

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciatura en Mercadotecnia

Tema: Marketing Estratégico

Subtema: Ventaja competitiva

Autores: Br. María Elena Espinoza Hernández  
Br. Yader Noel Moreno

Tutor: MAE. Norman Sequeira González

Managua, Nicaragua, 20 de enero de 2016

## CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
VALORACIÓN DEL DOCENTE .....	v
RESUMEN .....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN .....	2
III. OBJETIVOS .....	3
IV. DESARROLLO DEL TEMA.....	4
CAPÍTULO I: GESTIÓN EMPRESARIAL .....	4
1.1 Concepto e importancia de la gestión empresarial .....	4
1.2 El proceso administrativo .....	5
1.3 Niveles y estructura de la gestión empresarial .....	7
1.4 Centralización y descentralización .....	9
1.5 Planificación estratégica.....	11
1.5.1 Niveles de la planificación estratégica.....	12
1.6 Factores de la gestión que aportan beneficios competitivos .....	14
CAPÍTULO II: ELEMENTOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA.....	20
2.1 Concepto de ventaja competitiva .....	20
2.2 Preparación de estrategias para la creación de la ventaja competitiva .....	21
2.3 Análisis externo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	26
2.4 La naturaleza de la ventaja competitiva: análisis interno .....	32
2.4.1 Las raíces de la ventaja competitiva.....	33
2.4.2 La cadena de valor fuente de ventaja competitiva.....	35
2.5 Creación de ventaja competitiva mediante una estrategia funcional.....	38

CAPÍTULO III: DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	45
3.1 Concepto de diferenciación y posicionamiento e importancia.....	45
3.2 El proceso de diferenciación y posicionamiento.....	47
3.3 Estrategias de diferenciación .....	49
3.4 Tipos de estrategias de posicionamiento .....	52
CAPÍTULO IV: INNOVACIÓN .....	53
4.1 Concepto de innovación.....	53
4.2 Características de la innovación .....	54
4.3 Tipos de la innovación.....	55
4.4 Creación de la innovación y difusión de la innovación .....	58
4.5 Creatividad e innovación .....	60
4.5.1 Proceso creativo.....	61
4.6 Estrategia e innovación .....	63
4.6.1 Estrategias genéricas para la innovación.....	64
4.7 Desarrollo de capacidades de innovación.....	67
CONCLUSIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA .....	73
ANEXOS.....	75

## DEDICATORIA

Primeramente a Dios por darme la vida, salud, sabiduría, entendimiento y fortalezas para culminar mi carrera profesional con éxito.

A mi padre: Guillermo Espinoza Jarquín, mi madre: María Hernández Calero, quienes han sido mi apoyo principal en toda mi vida y me han ayudado a alcanzar mis objetivos.

A mis hermanos por su apoyo, a mis compañeros de clase, a mi amiga Celeste Busto Reyes por su apoyo.

A mi tutor Norman Sequeira por su apoyo en el desarrollo de este documento, por sus importantes aportes para realizar con éxito este seminario.

---

Bra. María Elena Espinoza

## DEDICATORIA

Dedico este logro en primera instancia a Dios.

A mi madre Virginia del Carmen Moreno, quien es la razón de esforzarme cada día, a mis hermanos por su apoyo, a mis compañeros de clase y a mis amigos cercanos.

A mi tutor Norman Sequeira por su apoyo en el desarrollo de este documento, por sus importantes aportes para realizar con éxito este seminario.

También aprovecho en dedicar este logro a esas personas que por una u otra razón han salido de mi vida pero que su apoyo ha significado que hoy este cerrando este ciclo de vida.

---

Br. Yader Noel Moreno

## AGRADECIMIENTO

Estoy muy agradecida con Dios, por darme el aliento de vida, y ayudarme en esta trayectoria donde adquiriré nuevos conocimientos que trataré de aprovechar al máximo ante los nuevos retos que de ahora en adelante me pondrá la vida.

Agradezco a mi padre: Guillermo Espinoza Jarquín; mi madre: María Hernández Calero, por ser el pilar fundamental en mi vida, por su apoyo incondicional en mis estudios, ser mi motivación de seguir adelante y lograr las metas que me proponga.

A mis hermanos que de alguna manera contribuyeron en mis estudios. A mis compañeros por el apoyo en estos cinco años, en especial a mi amiga Celeste Busto Reyes. Le agradezco a mi compañero de seminario de graduación por su comprensión y apoyo, por compartir sus conocimientos adquiridos en este transcurso de esta etapa tan importante para nuestras vidas.

A los docentes del UNAN-RUCFA que han compartido con dedicación sus conocimientos, a mi tutor Norman Sequeira quien con paciencia me ha brindado su apoyo y me ha facilitado herramientas para la realización de la presente investigación.

A todas las personas antes mencionadas les digo gracias, por contribuir en esta trayectoria tan importante en mi vida, que Dios los bendiga.

---

Bra. María Elena Espinoza

## AGRADECIMIENTO

Primera a Dios por darme, salud, sabiduría y fortaleza, factores que me han permitido llegar al lugar donde me encuentro hoy.

Agradezco a mi madre Virginia del Carmen Moreno, por ser el pilar fundamental en mi vida, quien me ha guiado por el buen camino, por darme su apoyo incondicional a cada momento y por brindarme la fortaleza necesaria para culminar con éxito mis estudios universitarios, a Leonor Moreno por aconsejarme que nunca abandonara mis estudios y por su ayuda.

A toda mi familia que de alguna manera contribuyó a mis estudios, a mis compañeros de clase, a Josseling Flores que gracias a su cariño, paciencia y amor me ha ayudado a enfrentar los duros retos que la vida me ha colocado, a María Elena mi compañera de seminario, a mi mejor amigo Miguel Ángel Pérez Montano y a su familia que sin su apoyo el camino hubiera sido más difícil

A mi tutor MAE. Norman Sequeira González por brindarme los conocimientos y orientaciones en la realización de este trabajo, en especial por tenerme paciencia en el transcurso del seminario de graduación, a los docentes del RUCFA, que con paciencia y dedicación me han brindado a lo largo de la carrera sus conocimientos y su valioso tiempo.

---

Br. Yader Noel Moreno

## VALORACIÓN DEL DOCENTE

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 199, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“MARKETING ESTRATÉGICO”** hace constar que la bachillera: **MARÍA ELENA ESPINOZA HERNÁNDEZ, Carnet No. 11209320** y el bachiller **YADER NOEL MORENO, Carnet No. 10042482**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“VENTAJA COMPETITIVA”**, obteniendo la bachillera Espinoza Hernández y el bachiller Moreno, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS.**

Dado en la ciudad de Managua a los 20 días del mes de enero de dos mil dieciséis.

---

**MAE. NORMAN SEQUEIRA GONZALEZ**  
**INSTRUCTOR**

## RESUMEN

Toda organización sin importar su tamaño, giro, o sector al que pertenece necesita de un plan estratégico formalmente estructurado que le proyecte el rumbo a seguir para tocar el éxito, pero más que nada necesita de una gestión precisa que la conlleve a una correcta administración de los recursos con que cuente, su función es tan importante que puede fácilmente conducirla a la grandeza o a la ruina total todo ello a través de un proceso administrativo que establece normas y funciones con niveles que se evalúan periódicamente mediante una estructura funcional y subordinada a una autoridad que puede estar en manos de unos pocos o delegada entre varios siempre con el propósito de alcanzar metas y objetivos previamente establecidos por la organización a través de un plan estratégico que facilite la toma de decisiones, dicho plan comprende una serie de niveles y factores que pueden crear o encontrar una ventaja competitiva dentro de la organización.

La ventaja competitiva está constituida por un factor que pone en diferencia las características de una empresa, un producto o servicio, que es percibido como único por sus clientes y que permite superar constantemente la competencia, pero surge un problema, su identificación, ya que esta puede estar presente dentro de la organización sin que los administradores se den cuenta de ello o simplemente no poseerla, entonces surge la necesidad de implementar una serie de elementos para descubrir si existe o no, empezando por diseñar un modelo de negocios mental de la forma en que diversas estrategias e inversiones de capital deben integrarse, este se apoya de un plan estratégico que propone definir las metas que se quieren alcanzar y cómo se pueden lograr en función de las condiciones del entorno, ejecutar las acciones necesarias mediante un proceso adecuado de organización y dirección para finalmente establecer las herramientas de control que permiten medir lo que se está ejecutando, después es necesario identificar el conjunto de estrategias que crearán y sostendrán una ventaja competitiva, una vez concluido este proceso del plan es momento de implementar la estrategia y retroalimentarla.

La estrategia de diferenciación es una herramienta útil que permite a la compañía entregar un beneficio a un determinado precio que será percibido por el cliente como justo, lo que ayuda a ser diferente a través de un precio competitivo, otra herramienta es el posicionamiento del cual se pueden valer los gerentes para determinar cuál es su posición actual, en cuál desean estar y qué acciones se llevan a cabo para lograrlo, además permite identificar oportunidades del mercado, al considerar posiciones que no cumplen los productos de los competidores, también ayuda a influir en la creación de productos y el rediseño de los ya existentes, la diferenciación requiere de un proceso que implica conocer qué desea el cliente, y que características del producto o servicio le genera mayor valor, luego se construye una jerarquía de valor, para finalmente escoger el paquete de valor que el cliente está dispuesto a pagar, para seguir un proceso fluido dentro de la estrategia de posicionamiento primero hay determinar los niveles de posicionamiento, luego se procede a identificar atributos claves de importancia para segmentos seleccionados, y luego se busca ubicar atributos en un mapa de posicionamiento, para finalmente evaluar opciones de posicionamiento e implantar el posicionamiento.

La diferenciación requiere de la innovación que a su vez es una fuente de competitividad para las empresas por su gran potencial para crear, diseñar y mejorar productos nuevos o ya existentes, a través de una serie de características que hacen a esta herramienta la adecuada para sobresalir en un mercado cada vez más competitivo y genérico. Existen muchos tipos de innovaciones pero todas sugieren una gama de cambios en las actividades de las empresas, ser innovador no es sencillo aunque se puede conseguir siguiendo dos elementos fundamentales como lo son la creación de la innovación a través de la ayuda individual dentro de la empresa y la difusión de la innovación a través de medios externos (comercio). También la creatividad conduce a la innovación que requiere un proceso bien estructurado que inicia por un motivo que genera la necesidad de ser innovador este puede ser un problema por ejemplo, después se evalúan una serie de alternativas que den solución al problema, a continuación es necesario reflexionar si la solución a tomar es la adecuada y la más pertinente, y finalmente se elige la solución a implementar.

La gestión empresarial, la innovación, la diferenciación y el posicionamiento son herramientas que están estrechamente ligadas y que conducen fácilmente a la organización a una mejor posición frente a la competencia, lo que le otorga una rentabilidad superior al promedio de la industria en la que compite es decir una ventaja competitiva.

## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación es de carácter teórico científica y adopta su estructura bajo las normativas APA quinta edición, en su contenido se presentan comentarios propios distinguidos a través de letra cursiva.

Esta investigación surge a raíz de dos propósitos el primero es de carácter académico y busca enriquecer los conocimientos en marketing, el segundo es relacionado al mundo de los negocios donde se pretende brindar las herramientas necesarias con las cuales una empresa puede alcanzar la tan anhelada ventaja competitiva.

Su contenido se desarrolla en cuatro capítulos descritos a continuación:

Capítulo I: Aborda la importancia que tiene la buena gestión empresarial, el proceso administrativo, las funciones de la gestión empresarial en el ámbito competitivo, los niveles, la estructura de la gestión empresarial y los factores que aportan beneficios competitivos.

Capitulo II: Aborda el concepto de ventaja competitiva, el proceso de preparación de estrategias para la creación de la ventaja competitiva, el análisis externo y el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, la naturaleza de la ventaja competitiva, el análisis interno y finalmente la creación de ventaja competitiva mediante una estrategia funcional.

Capitulo III: Aborda el concepto de diferenciación y posicionamiento así como su importancia, el proceso de diferenciación y posicionamiento, las estrategias de diferenciación, las estrategias de posicionamiento.

Capitulo IV: Aborda las características que presentan la innovación, los tipos de innovación que existen, la creación de la innovación y su difusión, el proceso creativo y las estrategias genéricas de la innovación.

## II. JUSTIFICACIÓN

Estudiar la estrategia empresarial resulta complejo pero es un campo que despierta el interés tanto en el mundo académico como en el de los negocios. Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes, pero de gran aporte porque conduce a la ventaja competitiva que es imprescindible para una compañía en un mundo globalizado y con mercados cada vez más competitivos, innovadores, diferentes y mejor posicionados, a raíz de esto surge el interés de desarrollar una investigación teórica enfocada a la ventaja competitiva.

El estudio de la estrategia empresarial es importante para cualquier empresa ya sea grande, mediana o pequeña porque su proceso conduce a la ventaja competitiva, el estudio de la ventaja competitiva es imprescindible porque permite a las compañías distinguirse de la competencia, obtener rentabilidades por sobre el promedio del sector industrial y enfrentar de mejor forma las cinco fuerzas competitivas.

La presente investigación teórica pretende enriquecer los conocimientos en marketing y busca aportar en la formación de los actuales y futuros estudiantes de la carrera de Mercadotecnia a quienes la consulta del documento les será de gran provecho en su formación profesional, también se pretende sea de ayuda a estudiantes de otras carreras de esta prestigiosa universidad que deseen escudriñar en el contenido de este seminario.

### III. OBJETIVOS

#### General:

Conocer la ventaja competitiva, desarrollando los elementos que la integran, y que favorecen a un desempeño superior de la empresa.

#### Específicos:

- a) Determinar la gestión empresarial, describiendo la formulación del proceso administrativo con el fin de generar factores competitivos.
- b) Identificar los elementos fundamentales de la ventaja competitiva, desarrollando el proceso estratégico para crear un desempeño superior al promedio de la industria.
- c) Definir las estrategias de diferenciación y posicionamiento en el mercado, enumerando las estrategias existentes para alcanzar un desempeño superior.
- d) Describir la innovación como herramienta de marketing, mencionando cada una de sus estrategias que la integran para la generación de una ventaja competitiva.

