



La Ventaja Competitiva de Diferenciación:

Un Análisis desde la Experiencia de Aerosan en el Mercado de Ground Handling

Rafael Antonio Fernandez Ulloa

Basado en el módulo de gestión estratégica de los negocios internacionales

Especialización en gerencia de negocios internacionales

Universidad Santo Tomas

Sede principal – Bogotá DC

2025

Introducción

En la actualidad los negocios internacionales se están encontrando en un contexto de interdependencia económica sin precedentes, la aceleración de los flujos comerciales y de la competencia que trasciende fronteras son puntos importantes a tener en cuenta. El escenario que cada vez es más complejo y dinámico nos lleva a que las empresas que quieren ingresar en un mercado y sobresalir en el mismo, para no quedarse en el mismo de existir y medianamente participar deben abandonar la idea de solo improvisar en su ingreso si no que deben tener presente que para sobresalir requieren adoptar un enfoque que sea estratégico para el mercado global. La gestión estratégica no solo se enfoca en ser una disciplina netamente académica y que a su vez en muchas ocasiones la vuelven opcional, si no que en este contexto se transforma en imperativo, se vuelve una guía o un paso a paso que de manera estratégica asigna recursos, toma decisiones y genera la construcción de una posición defendible frente a competidores en el mercado global (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020).

Dentro de este marco, el pensamiento de Michael E. Porter (1985, 1990) se encuentra posicionado como el pilar fundamental para todas las empresas. Los modelos que están estipulados y que son adaptados a lo que son las empresas hoy en día, lejos de ser solo una teoría esta información y su pensamiento se transforma en una herramienta fundamental para analizar la industria, comprenderla y generar estrategias fuertes que impulsan el ingreso a nuevos mercados. Dentro de las elecciones estratégicas que menciona Porter, residen el liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque. Mi posición, la cual se desarrollará a lo largo de este artículo, se basa en que en industrias con alto valor y que ofrece servicios complejos como es la logística de carga aérea, su mejor estrategia para ser sostenibles en el mercado y que las logre

posicionar en él es la diferenciación, esta constituye una clara ventaja competitiva y que en el tiempo genera sostenibilidad a la empresa dentro del mercado. Mi postura se contrapone a visiones de estudios de este campo los cuales enfocan sus posiciones a visiones más tradicionales del mercado la cual es la competencia basada puramente en la eficiencia de costos (Coyle, Langley, Novack, & Gibson, 2016). Sin embargo, como argumentarán autores como Christopher (2016), en la economía moderna el valor para el cliente se define cada vez más por atributos intangibles como la confiabilidad, la información y la personalización.

Desde mi postura expuesta anteriormente, el presente artículo de opinión tendrá como objetivo general analizar la aplicación y eficacia de la estrategia de diferenciación de Porter en el caso concreto de la división de logística de carga de Aerosan. Para ello, se desglosan los siguientes objetivos específicos:

1. Contextualizar el marco teórico de la gestión estratégica y las ventajas competitivas de Porter, destacando su relevancia en la formación de un gerente de negocios internacionales.
2. Analizar en profundidad cómo Aerosan ha operacionalizado la teoría de la diferenciación, trascendiendo el servicio básico de transporte para crear un ecosistema de valor agregado.
3. Evaluar el impacto de esta estrategia en la posición competitiva de Aerosan en el mercado global.
4. Reflexionar, desde una perspectiva personal, sobre la importancia crítica del módulo de Gestión Estratégica de los Negocios Internacionales y la teoría de Porter en la formación de mi propio criterio profesional.

Reflexión

1. La Gestión Estratégica y el Legado de Porter

Para poder centrarnos en el caso de Aerosan, primero debemos dejar en claro el cimiento teórico el cual le dará sentido a este análisis. La gestión estratégica la cual se puede definir como aquel conjunto de decisiones y acciones que formulan e implementan planes diseñados para alcanzar los objetivos de una organización (David & David, 2019). Si llevamos esto hacia lo que es el entorno internacional esta se vuelve más compleja, debido a que nivel internacional esta incorpora diferentes variables tales como; el riesgo político, la fluctuación cambiaria, las diferencias culturales y las barreras comerciales. A nivel empresarial cuando estás buscan penetrar mercados internacionales si no cuentan con una estrategia que sea lo suficientemente fuerte y le dé un horizonte claro a esta, sería como navegar a la deriva pues los vaivenes del mercado generarían acciones trágicas en la empresa y sería difícil para esta poder construir su propio destino.

