estratégica es esencial cuando se tiene un plan de marketing como instrumento central, pues se pueden coordinar los esfuerzos a través de un enfoque estratégico que define mercados y propuestas de valor, y un enfoque táctico que detalla las acciones para implementarlo. Lo anterior representa gran relevancia para este estudio porque se encontraron relaciones en lo expuesto por Kotler (2018) y lo manifestado por el grupo entrevistado.

### ***Resultados tangibles y casos de uso demostrables:***

Al igual que en los apartados anteriores donde se mencionaba la importancia de resaltar casos de éxito para influenciar la decisión de compra, a nivel de atributos varios entrevistados, como Jose Rodríguez, Juan Trujillo y Gustavo Ramírez, destacan su importancia para demostrar cómo una solución puede resolver problemas reales y generar beneficios medibles. Juan Trujillo profundiza en la necesidad de mostrar casos de uso completos y detallados, que abarquen desde tecnologías específicas (como IoT e iniciativas que involucren la nube) hasta su implementación en diferentes industrias y regiones.

En este contexto de demostrar relevancia en la industria, Juan Marquez recomienda que los proveedores busquen asociaciones estratégicas con grandes jugadores de la industria, entre ellos

distribuidores de tecnologías, como lo son Siemens o Schneider, que aporten valor adicional al cliente, pero así mismo recalco sobre la importancia de primero hacer un análisis de esas compañías que puedan ser un habilitador para Omnicon, con el fin de que no se terminen convirtiendo en competencia, porque en su opinión existen distribuidores que se han comportado de esta manera con algunos integradores.

***Flexibilidad, calidad, confiabilidad y soporte:***

Daniel Hassinger, Mircea Negrila y Silvana Domínguez resaltan la calidad y confiabilidad de las soluciones como atributos relevantes y atractivos de los servicios de transformación digital. Estos aspectos, junto con un soporte al cliente completo, garantizan que los productos sean efectivos y fáciles de usar, incluso para operadores sin formación técnica avanzada. Mircea Negrila y Jose Rodríguez enfatizan en la importancia de crear soluciones que sean flexibles y escalables para que puedan adaptarse al crecimiento y las necesidades cambiantes del cliente. Además, las soluciones deben ser intuitivas y accesibles para garantizar su adopción en todos los niveles de la organización.

***Relaciones humanas y experiencia del cliente:***

Silvana y Christopher Carter destacan que la relación entre los equipos del proveedor y los clientes es un atributo invaluable. Más allá de la tecnología, los clientes buscan colaboradores que entiendan sus necesidades, trabajen junto a ellos y establezcan relaciones de confianza a largo plazo. Christopher, en su experiencia como cliente valora proveedores que invierten tiempo en conocer las necesidades del cliente antes de ofrecer una solución

***Innovación y sostenibilidad:***

Eduardo Acosta menciona que la innovación, como el uso de gemelos digitales, ciberseguridad y herramientas de inteligencia artificial, hace que un servicio sea atractivo. Además, integrar la sostenibilidad en los proyectos genera gran impacto y se convierten en atributos atractivos en la medida que se alineen con tendencias globales y agreguen valor para las empresas que buscan soluciones verdes.

### **Relevancia de la presencia física en el mercado estadounidense**

Un común denominador de las respuestas a este punto por parte de los entrevistados, es que la presencia física es muy indispensable para empresas como Omnicon, que estén buscando penetrar el mercado de Estados Unidos de manera eficiente; además, de acuerdo a lo discutido en el marco teórico, en donde se hablaba de cómo para Kotler (2018) , las empresas además de adaptarse al entorno cultural y construir confianza en los mercados, deben desarrollar marcas globales y por ello recomienda eliminar las fronteras con el fin de convertirse en una compañía global y no nacional, además también se hacía énfasis en la teoría del marketing global, donde se exploraba cómo la presencia geográfica es esencial para operar en múltiples mercados, destacando la importancia de adaptar las estrategias al contexto local. A continuación, se explica en detalle lo expresado durante las entrevistas y lo que se debe hacer según las personas consultadas para que se pueda entender a profundidad lo que implica establecerse en Estados Unidos, más allá de contar con una oficina física.

### ***Construcción de confianza y percepción de compromiso***

En general, los entrevistados consideran que la presencia física en el mercado de Estados Unidos es primordial y necesaria para consolidar las relaciones con los clientes, especialmente en el mundo de la transformación digital, donde el contacto cara a cara es altamente valorado por los clientes americanos. Al tener oficinas locales y representantes físicos, los clientes perciben un nivel de respaldo y seriedad que las operaciones totalmente remotas no podrían ofrecer.

La proximidad permite resolver problemas rápidamente y organizar reuniones en persona, algo que fortalece la relación comercial y minimiza posibles malentendidos.

Además, el establecimiento de una base local genera un efecto psicológico positivo en el cliente, quien asocia la presencia física con mayor accesibilidad y confiabilidad de los servicios. En palabras de Daniel Gómez, “tener un lugar físico para reuniones o resolver problemas crea una sensación de respaldo tangible para los clientes”. Jose Rodríguez mencionó que una presencia física “mejora la percepción de proximidad y compromiso” y propuso desarrollar estrategias como la incorporación de talento local a través de alianzas con universidades. Silvana Domínguez, por su parte, expresó que la presencia física de líderes o representantes clave en el área genera confianza y ofrece apoyo rápido.

### ***Flexibilidad operativa***

La necesidad de presencia física varía según el tipo de servicio ofrecido, lo que representa una flexibilidad operativa en muchos sectores. Pero lo anterior depende de varios factores, por ejemplo, en servicios críticos como la automatización industrial, el soporte en planta de manera física es indispensable para garantizar tiempos de respuesta rápidos y resolver problemas que podrían afectar la continuidad operativa, como paradas de planta o configuraciones técnicas específicas. Para Juan Trujillo este tipo de servicios requiere proximidad debido a su impacto directo en la producción, mientras que Daniel Hassinger señaló que, para servicios como la fabricación inteligente, el soporte remoto puede ser suficiente si se respetan los husos horarios del cliente. Estas aproximaciones van muy alineadas con la estrategia actual de la compañía, pues los servicios de manufactura inteligente se están ofreciendo de manera activa en comparación con los de automatización industrial y esto obedece a las consideraciones señaladas de presencialidad.

En este sentido, los servicios digitales, como el análisis de datos, implementaciones MOM/MES, analítica avanzada, entre otros, son fácilmente gestionables de forma remota con herramientas tecnológicas. En estos casos, la sincronización horaria y la disponibilidad en tiempo real pasan a ser más relevantes para los entrevistados que la misma ubicación física. Christopher Carter enfatizó que lo más importante es contar con los recursos adecuados, independientemente de su ubicación, por lo tanto, para él existen contextos donde la proximidad física puede ser menos determinante que la capacidad de respuesta y la calidad del servicio.

### ***Comprensión del mercado local***

Contar con una presencia local permite a las empresas internacionales adaptarse mejor al contexto específico del mercado, esto incluye regulaciones legales, dinámicas de la competencia y situaciones culturales. Mircea Negri subrayó que esta proximidad facilita la comprensión de la legislación local, el análisis de las dinámicas del mercado y la superación de barreras culturales, como el idioma, lo que tiene vital importancia para construir relaciones efectivas con los clientes. Además, la presencia física ayuda a las empresas a estudiar y entender mejor a sus competidores locales, identificar sus estrategias y posicionarse de mejor manera en el mercado. También facilita interacciones con los responsables de definir las regulaciones de los mercados y entidades gubernamentales, lo que es crucial para garantizar el cumplimiento de normativas y acceder a oportunidades exclusivas. Lo anterior guarda gran relación con la perspectiva de Eduardo Acosta,

quien mencionaba que una empresa con operación en Estados Unidos está mejor posicionada para aprovechar incentivos gubernamentales, como beneficios fiscales, y competir en mercados específicos donde las relaciones y el conocimiento del entorno pueden marcar la diferencia en la obtención de contratos.