## IV. DESARROLLO DEL TEMA

### CAPÍTULO I: GESTIÓN EMPRESARIAL

*El presente capítulo aborda la importancia que tiene la buena gestión empresarial, el proceso administrativo, las funciones de la gestión empresarial en el ámbito competitivo, los niveles, la estructura de la gestión empresarial y los factores que aportan beneficios competitivos.*

#### 1.1 Concepto e importancia de la gestión empresarial

(Rubio, 2008), plantea: La gestión empresarial es una de las principales virtudes de un hombre de negocios. Hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que las empresas sean viables económicamente.

La Gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.

La gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que también se promocionen sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas personas hacen las mismas cosas todo el tiempo. (P. 14)

(Sánchez, 2013), plantea la importancia de la gestión:

La gestión empresarial es un sistema que se vincula en el entendimiento de una estrategia planteada y el establecimiento de los medios para alcanzar los objetivos de la empresa, proveyendo los medios para el flujo de información que garantice esa toma de decisiones efectiva.

La gestión se asocia a las prácticas, organización, sistemas y procedimientos que facilitan el flujo de información para la toma de decisiones, el control, la evaluación y la dirección estratégica del negocio.

Así, la gestión es un conjunto integrado, como sistema de acción y estructura, que permite orientar a la empresa hacia mejores resultados. (S/P)

*La gestión empresarial es vital para el crecimiento de toda empresa. Una buena y correcta gestión empresarial, nos conduce a la grandeza, al cumplimiento de los objetivos corporativos, a una mayor rentabilidad que hará crecer a sus dirigentes no solo como empresarios, sino también como seres humanos, ya que el ser más importante dentro de cualquier organización es el humano.*

## 1.2 El proceso administrativo

El proceso de la administración es una forma sistemática de hacer las cosas, y de controlar a través de etapas o procesos las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

Según (Rubio, 2008), el proceso administrativo se basa principalmente en un proceso de cuatro funciones que son:

- a) Planificación: Se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos.
- b) Organización: Donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto.

- c) Dirección: implica un elevado nivel de comunicación de los administradores hacia los empleados, para crear un ambiente adecuado de trabajo, para aumentar la eficiencia del trabajo.
- d) Control: este podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal.

En cualquier organización, el control suele estar relacionado con otras actividades, como por ejemplo, la planificación. Esta actividad detecta e identifica, a través del control, cualquier variación de los planes existentes y las estrategias.

El “control” es una actividad que observa los hechos ocurridos y de este ciclo de control, existe una etapa preliminar que es como se va a realizar dicho control a todas y cada una de las actividades de la gestión. (P. 13)

Existen otros elementos en el proceso de control:

- a) El control financiero, que es llevado a cabo a través del seguimiento de la política presupuestaria y la corrección de las desviaciones.
- b) El control de personal, para observar el grado de disciplina de los empleados y la influencia que mantienen los mandos intermedios sobre las distintas actividades en línea.
- c) El control de ventas, para comprobar el rendimiento de las zonas de venta, vendedores, productos, etc.
- d) El control de producción, para observar la evolución de los costes, rendimiento de la maquinaria, productividad, plazos de entrega, calidad, etc.

De acuerdo a las fases anteriores y adaptadas a planeación, organización, dirección y control de las actividades de marketing se plantea. Que la organización necesita planificar las metas de cuántos productos vender a los consumidores y las actividades necesarias para lograrlo, en cuanto a estrategias de posicionamiento, de funcionales (producto, precio, distribución y promoción) y los planes de acción (por producto, por precio, por distribución y por promoción). (P. 161)

### 1.3 Niveles y estructura de la gestión empresarial

Según (Sánchez, 2013). La gestión se divide en tres niveles:

1. **Gestión estratégica:** vinculada a los procesos de seguimientos, evaluación y control de la ejecución de estrategias de largo plazo. En su ejecución, se alimenta de lo reflejado en los resultados de la gestión táctica y la gestión operativa, que pueden impactar el logro de las estrategias de largo plazo. Fundamentalmente abarca el ámbito corporativo de las empresas, atendiendo a los resultados de negocios y funciones. Se puede manifestar en cambios en ajustes de los planes de mediano plazo, objetivos de unidades de negocios funcionales.
2. **Gestión operativa:** se vincula con las decisiones y acciones que generan resultados y acciones que generan resultados en el corto plazo, del día a día. Su alcance abarca lo que ha denominado “equipos naturales de trabajo”. Sus resultados, decisiones y acciones determinaran los logros, aprendizajes y decisiones de la gestión táctica y la gestión estratégicas. Se pueden manifestar en ajustes de objetivos de corto plazo, revisión de metas de la unidad o función, cambios y ajustes en programas y proyectos y revisiones o reformulaciones presupuestarias.

En empresas complejas, por su alcance y tamaño, está asociada al desempeño y resultados de las gerencias de negocio y funcionales, tanto en el ámbito de las unidades de negocio, como de las funcionales corporativas y departamentos. Organizacionalmente, la aplicación o configuración de estos tres niveles de gestión, dependerá de la complejidad, por tamaño, diversificación o alcance de la empresa.

3. **Gestión táctica:** se asocia al impacto de las acciones y decisiones del ámbito de las unidades de negocio y funciones o departamentos, en su capacidad de ejecución con impacto en el medio plazo. Sus resultados determinan los logros

aprendizajes y decisiones de la gestión estratégica. Se puede manifestar en ajustes de los planes de medio plazo, objetivos de unidades de negocio o funciones. La gestión se asocia a las prácticas, organización, sistemas y procedimientos que facilitan el flujo de información para la toma de decisiones, el control, la evaluación y la dirección estratégica del negocio. (S/P)

Según (Rubio, 2008). Una organización empresarial es sobre todo jerárquica y está basada en la existencia de funciones superior e inferior. Si estudiamos una sencilla organización comercial, veremos las distintas relaciones de su estructura funcional, que la empresa esté estructurada de esa manera no es solamente casualidad, trae consigo ventajas y desventajas, que se describen a continuación:

#### Ventajas:

- a) Áreas de actividad y/o responsabilidad claramente definidas de quien dimanen Directrices concretas.
- b) Asegura que cada nivel inferior solo tiene un inmediato superior.
- c) Las instrucciones son directas y se evitan conflicto de intereses.
- d) En la mayoría de los casos produce un alto nivel de lealtad y cohesión.
- e) Individualmente se consigue un grado amplio de libertad de actuación, ya que las funciones y las responsabilidades se circunscriben a la concreción más absoluta.
- f) Si todo funciona bien, se ven libres de otras responsabilidades más allá de sus limitaciones.

#### Desventajas:

- a) Se puede fomentar una actitud “ellos /nosotros” que limita la formación de equipos.
- b) Fomenta el aumento de prácticas que obstruyen y endurecen las relaciones con la dirección.
- c) Reduce la capacidad por parte de algunos miembros de la organización, de valorar la misma y crea barreras en la comunicación interna.
- d) Limita las oportunidades de sus componentes de adquirir mayor experiencia.
- e) Alta responsabilidad. (*Ver anexo fig. 1.1*) (P. 65-66)

## 1.4 Centralización y descentralización

Según (Rubio, 2008). En las estructuras más modernas, los jefes de equipo y coordinadores de grupo, tienen que asumir la responsabilidad que el programa de la organización les ha marcado. Con esta responsabilidad va unida en cierta medida un grado de autoridad.

Cuando la autoridad se concentra en manos de unos pocos es cuando hablamos de una estructura de corte centralizado. El ámbito para tomar decisiones se amplía enormemente en tanto que la capacidad de tomar decisiones se reduce.

En una organización de estas características, la gestión empieza a parecerse a la corte de un emperador. Los demás responsables de menor rango empiezan a practicar el politiquero, con intrigas internas para alcanzar metas personales, luchan unos contra otros, pierden el contacto con el personal y empiezan a poner en peligro la supervivencia de la empresa. Los nuevos sistemas de gestión aplicados en la mayoría de las empresas de todo el mundo, se han alejado totalmente de esta forma de organización. En su lugar la gestión trata de conseguir el mayor grado posible de “delegación”.

Los beneficios de este enfoque son:

- a) Un mayor grado de respuesta y flexibilidad en la organización.
- b) Los individuos de la empresa reciben la preparación adecuada para la práctica.
- c) En la toma de decisiones y para una mayor autoridad en el futuro, en este contexto.
- d) Los individuos participan más en las decisiones que afectan a su estructura de trabajo.
- e) En el proceso de descentralización hay que observar ciertos límites.

- f) El subordinado tiene que conocer y comprender los límites de la autoridad que le ha conferido su superior.
- g) El superior tiene que estar seguro de que su subordinado está a la altura de la autoridad que le ha delegado. Tal vez haya que completar su formación para asegurar que está suficientemente preparado para asumir esta responsabilidad delegada.
- h) Una vez que se ha delegado, hay que permitir que el subordinado realice las gestiones sin interferencias de sus superiores, incluso aunque cometa errores inicialmente.
- i) El superior sigue siendo el último responsable, aunque haya delegado.

No existen reglas absolutas sobre la preferencia de centralización o descentralización. Los Factores que entran a la hora de aplicar un sistema u otro, está en el estado de desarrollo de la Empresa y su mercado (número de productos o sectores abarcados). En ambos casos las dos divisiones se benefician de la coordinación en asunto de publicidad, relaciones públicas e imagen corporativa, para asegurar que se refuerce en el mercado la identidad del conjunto. (P. 68)

La descentralización aporta mayor eficacia y responsabilidad, cuando las unidades de negocio periféricas o regionales se encuentran situadas lejos de la unidad de gestión central, tanto si la empresa es comercial o industrial. La descentralización absoluta no es recomendable, porque siempre deberá existir una unidad de gestión centralizada que coordine todas y cada una de las acciones y sea el punto de referencia de las demás unidades periféricas.

La descentralización es simplemente un tipo de delegación que se basa en las directrices que recibe de la Central. A esta acción se le llama generalmente “descentralización de la gestión”. La descentralización es importante para la gestión y administración en las grandes empresas. Aporta suficiente autonomía a los centros periféricos, reduce o evita complejos circuitos en la información, reduce tensiones en la gestión, etc. (P. 81)

## 1.5 Planificación estratégica

(Sánchez, 2013), plantea:

Es un modelo sistemático y formal para establecer el propósito, objetivos, políticas y estrategias de una empresa; así como la asignación de los recursos requeridos, todo esto dentro de las premisas y lineamientos establecidos por los accionistas.

Este proceso promueve la toma de decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían a una organización, a través de la visión de largo plazo y otros componentes como misión, valores, políticas y lineamientos.

La planificación estratégica es una herramienta de dirección. Es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones fundamentales y acciones que dan formas y conducen a lo que la organización es, lo que hace y porque lo hace, con la mira puesta en el futuro.

Puede pensarse que el éxito de una empresa se debe a que “está en un buen negocio” o que todo el país está en buena situación económica. Sin embargo al comparar empresas que comparten condiciones del sector y el país se ve que mientras algunas fracasan, otras no solo sobreviven sino que lo hacen exitosamente, con innovación y crecimiento sostenidos.

En la búsqueda del factor determinante de éxito o fracaso de las empresas, se ha encontrado como factor clave la existencia de una idea de futuro clara y la definición de cómo lograrlo con las capacidades y recursos de las empresas en su relación con el entorno. (S/P)

### *1.5.1 Niveles de la planificación estratégica*

Según (Kotler & Keller, 2012) La planificación estratégica se lleva a cabo en cuatro niveles: corporativo, de división, de unidades de negocios y de producto.

1. Planificación estratégica corporativa.
2. Planificación divisional.

Algunas corporaciones dan libertad a sus unidades de negocios para establecer sus propias metas de ventas y ganancias, así como sus estrategias. Otras establecen las metas para sus unidades de negocios, pero les permiten desarrollar sus propias estrategias. Y otras establecen las metas y participan en el desarrollo de las estrategias individuales de las unidades de negocio.

En todas las sedes corporativas se llevan a cabo cuatro actividades de planificación:

- a) Definir la misión corporativa.
  - b) Establecer unidades estratégicas de negocios.
  - c) Asignar recursos a cada unidad estratégica de negocios.
  - d) Evaluar las oportunidades de crecimiento.
3. Planificación estratégica de las unidades de negocio: incluye la definición de la misión de negocio, el análisis de las oportunidades y amenazas externas, el análisis de las fortalezas y debilidades internas, la formulación de las metas, de la estrategia y de los programas de apoyo, la implementación de los programas, control y retroalimentación.
  4. Planificación de productos: Los gerentes de producto trabajan, dentro de los planes concebidos por las jerarquías superiores, en los planes de marketing para productos individuales, líneas, marcas, canales o grupos de clientes. Cada nivel de producto, ya sea una línea de producto o una marca, debe desarrollar

un plan de marketing para lograr sus metas. Un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing. Contiene líneas directrices para los programas de marketing y asignaciones financieras durante un periodo determinado.

Los planes de marketing se están volviendo más orientados al cliente y a la competencia, están mejor razonados y son más realistas. Requieren más aportaciones de todas las áreas funcionales, y son desarrollados en equipo. La planificación se está convirtiendo en un proceso continuo para responder a las condiciones rápidamente cambiantes del mercado.

Por lo general el plan de marketing contiene las siguientes secciones.

- a) Resumen ejecutivo y tabla de contenido. El plan de marketing debe comenzar con una tabla de contenido y un breve resumen para que la alta dirección tenga acceso rápido a una descripción de las metas y recomendaciones principales.
- b) Análisis de la situación. Esta sección presenta los antecedentes relevantes sobre ventas, costos, mercado, competencia y las diversas fuerzas del macroentorno. ¿Cómo definimos el mercado, de qué tamaño es, y qué tan rápido está creciendo? ¿Cuáles son las tendencias de importancia y los asuntos críticos? Las empresas utilizan toda esta información para realizar un análisis FODA.
- c) Estrategia de marketing. El gerente de marketing define en esta sección la misión, las metas de marketing y financieras, y las necesidades que la oferta pretende satisfacer, así como el posicionamiento competitivo de la empresa, producto o servicio. Todo esto requiere aportaciones de las demás áreas, compras, producción, ventas, finanzas y recursos humanos, entre otras.