En este punto es donde la obra de Michael Porter se muestra como fundamental. El modelo de las cinco fuerzas (Porter, 1990) proporciona una metodología clara para el diagnóstico de la rivalidad en una industria, evaluando el poder de los proveedores y compradores, la amenaza de nuevos entrantes y de productos sustitutos, y la intensidad de la competencia interna. Para un gerente de negocios internacionales el claro dominio de este modelo es ser una ficha importante en una empresa, si bien; el dominio del modelo de Porter le brinda a un profesional las aptitudes para poder identificar las falencias o donde yace la rentabilidad de un sector y lo

más importante de esto es que este mismo le da los suficientes conocimientos para crear estrategias que anticipen las presiones del mercado y lleve a la empresa a cumplir sus objetivos sin pasar por encima de lo que es su misión.

Posteriormente, su teoría de las estrategias genéricas (Porter, 1985) las cuales siguen siendo las mismas para identificar la ventaja competitiva de una empresa, responden a una pregunta crucial ¿Cómo posicionarse en dicha industria? Porter advierte algo en su teoría y es que hay muchas empresas que se lanzan al mercado sin una estrategia definida y quedan “atrapadas en el medio” y son aquellas empresas que por no optar por una de las tres estrategias no llegan nunca a lograr una ventaja competitiva en el mercado y están condenadas al bajo rendimiento. Ahora bien, la diferenciación es la estrategia en la que centro este análisis, esta implica que la empresa crea algo que en el mercado se logra percibir como único. Esta singularidad permite comandar una prima de precio, construir lealtad de marca y crear una barrera protectora frente a la competencia, ya que los clientes priorizan el valor percibido sobre el precio.

2. La Aplicación Práctica

En la industria en la que se mueve Aerosan, ground handling y logística de carga aérea es un claro ejemplo del sector en el que el servicio es un commodity. En este sector en específico muchos de los operadores compiten en un espacio donde el servicio mover carga de un avión a un almacén y viceversa puede ser percibido como similar, en este sentido para los operadores o el nicho de mercado en el que este se mueve puede ser fácil pensar en competir por costos. Sin embargo, Aerosan es una empresa que de cierta forma ha logrado estudiar muy a detalle el mercado y se ha centrado en la lógica de Porter de no quedar “atrapada en el medio” y es así

como su compromiso por mantener una ventaja competitiva en el mercado ha mantenido su estrategia de diferenciación de alto nivel.

Esta diferenciación no es un eslogan publicitario, sino que se materializa en capacidades concretas y difíciles de imitar:

- **Diferenciación Tecnológica:** Aerosan ha ido más allá de los sistemas de tracking básicos. Ha implementado una plataforma digital integrada que ofrece a sus clientes trazabilidad en tiempo real y predictiva. Utilizando sensores IoT y análisis de datos, la plataforma no solo informa dónde está un envío, sino que predice posibles cuellos de botella, retrasos por condiciones climáticas y sugiere rutas alternativas. Esto transforma la relación con el cliente: de un proveedor de un servicio a un socio estratégico en la gestión de su cadena de suministro. Como afirma la IATA (2023), la digitalización y la visibilidad de extremo a extremo son los principales facilitadores de la eficiencia y confiabilidad en la carga aérea. Aerosan no vende transporte; vende tranquilidad y control ejecutivo.
- **Diferenciación por Especialización:** Mientras sus competidores más generalistas evitan la complejidad, Aerosan ha abrazado la especialización. Ha desarrollado centros de excelencia para el manejo de cargas sensibles. Para productos perecederos, no solo cuenta con cámaras frigoríficas, sino con atmósferas controladas y protocolos de cadena de frío certificados internacionalmente. Para cargas farmacéuticas, cumple con los estrictos estándares de las Buenas Prácticas de Distribución, garantizando la integridad y eficacia de medicamentos y vacunas. Para mercancías de alto valor; obras de arte o componentes electrónicos, ofrece servicios de custodia blindada y seguros especializados. Esta especialización le permite acceder a nichos de mercado donde los clientes; exportadores de salmón, laboratorios globales, casas de subastas, tienen una aversión extrema al riesgo

y, por tanto, una baja sensibilidad al precio (Hitt et al., 2020). La prima que pagan no es por el transporte, sino por la garantía de integridad.

- Diferenciación por Servicio: La estandarización es el enemigo de la diferenciación. Aerosan ha estructurado sus equipos comerciales y operativos para funcionar como consultores logísticos. En lugar de ofrecer una cantidad fija de servicios, desarrollan soluciones a la medida para cada cliente grande, integrando sus servicios con los sistemas del cliente, optimizando empaques y diseñando rutas multimodales (aéreo-marítimo-terrestre) que maximicen la eficiencia total de la cadena de suministro del cliente, no solo el tramo aéreo.