### ***Impacto cultural***

Como se veía en el punto anterior, la adaptación cultural y la capacidad de comunicación en el idioma local son elementos cruciales para construir relaciones entre el cliente y el proveedor y evitar barreras que podrían obstaculizar el éxito de los proyectos. En mercados con diferencias culturales significativas tan marcadas, como es el caso del mercado de Estados Unidos, se debe ser sumamente cautelosos culturalmente hablando, porque se pueden generar fricciones que afecten negativamente la percepción del cliente sobre el proveedor. Mircea Negrila explicaba con un ejemplo de una experiencia con un proyecto ejecutado en Alemania, donde la incapacidad del proveedor de ofrecer soporte en el idioma local generó malentendidos y retrasos, afectando la experiencia del cliente. Gustavo Ramírez consideró indispensable contar con personal local que comprenda a profundidad la cultura y las expectativas del cliente, al tener personas localizadas se puede mejorar la comunicación y fortalecer la relación comercial.

### ***Beneficios comerciales y estratégicos***

Una presencia física no solo mejora la percepción del cliente, sino que también ofrece ventajas comerciales, regulatorias y estratégicas que las empresas internacionales podrían no obtener de otro modo. En países como Estados Unidos, los gobiernos otorgan incentivos, como exenciones fiscales o acceso a programas de financiamiento, para fomentar la presencia de empresas con operaciones locales. Eduardo Acosta propuso evaluar el modelo PESTEL, señalando que existen factores políticos, económicos y sociales que favorecen a compañías que cuentan con bases locales, permitiéndoles aprovechar estos beneficios de una manera más articulada.

Además, desde una perspectiva estratégica, una base local abre la puerta a participar en licitaciones y proyectos exclusivos para actores del mercado local. También facilita la creación de alianzas clave con asociaciones industriales o centros de innovación. Jose Rodríguez enfatizó la importancia de explorar estas alianzas estratégicas para fortalecer la presencia de la empresa en el mercado, ya

que estas colaboraciones mejoran el posicionamiento y también generan un impacto positivo en la comunidad local y en el ecosistema empresarial objetivo.

### **Estrategias comerciales utilizadas por la competencia para llegar al mercado de Estados Unidos**

El análisis de las respuestas presenta estrategias utilizadas por empresas del sector de transformación digital para entrar y consolidarse en el mercado de Estados Unidos. Estas estrategias consisten en combinar la construcción de relaciones locales, el aprovechamiento de capacidades remotas y el enfoque en promoción y posicionamiento de marca. Según lo expuesto por Porter (1990) y estudiado en el marco conceptual, tener este entendimiento de los competidores es clave para diferenciarse y destacar frente a ellos, en este punto se evaluaron las estrategias comerciales utilizadas por la competencia, que hace justo parte de ese entendimiento de los rivales, esto facilita la entrada al mercado y a su vez ayuda a la empresa a posicionarse de manera sostenible. En cuanto al marco contextual, este encuentra una resonancia importante en las estrategias identificadas a través de las entrevistas. Por ejemplo, el caso de TCS en la expansión al mercado estadounidense, tanto TCS como empresas como Stefanini, Globant y Radix han implementado estrategias de localización, especialización técnica, y un enfoque en construir confianza con los clientes, que son elementos indispensables para penetrar con éxito el mercado de Estados Unidos. Asimismo, las ideas de promoción y construcción de marca de Juan Márquez, que incluyen inversión en mercadeo, casos de éxito y participación en eventos locales, complementan la perspectiva del marco contextual, al enfatizar en la importancia de adaptarse a las dinámicas culturales y de mercado específicas. Lo anterior representa gran relevancia al ser destacado tanto a inicios de este trabajo de grado como en las entrevistas, ambas perspectivas coinciden en que hacer *nearshoring* es una estrategia indispensable para atender la creciente demanda de servicios de TI en Estados Unidos. Mientras el marco destaca a Latinoamérica como una región privilegiada por su proximidad geográfica, similitudes culturales y calidad de servicios, las entrevistas complementan esta visión con ejemplos prácticos de empresas como Stefanini, Radix, Globant, y BairesDev, que han implementado exitosamente modelos híbridos de soporte local y ejecución remota. Ambos enfoques concuerdan en que el *nearshoring* es necesario para reducir costos, mejorar la comunicación y garantizar una atención más cercana al cliente.

### ***Nearshore como modelo estratégico***

Para Daniel Gómez el modelo nearshore es una estrategia eficaz para empresas internacionales, expuso ejemplos de casos como Stefanini y Radix, ambas empresas brasileñas. Estas han logrado éxito al establecer equipos de ventas y soporte local en Estados Unidos mientras ejecutan proyectos de manera remota desde América del Sur, un acercamiento muy similar a lo pretendido con Omnicon. Con este enfoque se asegura la proximidad con el cliente y se obtienen beneficios de costos operativos más bajos.

También mencionó ejemplos de la industria de IT, como Globant, BairesDev y TCS, que han aprovechado este modelo híbrido para cubrir la demanda en el mercado estadounidense, especialmente ante la escasez de talento local. Gómez calificó esta estrategia como ganadora cuando se tiene la capacidad de ofrecer servicios remotos en paralelo con un equipo local de respuesta inmediata e interacción directa con el cliente.

### ***Promoción y construcción de marca***

Juan Marquez mencionó tres puntos a tener en cuenta que considera que han funcionado en otras compañías: la importancia de invertir significativamente en promoción, mercadeo y construcción de marca para que Omnicon logre destacarse en el competitivo mercado estadounidense. Para Marquez, estas acciones ayudan a fortalecer el posicionamiento de la empresa, y también generan un reconocimiento que es clave para construir confianza en los clientes potenciales. Marquez, añadió que es fundamental adoptar un enfoque especializado que se ajuste a las características y necesidades de segmentos específicos, como, por ejemplo, el del estado petrolero de Texas, donde las dinámicas de mercado y las expectativas de los clientes pueden diferir notablemente de otras regiones.

La promoción de marca debe ir más allá de campañas publicitarias generales, incorporando herramientas útiles como la demostración de casos de éxito, la elaboración de materiales específicos como videos y *whitepapers*, y la participación activa en redes profesionales y eventos locales. Marquez ha visto que estas acciones posicionan a las compañías frente a los clientes y también refuerzan la percepción de solidez y compromiso, y hacen que la empresa sea vista como un socio confiable y preparado para ofrecer soluciones de valor agregado. Esta integralidad que han adoptado varios competidores puede permitirle a Omnicon diferenciarse de sus competidores y establecer una conexión más profunda con los mercados clave.

### ***Especialización técnica y diferenciación***

Las empresas exitosas en el sector de transformación digital, según Daniel Gómez, han adoptado estrategias fundamentadas en la especialización técnica y el desarrollo de soluciones que han sido adaptadas a las necesidades específicas de sus clientes. Esto les permite posicionarse como referentes en su campo, ofreciendo sus productos y teniendo un entendimiento profundo de los desafíos operativos y estratégicos que enfrentan las empresas en diferentes industrias.

Gómez dio distintos ejemplos como el de Stefanini, quienes se apalarcaron en su experiencia en soluciones MES y análisis de datos, lo que les ayudó a posicionarse como un proveedor confiable que ofrece herramientas diseñadas para optimizar procesos y tomar decisiones basadas en datos precisos. Su capacidad para demostrar una comprensión técnica sólida le permite construir relaciones de largo plazo con sus clientes, basadas en la confianza y la calidad de sus servicios. Por su parte, Radix, otra empresa destacada, combina su experiencia en automatización con un gran componente de soporte local, creando una oferta híbrida que asegura la excelencia técnica como la proximidad necesaria para resolver problemas críticos de manera oportuna. Este equilibrio entre especialización y cercanía ha sido clave para que Radix capture una porción del mercado estadounidense, operando de forma remota desde Brasil.

Adicionalmente, Daniel Gómez destacó que explorar tecnologías emergentes, incluso cuando no forman parte del núcleo del negocio, puede ser una táctica para captar la atención del mercado y posicionarse como innovadores. Un ejemplo de esto es el desarrollo de productos basados en inteligencia artificial, una tecnología disruptiva que, aunque representa una pequeña parte de los ingresos de estas empresas, genera interés y atrae a potenciales clientes debido su capacidad para resolver problemas complejos de manera creativa.