- d) Proyecciones financieras. Las proyecciones financieras incluyen los pronósticos de ventas y de gastos, junto con un análisis de punto de equilibrio. Del lado de los ingresos se pronostican el volumen de ventas por mes y la categoría de productos, y del lado de los gastos los costos esperados de marketing, desglosados en categorías más específicas.
- e) Controles de la implementación. En la última sección se hace un esbozo de los controles para supervisar y ajustar la implementación del plan. Típicamente, desglosa las metas y el presupuesto mensual o trimestral, para que la dirección pueda revisar los resultados de cada periodo y tomar medidas correctivas conforme sean necesarias. Algunas organizaciones incluyen también planes de contingencia. (P. 37-44)

#### 1.6 Factores de la gestión que aportan beneficios competitivos

*Existen muchos factores que pueden aportar beneficios competitivos y crear una ventaja competitiva a la empresa, a continuación se describen varios de dichos factores:*

##### Innovación:

De acuerdo a (Rubio, 2008). La función de la innovación es el proceso por el que la empresa obtiene cada vez más beneficios, así como niveles de alta calidad. La innovación debemos relacionarla con la evolución económica de la empresa, en definitiva sobre las oportunidades en las que se basa su futuro. (P. 10)

##### Motivación:

*La motivación juega un papel esencial junto a varias variables como la aptitud, la percepción del rol, la experiencia, etc.*

(Law, Hair, & McDaniel, 2011), plantean: Mediante el estudio de la motivación, las empresas pueden analizar las fuerzas más importantes que influyen en los consumidores para que compren o no productos.

Al comprar un producto, por lo general lo hacemos para satisfacer alguna clase de necesidad. Estas necesidades se convierten en motivos cuando incitan lo suficiente.

Los motivos son las fuerzas motrices que hacen que una persona emprenda una acción para satisfacer necesidades específicas. Una teoría popular es la jerarquía de las necesidades de Maslow, que organiza las necesidades en orden de importancia ascendente: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Conforme una persona satisface una necesidad, otra necesidad de un nivel más alto adquiere mayor importancia. (P. 220)

Eficacia:

*Esta busca la forma en que las personas hagan las cosas lo mejor posible y aquí es donde entran en juego aspectos creativos, fuerza y dinamismo de los valores de la dirección. La integración de estos conceptos requiere un equipo de dirección eficaz y eficiente y debe estar compuesto por personas con talento y experiencias.*

(Kotler & Keller, 2012), plante. El control de la eficiencia ligada al marketing.

Eficacia de la fuerza de venta: Los gerentes de ventas deben controlar los siguientes indicadores clave de su territorio.

- a) Promedio de las visitas diarias por vendedor.
- b) Tiempo promedio por visita por contacto.
- c) Promedio de ingresos por visita.
- d) Costos del entrenamiento invertido en cada visita.
- e) Porcentaje de pedidos por cada 100 visitas.
- f) Número de clientes por periodo.
- g) Costo de la fuerza de venta.

Cuando la empresa comienza a investigar la eficacia de la fuerza de ventas, siempre encuentra aspectos que podría mejorar.

Eficacia de la publicidad: La dirección puede tomar una serie de medidas para mejorar la eficiencia de la publicidad, por ejemplo, posicionar mejor el producto, definir los objetivos correctamente, probar los mensajes con antelación, utilizar la tecnología informática para la selección de los medios, buscar medios de comunicación más eficaces y realizar pruebas posteriores a la publicación del anuncio.

Eficacia de la promoción de ventas: La promoción de ventas incluye docenas de alternativas para estimular el interés de los compradores y la prueba del producto. Para mejorar la eficacia de la promoción de ventas, es indispensable que la dirección lleve registro de los costos y del impacto de las ventas de cada promoción. La dirección debe revisar las siguientes estadísticas:

- a) Porcentaje de las ventas obtenidas con cada promoción
- b) Costo de exposición de productos por cada dólar de ventas
- c) Porcentaje de cupones canjeadas
- d) Número de consultas derivadas de una demostración del producto.

Los gerentes de promoción tendrán que analizar los resultados de los diferentes programas y asesorar a los diferentes gerentes del producto sobre las formas más eficaces de promoción.

Eficacia de la distribución: la dirección debe buscar economías de distribución a través del control de inventario, de la ubicación de almacenes y de los medios de transporte. Asimismo, debe controlar parámetros como:

- a) Costos de logísticas como porcentaje de las ventas.
- b) Porcentaje de órdenes de pedidos recibidos correctamente.
- c) Porcentaje de entregas puntuales.
- d) Número de errores de facturación.

La dirección debe esforzarse por reducir el inventario y, a la vez, acelerar el ciclo pedido entrega. Implementación de procesos para obtener una mejor eficacia competitiva. (P. 88-90)

#### Comunicación:

Según (Rubio, 2008) Uno de los factores más importantes dentro de la empresa, es la correcta comunicación. El problema más significativo de la gestión empresarial es la incapacidad manifiesta de la dirección para comunicarse con su personal y viceversa. Algunos consultores atribuyen, como uno de los fracasos de la gestión, la falta de una eficaz comunicación interna. (P. 86)

La importancia según el mismo autor radica en "los distintos procesos a través de los cuales se transmiten y reciben informaciones, recomendaciones, ideas, opiniones, creando una base sólida para la mutua comprensión y acuerdos comunes entre las personas". La comunicación debe estructurarse de forma que:

- a) Facilite las respuestas a unas propuestas, tareas o funciones con la posibilidad de que el receptor realice los comentarios que crea conveniente.
- b) Dé al receptor la oportunidad de reformular sus preguntas con el fin de aclarar cualquier duda y también para que pueda aportarnos a su vez, cualquier información que nos sea útil.(P. 87)

#### Control y seguimiento del gestor:

(Rubio, 2008), plantea: Para realizar un buen control de gestión de una empresa, se deben tener en cuenta 3 funciones principales:

- a) ¿Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos?
- b) Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formulación permanente.

- c) Identificar mejorando o corrigiendo los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización. (P. 87-88)

(Philip & Gary, 2008), plantean:

El control de marketing implica evaluar los resultados de las estrategias y planes de marketing y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos. El control de marketing comprende cuatro pasos.

Primero, la dirección establece metas de marketing específicas; luego mide su desempeño en el mercado; después evalúa las causas de cualquier diferencia que haya entre el desempeño esperado y el real; por último, emprende acciones correctivas para cerrar las posibles brechas entre sus metas y el desempeño logrado. Esto podría requerir modificar los programas de acción o incluso las metas.

El control operativo implica cotejar el desempeño actual con el plan anual y emprender acciones correctivas si es necesario. Su propósito es asegurar que la empresa alcance las metas de ventas, utilidades, y de otro tipo establecidas en su plan anual; también implica determinar la rentabilidad de diferentes productos, territorios, mercados y canales.

El control estratégico implica determinar si las estrategias básicas de la empresa son congruentes con sus oportunidades. Las estrategias y los programas de marketing pueden volverse anticuados en poco tiempo, y cada empresa debe volver a evaluar periódicamente su enfoque general hacia el mercado. Una herramienta importante para implementar ese control estratégico es la auditoría de marketing: un examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno, de los objetivos, las estrategias y actividades de una empresa practicada para determinar áreas problemáticas y oportunidades. La auditoría proporciona información excelente para elaborar un plan de acción que mejore el desempeño de marketing de la empresa. La auditoría de marketing cubre *todas* las áreas importantes de marketing de un negocio, no solamente los puntos

problema. Se evalúa el entorno, la estrategia, la organización, los sistemas y la mezcla de marketing, así como su productividad y rentabilidad. Por lo regular, una entidad externa objetiva y experimentada realiza la auditoría. Los hallazgos podrían resultar sorprendentes, y en ocasiones desconcertantes, para la gerencia. Luego, la Gerencia decide qué medidas son razonables y cómo y cuándo las implementará. (P.57)

## CAPÍTULO II: ELEMENTOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA

*El presente capítulo aborda el concepto de ventaja competitiva, el proceso de preparación de estrategias para la creación de la ventaja competitiva, el análisis externo y el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, la naturaleza de la ventaja competitiva, el análisis interno y finalmente la creación de ventaja competitiva mediante una estrategia funcional.*

### 2.1 Concepto de ventaja competitiva

El concepto de ventaja competitiva ha estado en el centro de las discusiones de la estrategia empresarial por ya cerca de dos décadas. Sin embargo, y como lo dicen diferentes autores (por ejemplo, Hoffman, 2000, Klein, 2001 y Rumelt, 2003) el término ventaja competitiva no tiene una definición precisa, existiendo más bien una serie de opiniones particulares basadas en la experiencia de cada autor.

(Porter, 2002), opina:

Ventaja competitiva se describe cómo una compañía puede escoger e instrumentar una estrategia genérica para lograr y mantener una ventaja competitiva. Se estudia la interacción entre los tipos de esta última- costo, y diferenciación-, así como el ámbito o alcance de las actividades de una empresa. La herramienta básica con la que se diagnostica la ventaja competitiva y se descubren los medios para mejorarla son la cadena de valor, que divide una empresa en las actividades discretas que realiza al diseñar, producir, comercializar y distribuir sus bienes. (P. 26)

(MAPCAL, S.A., 1997), describe:

Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.

Una ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes consumidores o usuarios perciben como único y determinante. (P. 17)

## 2.2 Preparación de estrategias para la creación de la ventaja competitiva

El proceso de preparación de estrategias es aquel por el cual los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva y un desempeño superior para la empresa. Al liderazgo estratégico le corresponde manejar el proceso de preparación de estrategias para elevar el desempeño de una compañía, lo cual incrementa el valor de la empresa para sus propietarios y sus accionistas. Para aumentar el valor para los accionistas, los administradores deben aplicar estrategias que incrementen la rentabilidad de la compañía y aseguren el crecimiento de las ganancias. Para ello, una compañía debe ser capaz de superar a sus competidores, esto es, debe tener una ventaja competitiva.

(Hill & Jones, 2009), plantean:

La Ventaja competitiva y el modelo de negocios de la empresa.

La clave para entender la ventaja competitiva es saber apreciar la forma en que los administradores de estrategias intentan, al cabo del tiempo, crear actividades que en conjunto se adecuen a fin de que la compañía sea única o diferente de sus rivales y sea capaz de superarlos constantemente. En esencia, un modelo de negocio es una especie de modelo mental, o gestalt, de la forma en que diversas estrategias e inversiones de capital que realiza una compañía deben integrarse para generar una rentabilidad y crecimiento de las utilidades superiores al promedio. Un modelo de negocio abarca la totalidad de procedimientos mediante los cuales la compañía:

- a) Selecciona a sus clientes.
- b) Define y diferencia sus ofertas de productos.

- c) Crea un valor para sus clientes.
- d) Adquiere y conserva clientes.
- e) Produce bienes o servicios.
- f) Reduce los costos.
- g) Hace llegar dichos bienes y servicios al mercado.
- h) Organiza actividades internas.
- i) Coordina sus recursos.
- j) Logra y sostiene un elevado nivel de rentabilidad.

El modelo de negocio que desarrollan los administradores puede no sólo generar una rentabilidad más alta y, por lo tanto, una ventaja competitiva en algún momento, sino que también puede ayudar a que, con el tiempo, crezcan las utilidades de la empresa y se maximice el valor para el accionista mientras mantiene e incluso aumenta su rentabilidad.

Una vez diseñado el modelo de negocio la empresa está lista para empezar el proceso de planeación estratégica formal que consta de cinco pasos principales:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas. El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización el motivo de su existencia que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas.
2. Analizar el ambiente corporativo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas. El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la

organización. El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macroambiente o el ambiente socioeconómico más amplio. Analizar el ambiente industrial impone llevar a cabo una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición competitiva y sus principales rivales. También se debe analizar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. Como muchos mercados de la actualidad se han globalizado, analizar el ambiente de la industria también significa evaluar el efecto de la globalización en la competencia que se desarrolla en el sector. Un análisis así puede revelar que la compañía debe mudar ciertas instalaciones de producción a otro país, expandirse de manera dinámica en los nuevos mercados, como China, o cuidarse de la nueva competencia de países emergentes. Analizar el macroambiente consiste en estudiar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan influir en la compañía y su industria.

3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta. El análisis interno, tercer componente del proceso de planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

4. Análisis FODA y modelo de negocio. El siguiente componente del pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas se conoce como análisis FODA. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. De manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva. Las estrategias se dividen en cuatro categorías principales:
- a) La estrategia de funciones, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.
  - b) La estrategia de negocio, que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna combinación de éstas.
  - c) La estrategia global se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.

- d) La estrategia corporativa responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización y cómo se debe introducir ésta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva?

Las estrategias identificadas en un análisis FODA deben ser congruentes entre sí. Por lo tanto, las estrategias de funciones deben ser coherentes o apoyar la estrategia de negocios o la estrategia global de la compañía. Las estrategias corporativas deben respaldar las estrategias de negocios. Cuando se combinan, las diversas estrategias que aplica una compañía contribuyen a generar un modelo de negocio viable. En esencia, un análisis FODA es una metodología para elegir entre modelos de negocios que compiten y perfeccionar el que eligen los administradores.

5. Implantar las estrategias. Una vez elegido el conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los administradores deben ponerlas en práctica. La implantación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar un plan estratégico general en toda la organización. Por lo tanto, la implantación puede incluir, por ejemplo, aplicar programas de mejora de calidad, cambiarla forma en que se diseña un producto, posicionar el producto de manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diversas propuestas del producto a distintos grupos de consumidores, implantar el aumento o disminución de precios, expandirse a través de incorporaciones y adquisiciones o reducir el tamaño de la compañía mediante el cierre o la venta de partes de la misma.

La implantación estratégica también implica el diseño de la mejor estructura organizacional, la cultura superior y los mejores sistemas de control a fin de poner en práctica la estrategia que se eligió. Además, los administradores de alto nivel necesitan aplicar un sistema de gobierno para asegurar que todos los integrantes

de la organización se conduzcan de manera que sea congruente no sólo con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades, sino que también sea legal y ética.

Circuito de retroalimentación: Una vez implantada la estrategia, se debe supervisar su ejecución para determinar el grado en que se alcanzan las metas y objetivos estratégicos y en qué grado se crea y sostiene la ventaja competitiva. Esta información y conocimientos respaldan al nivel corporativo a través de la línea de retroalimentación y son los insumos para la siguiente ronda de formulación e implantación estratégica. Después, los directores pueden elegir si confirman el modelo de negocios y las estrategias y metas existentes o sugieren cambios para el futuro. Por ejemplo, si una meta estratégica comprueba ser demasiado optimista, en la siguiente ocasión se establece una más conservadora. También la retroalimentación puede revelar que el modelo de negocios no funciona, por lo que los administradores deben encontrar formas de cambiarlo. (P. 5-19)

### 2.3 Análisis externo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Para alcanzar una ventaja competitiva es necesario realizar un análisis externo en busca de oportunidades y amenazas que definan los límites de la industria.