El resultado de esta aplicación estratégica sistemática se materializa en una ventaja competitiva profunda y multifacética. Aerosan no solo ha logrado diferenciarse, sino que ha conseguido institucionalizar esta diferenciación en su modelo de negocio, creando una reputación sólida e inquebrantable de confiabilidad y expertise técnico que trasciende las transacciones individuales. Esta posición privilegiada en el mercado le otorga un poder de negociación significativo, manifestado en la capacidad de fijar precios premium que reflejan el valor excepcional entregado, asegurar contratos de largo plazo con clientes leales que priorizan la seguridad y eficiencia de su cadena de suministro por encima de ofertas marginalmente más baratas, y construir una marca poderosa asociada a la excelencia y la innovación. Este último punto es crucial: en un mar de competidores que, por la naturaleza del sector, tienden a homogeneizarse compitiendo en los mismos parámetros operativos básicos, Aerosan emerge como un faro de valor superior, atrayendo no a cualquier cliente, sino a aquellos con necesidades complejas y disposición a pagar por soluciones a la medida.

Esta trayectoria de éxito valida empíricamente la premisa central de Porter (1985) en toda su dimensión. La lealtad a la marca que Aerosan ha cultivado no es superficial; está cimentada en la demostración repetida de desempeño y en la reducción tangible del riesgo para sus clientes. Esto efectivamente disminuye su sensibilidad al precio, ya que el costo de un error o una falla en el manejo de su carga; un embarque farmacéutico que se echa a perder o un componente crítico que no llega a la línea de producción, es exponencialmente mayor que la prima pagada por el servicio de Aerosan. De esta manera, la empresa se protege de la competencia directa y más agresiva en precios, ya que ha logrado elevar la conversación con el cliente desde un debate transaccional sobre costos a una alianza estratégica sobre la creación de valor mutuo y la mitigación de riesgos. Es así como la ventaja competitiva trasciende el ámbito puramente operativo para consolidarse en un plano relacional y perceptual, construyendo una barrera defensiva de una solidez mucho mayor y sustancialmente más compleja de replicar para sus rivales

Conclusión

Al concluir este análisis, y en un ejercicio dialógico con las posturas teóricas presentadas, reafirmo mi posición inicial: la estrategia de diferenciación, lejos de ser una opción teórica abstracta o un lujo para mercados estables, se erige como una poderosa y necesaria herramienta de supervivencia y crecimiento en el intrincado panorama de los negocios internacionales actuales. En una era marcada por la globalización de las cadenas de suministro, la commoditización de los productos básicos y la intensa presión competitiva, la capacidad de una

empresa para distinguirse de manera significativa se convierte en su principal antídoto contra la irrelevancia y en el motor más confiable para la creación de valor sostenible. El caso de Aerosan no constituye una anomalía o una excepción afortunada, sino más bien un testimonio elocuente de la vigencia, la aplicabilidad práctica y la potencia del marco conceptual desarrollado por Porter. La empresa operó como un laboratorio de pruebas en el mundo real, demostrando de manera tangible que, incluso al interior de una industria tradicionalmente presionada por los costos y percibida como un commodity, como lo es la logística de carga aérea, es posible crear y defender un espacio de mercado propio, distintivo y altamente rentable. Esto no se logra mediante guerras de precios autodestructivas, sino a través de la creación metódica y la comunicación efectiva de un valor único, tangible e intangible, que es genuinamente reconocido, apreciado y, fundamentalmente, priorizado por el cliente final sobre el factor precio.

Sin embargo, en aras de la integridad intelectual y el rigor académico, este análisis no estaría completo sin un ejercicio de autocrítica constructiva y una profunda reflexión personal sobre el proceso de aprendizaje que sustenta la elaboración de este artículo. Debo reconocer, de manera transparente, que la limitación principal de esta investigación radica en su carácter externo y secundario. El análisis se construyó a partir de la triangulación de información pública disponible, reportes sectoriales de la industria, y la observación e inferencia de las capacidades y declaraciones públicas de Aerosan. Si bien estas fuentes permiten un análisis cualitativo sólido y una identificación clara de las estrategias empleadas, un estudio más robusto y cuantitativamente determinante requeriría, sin duda, el acceso privilegiado a datos financieros internos y confidenciales de la empresa. Solo con esta información se podría cuantificar con precisión matemática el retorno de la inversión (ROI) específicamente atribuible a sus iniciativas de diferenciación, y realizar una comparación directa y contundente con los márgenes de

rentabilidad generados por sus servicios estándar. Adicionalmente, y como es inherente a la metodología del estudio de caso único, si bien el ejemplo de Aerosan es profundamente ilustrativo y valioso para comprender la aplicación de la teoría, es crucial admitir que sus conclusiones no son automáticamente generalizables a la totalidad de las empresas del sector de la logística. La efectividad de la diferenciación está sujeta a una multiplicidad de variables contextuales específicas de cada organización; como su cultura corporativa, su historial de liderazgo, sus recursos financieros iniciales y su ubicación geográfica, que un solo caso no puede capturar en su totalidad. Esta limitación, no obstante, no invalida las conclusiones, sino que enfatiza la necesidad de considerar la estrategia no como una receta universal, sino como un principio que debe ser adaptado e interpretado con astucia dentro de un contexto competitivo específico.