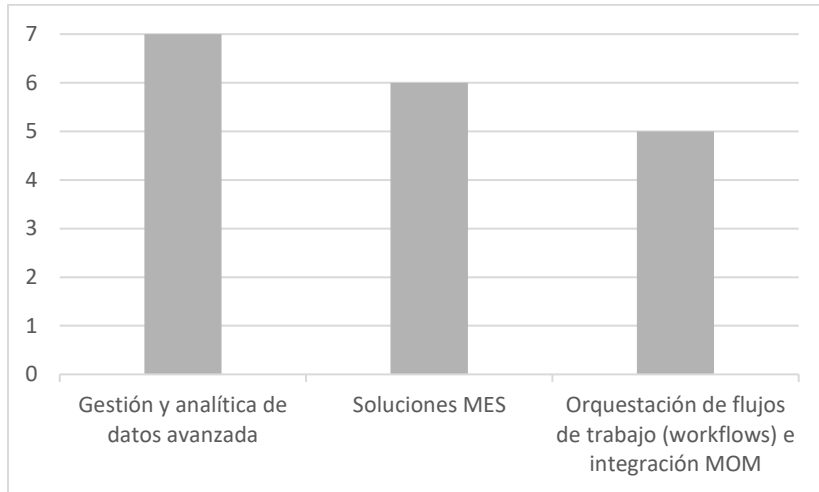
### **Soluciones priorizadas para el mercado de Estados Unidos**

En la Figura 12, se observa la frecuencia total de menciones de cada solución, sin importar su posición de prioridad. Los datos muestran una clara preferencia por tres áreas principales. Por otro lado, en la Figura 13, se analizan las soluciones que fueron mencionadas como prioridad máxima (top 1), donde la orquestación de flujos de trabajo (*workflows*) e integración MOM se posiciona como la solución mejor priorizada. Este análisis sigue lo señalado por Godin & Enguin (2004) en el marco conceptual, donde se hablaba de la importancia de evaluar qué están buscando los clientes

potenciales y de adaptar la oferta a lo que ese está proponiendo en la actualidad y que están dispuestos a comprar.

**Figura 12**

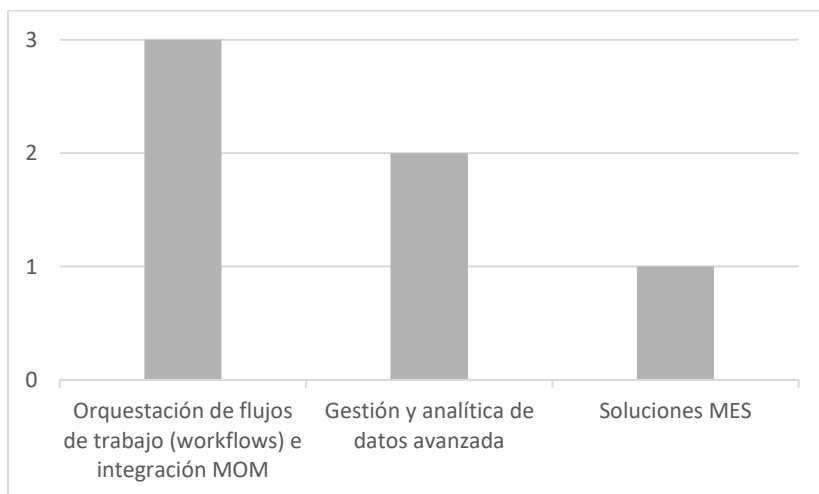
*Soluciones priorizadas por los entrevistados*



Nota. Los valores se basan en la frecuencia de menciones durante las entrevistas a profundidad y no en su prioridad. Creación propia.

**Figura 13**

*Top #1. Asignación de prioridad 1 por solución*



Nota. Creación propia.

Es importante resaltar que, aunque la gestión de datos avanzada lidera en términos de menciones totales, solo tuvo su máxima priorización (top 1) por dos entrevistados, la orquestación de workflows e integración MOM es percibida como la solución más estratégica cuando se considera la priorización en el top #1. Según los entrevistados es el servicio con el que se debe entrar fuertemente al mercado estadounidense. Las soluciones de gestión y analítica de datos avanzada, MES, y orquestación de workflows e integración MOM son áreas clave que incluso ya hacen parte del portafolio de Omnicon para ofrecer activamente en Estados Unidos, este análisis a partir de las entrevistas avala que la compañía está haciendo su proceso de go-to-market de manera efectiva y alineada con las necesidades del mercado.

Es relevante destacar que para Christopher Carter, las soluciones MOM/MES tienen un impacto significativo, aunque todavía son poco conocidas en la industria en general. Carter recomienda prestarle atención a la necesidad de implementar estrategias comerciales efectivas que permitan a los clientes objetivo comprender estos conceptos y que puedan conocer los beneficios que su implementación puede ofrecerles. En esta misma línea, este tipo de soluciones MES representa grandes oportunidades, según lo estudiado en el marco contextual, donde se analizaba su crecimiento proyectado de \$6,152.63 millones en 2022 a \$11,420.12 millones en 2027, este incremento impulsa aún más y es muestra de la gran relevancia de dicho sector para Omnicon. Al analizar las soluciones priorizadas, se observa que todas hacen parte del portafolio de la unidad de negocio de Smart Manufacturing o Manufactura Inteligente. Esto también se alinea con el marco contextual, donde se identificó la manufactura inteligente como un mercado global en expansión, proyectado a crecer aproximadamente un 93% entre 2022 y 2027, con una Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (CAGR) del 13.95%. Este crecimiento proyectado confirma el potencial del sector y reafirma la necesidad de que Omnicon enfoque sus esfuerzos en esta área clave para captar oportunidades y consolidar su posicionamiento en el mercado estadounidense.

### **Promociones e incentivos utilizados por la competencia en el mercado de Estados Unidos**

### ***Incentivos basados en descuentos por volumen***

Una de las estrategias más comunes y efectivas utilizadas por la competencia en el mercado estadounidense es la oferta de descuentos por volumen de compra o por implementaciones en múltiples plantas industriales. Este enfoque incentiva a los clientes a comprometerse con proyectos más grandes o contratos corporativos, generando beneficios tanto para el cliente como para el proveedor. Christopher Carter explicó que estos incentivos están estructurados según el tamaño de la planta o el número de usuarios finales. Por ejemplo, una planta pequeña podría pagar un precio estándar, mientras que una empresa con 10 instalaciones que firme un contrato corporativo, puede recibir descuentos significativos, lo que incluso aumentaría si opera en varios países. Mircea Negrila compartió una experiencia similar, mencionando que en proyectos ha recibido descuentos del 5, 10, y 15% debido al alto volumen de trabajo, algo que calificó como un aspecto positivo en su relación con el proveedor. Eduardo Acosta agregó que los descuentos pueden ser aún mayores para proyectos de gran envergadura, llegando hasta un 20% por compras grandes.

### ***Promociones en eventos y networking:***

Como se mencionó anteriormente, la participación en eventos, ferias y conferencias es una estrategia clave empleada por la competencia para dar a conocer sus productos y servicios. Estos espacios permiten a las empresas interactuar directamente con clientes potenciales y fortalecer su presencia en el mercado.

Daniel Gómez y Silvana Domínguez destacaron que la participación en eventos en Estados Unidos es una de las inversiones más significativas para las empresas del sector. Según Silvana, estas empresas también aprovechan herramientas como webinars, podcasts y colaboraciones con asociaciones, como la CSIA para amplificar su visibilidad. Domínguez enfatizó que los eventos representan un esfuerzo importante, por lo que se deben considerar también otros canales de promoción para conectar con su audiencia.

### ***Pruebas de concepto y pilotos:***

Las pruebas de concepto y pilotos, conocidos como "*try and buy*", son estrategias promocionales que permiten a los clientes probar los servicios antes de comprometerse con una compra completa. Sin embargo, estas estrategias pueden implicar riesgos significativos para los proveedores. Gustavo Ramírez explicó que los pilotos pueden ser útiles para demostrar el valor de un servicio, como

probarlo en una línea específica antes de expandirlo al resto de la operación. Sin embargo, advirtió que esta estrategia puede ser financieramente riesgosa si no se traduce en una compra posterior. En su experiencia, esta práctica resultó inviable en el mercado de Colombia debido a las pérdidas potenciales, por lo que decidieron abandonarla. Por otro lado, Eduardo Acosta sugirió que los pilotos pueden ser más efectivos si se ejecutan bajo estándares propios del proveedor, lo que reduce costos y acelera la implementación.

### ***Referidos y casos de éxito:***

Los referidos son, según Daniel Gómez, la estrategia número uno utilizada por la competencia. Esta práctica se basa en la recomendación de clientes satisfechos, lo cual genera confianza y facilita la adquisición de nuevos proyectos. Además, los casos de éxito que apliquen a la industria objetivo y una experiencia demostrable refuerzan la credibilidad del proveedor y muestran su capacidad para cumplir con los objetivos del cliente.