(Hill & Jones, 2009), afirma:

El punto de partida de este análisis externo es identificar la industria en la que compite una compañía. Para ello, los administradores deben empezar por buscar las necesidades básicas del cliente que atiende su compañía, es decir, deben tener una perspectiva de su negocio orientada hacia el cliente, contraria a la perspectiva orientada hacia el producto. Una industria es el lado de la oferta de un mercado y las compañías de la industria son los proveedores. Los clientes son el lado de la demanda de un mercado y los compradores de los productos de la industria. Las necesidades básicas del cliente que son atendidas por un mercado definen los límites de una industria. Es

muy importante que los administradores se den cuenta de ello si no quieren definir incorrectamente los límites de la industria y verse afectados por el incremento de competidores que atienden las mismas necesidades básicas del cliente con propuestas de productos diferentes.

El análisis competitivo de las industrias empieza por concentrarse en la industria en general en la que contiene una empresa antes de tomar en consideración los segmentos de mercado o los aspectos sector-nivel. Las herramientas que usan los administradores para llevar a cabo dicho análisis es el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, Análisis de grupos estratégicos y Análisis de los ciclos de vida industriales.

Para emprender un análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

En cuanto se identifican los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis.

1. El riesgo de que entren nuevos competidores. Los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden.

El riesgo de que entren competidores potenciales es una función de la altura de las barreras que impiden la entrada, es decir, de los factores que elevan los costos para que las compañías ingresen en una industria.

Cuanto más altos sean los costos que deban enfrentar los competidores potenciales para entrar en una industria, mayores serán las barreras que impidan la entrada y más débil será esta fuerza competitiva. Las elevadas barreras pueden mantener fuera a competidores potenciales de una industria aun cuando las ganancias de ésta sean altas. Las barreras más importantes incluyen economías de escala, lealtad a la marca, ventajas absolutas de costos, costos de cambiar de clientes y normas oficiales. Una estrategia importante es construir barreras que impidan la entrada (en el caso de empresas afectadas) o encontrar formas de burlarlas (en el caso de las nuevas participantes).

2. La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria. La segunda de las cinco fuerzas competitivas de Porter es la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria. Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas. Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad.

Alternativamente, si la rivalidad es menos intensa, las compañías pueden tener la oportunidad de aumentar los precios o reducir los gastos en armas competitivas no relacionadas con los precios, lo cual conduce a un mayor nivel de ganancias en la industria.

La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria es en gran medida una función de los siguientes cuatro factores:

- a) Estructura competitiva de la industria: La estructura competitiva de una industria se refiere a la distribución de número y tamaño de compañías en la misma, algo que los administradores de estrategia determinan al principio del análisis de la industria.
  - b) Condiciones de la demanda: El nivel de demanda de la industria es un segundo determinante del alcance de la rivalidad entre compañías establecidas. La demanda creciente de clientes nuevos o de compras adicionales por parte de los clientes existentes suele moderar la competencia pues proporcionan un mayor ámbito para que las compañías contiendan por los clientes.
  - c) Condiciones de costos: La estructura de costos de las empresas que operan en una industria es un tercer determinante de la rivalidad. En industrias en las que los costos fijos son altos, la rentabilidad tiende a estar muy ligada al volumen de ventas y el deseo de hacer crecer el volumen puede dar origen a una rivalidad intensa. Los costos fijos se deben considerar antes de que las empresas hagan una sola venta.
  - d) La altura de las barreras para evitar la salida de la industria: Las barreras para impedir la salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que impiden a las compañías abandonar una industria.
3. El poder de negociación de los compradores. El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos de éstas demandando una mejor calidad de producto y servicio. Si logran reducir los precios y aumentar los costos, los compradores poderosos pueden sacar ganancias de una industria. Por lo tanto, los compradores poderosos deben

considerarse una amenaza. O bien, cuando se encuentran en una posición de negociación débil, las compañías de una industria pueden aumentar los precios y quizá reducir sus costos mediante el deterioro de la calidad del producto y el servicio, lo que aumenta el nivel de ganancias de la industria.

4. El poder de negociación de los proveedores. La cuarta de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los proveedores, las organizaciones que proporcionan insumos a la industria, como materiales, servicios y mano de obra (que pueden ser individuos, organizaciones como los sindicatos o compañías que proveen mano de obra por contrato). El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de éstos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria. Los proveedores con poder son una amenaza. Por el contrario, si los proveedores son débiles, las compañías que integran la industria tienen la oportunidad de forzar la reducción de precios de los insumos y demandar insumos de mayor calidad (como mano de obra más productiva).
  
5. La cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria. La última fuerza del modelo de Porter es la amenaza de los productos sustitutos: los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de modo que sean una fuerza competitiva débil y otros factores quedan igual, las compañías de la industria tienen la oportunidad de aumentar los precios y obtener ganancias adicionales.

La sexta fuerza: las complementarias.

Andrew Grove, ex director general de Intel, afirma que el modelo de cinco fuerzas de Porter pasa por alto una sexta fuerza: el poder, vigor y competencia de las empresas complementarias. Estas son compañías que venden productos que agregan valor a los productos (los complementan) que elaboran otras compañías que operan en una industria porque cuando se usan juntos satisfacen mejor las demandas de los clientes.

Por ejemplo, las complementarias de la industria de las computadoras personales son las compañías que producen programas para correrlas en esas máquinas. A mayor oferta de programas de alta calidad para correrlos en las computadoras personales, mayor es el valor que tienen éstas para los clientes, mayor es su demanda y mayor es la rentabilidad de la industria que las produce.

El argumento de Grove tiene una base sólida en la teoría económica, que durante mucho tiempo ha indicado que ambos, los artículos sustitutos y las complementarias, influyen en la demanda de una industria. Además, investigaciones recientes han enfatizado la importancia de las complementarias para determinar la demanda y rentabilidad de muchas industrias de alta tecnología, como la de la computación, en la cual se desempeñó Grove. El análisis sistemático de las fuerzas en el ambiente de la industria que usa la estructura de Porter es una herramienta poderosa que ayuda a los directivos a pensar estratégicamente.

Es importante reconocer que una fuerza competitiva a menudo afecta a las demás, por lo que se debe considerar a todas en el momento de realizar un análisis de la industria. Sin duda, el análisis de la industria obliga a los directivos a pensar de manera sistemática en la forma en que sus decisiones estratégicas se verán afectadas por las fuerzas de la competencia de la industria y en cómo sus decisiones afectarán las cinco fuerzas para cambiar las condiciones de la industria.

#### Grupos estratégicos en las industrias.

Las compañías que constituyen una industria difieren en gran medida entre sí en la forma en que posicionan estratégicamente sus productos en el mercado, en términos de factores como: canales de distribución que usan, segmentos del mercado que atienden, calidad de sus productos, liderazgo tecnológico, servicio a clientes, política de fijación de precios, política de publicidad y promociones.

Como resultado de estas diferencias, en casi todas las industrias se pueden observar grupos de compañías en los que cada una sigue un modelo de negocios similar al que intentan aplicar otras que forman parte del grupo, aunque diferente del modelo de negocios que siguen compañías de otros grupos. Estos grupos de compañías diferentes se conocen como grupos estratégicos.

#### Análisis de los ciclos de vida industriales.

Un determinante importante de la potencia de las fuerzas competitivas en una industria (y por ende de la naturaleza de las oportunidades y amenazas) son los cambios que ocurren al cabo del tiempo. Las similitudes y diferencias entre compañías de una industria suelen hacerse más pronunciadas con el tiempo y la estructura de su grupo estratégico cambia con frecuencia. La potencia y naturaleza de cada fuerza competitiva cambian también a medida que evoluciona la industria, en particular dos fuerzas de riesgo: que entren competidores potenciales y la rivalidad de las empresas existentes.

Una herramienta útil para analizar los efectos de la evolución de la industria sobre las fuerzas competitivas es el modelo de ciclos de vida industriales que identifica cinco etapas secuenciales en la evolución de una industria que conducen a cinco tipos de ambientes industriales: embrionarias, en crecimiento, de despliegue, maduros y en declive. La tarea a la que se enfrentan los administradores es anticipar cómo cambiará la potencia de las fuerzas competitivas a medida que evoluciona el ambiente de la industria y formular estrategias que aprovechen las oportunidades conforme surjan y que hagan frente a las amenazas emergentes (*Ver anexo, figura 2.1*). (P. 45- 61)

### 2.4 La naturaleza de la ventaja competitiva: análisis interno

Para alcanzar una ventaja competitiva y por ende crear valor y rentabilidad para la compañía es necesario realizar un análisis interno en busca de las fortalezas y debilidades de la compañía. Junto con el análisis del ambiente externo, el análisis interno proporciona a los administradores la información que necesitan para elegir el modelo de

negocios y las estrategias que permitirán a su compañía lograr una ventaja competitiva sostenida. El análisis interno es un proceso de tres pasos. Primero, los administradores deben entender el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y ganancias para ellas, y necesitan conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso. Segundo, tienen que entender la importancia que tienen una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta. Tercero, deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía para identificar qué impulsa la capacidad de obtener ganancias de su empresa y dónde podrían encontrarse las oportunidades para mejorar. En otras palabras, deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa impulsan su rentabilidad y cómo cualquier debilidad la reduce.

#### *2.4.1 Las raíces de la ventaja competitiva*

Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior a la promedio durante varios años.

(Hill & Jones, 2009), plantean:

La ventaja competitiva nace a través de las competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales. Las competencias distintivas dan forma a las estrategias que intenta adoptar la compañía, las cuales conducen a una ventaja competitiva y una rentabilidad superiores. Sin embargo, también es muy importante darse cuenta de que las estrategias que aplica una compañía pueden generar nuevos recursos o capacidades o fortalecer los que ya existen, lo que mejora las competencias distintivas de la empresa.

Por lo tanto, la relación entre competencias distintivas y estrategias no es lineal; más bien es recíproca debido a que las competencias distintivas dan forma a las estrategias y éstas ayudan a crear las primeras.

Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades.

- a) Recursos, que son los activos de una compañía. Se pueden dividir en dos categorías: tangibles e intangibles.
- b) Capacidades. Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales.

Recursos, capacidades y competencias. Es fundamental diferenciar los recursos y las capacidades para comprender lo que genera una competencia distintiva. Una compañía puede tener recursos valiosos y específicos propios, pero a menos que tenga la capacidad para emplearlos con eficacia, no podrá crear una competencia distintiva. También es importante reconocer que quizá una compañía no necesite recursos valiosos ni específicos propios para establecer una competencia distintiva mientras tenga capacidades que no posea ningún otro competidor.

Para que una empresa tenga una competencia distintiva, debe contar, por lo menos, con a) un recurso valioso y específico propio y las capacidades (habilidades) necesarias para aprovecharlo o b) capacidad específica para manejar los recursos. La competencia distintiva de una compañía es más sólida cuando posee ambos elementos: los recursos valiosos y específicos de la empresa y las capacidades específicas de ésta para manejarlos. (P. 77-78)

### *2.4.2 La cadena de valor fuente de ventaja competitiva*

El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto.

(Porter, 2002), afirma:

No se puede entender la ventaja competitiva si se examina la empresa en su conjunto. La ventaja nace de muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación. Por ejemplo, una ventaja de costos puede provenir de fuentes tan diversas como un sistema barato de distribución física, un proceso sumamente eficiente de ensamblado o de una excelente utilización de la fuerza de ventas.

Las actividades de valor se dividen en dos tipos, actividades primarias y actividades de apoyo.

1. Actividades primarias. Son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta como posterior transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Existen cinco categorías genéricas de las actividades primarias necesarias para competir en un sector industrial.
  - a) Logística de entrada. Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventarios, programación de vehículos y devolución a los proveedores.

- b) Operaciones. Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.
- c) Logística de salida. Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.
- d) Mercadotecnia y ventas. Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.
- e) Servicio. Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto.

Las categorías anteriores son indispensables para lograr la ventaja competitiva en las diversas industrias. Para un distribuidor, por ejemplo la logística de entrada y salida es la más importante. Para una empresa de servicios que atiende en sus instalaciones (un restaurante o un detallista), la logística de salida tal vez no exista y las operaciones sean la principal categoría.

- 2. Actividades de apoyo. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se aportan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología y la administración de recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Estas actividades, presentes cuando se compete en una industria, se dividen en cuatro categorías.

- a) Adquisición. Función de comprar los insumos que se emplearan en la cadena de valor, no a ellos en sí. He aquí algunos de ellos: materias primas, suministros y otros componentes consumibles lo mismo que activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. El abastecimiento tiende a esparcirse en toda la empresa. El termino abastecimiento o adquisición se usa en lugar de compras porque la connotación usual de compra es demasiado estrecha entre los ejecutivos. El costo de las actividades de adquisición suele constituir una parte pequeña –si no es que insignificante- de los costos totales, pero a veces incide en forma profunda en el costo global y en la diferenciación. El mejoramiento de estas prácticas afecta mucho al costo y a la interacción con los proveedores. Por ejemplo, la obtención de granos de cacao y de combustible en la fabricación de chocolate y en las compañías eléctricas, respectivamente, es sin duda el factor más importante de la posición en costos.
- b) Desarrollo de tecnología. Toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. Las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas son muy diversas; abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporadas al producto propiamente dicho. Más aun, las actividades de valores en general se sirven de una tecnología que combina varias subtecnologías donde se conjuntan algunas disciplinas científicas. Así, la maquinada combina la metalurgia, la electricidad y la mecánica. El desarrollo tecnológico es importante para la ventaja competitiva en todas las industrias, siendo el elemento clave en algunas. Por ejemplo, en la industria del acero una tecnología de procesos será el factor decisivo de ella.
- c) Administración de recursos humanos. Esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Respalda las actividades primarias y de soporte (por ejemplo, contratación de ingenieros) y toda la cadena de valor (entre otros factores, las negociaciones con los trabajadores). Las

actividades relativas a los recursos humanos se llevan a cabo en varias partes de la organización, lo mismo que otras de apoyo, y su dispersión puede originar políticas incongruentes. Más aún, rara vez se conocen bien sus costos acumulativos y los intercambios en los costos diferenciales de este aspecto administrativo, por ejemplo, el sueldo comparado con el costo de reclutamiento y de la capacitación que supone la rotación de personal. La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la compañía pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo.