Las limitaciones que se presentan en este artículo en si no son una limitante para la creación de futuras investigaciones, si bien hay mucha información que no logra estar a la mano pero que si en futuras investigación se logra obtener serian temas con sumo valor como los que menciono a continuación:

1. Realizar un estudio cuantitativo multicaso que compare los márgenes financieros de, al menos, tres empresas del sector: una claramente diferenciada como Aerosan, una claramente enfocada en costos, y una "atrapada en el medio".
2. Investigar el impacto de las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial para la optimización predictiva de rutas o el blockchain para la certificación inmutable de la procedencia y condiciones de la carga, como la próxima frontera de la diferenciación competitiva en la logística global.

Reflexión personal sobre la importancia del módulo y la teoría de Porter

Más allá del análisis de Aerosan, este ejercicio me ha permitido consolidar una convicción personal sobre la importancia trascendental del módulo de Gestión Estratégica de los Negocios Internacionales. Antes de adentrarme en este campo, mi visión de la competitividad empresarial si bien sentaba algunas bases, algunas otras se me eran desconocidas y, a menudo, reducida a factores tácticos como el marketing o la eficiencia operativa. Este módulo ha proporcionado el conocimiento necesario para comprender la batalla competitiva en su totalidad.

Aprender sobre la teoría de Michael Porter no fue simplemente memorizar modelos; fue adquirir un nuevo lenguaje para interpretar la realidad empresarial. El modelo de las cinco fuerzas me generó el conocimiento necesario para poder ver, estudiar y entender cómo se mueve una industria, para entender no solo quiénes son mis competidores directos, sino todas las fuerzas que configuran la rentabilidad del negocio. Comprendí que una empresa puede ser muy eficiente internamente, pero si opera en una industria estructuralmente desfavorable con compradores muy poderosos o muchos sustitutos, su rentabilidad siempre estará bajo presión.

La teoría de las estrategias genéricas, por su parte, fue una lección fundamental de disciplina y enfoque estratégico. Iluminó para mí el peligro mortal, tan común en las empresas, de quedar "atrapado en el medio": intentando ser un poco de todo para todos los clientes y terminando sin una identidad clara, sin una ventaja defendible y vulnerable ante competidores más enfocados. Porter me enseñó que la esencia de la estrategia reside en la toma de decisiones claras, difíciles y comprometedoras sobre el tipo de valor que se pretende crear. En mi futuro

profesional, ya sea como emprendedor forjando mi propio camino o como gerente dentro de una organización consolidada, llevaré conmigo como un mantra la pregunta fundamental que se desprende de esta teoría: "¿Cuál es mi ventaja competitiva sostenible? ¿Es el liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque en un nicho específico?" Esta pregunta, aparentemente simple, es en realidad una poderosa herramienta de disciplina. Obliga a una claridad brutal, evita la dispersión de recursos en iniciativas contradictorias y asegura que cada decisión, desde la inversión en tecnología hasta la política de precios, esté alineada con la posición estratégica elegida.

En el contexto específico de los negocios internacionales, este conocimiento es aún más crucial. Al expandirse a nuevos mercados, las empresas enfrentan un ecosistema competitivo amplificado. Porter proporciona las herramientas para analizar ese nuevo entorno, identificar las fuentes de ventaja y elegir una posición que sea defendible no solo localmente, sino frente a actores globales. Para mí, este aprendizaje no ha sido solo académico; ha sido la construcción de una lente estratégica a través de la cual evaluaré oportunidades, analizaré competidores y tomaré decisiones a lo largo de mi carrera. Es, en esencia, la diferencia entre gestionar operaciones y liderar una estrategia.

Referencias:

- Christopher, M. (2016). **Logistics & Supply Chain Management** (5th ed.). Pearson.
- Coyle, J. J., Langley, C. J., Novack, R. A., & Gibson, B. J. (2016). **Supply Chain Management: A Logistics Perspective** (10th ed.). Cengage Learning.
- David, F. R., & David, F. R. (2019). **Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases** (17th ed.). Pearson.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). **Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization** (13th ed.). Cengage Learning.
- International Air Transport Association [IATA]. (2023). **Cargo Strategy: Digitalization, Sustainability and Safety**. <https://www.iata.org/en/programs/cargo/>
- Porter, M. E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). **The Competitive Advantage of Nations**. Free Press.