### **Elementos clave en la propuesta de valor para el mercado de Estados Unidos**

#### ***Entendimiento profundo del cliente y sus necesidades:***

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo de grado, el conocimiento de los problemas específicos del cliente y la capacidad de adaptar las soluciones a sus requerimientos es esencial. Daniel Gómez enfatizó que la propuesta de valor debe basarse en el entendimiento de los procesos y en tener casos funcionales que sean relevantes para la industria objetivo. Christopher Carter agregó que identificar el mayor valor que una solución puede ofrecer, como pasar de sistemas manuales a una solución MES que permita extraer datos relevantes y KPIs en tiempo real, puede transformar la operación de un cliente y maximizar el impacto.

Daniel Hassinger complementó esta idea al señalar que el costo es irrelevante si la solución cumple con las necesidades del cliente. Resaltó la importancia de descubrir las prioridades específicas de cada cliente a través de un enfoque consultivo, para Hassinger es sumamente importante acompañar los clientes desde el inicio, educándolos sobre las soluciones disponibles y ayudándolos a tomar decisiones informadas. Para él, esto genera confianza, ya que los clientes sienten que están en control y tomando decisiones basadas en su propio entendimiento. El enfoque consultivo es otro pilar esencial en la propuesta de valor. Eduardo Acosta resaltó que comprender las expectativas del

cliente y priorizarlas a través de un proceso consultivo asegura que la solución sea altamente relevante para cada situación. Este proceso no solo identifica las necesidades técnicas, sino también las prioridades individuales de los diferentes actores dentro de la organización, maximizando la alineación de los mismos.

Mircea Negri resumió esta idea al destacar la importancia de mantener un enfoque centrado en el cliente, asegurando que cada interacción y solución esté diseñada para agregar valor real.

### ***Experiencia y referencias***

La experiencia previa y las referencias de clientes antiguos son elementos críticos para generar confianza en el mercado estadounidense. Gustavo Ramírez recalcó que los clientes valoran la experiencia y el conocimiento demostrados, respaldados por casos de éxito documentados y claros. Jose Rodríguez, por su parte, siente que es necesario apalancarse en la membresía de asociaciones como la CSIA, así como en los logros pasados y referencias de clientes, lo cual considera esencial para construir una propuesta de valor confiable.

Silvana Domínguez señaló que el ser *partner* de grandes proveedores tecnológicos y tener un portafolio amplio de logos reconocidos, fortalece la percepción de la capacidad técnica de la empresa. El poder escalar soluciones y ofrecer presencia física en el mercado también son factores clave para consolidarse en el mismo.

### ***Innovación y escalabilidad***

La propuesta de valor también debe incluir soluciones escalables e innovadoras que se adapten al crecimiento y complejidad de las operaciones del cliente. Juan Trujillo opinó acerca de la importancia de demostrar un conocimiento integral de la transformación digital, a través de todos los niveles de la planta, desde sensores inteligentes hasta aplicaciones en la nube, incluyendo elementos como ciberseguridad y redes. Este enfoque permite a las empresas posicionarse como integradores capaces de gestionar proyectos complejos como un "*greenfield*". Silvana reafirmó la relevancia de la escalabilidad, señalando que la capacidad de crecer junto con las necesidades del cliente, especialmente a través de alianzas con grandes proveedores tecnológicos, agrega un valor significativo.

### **Mejora de la experiencia del cliente mediante un enfoque personalizado**

La mayoría de los entrevistados coincidieron en que el enfoque personalizado es un elemento clave para mejorar la experiencia de un producto o servicio. El enfoque personalizado es una herramienta poderosa para mejorar la experiencia del cliente, especialmente en un mercado como el de Estados Unidos, donde las expectativas son altas. Los entrevistados coincidieron en que el enfoque personalizado crea una conexión más fuerte con el cliente y mejora la percepción del servicio.

Omnicon puede diferenciarse destacando su agilidad, flexibilidad y capacidad para personalizar soluciones en función de las necesidades específicas del cliente, como opinaron Juan Marquez y Silvana. El éxito de la personalización depende de un enfoque consultivo, donde se analicen a fondo las necesidades del cliente, antes de diseñar e implementar la solución, como mencionaron Daniel Hassinger y Eduardo Acosta.

Este enfoque equilibrado entre personalización y estandarización permitirá a Omnicon maximizar el valor entregado a sus clientes, mientras gestiona eficientemente los recursos y costos asociados.

Sin embargo, en las opiniones también se muestran matices importantes sobre cómo y cuándo este enfoque es más efectivo, dependiendo del tamaño y las necesidades de la empresa. Un error común que cometen los proveedores es pensar que todos los clientes son iguales, así como se aborda este aspecto en el análisis de las entrevistas, en el marco conceptual también se exponía como Godin & Enguin (2004), recomiendan hacer esta evaluación de los clientes, identificarlos y segmentarlos con el fin de adaptar de mejor manera los servicios y satisfacer más eficientemente sus necesidades.

### ***Personalización como diferenciador clave***

La personalización permite crear una experiencia diferenciada que conecta con las necesidades específicas de cada cliente. Juan Marquez enfatizó que Omnicon puede resaltar su flexibilidad como una empresa ágil y *lean*, capaz de adaptarse rápidamente a los requerimientos del cliente, lo que representa una ventaja competitiva frente a integradores más grandes y rígidos. Juan Trujillo compartió un ejemplo de cómo la falta de personalización puede generar inconformidades e incomodidades al cliente, sobre todo cuando el proveedor parte de la base de que todas las plantas son iguales. Relató un caso reciente con Aveva, donde un arquitecto de alto nivel presentó una solución sin comprender las necesidades específicas de su empresa, lo que generó desconexión y

desconfianza. Este caso es prueba de la importancia de realizar un análisis profundo antes de ofrecer una propuesta, asegurando que sea relevante y ajustada a las particularidades del cliente.

### ***Personalización vs estandarización***

Aunque el enfoque personalizado es valioso, Mircea Negriña señaló que, en empresas grandes, la tendencia es hacia la estandarización y armonización de procesos. Compartió un caso en Cargill, donde lograron reducir 119 flujos de trabajo a solo seis estandarizados, mejorando la eficiencia y la sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, en empresas pequeñas, la personalización sigue siendo crucial para capturar más detalles y apoyar su crecimiento. Gustavo Ramírez hizo hincapié en que el nivel de personalización requerido depende del modelo de madurez del cliente. Si una empresa no tiene soluciones previas, cualquier implementación será valiosa. Sin embargo, en clientes más avanzados, la personalización se vuelve esencial, ya que comparan las nuevas soluciones con lo que ya tienen y buscan ajustes específicos que se adapten a sus procesos. En un entorno donde los gigantes tecnológicos promueven soluciones estandarizadas, como mencionó Ramírez, es crucial encontrar un balance entre personalización y escalabilidad. Los clientes pueden aceptar soluciones listas para usar (*plug-and-play*) si no tienen alternativas, pero a menudo buscarán opciones personalizadas para satisfacer requerimientos específicos, como cambios en la nomenclatura o ajustes en los datos.

### ***Personalización como proceso colaborativo***

Eduardo Acosta utilizó una interesante analogía de una llave estándar para casas, con el fin de explicar cómo se puede lograr personalización de manera eficiente. Comentó que los productos pueden partir de un estándar, como sucede con una llave genérica, pero la personalización final debe adaptarse a las necesidades específicas del cliente, es decir, a la “casa” del cliente, como un proceso de ajuste final que optimice la experiencia sin perder eficiencia. Daniel Hassinger subrayó que la personalización requiere un enfoque consultivo, donde el proveedor escucha y comprende a fondo las necesidades del cliente antes de ofrecer una solución. Este es crucial para una buena experiencia del cliente y agregó que esto asegura que la solución sea efectiva desde el principio, evitando costos adicionales para corregir problemas más adelante.