Infraestructura organizacional. Consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad. A diferencia de otras actividades de apoyo, suele soportar toda la cadena y no las actividades individuales. Según esté diversificada o no la compañía, la infraestructura puede ser autosuficiente o dividirse entre una unidad de negocios y la compañía matriz. A la infraestructura se le ve a veces como un mero gasto general, pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva (*Ver anexo, figura 2.2*). (P. 33-43)

## 2.5 Creación de ventaja competitiva mediante una estrategia funcional

Las estrategias de funciones son aquellas dirigidas a mejorar la eficacia de las operaciones de una compañía y, por ende, su capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes.

Es importante tener en cuenta las relaciones entre estrategias de funciones, competencias distintivas, diferenciación, bajo costo, creación de valor y rentabilidad.

(Hill & Jones, 2009), propone:

1. Eficiencia superior.

Las compañías pueden aumentar la eficiencia a través de varias medidas: explotar las economías de escala y los efectos del aprendizaje, adoptar tecnologías de fabricación flexibles, reducir el índice de deserción de los clientes, implantar sistemas justo a tiempo, que la función de investigación y desarrollo diseñe productos fáciles de fabricar, actualizar las habilidades de los empleados a través de la capacitación, introducir equipos auto dirigidos, relacionar el pago con el desempeño, generar en toda la compañía un compromiso hacia la eficiencia a través de un liderazgo sólido y diseñar estructuras que faciliten la cooperación entre las diferentes funciones en busca de metas de eficiencia.

Este objetivo no es una tarea que pueda lograr cada función por sí misma, sino que requiere un compromiso de toda la organización y la capacidad de convocar la cooperación estrecha entre las funciones. Al ejercer el liderazgo e influir en la infraestructura, la alta dirección cumple una parte importante en este proceso.

Principales papeles de las funciones de creación de valor para alcanzar una eficiencia superior.

Infraestructura (liderazgo)

- a) Lograr un compromiso de toda la compañía con la eficiencia.
- b) Facilitar la cooperación entre funciones.

Producción

- a) Si es apropiado, tratar de obtener economías de escala y de aprendizaje.
- b) Implantar sistemas de manufactura flexible.

#### Mercadotecnia

- a) Si es apropiado, adoptar un marketing energético para avanzar en la curva de experiencia.
- b) Limitar las tasas de deserción de los clientes mediante el estímulo de la lealtad a la marca.

#### Manejo de materiales.

- a) Implantar sistemas JIT.
- b) Implantar la coordinación de la cadena de abastecimiento.

#### Investigación y desarrollo.

- a) Diseñar productos fáciles de manufacturar.
- b) Procurar innovaciones de proceso.

#### Sistemas de información

- a) Usar sistemas de información para automatizar los procesos.
- b) Usar sistemas de información para reducir los costos de coordinación.

#### Recursos humanos.

- a) Instituir programas de capacitación para adquirir habilidades.
- b) Implantar equipos autos dirigidos.
- c) Implantar el pago por desempeño.

## 2. Calidad superior

Esta ayuda a que una compañía reduzca los costos, diferencie su producto y cobre un sobreprecio. La calidad superior exige el compromiso de toda la organización con la calidad y un enfoque claro en el cliente. También requiere de parámetros para medir las metas de calidad y los incentivos que se enfocan en ella, información de los empleados respecto de las formas para mejorar la calidad, una metodología para rastrear los defectos hasta su origen y corregir los problemas que los provocan, un análisis de la

base de suministros de la empresa, cooperación con los proveedores para implantar los programas de manejo de calidad total, productos diseñados para facilitar la fabricación y cooperación sustancial entre funciones. La tasa de fracasos por la introducción de productos nuevos es alta debido a diversos factores, tales como incertidumbre, mala comercialización, mala estrategia de posicionamiento, lentitud del tiempo del ciclo y miopía tecnológica.

Papeles que desempeñan las diferentes funciones cuando se implantan metodologías de mejora de la confiabilidad.

#### Infraestructura (liderazgo)

- a) Marcar un liderazgo y compromiso con la calidad.
- b) Encontrar los medios para medir la calidad.
- c) Fijar metas y crear incentivos.
- d) Solicitar comentarios de los empleados.
- e) Estimular la colaboración entre funciones.

#### Producción

- a) Acortar las corridas de producción.
- b) Descubrir el origen de los defectos.

#### Mercadotecnia

- a) Enfocarse en el cliente.
- b) Atender la retroalimentación de los clientes sobre la calidad.

#### Manejo de materiales

- a) Racionalizar a los proveedores.
- b) Ayudar a los proveedores a implantar metodologías de mejora de la calidad.
- c) Rastrear los defectos hasta los proveedores.

#### Investigación y desarrollo

- a) Diseñar productos fáciles de fabricar.

#### Sistemas de información

- a) Usar sistemas de información para controlar las tasas de defectos.

#### Recursos humanos

- a) Instituir programas de capacitación en mejora de la calidad.
- b) Identificar y capacitar “cinturones negros”.
- c) Organizar a los empleados en equipos de calidad.

### 3. Innovación superior

Para lograr una innovación superior, una compañía debe desarrollar habilidades en investigación básica y aplicada, diseñar buenos procesos para el manejo de proyectos de desarrollo y lograr una integración estrecha entre sus funciones, principalmente a través de la adopción de equipos multifuncionales de desarrollo de productos y de procesos de desarrollo parcialmente paralelos. Mostrar una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes muchas veces requiere que la compañía logre eficiencia, calidad e innovación superiores.

Papeles de las funciones para alcanzar una innovación superior.

#### Infraestructura (liderazgo)

- a) Dirigir todo el proyecto (es decir, dirigir la función de desarrollo)
- b) Facilitar la cooperación entre funciones.

#### Producción

- a) Cooperar con investigación y desarrollo en el diseño de productos fáciles de fabricar.
- b) Trabajar con investigación y desarrollo para desarrollar innovaciones de proceso.

#### Mercadotecnia

- a) Proporcionar información del mercado a investigación y desarrollo.
- b) Trabajar con investigación y desarrollo para generar productos nuevos.
- c) Manejo de materiales.
- d) Sin responsabilidades importantes.

#### Investigación y desarrollo

- a) Desarrollar nuevos productos y procesos.
- b) Cooperar con otras funciones, en particular mercadotecnia y manufactura, en el proceso de desarrollo.

#### Sistemas de información.

- a) Usar sistemas de información para coordinar el trabajo de desarrollo de productos entre funciones y en toda la compañía.

#### Recursos humanos.

- a) Contratar científicos e ingenieros con talento.

### 4. Mayor capacidad de respuesta hacia los clientes

Para lograr una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes, las empresas tienen que darles lo que quieren y cuando lo quieren. Deben asegurar un sólido enfoque en los clientes a través del liderazgo, la capacitación de los empleados para que piensen como clientes, atraer a los clientes a la compañía mediante una investigación de mercados superior, personalizar los productos para satisfacer las necesidades únicas de cada uno de los clientes o grupos de clientes y respuesta rápida a sus demandas.

Principales papeles de las diferentes funciones para alcanzar mayor capacidad de respuesta hacia los clientes.

### Infraestructura (liderazgo)

- a) Mediante el liderazgo basado en el ejemplo, cultivar un compromiso de toda la compañía para ofrecer a los clientes mayor capacidad de respuesta.

### Producción

- a) Efectuar producción a la medida a través de la implantación de la manufactura flexible.
- b) Conseguir una respuesta rápida mediante manufactura flexible.

### Mercadotecnia

- a) Conocer al cliente.
- b) Comunicar los comentarios de los clientes a las funciones apropiadas.

### Administración de materiales.

- a) Establecer sistemas de logística capaces de responder rápidamente a demandas imprevistas de los clientes (JIT).

### Investigación y desarrollo.

- b) Hacer participar a los clientes en el proceso de desarrollo de productos.

### Sistemas de información.

- a) Usar sistemas de información en la red para aumentar la capacidad de respuesta hacia los clientes.

### Recursos humanos

- a) Preparar programas de capacitación para que los empleados piensen como si fueran clientes. (*Ver anexo, fig. 2.3*) (P. 110-145)

## CAPÍTULO III: DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO

*El presente capítulo aborda el concepto de diferenciación y posicionamiento así como su importancia, el proceso de diferenciación y posicionamiento, las estrategias de diferenciación, las estrategias de posicionamiento.*

### 3.1 Concepto de diferenciación y posicionamiento e importancia

Las compañías buscan actualmente persuadir al consumidor con distintas ofertas de los productos que elaboran para vender en el mercado. Utilizan distintas técnicas buscando un solo objetivo: entrar en la mente del consumidor como la compañía líder; esto significa que las empresas luchan por crear en la mente del cliente una imagen de empresa prioritaria a la hora de adquirir un artículo. Para ello relacionan dos conceptos importantes dentro de sus planes de acción: la diferenciación de mercados y el posicionamiento.

(Villarán, 2009), plantea:

La estrategia de diferenciación es aquella que busca otorgar al cliente un producto o servicio que le entregue mayor valor, aunque ello indique un mayor precio. En este caso, el empresario debe obsesionarse por identificar uno o varios atributos del producto o servicio, que mejorarán el nivel de satisfacción del cliente, por lo cual el cliente estará dispuesto a pagar un mayor precio, pues valora la diferenciación. (P. 50)

(Kotler & Gary, 2007), definen:

La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. El posicionamiento significa insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente de los clientes. (P. 220)

*Una vez conocidos los conceptos centrales de diferenciación y posicionamiento, es necesario mencionar la importancia de estas estrategias dentro de la empresa para construir una ventaja competitiva.*

(González, 2008), afirma:

Es importante desarrollar un negocio sobre la estrategia de la diferenciación empresarial. Porque si no se desarrolla, potencializa y orquesta algo, algún concepto, algún servicio, algunos beneficios que diferencien a la organización del resto de competidores del mercado, caerá, muchas veces sin saberlo, en alguno de estos dos grupos.

1. En el grupo de los negocios que centran su competitividad en el precio más bajo; en intentar ser “percibidos” como los más baratos, lo cual es una carrera desgastante y altamente arriesgada en estos tiempos de globalización... y más aún para una pyme.
2. O bien, entra en el grupo de negocios, que se atrincheran en defender que ellos no entran en el juego del precio, pero que tampoco hacen nada por ser diferentes. Y al final, a estos negocios les va un poco mejor que a los del primer grupo, pero son negocios sin identidad propia. Son empresas que se pasan todo el tiempo dejándose arrastrar por los “vientos del mercado” y nunca construyen nada. Simplemente sobreviven más tiempo.

Ahora bien, ser diferente, no significa tener el precio más alto. Simplemente significa ser diferente, aunque se tenga un precio muy competitivo. (P.3)

(Pérez & Ramírez, 2013), plantean:

El posicionamiento es una herramienta del marketing estratégico de gran importancia que permite a los gerentes determinar cuál es su posición actual, en cuál desean estar y qué acciones se llevan a cabo para lograrlo. Permite identificar oportunidades del mercado, al considerar posiciones que no cumplen los productos de

los competidores. Por tanto, ayuda a influir en la creación de productos y el rediseño de los existentes. También permite la consideración de los posibles movimientos y respuestas de los competidores, de manera que puedan tomarse acciones adecuadas. El posicionamiento implica dar al segmento de mercado objetivo la razón para comprar sus servicios, de este modo aglutina toda la estrategia de mercadotecnia. También ofrece lineamientos para el diseño de una mezcla de la mercadotecnia, donde cada elemento sea coherente con el posicionamiento. (P. 45)

### 3.2 El proceso de diferenciación y posicionamiento

Para establecer una estrategia de diferenciación o de posicionamiento dentro de la organización y en pro de los productos o servicio que crea, esta debe implementar una serie de pasos para lograr su cometido.

(Philip, 2001), expone:

El proceso de diferenciación centrado en el cliente, según Crego y Schiffrin, consta de los siguientes pasos:

1. Definir el modelo de valor para el cliente: Primero, la empresa enumera todos los factores de producto y servicios que podrían influir en la percepción de valor del cliente meta.
2. Construir la jerarquía de valor del cliente: Luego, la empresa asigna a cada factor a uno de cuatro grupos: básicos, esperados, deseados e inesperados.
3. Escoger el paquete de valor para el cliente: La empresa escoge la combinación de cosas, experiencias y resultados tangibles e intangibles diseñados para superar el desempeño de los competidores y ganarse deleite y lealtad de los clientes. (P. 286 )

4. (Pérez & Ramírez, 2013), plantean:

El posicionamiento de producto implica diversos procedimientos que incluyen entre otros los siguientes: a) determinar niveles de posicionamiento, b) identificar atributos claves de importancia para segmentos seleccionados, c) ubicar atributos en un mapa de posicionamiento, d) evaluar opciones de posicionamiento e implantar el posicionamiento.

El primer paso del posicionamiento es determinar qué niveles van a recibir atención explícita de posicionamiento. Los niveles de posicionamiento emprendidos con frecuencia son muy definidos, aunque algunas instituciones han puesto diferentes grados de énfasis sobre estos niveles en distintos puntos del tiempo [Rivera Camino, 1995].

Una vez que se determina el nivel de posicionamiento, es necesario identificar los atributos específicos importantes para los segmentos de mercado seleccionados. En particular, se considera la manera en que se toman las decisiones de compra. Los individuos usan diferentes criterios para efectuar la decisión de compra de un servicio.

También es relevante considerar la unidad de toma de decisiones. Por ejemplo, la decisión quizá se modifique si un grupo o un individuo va a utilizar el servicio, es decir, las instalaciones de un hotel son más importantes para una familia que para un individuo.

La clave para una estrategia de posicionamiento exitosa es promover la característica en que la organización destaca que cumple con exactitud las necesidades del cliente. (P. 44-45)

### 3.3 Estrategias de diferenciación

La forma más evidente de diferenciación, y por lo general la más convincente para los consumidores, es la que se basa en las características del producto o servicio un seguro confiable a bajo precio. En los mercados competitivos, sin embargo, las empresas no se pueden limitar a esto. Consideremos estas otras dimensiones, entre las muchas que una empresa puede utilizar para diferenciar sus ofertas de mercado.