## **Análisis estratégico del mercado de transformación digital, aplicación de las 5 Fuerzas de Porter**

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter permite evaluar la dinámica competitiva del mercado de transformación digital en el que Omnicon opera. A partir de las entrevistas realizadas a expertos de la industria, se exploraron las principales variables que influyen en el sector, como el poder de negociación de los clientes y proveedores, la rivalidad entre competidores, las amenazas de nuevos entrantes y productos sustitutos. Esto proporciona una visión integral, ayudando a identificar los factores que afectan la competitividad y las oportunidades de crecimiento en el mercado. Según Porter (1990), la competitividad está directamente relacionada con la capacidad de una empresa para ofrecer productos y servicios que generen un mayor valor para los clientes, en esta misma línea, en el marco conceptual se abordó la importancia de analizar la competencia para cualquier empresa que busque penetrar de manera efectiva en un mercado. Las 5 Fuerzas de Porter son esenciales para obtener una visión integral de la competitividad en cualquier mercado, ya que permiten analizar los factores que afectan la dinámica del sector y la capacidad de las empresas para diferenciarse.

En el marco contextual se identificaba una amenaza moderada de nuevos entrantes en la industria TI, lo cual coincide con las respuestas de los entrevistados, quienes consideran que existen barreras como la especialización técnica, la confianza y la percepción cultural, además en ambas perspectivas, los clientes tienen un poder significativo que varía según las condiciones del mercado. Tanto el marco contextual, como las entrevistas concuerdan en que la industria es altamente competitiva. En las entrevistas que se amplían a continuación, se presentan ideas para sobresalir ante la competencia, como la especialización, el uso de tecnologías emergentes y el modelo híbrido de ejecución remota con presencia local. Aunque en el estudio de la industria de TI, los productos sustitutos no se ven como una amenaza relevante, las entrevistas concluyen que las soluciones específicas, flexibles o innovadoras, como configuraciones de IoT o herramientas como Power BI, representan una competencia directa que puede desplazar sistemas tradicionales como los MES.

### ***Poder de los clientes***

El cliente tiene un poder de influencia significativo, pero no absoluto, su poder en el mercado de transformación digital es alto, pero depende del contexto. Aunque su influencia en la

personalización y alineación estratégica es alta, su capacidad de negociación en precios es mínima.

Para Daniel Gómez, los clientes tienen un poder importante en la toma de decisiones, pero que se ve limitado cuando todo el mercado sigue una misma tendencia, como el modelo "*as a service*". Aunque los clientes no estén completamente de acuerdo con este cambio, su capacidad para rechazarlo es limitada debido a la uniformidad en la oferta. Según la perspectiva de Daniel, la industria tiene la capacidad de definir las preferencias del cliente al adoptar tendencias masivas, reduciendo la autonomía de estos en ciertas decisiones.

Juan Trujillo, por su parte, indicó que los clientes son influyentes únicamente si sus necesidades están alineadas con la oferta del proveedor, ya que, si esta no está alineada con sus necesidades, no se generan ventas, lo cual tiene mucho sentido, pero es algo que los oferentes ignoran a menudo. Sin embargo, Trujillo no considera que los clientes definan los precios o las características de la oferta.

Gustavo Ramírez tiene una visión más técnica al señalar que los clientes ya saben que los servicios de TI son costosos y están dispuestos a aceptarlo, por lo tanto, su influencia en la definición del servicio es mínima, pero sus exigencias en términos de características del servicio pueden variar según su nivel de madurez en términos de transformación digital. El director comercial de Omnicon y experto en la industria, agregó que, en un modelo basado en horas, el cliente tiene un mayor poder de negociación, mientras que, en un modelo por alcance, las empresas pueden establecer precios estandarizados según el tipo de cliente, por lo que el modelo de negocio elegido afecta directamente el poder de los clientes en las decisiones de precios y características.

### ***Barreras de entrada y amenaza de nuevos competidores***

#### **Barrera #1 Conocimiento técnico y especialización:**

La falta de conocimiento profundo sobre los procesos de producción en sectores críticos como energía, alimentos y en el farmacéutico se identifica como una barrera significativa. Daniel Gómez piensa que estos sectores no toleran la improvisación, lo que obliga a las empresas a demostrar experiencia y capacidades sólidas para ser consideradas confiables. Varios entrevistados coinciden en que el talento es un recurso crítico. Daniel Hassinger menciona que

la rotación de personal y las dificultades para retener talento calificado son desafíos comunes en el mercado estadounidense. Eduardo Acosta y Silvana Domínguez resaltan la necesidad de contar con personal local o con dominio del idioma inglés para superar barreras culturales y operativas.

### **Barrera #2 Confianza y credibilidad:**

La falta de un historial comprobado en términos de ejecución de proyectos exitosos es una barrera para empresas nuevas o en expansión, como señala Christopher Carter. La confianza debe ganarse a través de la experiencia, la calidad de los entregables y la capacidad de cumplir con las expectativas del cliente. Establecer credibilidad a través de entregables consistentes, relaciones a largo plazo y un enfoque consultivo es muy relevante para superar las reservas de los clientes hacia nuevos jugadores o empresas internacionales. Algunos entrevistados consideran necesario desarrollar relaciones públicas sólidas con actores clave y utilizar estrategias de influencia política o empresarial para entrar en mercados con preferencias establecidas.

### **Barrera #3 Cultura y percepción:**

Gustavo Ramírez y Eduardo Acosta identifican la cultura como una barrera importante, incluyendo prejuicios raciales y la preferencia por proveedores locales o culturalmente similares. Es común que se genere resistencia hacia empresas internacionales, especialmente en ciertas regiones de Estados Unidos. Por su parte, en contraposición, Juan Márquez argumenta que estados como Texas y Florida son más receptivos debido a su multiculturalismo y similitudes culturales con países latinos.

Es parte de la estrategia de Omnicon contar con personal local o perfiles que puedan integrarse culturalmente, ya que ello es un diferenciador crucial para enfrentar barreras relacionadas con la percepción y el idioma.

### **Barrera #4 Regulaciones y adaptabilidad:**

Jose Rodríguez y Juan Trujillo mencionan que las regulaciones locales y la adaptación a la cultura empresarial son barreras a tener en cuenta dentro de la estrategia go-to-market de

Omnicon. Esto incluye entender las normas legales y operativas específicas de cada región y mercado.

***Poder de los proveedores:***

Los proveedores tienen un papel crítico en el éxito del cliente y al mismo tiempo un poder limitado en mercados competitivos como el de transformación digital industrial. La calidad y los tiempos de entrega son los principales factores que afectan los costos operativos y los resultados del cliente.

Para Daniel Gómez, la calidad del software o servicio que se esté prestando es un factor crucial que afecta la capacidad operativa y los resultados del cliente, pero considera que los tiempos de entrega son menos relevantes debido a que existen muchas opciones disponibles en el mercado.

En contraposición, Juan Trujillo considera que los tiempos de entrega y la calidad tienen un impacto directo en los costos operativos y la calidad de los productos, y en la entrevista expuso que un retraso puede generar pérdidas significativas si afecta el retorno esperado del proyecto. Para Gustavo, la calidad y eficiencia de las soluciones propuestas tienen un impacto directo en la productividad de las plantas industriales.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, Daniel Gomez cree que este varía según el proveedor y el sector. Es decir, en sectores con pocos jugadores (como ERP, con SAP y Oracle), los proveedores tienen una posición dominante. No obstante, en mercados más competitivos o especializados, los clientes grandes, como Cargill, tienen más poder para negociar condiciones.

Gustavo Ramírez, en la misma línea del poder de negociación de los clientes, reafirma que el impacto real se logra cuando los proveedores abordan problemas específicos y medibles, como por ejemplo necesidades relacionadas con el OEE o pérdida de materia prima y no temas ambiguos de transformación digital que no tendrán impacto en la oferta a presentar a un cliente. Para los entrevistados, el poder de negociación del proveedor depende más de las características del mercado (monopolio vs. competencia). Asimismo, los clientes valoran proveedores que garanticen calidad y puntualidad.

### ***Amenaza de productos sustitutos***

La amenaza de sustitutos es alta debido al aumento del número de la oferta de soluciones alternativas más específicas, flexibles o innovadoras que pueden satisfacer las mismas necesidades del portafolio ofrecido por Omnicon. Los sustitutos están ganando terreno gracias a su capacidad de personalización, especialmente en mercados donde los clientes buscan soluciones adaptadas a sus procesos específicos.

Daniel Gómez y Gustavo Ramírez coinciden en que existe una gran cantidad de soluciones alternativas en el mercado que pueden abordar necesidades similares a las ofrecidas por Omnicon. Por ejemplo: Las soluciones MES corporativas pueden ser reemplazadas por una configuración de módulos IoT, además, muchas empresas pequeñas y especializadas están desarrollando soluciones de nicho que compiten directamente con ofertas generalistas.

Juan Trujillo menciona el concepto de *Unified Namespace*, una tendencia que elimina la necesidad de sistemas intermedios como MES/MOM y que ofrece una mejor integración de datos y aplicaciones, también enfatizó que el mercado está avanzando hacia integradores más flexibles, que no están ligados a marcas particulares, permitiendo soluciones personalizadas según las necesidades del cliente, que es el enfoque agnóstico que Omnicon ha desarrollado por años. Además, existe otra amenaza con herramientas que no tienen un grado de complejidad alto como Power BI o aplicaciones web y que están ganando terreno al permitir que los propios equipos internos de las empresas los implementen sin depender de integradores externos.

Gustavo Ramírez profundizó en un punto importante, y es que muchos integradores están especializándose en soluciones de nichos específicos, como sistemas MES diseñados específicamente para ciertas industrias, lo que da ventaja a los sustitutos al ofrecer un enfoque más dirigido, en contraste con Omnicon que ofrece soluciones generales para cualquier tipo de planta industrial, lo que puede resultar en una pérdida de competitividad.

### ***Rivalidad entre competidores***

La especialización y la experiencia técnica son estrategias que los competidores están utilizando para diferenciarse. Además, las empresas complementan esto con tecnologías emergentes que captan la atención y son disruptivas, incluso si no son el núcleo de su negocio. Las estrategias exitosas del sector IT están influyendo en las estrategias de los competidores en el sector industrial, adaptando prácticas como la ejecución remota y la especialización en áreas

de muy alta demanda. Para los entrevistados una estrategia efectiva no se basa únicamente en capacidades técnicas, sino también en la construcción de una marca sólida y en una segmentación enfocada.

Daniel Gómez dio ejemplos de integradores similares a Omnicon como Stefanini y Radix que se especializan en soluciones MES, automatización y datos, enfocándose en construir relaciones basadas en su experiencia y conocimiento técnico. Estas empresas utilizan su capacidad para ejecutar proyectos de manera remota, así como Omnicon, pero con un enfoque comercial local, lo que les permite ofrecer costos competitivos y una atención más cercana, que es justo lo que Omnicon plantea hacer desde 2025.

Además, estas empresas están explorando nuevas tecnologías, como inteligencia artificial, para atraer la atención del mercado, aunque este tipo de iniciativas aún representan un porcentaje menor de sus ingresos, pero que puede funcionar como la “punta de lanza” que les permita catapultarse dentro de un mercado tan competitivo como lo es el de transformación digital.

Daniel Gómez habló de empresas de IT como Globant, BairesDev, TCS y Accenture, que han logrado una presencia destacada en mercados como Estados Unidos gracias a su estrategia de ofrecer servicios remotos híbridos. Estas empresas han sabido capitalizar la falta de talento local y expandir su participación en el mercado a través de una oferta flexible y escalable.

Juan Márquez, experto en marketing, resalta que, aunque Omnicon está utilizando un enfoque correcto, es necesario afinar su estrategia, invirtiendo más en promoción, mercadeo y construcción de marca para penetrar mejor mercados como el de Texas. Esto implica priorizar segmentos específicos y desarrollar una presencia más sólida en economías grandes.

## Recomendaciones

### Pilares estratégicos para una oferta tecnológica diferenciada

- **Ofrecer soluciones agnósticas:** Ofrecer soluciones agnósticas a marcas o tecnologías específicas, que permitan a los clientes integrarlas de manera flexible con sus sistemas existentes y futuras actualizaciones sin restricciones. Esto refuerza la transparencia de Omnicon como proveedor, ya que prioriza ofrecer la solución que mejor se adapte a las necesidades del cliente, en lugar de promover una tecnología predeterminedada. Esto representa una ventaja competitiva frente a otros actores del mercado, cuyo enfoque puede estar más orientado a vender soluciones específicas, que a satisfacer los requerimientos reales del cliente.
- **Explorar tecnologías complementarias para abrir nuevas oportunidades de negocio:** Invertir en tecnologías disruptivas que integren funcionalidades avanzadas y estén alineadas con tendencias emergentes, como inteligencia artificial, analítica avanzada, gemelos digitales, Internet de las cosas (IoT) y ciberseguridad. Estas tecnologías, aunque inicialmente puedan representar una pequeña parte del portafolio y no generen ingresos significativos en el corto plazo, funcionan como punta de lanza para captar la atención de clientes innovadores y estratégicos. Por ejemplo, soluciones de mantenimiento predictivo basadas en inteligencia artificial, plataformas de gestión de energía inteligentes, o herramientas de análisis en tiempo real que optimicen procesos específicos de la planta. Al ofrecer estas tecnologías complementarias, Omnicon puede posicionarse como un proveedor líder en innovación, diferenciándose de competidores más tradicionales. Este enfoque no solo atrae la curiosidad de los clientes hacia nuevas posibilidades, sino que también sirve como puerta de entrada para la implementación de soluciones que forman parte del núcleo del portafolio de la compañía, consolidando su posición en el mercado y maximizando el impacto de su oferta principal.
- **Diseñar soluciones integrales para ecosistemas digitales:** Especializarse en implementaciones que cubran y conecten todos los niveles operativos de una organización, desde PLCs hasta plataformas en la nube, eliminando la necesidad de múltiples proveedores especializados.

- **Implementar una estructura organizacional basada en especialidades:** Crear células especializadas dentro de Omnicon que puedan activarse con prontitud según los requerimientos de los proyectos, integrando expertos en tecnologías específicas, como IoT, ciberseguridad o inteligencia artificial. Para lograrlo, es fundamental trabajar en la formación de los recursos actuales, complementándolos con la contratación de talentos externos si es necesario.
- **Adoptar un enfoque de innovación abierta:** Establecer alianzas estratégicas con universidades locales, startups y hubs tecnológicos para identificar tendencias emergentes y co-crear soluciones únicas que impulsen la competitividad de Omnicon. Esto permite aprovechar el talento y las ideas frescas provenientes de jóvenes profesionales y académicos, creando una cantera continua de recursos disponibles y altamente capacitados. De esta manera se fomenta la experimentación ágil, mientras que las universidades actúan como incubadoras de nuevas capacidades que pueden aplicarse directamente en los proyectos reales de transformación digital.
- **Incorporar la sostenibilidad en el ADN de las soluciones de Omnicon:** Abordar las “oportunidades verdes” actualmente desatendidas. Esto implica incorporar al portafolio herramientas que permitan medir y mejorar el impacto medioambiental de las operaciones de los clientes, enfocándose por ejemplo en la optimización energética y la reducción de desperdicios. Esta iniciativa, además de responder a una tendencia global, también aborda una necesidad creciente en el mercado.
- **Ofrecer soluciones específicas y especializadas para industrias críticas:** Ofrecer productos que aborden los desafíos más relevantes en sectores estratégicos como alimentos y bebidas, energía y manufactura avanzada. Esto puede incluir, por ejemplo: soluciones de nicho específicas, como sistemas de trazabilidad que cumplan con normativas estrictas, asegurando calidad, seguridad del consumidor y transparencia en los procesos, sistemas MES personalizados para las necesidades específicas de la industria de alimentos y bebidas, o herramientas de analítica avanzada diseñadas para optimizar el consumo en el sector energético. Además, es fundamental ofrecer soluciones dirigidas a problemas comunes y medibles, como el aumento del OEE, la reducción de desperdicios y la implementación de mantenimiento predictivo o gestión de energía. Estas propuestas deben destacar no solo por su profundidad técnica, sino también por su enfoque específico y adaptado a las

particularidades de cada sector, evitando estrategias genéricas que no creen el impacto deseado en los clientes.

- **Ofrecer analítica avanzada como complemento de MOM/MES:** Posicionar estas soluciones como herramientas que potencian las capacidades de las soluciones MOM/MES, mostrando cómo juntas pueden proporcionar *insights* operativos y estratégicos en tiempo real, predecir fallos, optimizar la operación y calidad del producto, entre otros.