(Philip, 2001), plantea:

Existen cinco formas de diferenciar la “maniobrabilidad” potencial de las empresas:

#### 1. Diferenciación por medio del producto.

Se define como la variación de un bien en cuanto a posibilidades de diferenciación. Esta diferenciación está formada por los siguientes aspectos:

- a) Forma: Es el tamaño y forma o estructura física del producto.
- b) Características: Son aspectos que complementan la función básica del producto.
- c) Calidad de desempeño: Es el nivel de operación de las características primarias del producto.
- d) Calidad de conformidad: Es el grado en que todas las unidades producidas son idénticas y se ajustan a las especificaciones prometidas.
- e) Durabilidad: Es la vida esperada de un producto bajo condiciones naturales o forzadas.
- f) Confiabilidad: Es una medida de la probabilidad de que un producto no fallará o tendrá un desperfecto durante un cierto tiempo.
- g) Reparabilidad: Es una medida de la facilidad con que se puede corregir un producto cuando tiene un desperfecto o falla
- h) Estilo: Nivel de que un producto se adapta al gusto y estética del comprador.
- i) Diseño: Conjunto total de atributos que afectan a la imagen y a la función del producto a ojos de los consumidores.

## 2. Diferenciación por medio de los servicios.

Esta diferenciación se da principalmente cuando una empresa busca diferenciarse de las demás, pero no lo puede realizar por medio del producto; para ello, recurre a la diferenciación por medio de servicios, la cual le da valor agregado a ese producto difícil de diferenciar respecto a los demás en el mercado. Se define también como un medio alternativo de diferenciación en las empresas. Esta diferenciación está conformada por:

- a) Facilidad para ordenar: Facilidad o sencillez con que el cliente puede realizar un pedido en la empresa.
- b) Entrega: Es la forma en que el producto se hace llegar al cliente, e incluye rapidez, exactitud y cuidado con que se efectúa el proceso de entrega.
- c) Instalación: Es el trabajo que se efectúa para que producto pueda operar en el lugar al que se le ha destinado.
- d) Capacitación de clientes: Es adiestrar a los empleados del cliente en el uso eficiente del equipo del proveedor. Entrenamiento de los empleados para atender con corrección y eficacia a los clientes.
- e) Mantenimiento y reparación: Describe el programa de servicio que ayuda a los clientes a mantener los productos que adquirieron en buen estado de funcionamiento.

## 3. Diferenciación por medio del personal.

La diferenciación por medio del personal consiste principalmente en obtener ventaja competitiva disponiendo de un personal mejor preparado que la competencia. Algunas características de este tipo de personal capacitado son las siguientes:

- a) Competencia: Capacidad y conocimientos específicos.
- b) Cortesía: Amables y respetuosos.
- c) Credibilidad: Se puede confiar plenamente en ellos.

- d) Capacidad de respuesta: Responden rápidamente y con seguridad a dudas de los clientes.
- e) Comunicación: Comprenden a los clientes y se comunican con ellos con claridad.

#### 4. Diferenciación por medio de los canales.

Las empresas pueden obtener ventajas competitivas cuidando la cobertura, los conocimientos y el desempeño de sus canales de distribución. Este tipo de diferenciación hace énfasis a la capacidad de las empresas de manejar canales de distribución totalmente diferentes pero a su vez efectivos comparados con los de la competencia.

#### 5. Diferenciación por medio de la imagen.

Esta diferenciación hace referencia a la manera como los cliente captan los mensajes dispuestos a través de imágenes y marcas en los productos. Es la manera como el público percibe a la empresa o a sus productos. Esta diferenciación está formada por los siguientes factores:

- a) Símbolos: Las imágenes se pueden amplificar con símbolos vigorosos con el fin de captar la atención del cliente.
- b) Medios escritos y audiovisuales: La imagen escogida se debe incorporar en anuncios y medios que comuniquen un relativo estado de ánimo, una afirmación: algo distintivo. La imagen debe aparecer en informes, folletos catálogos, el papel membretado de la empresa, y las tarjetas de presentación.
- c) Ambiente: Es el espacio físico que la empresa ocupa es otro importante generador de imagen. en el que la empresa realiza sus productos o servicios.
- d) Eventos: Una empresa puede crear identidad a través de los eventos que patrocina. A través de este la empresa construye su propia imagen. (P. 288-297)

### 3.4 Tipos de estrategias de posicionamiento

Los mercadólogos pueden seguir varias estrategias de posicionamiento. Pueden posicionar su producto con base en una diversidad de estrategias de posicionamiento.

(Philip, 2001), plantea:

Existen siete tipos de posicionamiento en el mercado. Estos son:

1. Posicionamiento por atributo: Una empresa se posiciona según un atributo, como tamaño, o número de años en existencia.
2. Posicionamiento por beneficios: El producto se posiciona como líder en lo tocante a sus beneficios.
3. Posicionamiento por uso o aplicación: Posicionar el producto como el mejor para cierto uso o aplicación según la aplicabilidad del producto o importancia de su uso.
4. Posicionamiento por usuario: Posicionar el producto como el mejor para cierto grupo de usuarios.
5. Posicionamiento por competidor: Se afirma que el producto es mejor en algún sentido que un competidor. El producto es mejor para el cliente que el de la competencia.
6. Posicionamiento basado en una categoría del producto: Posicionamiento en determinada categoría que maneja el producto.
7. Posicionamiento por calidad o precio: El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor para el cliente. (P. 302)

## CAPÍTULO IV: INNOVACIÓN

*El presente capítulo aborda las características que presentan la innovación, los tipos de innovación que existen, la creación de la innovación y su difusión, el proceso creativo y las estrategias genéricas de la innovación.*

### 4.1 Concepto de innovación

(Phillip & Keller, 2012), señala:

La innovación es crítica en el marketing. Las ideas estratégicas creativas existen en muchos lugares dentro de la organización. La alta dirección debería identificar y estimular las ideas frescas de tres grupos con poca representación: los empleados con perspectivas juveniles o diversas; los empleados ajenos a las oficinas corporativas, y los empleados nuevos en el sector industrial. Cada uno de estos grupos es capaz de desafiar la ortodoxia empresarial y motivar la generación de ideas innovadoras. (P. 45)

(Olivares & Quintania, 2011), plantea:

La innovación representa para las organizaciones una fuente de competitividad y diferenciación, así como un mayor crecimiento, tanto de la producción como de la productividad.

Según el manual de Oslo, “una innovación es la introducción de un nuevo, significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización de un método organizativo, en prácticas internas de las empresas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”, “es la actividad por la cual un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiarla, a una parte de ella a la sociedad en conjunto.

Elemento no necesita ser enteradamente nuevo desconocido para los miembros de la unidad, pero debe ampliar algún cambio discernible reto en el statu quo”, por otra parte, se define la innovación como un proceso que consiste en conjugar la oportunidad técnica con las necesidades del mercado. (P. 75-77)

#### 4.2 Características de la innovación

(Shepherd & Ahmed, 2012), mencionan:

Al contemplar la multitud de significados que se han dado a la innovación, es posible discernir cierto número de características.

- a) La innovación como creación (invención): el foco de atención está en el uso de recursos (gente, tiempo y dinero) para inventar o para desarrollar un producto o servicio nuevos, o bien una nueva forma de cosas, una forma de pensar acerca de ellas.
- b) La innovación como difusión y aprendizaje: El foco de atención está en la adquisición, el apoyo o el uso de un producto, un servicio o ciertas ideas.
- c) La innovación como suceso: el foco de atención aquí está en un acontecimiento relevante, como el desarrollo de un solo producto o servicio, o una sola idea o decisión.
- d) La innovación como cambio (creciente o radical) la innovación promulga al cambio. Algunas innovaciones son mínimos, en tanto que otras son de naturaleza radical o discontinua.
- e) La innovación como un proceso o una estrategia (a nivel de una empresa): en esta perspectiva, la innovación no se trata de un solo acto, sino de una serie de actividades que realiza una organización para llegar a la obtención de un resultado (a saber, la innovación).

- f) La innovación como un proceso a nivel de contexto (región, nación, etc.): este enfoque considera la innovación como un acto más allá de los fines de un individuo o una empresa. También capta los marcos de referencia institucionales, las redes socio políticas y los atributos de factores internos, como factores importantes en el acto de innovar, el foco de atención cambia de la empresa a los recursos y las características particulares de un contexto específico (región, nación, etc.) (P. 4-6)

### 4.3 Tipos de innovación

Existen varios tipos de innovación y dos autores reconocidos plantean una serie de ellos.

(Olivares & Quintana, 2011), plantea:

El manual de Oslo diferencia cuatro tipos de innovaciones que incluyen una amplia gama de cambios en las actividades de las empresas: innovación del producto, innovación del proceso, innovación de mercadotecnia, organización organizativa y definen cada una de esta manera.

1. Innovación del producto: Se corresponde con la introducción de un bien o de un servicio, o un significativo mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al cual se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de técnicas de los componentes y de los materiales, de la información integradas de la facilidad de uso u de otras características funcionales. La innovación del producto puede realizar nuevos conocimientos o tecnologías, basarse en nuevas utilidades o combinaciones de conocimientos o tecnologías existentes y considera también la introducción de bienes y servicios y de las mejoras significativas de las características funcionales de utilización de bienes y servicios existentes. Incluyen, además, el desarrollo de una nueva utilización novedosa para un producto cuyas especializaciones técnicas se han modificado o ligeramente. Las

mejoras significativas de productos se originan cuando se introducen cambios en los materiales, componentes u otras características que hacen que estos productos tengan un mejor rendimiento. En el caso de las innovaciones en los servicios estas pueden incluir mejoras significativas en la manera en que estos se prestan (en el término de rapidez, eficiencia, etc.), la adición de funciones innovadoras características a servicios existentes, o la introducción de servicios enteramente nuevos.

2. Innovación de proceso: Introducción de un nuevo, o significativamente mejorado proceso de producción de distribución, lo cual implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y los programas informáticos. Estas innovaciones de procesos tienen por objetivos disminuir los costes unitarios de producción de distribución, mejorar la calidad, o producir o distribuir productos nuevos sensiblemente mejorados. Los métodos de distribución incluyen en las técnicas, equipos y programas informáticos utilizados para producir bienes o servicios, los métodos de distribución están vinculados a la logística de la empresa y engloban equipos, los programas informáticos y las técnicas para el abastecimiento de insumos, la asignación de suministro en el seno de la empresa de la distribución de productos finales.

Las innovaciones de proceso incluyen en los nuevos o significativamente mejorados métodos de creación y de prestación de servicios, así como las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, los equipos y los programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo, como las compras, la contabilidad, el cálculo o el mantenimiento.

3. Innovación de mercadotecnia: aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación. Este tipo de innovación trata de satisfacer mejor las necesidades desde los consumidores, de abrir nuevos mercados, o de posicionar en el mercado de una manera distinta un producto de

la empresa con el de aumentar las ventas. Lo que distingue la innovación de mercadotecnia de los cambios en los instrumentos de comercialización de una empresa es la introducción de un método de comercialización que esta no utiliza antes. Incluyendo tanto cambios significativos de formas y aspectos en el diseño del producto que no modifican sus características funcionales o de utilización como las modificaciones del envasado, y la introducción de cambios significativos en la forma, es decir en el aspecto.

Los nuevos métodos de comercialización en materia de posicionamientos se refieren a la creación de canales de venta, el uso de nuevos conceptos para la presentación de los productos y a su promoción, lo cual implica la utilización de nuevos conceptos para la promoción de los bienes y servicios de la empresa. Las innovaciones en cuanto a precio implica el empleo de nuevas estrategias para establecer tarifas y comercializar los bienes o servicios de la empresa, con excepción de las modificaciones de precio por concepto de cambios estacionales, regulares o rutinarios de los instrumentos de comercialización.

4. Innovación de la organización: Introducción de un nuevo método organizativo en las practicas, la organización de lugar de trabajo o la relación es exteriores de la empresa; estas pueden tener por objetivo mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel a satisfacción en el trabajo, facilitando el acceso a bienes no comercializados o reduciendo los costes de suministros. En cuanto a las innovaciones en la organización del lugar de trabajo, implican la introducción de métodos de atribución de responsabilidades y del poder de decisión entre los empleados para la división del trabajo en el seno de los servicios y entre de los servicios de la empresa, así como nuevos conceptos de estructuración, en particular, la integración distintas actividades.

Por su parte los nuevos métodos de organización en el materia de relaciones exteriores implican la introducción de otras maneras de organización las relaciones con otras empresas o instituciones públicas, así como el establecimiento de nuevas formas de colaboración con organismos de investigación o clientes, de nuevos métodos de integración con los proveedores y la externalizarían la subcontratación, por primera vez, de actividades consustanciales a una empresa.

Las empresas también pueden realizar otras actividades que refuerzan las capacidades que permiten desarrollar innovaciones o la aptitud para adoptar innovaciones desarrolladas por otras organizaciones; entre estas, la empresa:

- a) Definen nuevos conceptos de aplicación de innovación a partir de estudios de investigación de monitoreo de sus competidores, así como de la contratación de consultaría externa.
- b) Puede adquirir información técnica o pagarle derechos por utilización de patentes al comprar conocimientos tecnológicos.
- c) Aumenta la experiencia profesional pagando por conocimientos, o bien, aprovechando y compartiendo en conocimientos internos.  
Invierte en equipo y aplicaciones de software.
- a) Reorganiza sus sistemas de gestión métodos de comercialización y venta. (P. 77-80)

#### 4.4 Creación de la innovación y difusión de la innovación

(Shepherd & Ahmed, 2012), señalan:

La innovación no es un acto sencillo. No sucede en el vacío; es un fenómeno complejo que se sostiene con elementos diferentes. Dos elementos fundamentales de este fenómeno son la creación de la innovación y la difusión de la innovación.

La creación de la innovación esta principalmente vinculada con el individuo y la empresa; por lo tanto que la difusión de la innovación implica adicionalmente un movimiento y la adopción de la innovación. La difusión de la innovación es una forma básica que ha ocurrido a través del comercio y, muchos sentidos, en el precursor del fenómeno moderno de la convergencia global, hace 3,000 años, la civilización fenicia ya estaba inmersa en el proceso de comercio a tierras lejanas.

Los fenicios propagaron las innovaciones gracias al desplazamiento de mercancías hacia los pequeños conglomerados humanos alrededor del mediterráneo. En consecuencia, se dio la difusión de la tecnología, aunque en algunos casos esto no sucede sino hasta muchos siglos después.