### **Estrategias integrales de Marketing**

- **Reforzar alianzas estratégicas:** Asociarse y reforzar las alianzas existentes con proveedores globales de tecnología como Rockwell, Schneider, Siemens, e Ignition para validar la reputación, reforzar el enfoque agnóstico, acceder a recursos avanzados y garantizar una ejecución efectiva en proyectos de gran envergadura.
- **Asignar un observador de tendencias:** Destinar una persona o un equipo dedicado a monitorear competidores y analizar casos de startups disruptivas que puedan representar amenazas o incluso oportunidades de colaboración. Esto requiere implementar un sistema estructurado que recopile, analice y actúe sobre información clave del mercado, incluyendo tendencias emergentes, estrategias de competidores, comportamiento de los clientes y evolución y adopción de tecnologías disruptivas por parte de los rivales.
- **Priorizar la comunicación del valor de MOM/MES:** Desarrollar estrategias comerciales específicas para educar a los clientes sobre los conceptos de orquestación de workflows e integración MOM, destacando cómo estas soluciones pueden optimizar sus operaciones y aportar beneficios medibles, producir contenido técnico y visual, como casos de estudio, tutoriales y demostraciones en vivo, que ilustren claramente los beneficios prácticos de este tipo de soluciones. Este material debe adaptarse al nivel de conocimiento de los diferentes segmentos de clientes objetivo. Implementar seminarios, webinars y sesiones de capacitación dirigidos a tomadores de decisión que no estén familiarizados con estas soluciones. Esto ayudará a crear conciencia sobre su impacto dentro de plantas industriales. Lo anterior se puede reforzar resaltando datos del mercado, como el crecimiento proyectado de los sistemas MES (\$6,152.63 millones en 2022 a \$11,420.12 millones en 2027), para respaldar la relevancia y el retorno de inversión de estas soluciones.

- **Construir una marca visible y estratégica en segmentos clave:** Aumentar la inversión en promoción y marketing, enfocándose en segmentos prioritarios, como por ejemplo el mercado petrolero de Texas. Esto incluye desarrollar campañas personalizadas que destaquen casos de éxito relevantes para la industria, abordando problemas concretos y demostrando cómo las soluciones de Omnicon generan resultados tangibles. Estas campañas deben incorporar contenido educativo atractivo, como newsletters, podcasts, notas de prensa y webinars, enfocados en temas clave como analítica avanzada, ciberseguridad y optimización operativa. Además, las estrategias digitales deben incluir correos electrónicos informativos cuidadosamente diseñados para aportar valor real al cliente, evitando prácticas intrusivas que puedan percibirse como spam.
- **Optimizar la participación en ferias y eventos de la industria:** Asegurar la presencia de Omnicon en espacios clave que cuenten con audiencias de interés, como tomadores de decisión y líderes de opinión relevantes para el mercado de manufactura inteligente. Para maximizar el retorno de inversión, se recomienda diseñar una estrategia integral que incluya la preparación de equipos técnico-comerciales capaces de comunicar con claridad y confianza la propuesta de valor de la empresa. En estos eventos se podrían incorporar tecnologías interactivas como demostraciones en vivo que destaquen casos de éxito y soluciones implementadas en industrias específicas, esto permitirá captar la atención de los asistentes.
- **Priorizar los intereses del cliente:** Adoptar una mentalidad orientada al cliente, donde las soluciones ofrecidas prioricen sus objetivos y necesidades por encima de cualquier otro factor, es crucial que siempre se oferte el acercamiento consultivo que permita identificar las brechas entre el estado actual y el estado ideal del cliente, alineando las soluciones con sus necesidades específicas, prioridades, cultura organizacional y nivel de madurez digital. Esto incluye establecer talleres en conjunto con los clientes, utilizando nuevas herramientas como Design Thinking para garantizar que las soluciones reflejen sus metas de negocio. Este enfoque debe complementarse con el fortalecimiento de las capacidades del equipo de consultoría, dedicando tiempo y recursos a comprender profundamente las necesidades técnicas y operativas del cliente. Además, es clave realizar talleres internos con equipos multidisciplinarios para integrar perspectivas diversas y asegurar flexibilidad en el diseño y la ejecución de las soluciones.

- **Desarrollar un portafolio de casos de éxito:** Recopilar y presentar ejemplos tangibles de proyectos realizados en industrias específicas, destacando métricas claras como por ejemplo mejoras en eficiencia operativa, reducción de costos, optimización de procesos y sostenibilidad. Este portafolio debe demostrar el impacto tangible de las soluciones de Omnicon, generando confianza inmediata al ofrecer resultados concretos y replicables que evidencien su capacidad de entregar valor real a los clientes. Esta estrategia se puede reforzar utilizando referencias positivas y recomendaciones de clientes actuales como herramienta para generar confianza en nuevos prospectos

### **Fortalecimiento de la presencia física**

- **Fortalecer la presencia estratégica en el mercado:** Aprovechar la experiencia y el aprendizaje obtenido de las personas que ya se han trasladado a México y Estados Unidos para estar cerca de los prospectos, y consolidar esta estrategia mediante la apertura de oficinas en ubicaciones clave del mercado. Además, es esencial trasladar personal técnico y de gestión que pueda brindar respuesta inmediata y gestionar eficientemente las relaciones con los clientes. Este equipo técnico, además de potenciar la percepción de cercanía y disponibilidad, debe desempeñar un papel clave en el fortalecimiento del ejercicio comercial, actuando como puente entre las necesidades técnicas de los clientes y las soluciones estratégicas de Omnicon.
- **Priorizar los intereses del cliente:** Adoptar una mentalidad orientada al cliente, donde las soluciones ofrecidas prioricen sus objetivos y necesidades por encima de cualquier otro factor. Es crucial que siempre se oferte el acercamiento consultivo que permita identificar las brechas entre el estado actual y el estado ideal del cliente, alineando las soluciones con sus necesidades específicas, prioridades, cultura organizacional y nivel de madurez digital. Esto incluye establecer talleres en conjunto con los clientes, utilizando nuevas herramientas como Design Thinking para garantizar que las soluciones reflejen sus metas de negocio. Este enfoque debe complementarse con el fortalecimiento de las capacidades del equipo de consultoría, dedicando tiempo y recursos a comprender profundamente las necesidades técnicas y operativas del cliente. Además, es clave realizar talleres internos con equipos

multidisciplinarios para integrar perspectivas diversas y asegurar flexibilidad en el diseño y la ejecución de las soluciones.

- **Integrar talento local mediante un enfoque híbrido:** Establecer equipos locales en Estados Unidos que combinen la experiencia y el conocimiento cultural de los colaboradores de Omnicon con la incorporación de talento local en el área comercial. Este modelo híbrido permite superar barreras de entrada relacionadas con la percepción cultural y el idioma, facilitando una conexión más efectiva con el mercado estadounidense. Los colaboradores actuales de Omnicon que ya conocen la cultura y las operaciones de la empresa pueden actuar como enlaces estratégicos para garantizar la alineación de las soluciones con los estándares globales de la compañía. Por otro lado, la contratación de personal local aporta un entendimiento profundo del entorno cultural, regulatorio y empresarial.
- **Implementar un modelo nearshore híbrido:** Establecer equipos de ventas y soporte en Estados Unidos, respaldados por operaciones remotas desde América Latina. Este modelo asegura proximidad al cliente y optimización de costos.
- **Priorizar interacciones en sitio:** Establecer un modelo que fomente visitas regulares a los clientes, aprovechando cada oportunidad para fortalecer relaciones y generar confianza. Esto incluye reuniones formales e interacciones espontáneas.
- **Ofrecer soporte continuo y post-implementación:** Diseñar un modelo de atención integral que combine soporte técnico proactivo, gestión del cambio organizacional y formación continua para garantizar la adopción efectiva de las tecnologías implementadas. Este enfoque debe asegurar que los operarios y funcionarios en general, comprendan y aprovechen las nuevas herramientas, con el fin de abordar de manera oportuna cualquier problema técnico y garantizar la satisfacción del cliente a largo plazo, lo que fomenta la recompra y construye relaciones sólidas y confiables.

## Conclusiones

- Una comprensión profunda del cliente, combinada con la capacidad de adaptarse a sus necesidades específicas, ofrecer soluciones escalables y responder ágilmente a los cambios del entorno, es un diferenciador clave que fortalece la propuesta de valor de Omnicon frente a competidores más rígidos, permitiendo construir relaciones sólidas y sostenibles a largo plazo a través de un enfoque consultivo centrado en el cliente.
- Estados Unidos es el mercado líder en manufactura inteligente y servicios de TI, con un crecimiento proyectado sólido en sectores clave como sistemas de ejecución de manufactura (MES), integración de sistemas y consultoría. Este contexto representa para Omnicon una oportunidad tangible para penetrar este mercado.
- Las entrevistas a profundidad permitieron un análisis detallado de los factores clave para la estrategia go-to-market de Omnicon, garantizando una comprensión integral de las necesidades del mercado. La diversidad de participantes (propietarios, directores, clientes y expertos) enriqueció las perspectivas, aportando una valiosa información cualitativa sobre expectativas, desafíos y oportunidades en el mercado de transformación digital.
- La especialización en nichos específicos y la capacidad de ofrecer soluciones personalizadas son diferenciales clave para competir en el mercado estadounidense. Los clientes valoran proveedores que demuestren experiencia técnica y casos de éxito relevantes.
- Las principales barreras incluyen la necesidad de conocimiento técnico profundo, la construcción de confianza a través de resultados consistentes, y la adaptación cultural. La percepción cultural y las regulaciones locales también influyen significativamente en la aceptación de proveedores internacionales.
- Los entrevistados destacaron la necesidad de un soporte continuo y una gestión efectiva del cambio, como componentes críticos para garantizar el éxito de los proyectos de transformación digital. Este aspecto representa una oportunidad para diferenciarse en un mercado donde los proveedores a menudo descuidan las etapas posteriores a la implementación.
- Contar con una base local es percibido como un factor importante para construir confianza, comprender mejor el mercado y aprovechar oportunidades. Sin embargo, la ejecución

remota de servicios digitales sigue siendo viable y competitiva, este enfoque híbrido incluye soporte local y ejecución desde América Latina y es una estrategia efectiva para optimizar costos, aprovechar la proximidad cultural y mejorar la comunicación con los clientes estadounidenses.

- Invertir en estrategias de mercadeo, construcción de marca y participación activa en eventos locales es fundamental para destacar frente a la competencia. Estas acciones deben complementarse con demostraciones de casos de éxito que refuercen la credibilidad de Omnicon.
- Las tecnologías emergentes como inteligencia artificial y analítica avanzada se identifican como áreas clave para posicionarse en el mercado. La sostenibilidad y la innovación tecnológica también se consideran atributos cada vez más valorados por los clientes.
- Los servicios priorizados en las entrevistas (orquestración de workflows, integración MOM/MES, analítica de datos avanzada) confirman la alineación de Omnicon con las necesidades del mercado. Estas soluciones representan áreas con un alto potencial de crecimiento y diferenciación.

### Referencias bibliográficas

- Accenture. (s. f.). *Quiénes somos*. Recuperado 12 de mayo de 2024, de <https://www.accenture.com/co-es/about/company-index>
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26. <http://www.jstor.org/stable/154930>
- Argenconomics. (2023). *Estudios económicos sobre la industria del conocimiento*.
- Brouthers, K., & Hennart, J.-F. (2007). Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research. *Journal of Management - J MANAGE*, 33, 395-425. <https://doi.org/10.1177/0149206307300817>
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*.
- EF Johnson. (2014, marzo 24). *JVCKENWOOD Completes Acquisition of EF Johnson Technologies, Inc*. [https://www.efjohnson.com/press/view?article\\_id=81905](https://www.efjohnson.com/press/view?article_id=81905)
- El Tiempo. (2019). *Servicios tecnológicos, clave de la Oede para ampliar la exportación*. El Tiempo - National and International News.
- Godin, S., & Enguin, E. (2004). *Purple Cow Transform Your Business By Being Remarkable*. Penguin. [www.penguin.com](http://www.penguin.com)
- Gould, M. (2021). International Marketing. En *Salem Press Encyclopedia*. Great Neck Publishing.
- Hawkins, D. I. ., & Mothersbaugh, D. L. . (2010). *Consumer behavior : building marketing strategy*. McGraw-Hill Irwin.
- Hill, C. W. L., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117-128. <http://www.jstor.org/stable/2486659>
- John D. Daniels, Lee H. Radebaugh, & Daniel P. Sullivan. (2015). *International Business Environments and Operations* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education Limited.
- Keegan, W., & Green, M. (2017). Global Marketing. En *Global Marketing* (9.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education Limited.
- Kotler, Philip., Keller, K. Lane., Tan, C. Tiong., Ang, S. Hoon., & Leong, S. Meng. (2018). *Marketing management*. Pearson Education Limited.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.

- MinTic. (2022, diciembre 26). *Exportaciones por más de USD \$152 millones en 2022, gracias a las Industrias TI y creativas digitales, apoyadas por MINTIC y ProColombia*. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/273676:Exportaciones-por-mas-de-USD-152-millones-en-2022-gracias-a-las-Industrias-TI-y-creativas-digitales-apoyadas-por-MINTIC-y-ProColombia>
- Mordor Intelligence Country Industry Reports. (2023). *USA IT Service Market Size and Share Analysis - Growth Trends and Forecasts (2023 - 2028)*. <https://www-emis-com.ezproxy.eafit.edu.co/php/url-sharing/route?url=070e409ac67c3e39>
- Murray, H., & Skinner, B. (1992). NEEDS (MURRAY, 1938) AND STATE-VARIABLES (SKINNER, 1938). *Psychological Reports*.
- Nestlé. (2017, abril 12). *Gerber Acquisition: Nestlé Consolidates Nutrition Leadership Position*. <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/acquisitiongerber-12apr07#>
- Newsire, P. R. (2023). Illinois Manufacturing Excellence Center (IMEC) and the Illinois Manufacturers' Association (IMA) Launch Innovative Supply Chain Center, Transforming the Manufacturing Industry in Illinois. En *PR Newswire US*. <https://www.prnewswire.com/news-releases/illinois-manufacturing-excellence-center-imec-and-the-illinois-manufacturers-association-ima-launch-innovative-supply-chain-center-transforming-the-manufacturing-industry-in-illinois-301856073.html>
- Porter, M. E. (1990). *Competitive Strategy*. The free press.
- Procolombia. (2016). *Caso de éxito la Colombia del sí se puede*. <https://procolombia.co/publicaciones/casos-de-exito-la-colombia-del-si-se-puede>
- Quer, D., Claver, E., & Rienda, L. (2007). The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice: An integrated approach. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14, 74-87. <https://doi.org/10.1108/13527600710718859>
- Ramineni, V. (2023, septiembre 14). *Marketing and Branding Localization: A Key Strategy for Foreign Companies Success In USA | LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/marketing-branding-localization-key-strategy-foreign-success-venkat/>
- Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18. <http://www.jstor.org/stable/40470121>
- Solomon, M. R. (2008a). *Consumer Behavior Buying, Having, and Being Thirteenth Edition*. Pearson. [www.pearson.com/mylab/marketing](http://www.pearson.com/mylab/marketing)

- Solomon, M. R. . (2008b). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.
- Svend Hollensen. (2016). *Global Marketing* (7.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Technavio. (2023). *Global Smart Manufacturing Market 2023-2027*. <https://www-emis-com.ezproxy.eafit.edu.co/php/url-sharing/route?url=b79dec3bc67c3e39&>
- Tekios. (2023, julio 27). *¿Por qué Estados Unidos y España eligen América Latina para el nearshoring de sus servicios de TI?* <https://tekiosmag.com/2023/07/27/por-que-estados-unidos-y-espana-eligen-america-latina-para-el-nearshoring-de-sus-servicios-de-ti/>
- The open University of Hong Kong. (1989). *Global Business Strategy: A Systems Approach*. Open textbooks for Hong Kong.
- Torres, L. B., & Miller, W. (2017). GLOBALIZATION'S EFFECTS ON TEXAS MANUFACTURING. *Tierra Grande*, 25(1), 2-6. <https://trerc.tamu.edu/article/globalization-effects-texas-manufacturing/>
- Trade Map. (s. f.). *List of supplying markets for a service imported by United States of America*. Recuperado 13 de diciembre de 2023, de [https://www.trademap.org/Country\\_SelServiceCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%7c842%7c%7c%7c%7c%7cS10003001002%7c4%7c3%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelServiceCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c842%7c%7c%7c%7c%7cS10003001002%7c4%7c3%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)
- Wienclaw, R. A. (2023). Marketing Strategy. En *Salem Press Encyclopedia*. Great Neck Publishing.
- Wind Yoram, & Howard Perlmutter. (1977). On the Identification of Frontier Issues in International Marketing. *Columbia Journal of World Business* , 12, 131-139.