El proceso de la difusión se ha acelerado aún más pero se ha vuelto más amplio. En la actualidad, incorpora intercambios de servicios además de manufacturas, pero también incluye cada vez más conductas, estéticas y otros valores socialmente incorporados.

En el comercio y de una forma más amplia la globalización es una consecuencia continua de las transferencias tecnológicas y de la convergencia económica, impulsadas por las acciones de la empresa para satisfacer los deseos y las expectativas tanto de los consumidores como de los accionistas. En el sentido, la globalización es un fenómeno complejo que esta incierto en la transferencia de innovaciones “económicas” a lo largo y ancho del mundo.

Lleva consigo ajustes y ramificaciones de tipo político y cultural, los cuales funcionan a través de un proceso de convergencia económica y de dilución de las innovaciones, con la finalidad de mejorar los estándares de vida a lo largo del tiempo.

Desde el principio de los tiempos, la economía, la política y la cultura (los aspectos estéticos, símbolos, ideológicos y de valores de la vida) por lo regular han colisionado entre sí. (P. 19-20)

#### 4.5 Creatividad e innovación

(Shepherd & Ahmed, 2012), definen:

La creatividad se define de varias formas, dependiendo del punto de vista desde el que se esté examinando. Se define desde una perspectiva psicológica, social, individual u organizacional, la creatividad es la capacidad para generar en forma consistente resultados diferentes y valiosos. Un componente vital en la producción de los resultados valiosos es un proceso disciplinado que ayuda a encauzar la creatividad y a mantenerla enfocada en el logro de los resultados.

La creatividad es un proceso orientado al desarrollo de ideas originales y útiles, ya sea que se trate de un mejoramiento gradual o de un avance capaz de cambiar al mundo. Básicamente, ser creativo implica:

- a) Producir en forma consistente una cantidad de ideas.
- b) Conjuntar, en diferentes combinaciones, las ideas existentes o las ideas nuevas.
- c) Desglosar una idea para tener una apreciación reciente de su parte.
- d) Hacer conexiones entre el tema a la mano y los hechos, sucesos u observaciones que aparentemente no están relacionados.

Los resultados creativos no son una consecuencia del hecho de hacer conexiones mentales originales y únicas. Esto implica “pensar en una forma divergente”. El pensamiento divergente llega a numerosos significados tanto originales como únicos, o bien, aun pensamiento nuevo y original gracias a un proceso de simplificación y representación de imágenes inusual o poco convencional. De acuerdo con Josep V. Anderson (1992), hay tres grandes formas de creatividad:

1. La creación es la actividad de hacer algo a partir de nada (creatividad que hace cosas)
2. La modificación es el acto de alterar algo que ya existe, de tal modo que pueda:

- a) Ejecutar mejor su función.
  - b) Realizar una nueva función.
  - c) Llevarse a cabo en un ambiente diferente, o bien, ser útil para algo nuevo.  
(creatividad que cambia las cosas)
3. La síntesis es el acto de relacionar dos o más fenómenos que antes no estaban vinculados. La creación es algo benéfico, pero la síntesis es el motor real de la supervivencia y la prosperidad (creatividad que combina las cosas). (P. 43-44)

#### 4.5.1 Proceso creativo

*Aunque la innovación a menudo se ve como un proceso lógico sencillo, en realidad ocurre durante siglos de pensamientos creativo divergente, los cuales generan muchas alternativas potenciales, seguidas por la convergencia hacia una solución determinada. La creatividad proviene de las regiones profundas del talento.*

(Shepherd & Ahmed, 2012), afirma:

Según (Hesselbein & Johnston, 2002). El proceso de la creatividad se divide en cinco pasos:

1. Preparación: la creatividad proviene de las regiones profundas del talento. La investigación ha demostrado que la mayoría de los individuos creativos tiene un dominio impresionante de cierta disciplina con frecuencia tal pericia proviene de un estudio muy serio y de la experiencia para desarrollar tal profundidad a menudo se requieren de diez años o más de experiencia, sin embargo los, los grupos creativos también necesitan individuos principiantes, de nivel medio y de nuevo ingreso al campo de estudio, quienes aportaran una perspectiva fresca que harán buenas preguntas.

2. Oportunidad de la innovación: Para ser creativo, en cualquier campo, se requiere como punto de partida un foco de atención. Cuando no se tiene un “problema”, no se da la dirección al esfuerzo creativo y, por lo tanto, este permanece ocioso; Es decir, el talento se debe aplicar a problemas y a oportunidades del mundo real. De manera interesante, esto representa lo que quizá sea un desafío más espectacular: la definición del problema o del área de oportunidad, sobre la cual se tiene que enfocar las energías creativas. Al final, el valor de la solución para un problema es únicamente tan bueno como el problema, oportunidades que se definió en primer lugar.

En otras palabras, el valor de la creatividad está restringido por pregunta que genera y que se debe abordar, se debe hacer la pregunta “correcta” (problema/ oportunidad) para abrir la posibilidad de obtener la respuesta “correcta”, esto es relativamente claro cuando el problema a la oportunidad surgen de una crisis o de una demanda externa estimulada por el mercado. En su ausencia, la tarea de formular las preguntas correctas se vuelve mucho más difícil y, de hecho, se convierte en parte de la creatividad misma; es decir, la definición del problema quizá requiera de un ejercicio de creatividad.

3. Divergencia: Esta parte del proceso se ocupa del advenimiento de nuevas soluciones. Esta es la etapa más dinámica y más social del proceso creativo. Para llegar a una “buena” solución se necesita tener primero una amplia gama de alternativas. Tal variedad tan solo proviene de la amplitud y la diversidad dentro del grupo mismo: una diversidad de estilos de trabajo y de pensamientos, de experiencias profesionales y personales, de educación y de cultura.
4. Incubación: Se requiere tiempo y espacio para reflexionar sobre soluciones o consideraciones que tal vez no sean inmediatamente aparentes. No se recomienda aceptar simplemente la primera solución que se presente.

5. Convergencia: Una vez que se ha integrado un grupo rico y diverso de “ideas o soluciones”, el siguiente paso es seleccionar una o un número reducido de ellas.

El proceso de seleccionar implica convergencia hacia una idea única o hacia un número reducido de ideas que habrán de desarrollarse. A menos de que esto se administre correctamente, se perderían las ideas más brillante e innovadoras. (P. 48-49)

#### 4.6 Estrategia e innovación

(Shepherd & Ahmed, 2012), mencionan:

Muchas compañías se están enfrentando a desafíos fundamentales en sus estrategias organizacionales y sus prácticas administrativas, los cambios son impulsados por el vertiginoso ritmo del cambio tecnológico, la competencia global y el surgimiento de una economía basada en el conocimiento.

Las demandas del mercado y el producto están cambiando más rápido que nunca los clientes exigen mayor variedad y un cumplimiento más personalizado de sus “necesidades”; los ciclos de vida de los productos se están volviendo cada vez más corto. La demanda y la competencia globales se están convirtiendo en la norma en vez de la excepción; y la innovación tecnológica tiene influencia en la industria.

Debido a tales efectos intensificados de tales fuerzas del cambio, las empresas modernas deben capitalizar oportunidades, introducir nuevos productos en una sucesión rápida y responder en tiempo real a la dinámica del mercado.

Los cambios en el ambiente competitivo generan importantes consecuencias para el desarrollo y la administración de productos, de mercados y de capacidades organizacionales. El éxito inicial ya no es garantía para la supervivencia a largo plazo. Una firma pionera podría encontrar sus esfuerzos ensombrecidos por una

reestructuración empresarial inesperada, un cambio repentino en las condiciones del mercado o un avance tecnológico novedoso. La administración del cambio es el desafío para la estrategia. Las exitosas empresas son aquellas que tienen la capacidad de innovar y evolucionar estratégicamente.

La perspectiva convencional de la estrategia consiste en alinear los recursos internos con las oportunidades y las amenazas ambientales. La estrategia es el patrón de las decisiones de una compañía, que determina y revelan los objetivos y sus planes para alcanzar tales metas. Las compañías exitosas crean con rapidez productos, mercados y capacidades e ingresan a ellos y, con igual prontitud salen de ellos, algunas veces abandonan incluso negocios completos. En tales ambientes, la esencia de la estrategia no es tan solo el posicionamiento del producto de una compañía en los mercados, sino la dinámica de su comportamiento.

La supervivencia a largo plazo requiere ser capaz de enfrentar desequilibrios ambientales mediante la innovación y aprendizaje. Para ello se requiere identificar y desarrollar capacidades fundamentales difíciles de imitar. El hecho de competir en la arena y la forma correcta suele ser rentable; sin embargo tan solo es así durante un periodo limitado. Son los recursos y las capacidades lo que define la base de la competencia y brinda una ventaja competitiva duradera o sustentable. (P. 80-81)

#### *4.6.1 Estrategias genéricas para la innovación*

(Shepherd & Ahmed, 2012), afirman:

Se han realizado diversos intentos para codificar las estrategias de innovación (como Porter, 1980; Kerin et al, 1992). Cada una de estas tipologías presenta lo que se denomina continuamente estrategias genéricas (o arquetípicas). Cada tipología se basa en una teoría de la ventaja competitiva y, cada una de ellas brinda un entendimiento profundo sobre cómo lograr rendimientos elevados.

Los arquetipos genéricos se clasifican/agrupan de acuerdo con la orientación básica de cada enfoque. Los tres tipos básicos de orientaciones se conocen como: estrategias concentradas en el producto y en el mercado, estrategias concentradas en el riesgo y la oportunidad y estrategias concentrada en el tiempo de ingreso al mercado.

1. Estrategia concentrada en el producto: El propósito fundamental de estas estrategias es desarrollar productos y mercados, con base en un diseño que permita captar una posición competitiva superior. Las estrategias genéricas de Porter (1980) (liderazgo en costo, diferenciación y concentración/ nicho) y la estrategia de diversificación caen en este grupo, por ejemplo, una estrategia de diferenciación se concentra en el desarrollo del producto distintivo que entregan valor superior para el consumidor final. Ello permite a la organización ya sea penetrar el mercado, desarrollarlo o diversificarse hacia un nuevo mercado. Asimismo una estrategia de costo bajo, aunque se basa en procesos organizacionales eficientes, se concentra en la dinámica competitiva dentro de la arena producto-mercado; es decir el énfasis consiste en entregar un producto que de valor superior para el cliente.

La estrategia de concentración (o nicho) establece como meta un segmento o varios sub segmentos del mercado, para los cuales se podrían personalizar u valor determinado.

2. Estrategias concentradas en oportunidades: Este grupo se basa en el riesgo y la orientación hacia el futuro de las compañías. La tipología de Miles y Snow (1978) acerca de los prospectos, analizadores, defensores y reactores ilustra mejor esta clase de orientación. Esta tipología estratégica se construye sobre escenarios futuros aparejados con una intención estratégica. Condensa un enfoque que destaca el hecho de ser más inteligente o ser mejores estragas que otros participantes.

Las estrategias del prospecto y del analizador son orientaciones que toman riesgos; en tanto que los defensores y los reactivos tienen aversión por el riesgo. Paradójicamente, con frecuencia esta aversión al riesgo, a medida que los alcanza el futuro, se encuentra a sí mismo en peligro de extinción. En otras palabras, están sobrecargados de riesgos y, por lo tanto, se podrían clasificar como portadores de riesgos, en contraste con los prospectores, quienes son tomadores de riesgos.

3. Estrategias basadas en el tiempo (concentradas en la industria y los competidores): Estas estrategias consideran la dinámica de la competencia para establecer una entrada y una posición competitiva favorable. En un sentido se le suele llamar como estrategia concentradas en los competidores porque tienen la finalidad de demostrar mayores habilidades que los competidores dentro de una industria.

Estas estrategias dependen de que el ingreso al mercado sea oportuno. El ingreso al mercado se hace en un punto en la evolución de la industria, cuando las condiciones estructurales están a favor. El éxito depende de una aguda comprensión de las condiciones estructurales de una industria en cierto momento, así como la evolución futura. Este conjunto de estrategias establece una distinción primaria en términos de la innovación, sobre todo si la empresa intenta ser un primer entrante o un entrante anticipado al mercado.

4. Estrategia de innovación a lo largo del tiempo: Las condiciones competitivas cambian y evolucionan con el surgimiento, el desarrollo y la maduración de cualquier industria específica, mientras que cada producto o industria específicos pasa por un cambio único, se distingue un patrón general que con frecuencia se denomina ciclo de vida de divide en cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive. Inicialmente las ventas son bajas a medida que se va introduciendo un nuevo producto. Depende de la “novedad” del producto o los usuarios potenciales se deben informar y persuadir de que adquieran el producto mediante una comercialización eficaz de sus características atributos y ventajas.

La siguiente etapa, ocurre un rápido crecimiento a medida que llega la aceptación del mercado. En la fase de madurez las ventas se estabilizan; y en fase de declive, comienza a disminuir. El patrón de ventas observado en el ciclo de vida es una representación acumulativa del efecto de la tasa de difusión de la innovación de adaptación de la innovación. (P. 80-90)

#### 4.7 Desarrollo de capacidades de innovación

(Hill & Gareth), plantean:

Las compañías pueden adoptar varias medidas para generar competencia en la innovación y evitar el fracaso. Seis medidas importantes son: a) desarrollar capacidades para la investigación científica básica y aplicada, b) preparar un buen proceso para seleccionar y administrar proyectos, c) lograr la integración estrecha entre funciones, d) armar equipos de desarrollo de productos, e) implantar procesos de desarrollo parcialmente paralelos y f) aprender de la experiencia.

1. Capacidades para la investigación científica básica y aplicada: La construcción de capacidades para la investigación básica y aplicada obliga a contratar científicos investigadores e ingenieros y a establecer un ambiente laboral que estimule la creatividad. En la medida que las empresas consiguen esto, incrementan su capacidad de absorción, la cual, es la capacidad de una empresa para identificar, valorar, asimilar y emplear conocimientos nuevos. Varias compañías intentaron lograr este objetivo mediante la construcción de instalaciones de investigación tipo universitarias en las que se concede tiempo a científicos e ingenieros para trabajar en sus propios proyectos de investigación, además de aquellos que están vinculados directamente con la investigación continua de la compañía.
2. Selección y administración de proyectos: La administración de proyectos implica el manejo general del proceso de innovación, desde la generación del concepto original y su desarrollo hasta la producción final y el embarque. La administración

de proyectos requiere de tres habilidades importantes: capacidad para generar la mayor cantidad de buenas ideas posible, capacidad para seleccionar entre los proyectos que compiten en una etapa de desarrollo inicial para que los más promisorios reciban fondos y se descarten los fracasos potenciales costosos y capacidad para minimizar el tiempo para llegar al mercado. El concepto del embudo de desarrollo, dividido en tres etapas, es un resumen que implica la generación de estas capacidades.

El objetivo en la etapa I es ensanchar la boquilla del embudo para estimular la mayor cantidad de ideas posibles. Para este fin, la compañía debe obtener información de todas las funciones, así como de los clientes, competidores y proveedores. El embudo se angosta en la puerta. En este punto un equipo formado por administradores de diversas funciones que no participaron en el desarrollo del concepto original revisa sus bases. Los conceptos que están listos para continuar pasan a la etapa II, en la que se resuelven los detalles de la propuesta original. Cabe señalar que la puerta 1 no es un punto en el que se evalúa si se debe seguir o detenerse. En este filtro se regresan las ideas que requieren un mayor desarrollo del concepto y después se reenvían para su presentación. Durante la etapa II, que por lo general dura uno o dos meses, los datos y la información de la etapa I se vacían en un formato que permite a los administradores de niveles superiores evaluar los proyectos propuestos frente a los que compiten. Por lo general, esto requiere el desarrollo de un plan cuidadoso del proyecto, con detalles del mercado objetivo propuesto, la participación de mercado que se desea obtener, ingresos probables, costos de desarrollo, costos de producción, hitos clave, etc.

3. El siguiente punto de selección importante, la puerta 2, es un punto de evaluación para seguir o detenerse. Los administradores de niveles superiores revisan los proyectos en consideración, seleccionan los que es probable que generen beneficios para la organización y hacen lo más conveniente desde una perspectiva estratégica de acuerdo con las metas a largo plazo de la compañía.

El principal objetivo es elegir los proyectos cuya terminación exitosa ayude a mantener o generar una ventaja competitiva para la compañía. En la etapa III, un equipo multifuncional de desarrollo de productos ejecuta la propuesta de desarrollo del proyecto.

4. Integración entre funciones: La estrecha integración entre las funciones de investigación y desarrollo, producción y mercadotecnia puede ayudar a que una compañía se asegure de que: a) Los proyectos de desarrollo de productos se lleven a cabo de acuerdo con las necesidades de los clientes. b) El diseño de los productos nuevos sea fácil de fabricar. c) Se tengan bajo control los costos de desarrollo. d) Se minimice el tiempo de llegada al mercado. e) Se logre integrar las funciones de investigación y desarrollo y mercadotecnia para garantizar que los proyectos de desarrollo de productos se lleven a cabo según las necesidades de los clientes.

Los clientes de una compañía pueden ser su principal fuente de ideas de productos nuevos. La detección de las necesidades de los clientes (en especial las que no se satisfacen) determina el contexto en el que tiene lugar la innovación exitosa del producto. Debido a que la función de mercadotecnia es el punto de contacto con los clientes, puede proporcionar información valiosa. Asimismo, si se desea comercializar correctamente un producto nuevo es fundamental integrar las funciones de investigación y desarrollo y mercadotecnia. De lo contrario, la compañía corre el riesgo de desarrollar productos con demanda escasa o nula.

5. Equipos de desarrollo de productos: Una de las mejores formas de lograr la integración entre funciones es establecer equipos multifuncionales de desarrollo de productos compuestos por representantes de investigación y desarrollo, mercadotecnia y producción. El objetivo de tales equipos debe ser tomar un proyecto de desarrollo de productos desde el punto inicial del concepto hasta su introducción en el mercado.

Parece importante contar con cierto número de atributos a fin de que un equipo de desarrollo de productos funcione con eficacia y supere las dificultades durante el desarrollo.

6. Procesos de desarrollo parcialmente paralelos: Una forma en la que un equipo de desarrollo de productos puede comprimir el tiempo que emplea para desarrollar un producto y llevarlo al mercado es mediante el uso de un proceso de desarrollo parcialmente paralelo. Por tradición, los procesos de desarrollo de productos se organizan en forma secuencial. El problema con este tipo de proceso es que el desarrollo de los productos continúa sin tomar en cuenta los aspectos de manufactura. Más importante aún, como el diseño básico de un producto se termina antes que el diseño de un proceso de fabricación y de producción comercial de gran alcance, no hay un sistema de advertencia inicial que indique la capacidad de manufactura. Como consecuencia, la compañía tal vez descubra que no puede fabricar el producto con eficiencia de costos y quizá tenga que rediseñarlo.
  
7. Aprender de la experiencia: La evidencia sugiere con claridad que desarrollar competencias en innovación requiere que los administradores aprendan de la experiencia que adquieren el desarrollo del producto, y que incorporen las lecciones de éxitos y fracasos anteriores en los procesos de desarrollo de productos nuevos. Para aprender, los administradores necesitan realizar un análisis objetivo del proyecto de desarrollo de un producto, identificar los factores del éxito y las causas fundamentales de los fracasos, y asignar recursos para resolver las fallas. Los líderes también necesitan reconocer sus propios errores para alentar a los demás a identificar en qué se equivocaron. (P. 136-147)

## CONCLUSIONES

El proceso administrativo es determinante y fundamental para alcanzar la ventaja competitiva, una empresa no es funcional sino cuenta en primera instancia con una administración que la respalde, saber planificar, organizar, dirigir y controlar son los elementos claves para alcanzar las metas corporativas, una correcta gestión es capaz de llevar al éxito a cualquier empresa.

Los elementos fundamentales de la ventaja competitiva comprenden al modelo de negocios que permite concebir la forma en la que diferentes estrategias e inversiones de capital deben integrarse a un plan estratégico, que permita definir las metas que se quieren alcanzar y la forma en que se pueden lograr en función de las condiciones del ambiente operativo, ejecutar las acciones necesarias mediante un proceso adecuado de organización y dirección para finalmente establecer las herramientas de control que permiten medir lo que se está ejecutando.

Existen cinco formas de diferenciar la “maniobrabilidad” potencial de las empresas: a) por medio del producto: que se define como la variación de un bien en cuanto a posibilidades de diferenciación, b) por medio de los servicios: que se da cuando una empresa busca diferenciarse de las demás, pero no lo puede realizar por medio del producto, c) por medio del personal: personal mejor preparado que la competencia, d) por medio de los canales: cuidar la cobertura, los conocimientos y el desempeño de sus canales de distribución, e) por medio de la imagen: los clientes captan los mensajes dispuestos a través de imágenes y marcas en los productos.

Existen siete tipos de posicionamiento en el mercado. Estos son: a) Posicionamiento por atributo: como el tamaño, o número de años en existencia. b) por beneficios: producto líder en cuanto a sus beneficios. c) por uso o aplicación: según la aplicabilidad del producto o importancia de su uso. d) Posicionamiento por usuario: el producto es el mejor para cierto grupo de usuarios, e) por competidor: El producto es mejor para el cliente que el de la competencia. f) basado en una categoría del producto:

posicionamiento en determinada categoría que maneja el producto. g) por calidad o precio: El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor para el cliente. Todas estas estrategias en conjunto permiten alcanzar un desempeño superior a las compañías que las implementen.

La innovación es una herramienta esencial en las empresas, que les permite crecer y desarrollarse, tan bien constituye una fuente de avance y desarrollo, para ello existen tres tipos estrategias genéricas estas pueden estar concentradas en el producto y en el mercado, estrategias concentradas en el riesgo, la oportunidad y estrategias concentrada en el tiempo de ingreso al mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Hill Charles & Jones Gareth. Administración estratégica. Octava edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México, D.F. 2009. 736 páginas.
- 2) Kotler Philip. Dirección de marketing: la edición del milenio, Décima edición. Pearson educación. México. D.F. 2001. 792 páginas.
- 3) Kotler Philip & Lane Keller Kevin. Dirección de marketing. Decimocuarta edición. Pearson educación. México. 2012. 808 páginas.
- 4) Kotler Philip & Armstrong Gary. Fundamentos de marketing. Octava edición. Pearson educación. México. 2008. 656 páginas.
- 5) Kotler Philip & Armstrong Gary. Marketing Versión para Latinoamérica. Décimo primera edición. Pearson Educación. México. D.F. 2007. 760 páginas.
- 6) Lamb Charles, Hair Joseph & McDaniel Carl. Marketing. Décimo primera edición. Cengage learning. México. 2011. 811 páginas.
- 7) MAPCAL. La ventaja competitiva, S.A. Grupo editorial Díaz de Santos, S.A. Madrid, España. 1997. 234 páginas.
- 8) Olivares Leal Amado & Coronado Quintana José. Ventajas Competitivas Empresariales. Primera edición. Pearson educación. México. 2011. 160 páginas.
- 9) Pérez & Ramírez, La gestión de marketing y la orientación al mercado de hoteles, Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcuillas. Madrid, España. 2013. 86 páginas.
- 10) Pervaiz Ahmed & Shepherd Charles. Administración de la innovación. Primera edición. Pearson educación. México. 2012. 320 páginas.
- 11) Porter Michael. ventaja competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Segunda edición. Grupo Editorial Patria. México, D.F. 2002. 550 páginas.
- 12) Rubio Domínguez Pedro. Introducción a la gestión empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. España. 2008. 237 páginas.
- 13) Sánchez Jesús. Indicadores de gestión empresarial. Palilibro LLC. México D.F. 2013.

- 14) Villarán Karen. Estrategias para lograr y mantener la competitividad de la empresa. Primera edición. Nathan associates Inc. Perú. 2009. 133 páginas.
- 15) <http://www.intercambiosvirtuales.org/libros-manuales/programa-de-marketing-para-pymes-cmo>

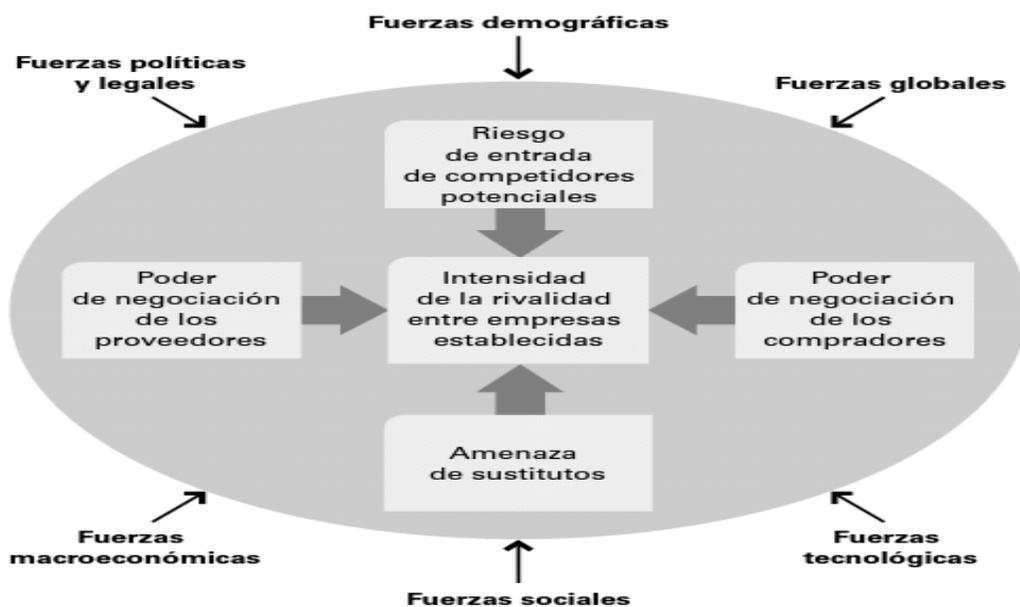
## ANEXOS

Figura 1.1. Niveles y estructura de la gestión empresarial.



Fuente: Rubio, Pedro. Introducción a la gestión empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. España. 2008. P.65.

Figura 2.1 Análisis externo. Identificación de oportunidades y amenazas.



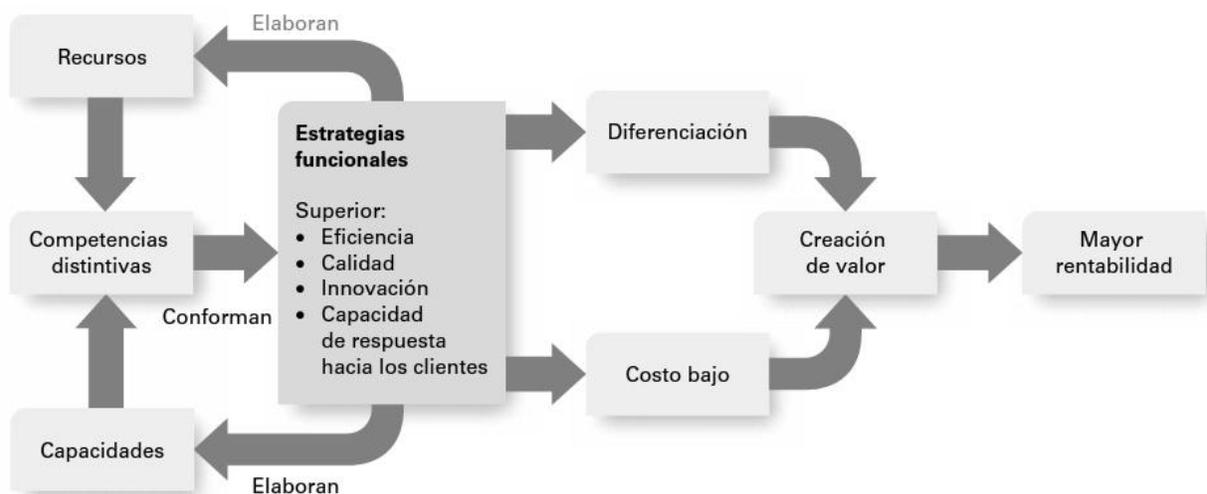
Fuente: Charles Hill & Gareth Jones. Administración estratégica. Octava edición. MCGRAW-HILL. México. 2009. P. 67.

Figura: 2.2 La cadena genérica de valor.



Fuente: Porter, Michael. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 2da edición. Grupo Editorial Patria. México, D.F. 2002. pág. 37.

Figura. 2.3 Raíces de la ventaja competitiva. La estrategia funcional.



Fuente: Charles Hill & Gareth Jones. ADMINISTRACIÓN RSTRATÉGICA. Octava edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México. D.F.2009. P.110.